



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

TESIS:

“INCIDENCIA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE LA “AGENCIA NAZCA N°2 DEL BANCO DE LA NACIÓN”, DISTRITO DE NAZCA, ICA, 2017”

Presentado por:

BACH. GUILLERMO JESUS ZUAZO RICCI

Para obtener el Título Profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Asesora:

MG. DIANA ROSA MENESES CHACALTANA

ICA - PERÚ

2019

**INCIDENCIA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL SERVICIO DE
ATENCIÓN AL CLIENTE, DE LA “AGENCIA NAZCA N°2 DEL BANCO DE LA
NACIÓN”, DISTRITO DE NAZCA, ICA, 2017.**

.

.

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mi familia, por ser mi soporte para lograr mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por sus sabios consejos, a mi familia por ser mi inspiración y a mis maestros por guiarme en el desarrollo profesional.

RESUMEN

La presente tesis titulada: “**INCIDENCIA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, DE LA “AGENCIA NAZCA N°2 DEL BANCO DE LA NACIÓN”, DISTRITO DE NAZCA, ICA, 2017.**”, tuvo por objetivo: Analizar la incidencia de la gestión por competencias en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nasca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.

El tipo de investigación fue Aplicada, porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren, el nivel utilizado fue Descriptivo, porque pretende describir algunos aspectos importantes de las variables en estudio, gestión por competencias y servicio de atención al cliente. El estudio tomó en cuenta a los gestores de servicios de la agencia del Banco de la Nación, distrito de Nazca, Ica, periodo 2017, que son en total 10 empleados.

Se concluye, que existe incidencia significativa entre la gestión por competencia en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017. Se establece, que el 83.3% de los encuestados dijeron que casi siempre se cumple con el desarrollo de la gestión por competencias y que sí se logran niveles adecuados en la atención al cliente. Además, el 16.7% de los encuestados manifestaron, que casi siempre se cumple con la gestión por competencias y establecen que si se logran niveles adecuados de atención al cliente.

Palabras claves: Gestión por competencias, Servicio de atención al cliente, Gestión de recursos humanos, Marketing estratégico.

ABSTRACT

The present thesis entitled: "INCIDENCE OF MANAGEMENT BY COMPETENCIES IN THE CUSTOMER SERVICE OF THE" NAZCA AGENCY N ° 2 OF THE BANK OF THE NATION ", NAZCA DISTRICT, ICA, 2017.", had by objective: To analyze the incidence of the management by competences in the service of customer, of the Nasca Agency N ° 2 of the Bank of the Nation, district of Nasca, Ica, 2017.

. The type of research that was proposed is Applied, because it is characterized because it seeks the application or use of the knowledge that is acquired, the level used was the Descriptive level, because it tries to describe some important aspects of the variables in study, management by competences and customer service. The study took into account the services managers of the agency of the Bank of the Nation, province of Nasca department of Ica, which are 10 employees.

It is concluded that there is a significant impact between the management by competition in the customer service of the "Nasca Agency No. 2 of the National bank", Nasca district, Ica, 2017. It is established that 83.3% of the Respondents said that the development of competency management is almost always fulfilled and that adequate levels of customer service are achieved. In addition, 16.7% of the respondents stated that management by competencies is almost always fulfilled and establish that if adequate levels of customer service are achieved.

Key words: Management by competences, Customer service, Human resources management, Strategic marketing.

ÍNDICE

TÍTULO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	x
INTRODUCCIÓN	xii

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Formulación del Problema.....	5
1.2.1. Problema Principal.....	5
1.2.2. Problemas Específicos	5
1.3. Objetivos de la Investigación	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.1. Objetivos Específicos	6
1.4. Justificación de la Investigación.....	6
1.5. Limitaciones de la Investigación.	7

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	8
2.2. Bases Teóricas.....	18
2.3. Definición de Términos	46
2.4. Hipótesis	50
2.4.1. Hipótesis General	50
2.4.2. Hipótesis Específicas	51
2.5. Variables	51
2.5.1. Definición Conceptual de la Variable	51

2.5.2. Definición Operacional de la Variable.....	53
2.5.3. Operacionalización de las Variables.	54
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación	55
3.2. Descripción del ámbito de la investigación	56
3.3. Población y Muestra de la Investigación.....	56
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.	57
3.5. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.	58
3.6. Plan para la recolección y procesamiento de datos.	58
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	50
4.1. Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	50
4.2. Presentación de Resultados.....	51
4.3. Prueba de Hipótesis General	63
4.4. Prueba de Hipótesis Específicas	67
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	60
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	82
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
- Bibliografía.....	87
- Páginas Web	90
ANEXOS	94
Matriz de consistencia.....	95
Cuestionario.....	96
Análisis de confiabilidad.	100

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1. Dominio de la labor que realiza	61
TABLA N° 2. Nivel de cooperación y trabajo en equipo	63
TABLA N° 3: Nivel de capacitación en el trabajo	65
TABLA N° 4. Retención de clientes.	66
TABLA N° 5. Estándares de la cultura de servicio	68
TABLA N° 6. Expectativas de los clientes	70
TABLA N° 7: Atención al cliente según dominio de la labor que realiza. Hipótesis Específica 1	73
TABLA N° 8 Prueba de Chi-cuadrado	73
TABLA N° 9: Atención al cliente según colaboración y trabajo en equipo Hipótesis Específica 2	75
TABLA N° 10. Prueba de Chi-cuadrado	76
TABLA N° 11: Atención al cliente según capacitación en el trabajo Hipótesis Específica 3	78
TABLA N° 12. Prueba de Chi-cuadrado	78
TABLA N° 13: Atención al cliente según gestión por competencias	81
TABLA N° 14: Prueba de Chi-cuadrado	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1: Dominio de la labor que realiza.	61
GRÁFICO N°2: Nivel de cooperación y trabajo en equipo	64
GRÁFICO N°3: Nivel de capacitación en el trabajo	65
GRÁFICO N°4: Retención de clientes	67
GRÁFICO N°5: Estándares de la cultura de servicio	69
GRÁFICO N°6: Expectativas de los clientes	71
GRÁFICO N°8: Gráfico del Chi cuadrado-Hipótesis específica N°1	74
GRÁFICO N°9: Gráfico del Chi cuadrado-Hipótesis específica N°2	76
GRÁFICO N°10: Gráfico del Chi cuadrado-Hipótesis específica N°3	79
GRÁFICO N°11: Gráfico del Chi cuadrado-Hipótesis General	81

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, han aparecido un gran número de metodologías relacionadas con la gerencia de empresas, para mejorar los resultados y alcanzar los objetivos propuestos de una empresa u organización. Es así que surge la Gestión por Competencias que en los últimos años, se ha empezado a implementar como parte de las estrategias de las empresas, grandes medianas y pequeñas orientando a lograr sus objetivos; y, los resultados han sido excelentes. La gestión por competencias se refiere a utilizar las capacidades, conocimientos, comportamientos y cualidades de los empleados de una organización como medio para alcanzar los objetivos planteados.

Una entidad financiera que utiliza la gestión del talento humano se destaca por atraer, desarrollar, comprometer y retener a sus mejores profesionales. Trabaja continuamente para orientar el trabajo de sus empleados hacia actividades y conductas que son necesarias para brindar servicio a los clientes y ejecutar la estrategia del negocio. Entonces, las innovaciones son las que surgen en las mentes de las personas, una entidad financiera impulsada por el talento se encuentra continuamente alineadas con los métodos que el talento de sus profesionales ya considera prácticas y maneras de actuar aceptadas. Las innovaciones están siempre presentes entre los profesionales de una organización, sólo hace falta que los que toman las decisiones sepan hacia dónde mirar y a quién escuchar.

Los bancos que deseen obtener un alto rendimiento durante los próximos años deberán ser capaces de equilibrar iniciativas inteligentes de transformación de costos con iniciativas paralelas dirigidas a mantener una diferenciación competitiva y una capacidad de ejecutar la estrategia.

- En el capítulo I, se desarrolló del planteamiento del problema de investigación, se comentó la problemática a ser estudiada, luego se hizo la formulación del problema general, y específicos, también se establecieron los objetivos general y específicos de la investigación, y posteriormente la justificación y las limitaciones del estudio.
- En el capítulo II, se realizó la búsqueda de los antecedentes del estudio hallándose los antecedentes internacionales, nacionales y regionales, y luego se fundamentó las bases teóricas, desarrollándose los conceptos relacionados con las variables de investigación: gestión por competencias y servicio de atención al cliente. También se identificaron los términos básicos y se definieron, luego se realizó la formulación de las hipótesis general y específicas, las variables y con ello la definición conceptual y operativa, y también la operacionalización de las variables del estudio.
- En el capítulo III, se identificó y fundamentó la metodología que se utilizó en la investigación, estableciéndose: el tipo y nivel de la investigación, la definición del ámbito de la investigación, además se estableció la población y muestra, la técnica y el instrumento para la recolección de información, y luego se estableció la validez y confiabilidad a los instrumentos para recolectar información, así mismo se diseñó el plan de recolección y procesamiento de datos.
- En el capítulo IV, se presentaron los resultados hallados en la investigación, además de las pruebas de las hipótesis.
- En el capítulo V: se procedió a la discusión de los resultados, comparándolos con otras investigaciones, similares a la nuestra.
- Y finalmente, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones del estudio, así como los anexos, donde se consideró: la matriz de consistencia, los cuestionarios, y el análisis de confiabilidad.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Rubio, T (2015). Establece que la gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.

El éxito radica en la calidad y en la disponibilidad del factor humano. Cuanto mayor esté integrado y más se aprovechen las cualidades de cada uno de los integrantes del equipo más competitiva será nuestra empresa englobada en un mercado en constante cambio.

En un sistema de gestión por competencias lo relevante es analizar la ocupación en términos de las competencias necesarias para garantizar la excelencia en el desempeño del puesto de trabajo. Por este motivo será imprescindible realizar un correcto diseño del perfil con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto alineado con la cultura organizativa.

Por otro lado, dentro de la gestión integrada de los Recursos Humanos, la gestión por competencias se presenta como un gran marco de actuación que engloba los principales procesos y políticas de gestión de personal. Así pues, puede verse aplicada en las siguientes áreas:

- Selección: obtenemos la identificación de perfiles ideales de los puestos para conseguir una mayor adecuación entre persona y puesto.
- Formación y desarrollo: nos permite identificar las necesidades formativas ya sean individuales o grupales con ello conseguiremos desarrollar y mejorar las competencias para desempeñar exitosamente las funciones del puesto requerido.
- Planes de carrera y sucesión: tener identificadas las competencias de los empleados más talentosos nos facilitará la toma de decisiones en nuevos procesos.
- Política retributiva: de igual manera las competencias en este sentido son un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función al desempeño realizado, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de una evaluación del desempeño basada en criterios objetivos y medibles.

BANCO DE LA NACIÓN: SUCURSAL NAZCA.

En definitiva, con este sistema los profesionales de Recursos Humanos contamos con un perfil de competencias orientado al desarrollo de las personas, y lo tenemos, en buena medida, tomando en consideración las valoraciones y demandas de la dirección. En cualquier caso para lograr el desarrollo de un modo efectivo además de tener en cuenta la evaluación, deberemos contar con las herramientas y motivaciones necesarias que permitan alcanzarlo con solidez y garantía de éxito.

Esta institución viene implementando diversos programas de capacitación orientados al desarrollo de capacidades y competencias en el trabajo.

- A.** Plan de aprendizaje y desarrollo. - Un programa efectivo de capacitación para tus colaboradores que les brinde educación y preparación, pero a la vez les permita tener un control de su propio aprendizaje, maximiza los niveles de eficacia y aumenta el rendimiento. Los programas de formación en línea con modalidad e-learning son una opción cada vez más atractiva, ya que les permite a los empleados aprender a su propio ritmo sin disponer de un horario y con acceso al material de estudios de forma inmediata.
- B.** Coaching. - El coaching es un método muy efectivo, sobre todo cuando se trabaja con base en plazos y metas. Los beneficios de este enfoque incluyen la mejora de la comunicación y habilidades para resolver problemas, el aumento de la calidad y cantidad del trabajo y la transferencia del aprendizaje.
- C.** Desarrollo de equipos multidisciplinarios. - La puesta en marcha de proyectos por parte de equipos multidisciplinarios y no de forma individual, aumenta la responsabilidad, el interés, la motivación y el sentido de pertinencia del empleado, quien además será capaz de probar nuevas habilidades, establecer relaciones y explorar nuevas áreas de especialización. Al llevar a cabo esta práctica se fomenta el aprendizaje colaborativo y la participación de los colaboradores con distintas competencias que pueden enriquecerse entre sí. Cuando detectas que una persona de tu equipo tiene la necesidad de adquirir o reforzar alguna habilidad en particular puede ser de gran apoyo que comparta con colegas que por su área de trabajo tienen más desarrollada dicha competencia; de alguna manera es aprender por medio de la observación.
- D.** Rotación de puestos de trabajo. -La rotación de puestos de trabajo, así como el entrenamiento cruzado, se basa en el aprendizaje de nuevas habilidades desde una posición diferente, lo que te permite detectar qué

áreas de oportunidad tiene cada persona y qué habilidades requiere desarrollar para avanzar a puestos de mayor responsabilidad.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

En la actualidad uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es, encontrar la manera de desarrollar diversas competencias en el personal para que desarrollen más eficientemente sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo. A nivel las organizaciones están tomando importancia al talento humano ya que de ello depende el crecimiento o caída de la compañía; es por ello que tratan de mantener motivados a su personal. Esto también se refleja en las nacionales que vienen atravesando serios problemas con su personal con respecto a la motivación y desempeño laboral. Es así que se parte de esa inquietud, sabiendo que las competencias deben ser específicas para el puesto que desempeña cada individuo y que se percibe de forma diferente en cada persona que trabaja en una misma institución en la cual se deben de lograr objetivos institucionales.

Por ello, la presente investigación pretende determinar si los trabajadores del Banco de la Nación han desarrollado algunas competencias claves que definen su desempeño, para de esta manera proponer mejoras y así aumentar la productividad individual y colectiva.

Problemas difíciles de resolver o falencias

A. Un problema muy común para todo banco es que mientras más clientes consiguen la calidad de la atención comienza a decaer a causa de las temibles “colas” y el largo periodo de espera por el que atraviesan sus clientes. Algo que se puede reducir a través de canales alternativos de

atención como por ejemplo utilizar canales electrónicos para atender a clientes por medio de Internet, llamadas telefónicas y cajeros.

B. No tener permitido la difusión de productos o servicios en los medios de comunicación.

C. Tener mucho personal de avanzada edad en atención al cliente, lo que hace más lento el servicio.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera la gestión por competencia incide en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

Problema Específico 1

¿En qué medida el dominio de la labor que realiza incide en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación” distrito de Nazca, Ica, 2017?

Problema Específico 2

¿En qué medida el nivel de colaboración y trabajo en equipo incide en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017?

Problema Específico 3

¿En qué medida el nivel de capacitación en el trabajo incide en el servicio de atención al cliente de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar como la gestión por competencia incide en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo Especifico 1

Determinar como el dominio de la labor que realiza incide en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.

Objetivo Especifico 2

Determinar como el nivel de colaboración y trabajo en equipo incide en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.

Objetivo Especifico 3

Comprobar cómo el nivel de capacitación e el trabajo incide en la atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La presente investigación se justifica por los siguiente , hoy en día las organizaciones están utilizando fuerzas laborales cada vez más competitivas con diversas capacidades que se aplican en la identificación y solución de los problemas rutinarios que encuentran en el desarrollo de su labor, es por

eso que las instituciones públicas o privadas enfrentan un nuevo enfoque que tiene relación directa con los cambios en las organizaciones y en la formación del potencial humano por tal razón buscan mejores profesionales que les permitan mejorar su competitividad.

Muchas veces nos preguntamos, por qué las instituciones públicas tienen mayor deficiencia respecto al desempeño laboral ya que en la mayoría de las veces el personal que ejerce su función no reúne las aptitudes y actitudes que el puesto requiere, en tal sentido, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y la atención al cliente.

1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Se encontraron algunas limitaciones tales como:

- El tiempo que duró la investigación, y los tiempos que se utilizaron fueron: en la estructuración del proyecto de investigación, en la búsqueda de los antecedentes, en el diseño de los instrumentos de investigación y los tiempos que demandó la revisión el proyecto de investigación.
- Los costos en los que se incurrió fueron los siguientes: en la búsqueda de información tanto primaria como secundaria, el contar con un asesor metodológico y estadístico, el ir y venir desde mi lugar de trabajo a la sede de la universidad, me demandó muchas horas de viaje.
- Lograr la autorización del gerente regional del Banco de la Nación y la colaboración de los empleados de la institución para participar en la encuesta.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

2.2.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES.

Gómez, C. y Mendoza, M. (2013). En la tesis titulada: “**Modelo de gestión por competencias para la Empresa Acmed S.A.S.**” (Tesis de Licenciatura). (Tesis de Licenciatura). Colombia.

El modelo de gestión por competencias para el personal de la empresa ACMED S.A.S. de la ciudad de Cartagena utilizó la clasificación de la UNESCO, Edgar Morín y Mc Clelland quienes plantean que las competencias deben ser: Las del saber, saber hacer y ser. Para su elaboración se aplicó un instrumento que permitiera conocer la descripción del cargo y posteriormente se analizó esto contra la clasificación seleccionada y se definieron los perfiles por competencias para cada cargo. Con esto se procedió a integrarlo con los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación. Los beneficios para la empresa es poder gestionar, potenciar y desarrollar su talento humano, al poder implementarlo, para incrementar la eficacia y eficiencia organizacional.

Martínez, V. (2013). En la tesis titulada: “**Gestión del talento humano por competencias para una empresa de las artes gráficas**”. (Tesis de Licenciatura). Instituto Politécnico Nacional. México.

Esta tesis contiene el desarrollo de un caso práctico sobre la implantación de un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de la Administración Pública Federal. En este se presenta la metodología que establecen las competencias cardinales y específicas de la empresa; mismas que dan origen a la parte medular de la Gestión por competencias: los Diccionarios de Valores, Competencias y Comportamientos. Estos diccionarios contienen la redacción e interpretación personalizada de las competencias, conforme a la visión de la empresa. Asimismo, el grado de exigencia de los comportamientos observables que debe tener el personal para ser competente en sus labores. Al final, se presentan los formatos que servirán de apoyo a la organización para la transición hacia un Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias.

García, T. (2011). En la tesis titulada: “**Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel**”. (Tesis de Licenciatura). Universidad Politécnica Tulcán. Ecuador.

Nos dice que la globalización ha hecho que las organizaciones reconozcan el aporte significativo del potencial humano en el desarrollo organizacional, por lo que a través del tiempo, han adoptado enfoques que les ha permitido optimizar sus recursos y alcanzar una mayor productividad, buscando proveerse de los mejores talentos. La Gestión del Talento Humano por Competencias se ha convertido en los últimos años en una herramienta estratégica que permite a las organizaciones el logro de sus objetivos de manera más eficiente y eficaz. Los modelos por competencias además de considerar importantes los conocimientos

y habilidades de las personas, hacen especial énfasis en los comportamientos y conductas que permitirán alcanzar los objetivos trazados. La finalidad de este trabajo es contribuir con el Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de San Gabriel” con el diseño de un modelo de gestión del recurso humano por competencias, que favorezca a mejorar el desempeño laboral de los servidores de esta institución, cuyos mayores beneficiarios sean los estudiantes que educan en esta institución.

Cabrera, L. (2011). En la tesis titulada: **“Gestión de recursos humanos basada en competencias y motivación laboral (estudio realizado con los instructores de Intecap en el departamento de Quetzaltenango)”**. (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Establece que la gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo, se favorece el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general, demostrar que el sistema de gestión por competencias en las empresas produce motivación en el trabajador, que es promotor de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y que crea empresas competitivas. La muestra utilizada para este estudio está integrada por cuarenta y cuatro colaboradores de ambos sexos y estados civiles los cuales son instructores del instituto de capacitación INTECAP en la ciudad de Quetzaltenango. Se establecen como variables la gestión de recursos humanos basada en competencias y la motivación laboral; el instrumento para medir el desempeño es una boleta de opinión adaptada para la investigación. La investigación es de tipo descriptiva; según los resultados obtenidos, las conclusiones afirman que la gestión por competencias si produce motivación laboral.

Torres, M. & Torres, C. (2011). En la tesis titulada: “**Capacitación por competencias laborales un logro productivo para la Empresa Farmacéutica Laboratories de Colombia**”. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá-Colombia.

Esta investigación se realizó en una organización que se desarrolla en el sector farmacéutico, llamada Laboratories de Colombia, destacada por la distribución a Nacional de productos nutricionales y farmacéuticos. El objetivo principal de la presente investigación es: Implementar un programa de Capacitación basada en Competencias Laborales, para la fuerza de ventas de la empresa Laboratories de Colombia, teniendo en cuenta un modelo básico de Capacitación. La investigación está basada en la metodología exploratoria aplicada por medio de panel de expertos, entrevistas focalizada, encuestas estas dirigidas al área comercial de dicha organización. Los resultados del trabajo de campo permiten identificar aquellas competencias Laborales que son primordiales para capacitar a los integrantes del área de ventas este por medio del desarrollo de un Plan Maestro de Capacitación por Competencias, buscando siempre una mayor productividad y desempeño de los mismos.

2.2.2. ANTECEDENTES NACIONALES

Cayotopa, L. (2017). En la tesis titulada: “**Gestión por competencias para el talento humano en la empresa Grupo RTP SAC, Chiclayo 2015**”. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.

El modelo de gestión por competencias para la empresa Grupo RTP de la ciudad de Chiclayo se basó para esta investigación en la propuesta de Martha Alles, quién plantea esta clasificación a través de dos dimensiones, una llamada las cardinales y otras las específicas. Para su elaboración se aplicó un instrumento validado por el mismo método

planteado por el modelo usado, que permitió conocer la descripción del cargo y posteriormente con los resultados se analizó la clasificación seleccionada y se definieron los perfiles por competencias para cada cargo. Con esto se procedió a integrarlo con los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación después a través de las veinticinco encuestas a los trabajadores en su totalidad, así como una entrevista sólo hecha al gerente de la empresa. Los beneficios para la empresa se muestran en poder gestionar, potenciar y desarrollar su talento humano, al poder ser recomendado para implementarlo, logrando así incrementar la eficacia y eficiencia organizacional. Además, con el fin de establecer un balance teórico y conceptual de la evaluación de competencias, a través de este modelo, se revisó la literatura pertinente sobre los conceptos de competencias, su desarrollo histórico, sus alcances, metodologías, ventajas y desventajas. Finalmente se hacen algunas apreciaciones sobre la aplicación del modelo en diversos contextos organizacionales.

Casa, M. (2015). En la tesis titulada: ***“Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015.”*** (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas.

El presente trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, asimismo, el presente es un estudio de enfoque cuantitativo de tipo correlacional, que tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, en base a 3 dimensiones (selección de personal, capacitación - desarrollo y desarrollo personal). Para la obtención de la información se aplicó una encuesta sobre gestión por competencias y el desempeño laboral a 42 trabajadores administrativos entre hombres y mujeres. El cuestionario estuvo

compuesta por 18 ítems con una amplitud de escala de cinco categorías (totalmente de acuerdo, de acuerdo, medianamente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo). La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0.812 para el cuestionario, por tanto los instrumentos son fiables y consistentes. Por lo que se realizó la medición de ambas variables para observar el nivel de correlación que existe entre gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, utilizando el coeficiente de Pearson se tiene una correlación de cero.

Marcillo, N. (2014). En la tesis titulada: “***Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí***”. (Tesis de Licenciatura). Universidad Antenor Orrego. Chiclayo.

Manifiesta que el propósito de esta tesis es mostrar un producto de una teorización respecto a la Gestión por Competencia del Talento Humano en organizaciones públicas ecuatorianas, partiendo del supuesto ontológico que investiga la complejidad de esta situación en una Sociedad del Conocimiento, en que la consideración de la persona como un recurso sustituible en la organización. Los resultados comprenden un conjunto de constructos teóricos que emergieron directamente de los datos aportados por los sujetos sobre las acciones y sucesos que constituyen la componenda de su realidad cotidiana. La conclusión de esta tesis doctoral, resume, que la gestión del talento humano en las organizaciones públicas ecuatorianas, está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan mismo que inciden sobre las

organizaciones se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que concuerdan la vida laboral.

Mazuelo, S. (2013). En la tesis titulada: **“Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma”**.

(Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

Este estudio, realizado se planteó responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué efectos tiene la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas, desde la mirada de un grupo de profesores y autoridades de la institución? Para hallar respuesta, se formularon tres objetivos: 1) Analizar las tendencias de selección de personal en el contexto de la gestión de personas por competencias en las organizaciones; 2) Describir las características del modelo por competencias aplicado a la selección de personal docente en el área de idiomas; e 3) Identificar los efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente, desde la mirada de un grupo de profesores y autoridades de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas.

Tito, P. (2012). En la tesis titulada: **“Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana”**. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

La nueva conceptualización del valor de las personas para las organizaciones, se inicia con los planteamientos efectuados por las diferentes escuelas que estudian la Gestión Humana, desde el punto de vista las ciencias del comportamiento. Precisamente por ello, la presente investigación se orienta a demostrar que una gestión organizacional de las personas, basada en el reconocimiento y

valoración individual de sus competencias laborales –conformada por los dominios conceptuales, procedimentales y actitudinales-, sí permite elevar sus niveles de productividad en su trabajo. Dicho de otro modo, una organización que instituye a las competencias personales, como un modelo de gestión organizacional, donde la ejecución de todas las funciones inherentes a los colaboradores, pasa necesariamente por la valoración y reconocimiento de sus competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales, estará en una mejor posición de mejorar y/o elevar los resultados de sus trabajos.

2.2.3. ANTECEDENTES REGIONALES

Quispe, V. (2017). En la tesis titulada: ***“Análisis de tiempo en el servicio de atención al cliente realizado en Banco BBVA”***. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Ica.

El presente trabajo tiene a bien presentar la atención y las estrategias diseñadas por una empresa BBVA Banco Continental chincha, para satisfacer de mejor forma las necesidades y expectativas que la competencia pueda ofrecer a los clientes. En el servicio al cliente el reto es examinar las posibles estrategias que le permitan a la empresa tener ventajas competitivas que la diferencien de otras. Dicha ventaja se lograría con la calidad en el servicio, esto a su vez debe ir sujeto a la excelencia la responsabilidad, la iniciativa, la visión, la capacitación, la información y la organización para lograr de este un servicio óptimo. En cuestiones de actitudes el buen trato al cliente debe ser primordial y de plena satisfacción para el mismo, pues lo primero en la empresa es conservar clientes y por ende atraer aún más, ya que una de las cláusulas de la pérdida de clientes es la indiferencia y la mala atención del personal de ventas y servicios. Un buen servicio influye directamente en el posicionamiento de una empresa, en su capacidad

de conquistar nuevos clientes, en elevar sus ventas y ser distinguida por el valor que agrega al producto o servicio ofrecido.

Ascencios, C. (2015). En la tesis titulada: ***“Marketing mix y su relación con la calidad de servicio de atención al cliente de la empresa Cicdesi SAC distrito Ica, 2018”***. Tesis de Licenciatura). Universidad Cesar Vallejo. Chincha.

El tipo de estudio en la investigación fue descriptivo correlacional, la población objeto de estudio fueron los clientes de la empresa, contando con una muestra de 40 clientes, la técnica utilizada fue la encuesta, teniendo como instrumento un cuestionario conformado por 21 preguntas de las variables “marketing mix y calidad de servicio, para la medición se utilizó la Escala de Likert. Para el procesamiento de la información se utilizó la herramienta estadística SPSS 24 y se pudo determinar la confiabilidad del instrumento mediante el uso del alfa de Cronbach, asimismo para medir la correlación se utilizó el método Rho Spearman.

Liendo, D. (2015). En la tesis titulada: ***“Sistema web “HIS” para la gestión del servicio de atención al cliente y almacenamiento de datos en la red de salud de la ciudad de Ica”***. (Tesis de Licenciatura). Universidad Alas Peruanas. Ica.

La Red de Salud de Ica es una organización pública que tiene como objetivo velar por el bienestar de los ciudadanos del departamento de Ica, y para alcanzar plenamente su objetivo se realizó la ejecución del proyecto de construcción de un nuevo Sistema Web HIS, que estará ubicado en las instalaciones de dicha organización. El Sistema Web HIS corresponde al desarrollo de una nueva herramienta que permita agilizar la recolección y la buena administración de datos de las atenciones de los pacientes en tiempo real y también para poder brindar los reportes necesarios para la elaboración de estrategias que

contrarresten las enfermedades más comunes en el departamento para lo cual la organización gestionó correctamente el presupuesto determinado para la puesta en marcha de este proyecto determinando así un fondo de 60000 mil nuevos soles. Se ha tenido como referencia para la construcción de este sistema la falta de capacidad del sistema utilizado ya que tiene muchas falencias en el ámbito de la actualización, almacenamiento y generación de reportes de data en el tiempo real. El diseño del Sistema Web HIS ha sido ejecutado en base a los requerimientos de la Organización y el Sponsor, utilizando el lenguaje de programación PHP en la plataforma de desarrollo y construcción de páginas web Dreamweaver y un sistema gestor de base de datos MySQL, siguiendo la Metodología RUP y el manual de buenas prácticas para la gestión de proyectos PMBOK.

Pérez, L. (2015). En la tesis titulada: ***“El servicio atención al cliente y el nivel de satisfacción del cliente externo de la Agencia Central del Banco Continental S.A., en la ciudad de Ica, período 2015”***. Tesis de Licenciatura). Universidad Alas Peruanas. Ica.

El estudio comprendió a los clientes de la oficina bancaria atendidos en un mes que aproximadamente son 20 000 clientes y la muestra resultante fue de 167 clientes a encuestar, con un nivel de confianza de 93% y un error muestral de 7%. Además el tipo de investigación que se propuso fue sustantiva básica, porque trata de responder a los problemas teóricos o sustantivos o específicos, a su vez el nivel de investigación fue descriptivo-transversal, porque nos permitió una interacción con los investigados, además de permitirnos utilizar encuestas para recolectar la información necesaria. Se concluye que existe influencia directa entre la calidad de atención en el servicio y el nivel de satisfacción del cliente externo de la Agencia Central del Banco Interbank S.A., en la ciudad de Ica, período 2015.

Valenzuela, J. (2015). En la tesis titulada: ***“Aplicación de la herramienta find-ready apoyada en la estrategia crm para servicio de atención al cliente de Digitel - Claro Ica”***. (Tesis de Licenciatura). Universidad Alas Peruanas. Ica.

Esta estrategia se caracteriza por disponer de una información actualizada de los clientes. Esto es muy importante ya que nos permite optimizar la relación entre la empresa/cliente. Además, ayuda a conocer todos los diferentes puntos de contacto con los cuales el cliente interactúa con la empresa. El CRM no solo intenta retener clientes si no también la de atraer clientes, al mantener un fuerte vínculo con una cartera de clientes, se obtiene información de las preferencias, inquietudes, gustos, etc. Esta información es muy relevante ya que se puede aplicar en los nuevos clientes a fin de atraerlos con unas mejores ofertas ofrecidas por parte de la empresa. El sistema FIND-READY ayudará a gestionar y ejecutar el proceso de Pre-Venta, por lo que se hará más organizado; también se tendrá un control detallado de los clientes. Esta tesis presenta una solución basada en tecnologías Web para el sector de telecomunicaciones, centrada en el proceso de venta; Gestión de Orden de Servicio, Gestión de Contratos de Servicio, Gestión de Instalaciones, solución que fideliza a los clientes garantizándoles el respaldo de su información y facilitándoles así una comunicación directa y personalizada en los puntos de encuentro.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

2.2.1.1. CONCEPTO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La Gestión por Competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el

medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer (Cruz, Rojas, Vega & Villegas, 2008). La gestión por competencias busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean conscientes y apunten en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa. La gestión es efectuar acciones para el logro de objetivos. La competencia es aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño. Gestión por competencias es la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas "de lo que saben hacer" o podrían hacer (Santos, 2008).

2.2.1.2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Según la Vanguardia Management (2015), establece que la gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos

humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.

El éxito radica en la calidad y en la disponibilidad del factor humano. Cuanto mayor esté integrado y más se aprovechen las cualidades de cada uno de los integrantes del equipo más competitiva será nuestra empresa englobada en un mercado en constante cambio. Así pues además de incidir en el desarrollo profesional de las personas, permite al directivo vincularse en la gestión de sus recursos humanos, y contribuye en que la toma de decisiones se realice de forma objetiva y con criterios homogéneos.

En un sistema de gestión por competencias lo relevante es analizar la ocupación en términos de las competencias necesarias para garantizar la excelencia en el desempeño del puesto de trabajo. Por este motivo será imprescindible realizar un correcto diseño del perfil con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto alineado con la cultura organizativa.

Por otro lado, dentro de la gestión integrada de los Recursos Humanos, la gestión por competencias se presenta como un gran marco de actuación que engloba los principales procesos y políticas de gestión de personal. Así pues, puede verse aplicada en las siguientes áreas:

- Selección: obtenemos la identificación de perfiles ideales de los puestos para conseguir una mayor adecuación entre persona y puesto.

- Formación y desarrollo: nos permite identificar las necesidades formativas ya sean individuales o grupales con ello conseguiremos desarrollar y mejorar las competencias para desempeñar exitosamente las funciones del puesto requerido.
- Planes de carrera y sucesión: tener identificadas las competencias de los empleados más talentosos nos facilitará la toma de decisiones en nuevos procesos.
- Política retributiva: de igual manera las competencias en este sentido son un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función al desempeño realizado.

2.2.1.3. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Según Recurso Humano y Seguridad (2009), establece lo siguiente:

A. Es una de las herramientas diferenciadoras en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias, sin lugar a dudas, hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia, que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa, menos mental, por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores.

- B.** Un tema crítico al que se aboca directamente el paradigma, es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico, ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador impacta desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo-direccionado.
- C.** Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa trabajadores al generar mejores RR.HH. con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.
- D.** También ayudará a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto Valor Agregado Neto a través de la utilización de los mejores recursos humanos de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada emprendimiento y permitiendo de esta forma la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

2.2.1.4. LA IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Según Ramos K. (2012), nos dice que para determinar la importancia que representan las competencias laborales de los colaboradores de cualquier organización o institución, necesariamente se requiere en primera instancia, tener claro su significado o concepto.

Actualmente, el concepto “competencia laboral” ha cobrado mayor relevancia en el mundo corporativo; sin embargo, surge en Europa alrededor de la década de los 80’s como marco de referencia para la administración y desarrollo del personal en las corporaciones. Vivimos en un mundo globalizado en donde los

empresarios buscan talento para contar con personal altamente capacitado que pueda coadyuvar al éxito de la empresa, utilizando las competencias laborales como herramienta para la gestión de Recursos Humanos. Las competencias laborales, son el “conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y características conductuales que correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue el rendimiento excepcional del normal, y que se observa directamente a través de las conductas de cada empleado en la ejecución diaria de su cargo”.

Dicho de otra forma, las competencias laborales permiten conocer: (i) lo que una persona es capaz de hacer; (ii) si está bien hecho lo que hizo, y (iii) las condiciones en las que el individuo debe mostrar su aptitud.

En nuestro país, fue en la década de los 90's cuando se detectó la necesidad de modernizar el sistema de formación y capacitación del personal, por lo que el 2 de agosto de 1995 se instituye el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Conocer), como el organismo encargado del desarrollo y certificación de personal mediante la capacitación continua, que promueve el desarrollo de la competencia laboral para contar con trabajadores certificados y capaces de realizar tareas productivas de calidad en función de las necesidades de cada empresa.

Al respecto, los modelos de competencia son a su vez una herramienta valiosa para la gestión de Recursos Humanos en las empresas, que permiten una dirección sobresaliente en

procesos como: i) la capacitación; ii) el reclutamiento; iii) la selección; iv) la contratación; v) la compensación; vi) la evaluación, y vii) la promoción y ascenso de los empleados.

A mayor abundamiento, las competencias laborales para la administración de recursos humanos, permiten el mejor desarrollo de los procesos dentro de una organización, ya que la visión global (empresa-empleado) se transforma; es decir, de trabajar en un ambiente plano en donde cada uno se limita o restringe a cumplir con las tareas que única y exclusivamente les son asignadas, se cambia a una visión mucho más flexible en donde el empleado busca el crecimiento dentro de la empresa, aumentando sus conocimientos y perfeccionando sus habilidades, es mucho más participativo y se involucra más en conocer el negocio, se convierte en un empleado multifuncional que busca el crecimiento personal y organizacional.

En el caso de la selección de personal, ésta resultará más fácil si se realiza a través del modelo de competencias, pues el reclutador se concentrará en aquellos postulantes que cubran los requisitos propios de la empresa. Si bien es cierto que existirán áreas de oportunidad, también lo es el hecho de que éstas se reforzarán una vez que el postulante se encuentre dentro de la empresa.

2.2.1.5. TIPOS DE COMPETENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN.

Según la Conexión ESAN, (2015), nos dice que las competencias laborales son los conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes que poseen los colaboradores y que

intervienen en su desempeño dentro de la organización. Estos son inherentes a las personas y pueden ser evaluados y desarrollados con el fin de optimizar el rendimiento del trabajador y la empresa.

Las competencias pueden ser clasificadas dentro de dos grandes grupos: generales y específicas. Las primeras, también conocidas como competencias organizacionales o transversales, se aplican a todos los trabajadores indistintamente de su cargo o el área en el que se desempeñan. Estos atributos están asociadas a la misión, visión y valores de la organización, y que, además, le permiten a la persona desempeñarse de manera adecuada en diferentes espacios, no solo laborales. Por otro lado, las competencias específicas pueden clasificarse de acuerdo al cargo o área del colaborador.

Mientras que las competencias generales están relacionadas a las habilidades y actitudes, las específicas suelen determinarse en función de los conocimientos y capacidades.

Algunas competencias del tipo general son:

- Trabajo en equipo: capacidad para desenvolverse proactivamente y cooperar con otros miembros de la organización con el fin de alcanzar una meta común.
- Comunicación: capacidad de transmitir información de forma clara y convincente.
- Planificación: capacidad para organizar las tareas asignadas a su persona con eficiencia.

Por otro lado, dentro de las capacidades específicas, podemos encontrar las siguientes:

- Negociación: capacidad para lograr acuerdos ventajosos a través del uso eficaz de la información y argumentos convincentes.
- Liderazgo: capacidad de influir sobre las personas de manera empática para la consecución de un objetivo común.

2.2.1.6. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Según Conexión Esan (2016), la implementación de un buen sistema de gestión por competencias en la organización va más allá de la administración de personas.

El aporte fundamental de la gestión por competencias es la generación de valor en la empresa, en tres áreas específicas: personas, negocio y finanzas.

A. Valor a las personas: Desarrolla una mayor satisfacción laboral, el aumento de la creatividad, un mejor aprovechamiento de los recursos, mayor motivación, un espíritu de equipo e inspiración, entre otros.

B. Valor al negocio: Permite aumentar la eficiencia, una mayor precisión estratégica, reduce el riesgo y mejora la capacidad de empresa.

C. Valor desde el ángulo financiero: Tiene como resultado el ahorro de costos de formación y de reclutamiento; el aumento

de ganancias debido a un mejor rendimiento y una mayor rentabilidad global. Los beneficios.

- Constituye una herramienta eficaz para la gestión del cambio y la mejora de la gestión. Con ella la gestión de los recursos humanos adquiere una simplificación de gran valor en etapas de cambio o mejora organizativa.
- Facilita la evaluación continua del desempeño de forma generalizada. La mejora profesional individual y del grupo de trabajo están en continua progresión integrándose cotidianamente en la organización.
- Mejora el rendimiento individual y organizacional. Al alinear las competencias específicas y genéricas demandadas por la empresa con las del trabajador, integra los objetivos de la organización con los de la persona. Así, se genera un compromiso personal del empleado por lograr un alto grado de excelencia en las competencias identificadas en él, incrementando su rendimiento.
- Introduce un nuevo modelo de liderazgo facilitador y capacitador cuyo resultado es un clima laboral de mutua cooperación.
- Contribuye a adaptar a la persona al puesto y a la cultura organizativa.
- Incrementa la satisfacción y motivación de la persona a la vez que le estimula a maximizar su eficiencia.
- A partir de los resultados de la evaluación del desempeño, proporciona la base para establecer un sistema de remuneración más justo, equitativo y eficiente.
- Respecto al branding, la gestión por competencias aporta en la excelencia en el desempeño hacia los clientes. La empresa

es percibida como sólida y confiable, dado su compromiso por garantizar un negocio con desempeño óptimo.

- Genera ventajas competitivas. Partiendo de un mejor control y un ajuste de desviaciones más efectivo, se generan respuestas más rápidas a la demanda de los clientes, así como tiempos de reacción más cortos, mayor agilidad y actualización.

2.2.1.7. ELEMENTOS DE LAS COMPETENCIAS

Según Duquino, Y., Rivas, N., &Lozano, Y. (2008), establece los siguientes elementos:

- Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia tiene un rol esencial.
- Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general, las mismas deben interactuar entre sí.
- Saber estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta varios valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos. En un contexto dado.
- Querer hacer: Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que

determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

- Poder hacer: Conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista, se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de las personas y desde el punto de vista situacional, se refiere al grado de favorabilidad del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar, la disponibilidad o no de medios o recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

2.2.1.8. GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO POR COMPETENCIAS

PsychIE (2010). Establece que el Capital Humano es entendido como el aumento de la capacidad de producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. La gran necesidad de tener en consideración el capital humano que se encuentra hoy en día en las empresas es debido a que el éxito de cualquier emprendimiento depende en gran medida de la flexibilidad y de la capacidad de innovación de las personas que la componen.

Esto es lo que ha hecho que hoy en día las empresas comiencen a involucrarse en las necesidades y deseos de los trabajadores para ayudarlos, respaldarlos y ofrecerlos un desarrollo personal.

En este momento es cuando entra en juego la Gestión por Competencias, ésta es una herramienta que se basa en el desarrollo e involucración del capital humano, ayuda a elevar el grado de competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa, de ahí la gran importancia de esta gestión de competencias.

2.2.2. ATENCIÓN AL CLIENTE.

2.2.2.1. CONCEPTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

La atención al cliente es el servicio que presta una empresa con el fin de relacionarse adecuadamente con los clientes y conocer anticipadamente de sus necesidades con la intención de satisfacerlas. Se constituye una herramienta efectiva para interactuar con los clientes brindando asesoría adecuada y asegurar el uso correcto de un producto o de un servicio.

Violante, M. (2015), nos dice que para Shahin, experto en ventas, hay aspectos básicos para tener una excelente atención al cliente:

- A. Ser honesto:** a las personas les gusta saber qué ocurre con tu producto y saber exactamente lo que compran. No trates de exagerar sus características para vender más, solo lograrás desilusionar a las personas que ya te compraron y jamás volverán a acercársete.

- B. Cumplir:** va de la mano con el punto anterior y se refiere a que lo mínimo que tu producto o servicio debe hacer es cumplir con lo que has prometido. Si dices que tu aparato es capaz de hacer

café en siete minutos con 30 segundos, debe lograrlo en ese tiempo, ni un segundo más.

- C. Ser transparente:** nunca hay que tratar de “marear” al usuario. Cuanto más directos y abiertos sean los procesos y tu trato con él, más satisfecho quedará.
- D. Ser predecible:** esto no quiere decir no ser innovador. Se refiere a que entregues la calidad de servicio o producto la forma que has acostumbrado. Si cada martes envías un newsletter a tus usuarios, debes cumplir sin faltas.
- E. Honrar tu palabra:** si tienes que hacer una devolución o cambiar un producto porque el primero que vendiste salió defectuoso, hazlo. No trates de faltar a tus garantías porque por ahorrarte unos cuantos pesos podrías perder a un cliente de toda la vida.
- F. Bono: Tener un producto de alta calidad:** parece muy obvio pero no siempre se cumple. La mejor manera de tener clientes fieles, es ofrecer un producto que se destaque por sí mismo por su calidad y que esté centrado en la satisfacción del cliente.

2.2.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO AL CLIENTE

Alfaro, R. (2018). Establece que todo dueño o empleado de una compañía exitosa te dirá que un servicio de atención al cliente es clave para el éxito del negocio. Sin un departamento de servicio que satisfaga a los clientes, la lealtad puede no ser lograda y los clientes pueden no regresar. La información sobre un servicio de atención al cliente pobre se esparce de boca a boca y desanima a los nuevos

clientes a probar tu producto o servicio. Varias características deben estar presentes en un representante de servicio de atención al cliente.

A. Habilidades de escucha. Un representante de servicio de atención al cliente debe poder escuchar las necesidades del mismo. Toma nota y resume las palabras del cliente para repetirlas y que así haya entendimiento. En vez de planear la respuesta mientras el cliente habla, escucha con la meta de comprender.

B. Habilidades de pregunta. Aquellos que están en el servicio de atención al cliente saben que hacer las preguntas correctas puede arrojar las respuestas necesarias para resolver el problema. Las preguntas de calidad ayudan a descubrir las necesidades, metas, objetivos y preocupaciones reales de los clientes para que el representante pueda trabajar para pueda resolverla y aliviar las preocupaciones.

C. Responsable. Para trabajar en el servicio de atención al cliente, se debe tener responsabilidad. Ésta es bilateral, ya que cubre la responsabilidad en la concurrencia, el servicio, lealtad y actitud. También cubre la habilidad del agente de tomar responsabilidad por los errores y resultados, sabiendo que sus propias acciones determinan los resultados en situaciones con clientes.

D. Sensible. Cada necesidad, pregunta o preocupación es resuelta en el servicio de atención al cliente de calidad. Saltear una pregunta porque la respuesta no se sabe puede dejar a un cliente sintiéndose ignorado. Muchas consultas relacionadas al servicio

son multifacéticas por lo que es importante responder completamente a una consulta antes de seguir con otra.

E. Entendido. Los agentes de servicio de atención al cliente deben ser completamente expertos en el departamento producto servicio del cual son responsables. Junto a este conocimiento viene la confianza, la cual lleva a la satisfacción al cliente. Si surge una situación en la cual el agente no sabe la respuesta, debe estar dispuesto a admitir su desconocimiento y encontrar la respuesta o remitir al cliente a un representante que sepa la respuesta.

F. Completo. Un representante de servicio de atención al cliente debe resolver una situación hasta completarse. En lugar de ser rápido para desligarse del problema o estar con dudas para resolver las necesidades de un cliente, el agente debe ser exhaustivo y trabajar a través de cada situación paso a paso hasta que esté resuelta.

G. Puntual. El servicio de atención al cliente es mejor cuando es rápido. Dejar que un cliente tenga que esperar en la llamada o tienda por un representante disponible es inaceptable.

H. Preciso. Toda información emitida por un representante de servicio de atención al cliente debe ser 100% segura. Sean instrucciones de ensamblaje o desempeño, o información acerca de garantías, todo debe ser objetivo.

2.2.2.3. COMO DAR UN GRAN SERVICIO AL CLIENTE

Zwilling, M. (s/f), establece que muchos líderes concuerdan en que el mal servicio al cliente es el asesino de muchos negocios,

especialmente en términos de pérdida de clientes, reducción de ganancias y disminución de la moral. Sin embargo, la percepción de la experiencia del consumidor continúa a la baja. Y muchos dueños de negocios, a pesar de su pasión, dejan al margen la calidad en el servicio al cliente.

Es un trabajo difícil, y los empresarios novatos comúnmente no saben por dónde empezar ni cómo. Chip Bell y Ron Zemke, expertos en el campo, comparten ocho consejos para mejorar en esta área tan crucial para el éxito de un negocio:

- A.** Conoce íntimamente a tus clientes. Esto significa escucharlos de manera personal, entenderlos y responder a sus necesidades y expectativas cambiantes. Después, asegúrate de que todos en tu equipo hagan lo mismo y que estén motivados a conseguirlo. Busca a los clientes que se han quejado o que han dejado de comprarte para entenderlos y evitar las mismas actitudes en el futuro.

- B.** Encuentra y retén personal de calidad. Debes empezar por contratar a personas que estén dispuestas a ofrecer un excelente servicio al cliente. Asegúrate de que sepas y comuniques exactamente qué quieres decir con un buen servicio al cliente. Entrena a tu personal, dales autoridad, hazlos confiables y motívalos a satisfacer a los consumidores.

- C.** Construye una visión de servicio que todos vean claramente. Esto significa articular y vivir la mentalidad de servicio al cliente, tanto frente de ellos como en su ausencia. Tu visión de servicio debe ser fácil de entender, estar escrita y ser verificable.

También debe contar con métricas para hacerla real y compararse con la de la competencia.

- D.** Haz 'feliz' tu proceso de entrega de servicio. Un proceso de entrega de servicio bien diseñado hará que sea más fácil hacer negocios contigo. El proceso debe ser amigable con los empleados y con los clientes, así como contar con mecanismos de retroalimentación para corregir los malos resultados. Si tus empleados encargados del servicio no están felices, el proceso aún no funcionará.

- E.** Entrena continuamente. Las empresas que entregan un excelente servicio al cliente usan entre el tres y el cinco por ciento de los ingresos en entrenar a los miembros del equipo, tanto a los nuevos como a los más experimentados. Los líderes han descubierto que mantener a todos actualizados en tecnología, competencia y demandas del cliente es crítico para el negocio. Y la gente encargada del servicio al cliente requiere apoyo del resto del equipo.

- F.** Involucra, empodera e inspira. Involucra a los miembros de tu equipo en el arreglo de los problemas de los clientes, así como en componer los procesos defectuosos que generan estos problemas. Empodéralos a ver más allá de simples reglas, hábitos y rutinas para solucionar cosas. La inspiración es el proceso de crear emoción y compromiso a través de tu pasión y tus acciones.

- G.** Reconoce, recompensa, incentiva y celebra. Por naturaleza humana, a la gente le gusta hacer un buen trabajo. Y el mejor incentivo es también darles algo bueno a cambio. Esto debe

iniciar con una retroalimentación constructiva y señalándoles qué pueden hacer para mejorar. No olvides reconocer los logros y los esfuerzos.

- H. Establece el tono y predica con el ejemplo. Te guste o no, eres el modelo a seguir para todos en tu startup. La forma en que ven cómo hablas y lidias con proveedores, socios, miembros del equipo y clientes les dice cuáles son las reglas a seguir en cuanto a servicio al cliente.

2.2.2.4. HABILIDADES PARA TENER UN EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE

Hilarski, A. (2015). Nos dice que lo primero que debes hacer es invertir en tu negocio y capacitar a tu personal. Le llamo inversión porque muchos negocios no desean realizar esta función y lo ven como un gasto. Una compañía inteligente siempre debe preguntarse ¿Qué está haciendo para mejorar el servicio al cliente?

Aquí algunos tips para que puedas mejorar tú presencia con un buen servicio al cliente:

- A. Fortalece tus habilidades.** Lo primero que debes asegurarte es que equipo tenga los conocimientos necesarios para manejar clientes:

- Empatía, Paciencia y consistencia: Algunos clientes estarán enojados, algunos te harán muchas preguntas y otros querrán hablar de más. Tu personal tendrá que saber cómo manejar cada situación.
- Capacidad de adaptabilidad: Todas las situaciones son diferentes, así mismo los clientes.

- Comunicación Clara: Asegúrate de transmitir un mensaje claro. Si tienes alguna promoción de tus productos, deja claro a tus clientes en que consistes. Utiliza un lenguaje positivo y con carisma, nunca dejes a un cliente con posibles dudas.
- Conocimientos de tus productos: Los mejores empleados que tengas serán los que mayor conocimiento tengan sobre tus servicios. Si tus empleados no conocen el producto bien, entonces no podrás satisfacer las necesidades de tus clientes.

B. El cliente siempre tiene la razón.

- La habilidad de aceptar nuestros errores y críticas, también forma parte de este paquete.
- No importa donde atendamos a nuestros clientes, si es de manera física o por medios sociales, el cliente siempre tiene la razón.
- La forma como manejamos cada situación es importante. No utilices un lenguaje negativo, aunque algunos clientes no sean unos santos.
- Por experiencia propia, no todos mis clientes han sido amables, pero eso no me quita los modales para tratarlos con respeto.
- Se necesita un alto nivel de inteligencia emocional, para controlar nuestras emociones.

C. Mejora las interacciones con tus clientes

Si tu equipo tiene las habilidades necesarias, eso es un buen comienzo. Mantén un servicio al cliente proactivo para que tus clientes tengan una buena experiencia. Aquí te muestro como:

- Mantén una relación cerca con tus clientes: Los clientes desean tener una experiencia con una persona y no con robot.

Esto aplica, especialmente en el uso de las Redes Sociales, no todo lo que compartimos tiene que ser en modo automático. Muchas veces las relaciones pueden ser mejores cuando tus clientes conocen que hay personas trabajando detrás de tu marca.

- Mantente disponible: Una parte especial que tiene cada negocio, es cuando los clientes encuentran la solución a sus problemas en tan solo minutos.
- Crea comunidades: Tus clientes se sentirán especiales y que los valoras cuando los tratas como parte de tu comunidad. Cuando conoces a tus clientes, tu servicio va ser mucho mejor y habrá una atención personalizada.

D. Sé un Líder

Un buen líder le enseña a otras personas como hacer las cosas de la manera correcta, utilizando un lenguaje positivo y con entusiasmo. Demuestra que tu liderazgo y profesionalismo pueden ayudar a brindar soluciones a tus clientes y a tus subalternos.

E. Entiende la psicología del ser humano

Es cierto que todos somos diferentes y tenemos estados de humor diferente. La psicología tiene un papel importante cuando hablamos del servicio al cliente.

2.2.2.5. LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Según Crece Negocios (2013). La fidelización de clientes consiste en lograr que un cliente (un consumidor que ya ha adquirido nuestro producto o servicio) se convierta en un cliente fiel a nuestro producto, servicio o marca; es decir, se convierta en un cliente asiduo o

frecuente. La fidelización de clientes no solo nos permite lograr que el cliente vuelva a comprarnos o a visitarnos, sino que también nos permite lograr que recomiende nuestro producto o servicio a otros consumidores.

Muchas empresas descuidan la fidelización de los clientes y se concentran en captar nuevos clientes, lo que suele ser un error ya que fidelizar un cliente suele ser más rentable que captar uno nuevo, debido a que genera menores costos en marketing (un consumidor que ya nos compró es más probable que vuelva a comprarnos) y en administración (venderle a un consumidor que ya nos compró requiere de menos operaciones en el proceso de venta).

Veamos a continuación algunas de las principales estrategias que existen para fidelizar clientes:

A. Brindar un buen servicio al cliente. Brindar un buen servicio al cliente significa entre otras cosas brindarle al cliente una buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y una rápida atención. El brindar un buen servicio al cliente nos permite ganarnos la confianza y preferencia de éste, y así, lograr que vuelva a comprarnos o a visitarnos, y que muy probablemente nos recomiende con otros consumidores.

B. Brindar servicios de post venta. Brindar servicios de post venta consiste en brindarle al cliente servicios posteriores a la venta, tales como el servicio de entrega del producto a domicilio, el de instalación gratuita del producto, el de asesoría en el uso del producto, el de reparación y mantenimiento del producto, etc. El brindar servicios de post venta tiene un fin similar al de brindar un buen servicio al cliente, que es el de ganarnos la confianza y

la preferencia del cliente; pero además de ello, nos permite mantener contacto con éste después de haberse realizado la venta.

C. Mantener contacto con el cliente. Mantener contacto con el cliente consiste en conseguir sus datos personales (nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, fecha de cumpleaños), y luego comunicarnos con él, por ejemplo, llamándolo por teléfono para preguntarle qué tal le va con el uso del producto, o enviándole postales de saludos por su cumpleaños o por alguna fecha festiva. El mantener contacto con el cliente nos permite crear una estrecha relación con él y hacerle sentir que nos preocupamos por él, pero también nos permite comunicarle eventualmente nuestros nuevos productos y promociones.

D. Buscar un sentimiento de pertenencia.

Buscar un sentimiento de pertenencia consiste en procurar que el cliente se sienta parte de la empresa, brindándole un buen servicio al cliente, pero también haciéndolo participar en las mejoras de la empresa o haciéndolo sentir útil para ésta, por ejemplo, pidiéndole sus comentarios o sugerencias.

2.2.2.6. ELEMENTOS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Según QuimiNet (2011). El cliente es la persona más importante del negocio, el cliente no depende de la empresa, pero ella sí depende de él. El cliente está comprando un servicio o producto de la empresa, la empresa debe darle un buen trato y facilidades para su adquisición.

El cliente requiere de toda la atención por parte de la empresa, esta debe brindarle lo mejor a través de los siguientes aspectos:

- Profesionalidad: Saber qué hacer, cómo hacer, cuándo hacer.
- Eficiencia: Una buena atención que genere resultados positivos.
- Eficacia: Se realiza el servicio en el menor tiempo posible.
- Normalidad: Trato adecuado para cada cliente.
- Experiencia: La empresa transmite confianza al cliente.
- Comprensión: Humanidad y razón para entender las situaciones diversas.
- Tacto: Respeto en todo momento.
- Amabilidad: Calidez en la atención.

2.2.2.7. LAS QUEJAS EN LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE

Cuando el cliente no se siente satisfecho con los servicios de la empresa en alguno de sus aspectos de inmediato deja de adquirir los productos o servicios. Las principales quejas se generan por los siguientes aspectos que la empresa debe de evitar:

- Una atención pobre que deja mucho que desear.
- Un servicio deficiente, la infraestructura humana o física no es la adecuada.
- Indiferencia o falta de atención: La empresa no genera cambio alguno en su actitud para satisfacer la demanda de su cliente.
- Demoras: Constante tardanza en la entrega del pedido del cliente o de información.
- Agresividad: Una de las principales quejas que los clientes exponen es el trato agresivo en el tipo de contestaciones que el personal brinda.

- Información atrasada, inexistente: En ocasiones ni el mismo personal que atiende al cliente tiene toda la información al día y en orden sobre los servicios o productos, lo cual genera una pésima imagen y hará que el cliente no se quede y se corre el riesgo que no recomiende a la empresa.
- Descortesía: Quejas sobre la falta de tacto para que el cliente se quede y confíe.
- Falta de producto: Ofrecen los servicios o productos que dicen tener y cuando el cliente solicita, no hay, no existe o no lo conocen.
- Mal producto: La mala revisión de los productos o servicios genera pérdidas al cliente si no se le ofrece una explicación o alternativa.

2.2.2.8. LA IMPORTANCIA DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE.

Según Anekis (s/f). Establece que cada vez es más importante para las empresas que sus clientes tengan una buena experiencia de marca para conseguir su fidelidad. Los clientes ya no sólo necesitan que el producto se adecúe a sus necesidades, sino que también necesitan que sean las propias marcas las que se preocupen por ellos. Tienen que tener la certeza de van a ayudarles en aquello que necesiten. Y en este sentido, la atención al cliente juega un papel muy importante. Esto podemos deducir de un estudio elaborado por Achieve Global sobre la importancia de la atención al cliente de las empresas y del impacto de las malas experiencias sobre la reputación de la propia marca.

Este estudio asegura que cerca del 40% de los encuestados indicó que había hablado mal de una marca tras haber tenido una mala experiencia. El 50% afirmó que probaría los productos de una

empresa de la competencia y el 93% de los encuestados afirma que si las experiencias negativas se volvieran a producir, abandonarían definitivamente a la marca.

Según el estudio de Achieve Global, la respuesta que las empresas dan, deja mucho que desear. Es destacable el apartado de la educación y respeto hacia el cliente: Casi la mitad de los encuestados afirmó que los peores errores que cometen los encargados de atender al cliente van en línea con la mala educación y falta de respeto hacia ellos, ya sea por ser groseros, demasiado tajantes o impacientes a la hora de solucionar el problema. Por otro lado, los encuestados también se quejan de que en muchas ocasiones las personas de atención al cliente no están capacitados para ofrecer una respuesta útil al consumidor, y que, además de no dar una respuesta satisfactoria, aprovechan la ocasión para intentar venderles algo más.

2.2.2.8. INDICADORES DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

Figuroa, A. (2013). Los indicadores de atención al cliente que realmente importan. La aplicación de métricas de desempeño debe estar orientada hacia aquellas variables que mayor impacto tienen en la experiencia del cliente y en las interacciones con mayor frecuencia. Bien se sabe que “lo que no se mide no se puede mejorar y lo que no se mejora se degrada siempre.”

Con respecto a la calidad de atención al cliente, es fundamental la medición de los niveles con que se le atiende y la percepción que él mismo tiene de la calidad percibida, es decir, la “experiencia del cliente”.

Sin embargo, la medición debe estar orientada hacia aquellas variables que mayor impacto tienen en la experiencia del cliente, es decir, no se trata de medir todo lo que ocurre sino lo que mayor impacto tiene en la prestación del servicio. En este sentido, las métricas seleccionadas deberían aportar los elementos clave que inciden en la calidad de servicio, con el fin de alinear procesos, estandarizarlos y automatizarlos, para llevarlos a través de los canales adecuados.

- Dentro de un sistema de métricas es fundamental conocer “la voz del cliente”, es decir, la percepción personal y directa que tiene respecto a los líderes de calidad en todos los procesos de servicio. Las encuestas son un recurso valioso si se cumple con los requisitos necesarios de diseño, levantamiento de información, análisis y confiabilidad de los datos.
- La conocida “resolución en el contacto” tiene un gran impacto en la calidad percibida, además de que en este contexto los beneficios en la eficiencia en los procesos, además del tiempo y costos es significativo. Por todo esto, la disponibilidad esta métrica es muy importante.
- El análisis de la voz (speech analytics) aporta grandes beneficios para reaccionar de manera acertada y oportuna ante la conducta del cliente en sus interacciones, sobre todo si se opera en tiempo real.
- El levantamiento de índices de ventas por hora o lapsos definidos, es una métrica importante, sobre todo si se aplica al conjunto de personal del participa en el proceso de ventas.
- El nivel de satisfacción de los “socios”, considerados como todos aquellos empleados que participan en la atención al cliente, influye de manera preponderante en los niveles de satisfacción.

Por eso es importante medir el compromiso y la disposición que tienen con respecto su función.

- La detención de la incidencia de causas por las que los clientes interactúan, permite direccionar los esfuerzos hacia los factores más relevantes y persistentes que se dan en la prestación de los servicios.
- Las Redes Sociales son un canal de comunicación que utilizan los clientes cada vez con mayor frecuencia, por lo que el establecimiento de métricas son tan relevantes como la atención telefónica incluso mayor, por el alcance social que tienen los recursos con que opera el cliente y el mayor control que ejerce sobre su gestión.

2.2.2.8. LOS OBJETIVOS PRINCIPALES DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

Según Luxor Technologies (2013), establece que los objetivos de atención al cliente son los siguientes:

- Escuchar al cliente activamente entendiendo sus necesidades y atendiendo sus requerimientos.
- Asesorarlo y presentarle la mejor opción disponible, producto o servicio, que responda a sus necesidades y deseos.
- Definir con él aquellos beneficios del producto o servicio se dirigen mejor a cubrir sus deseos y necesidades.
- Responder todas sus inquietudes acerca de la adquisición y mejor uso del producto o servicio.
- Aclarar sus dudas y objeciones para que el cliente siente el placer y la satisfacción de lo adquirido.
- Ofrecer todas las garantías y referencias que aseguren al cliente que su decisión es la más correcta.

- Coordinar con el cliente las condiciones de su compra: fecha de entrega, envío, soporte técnico.
- Comprometer con el cliente un seguimiento de satisfacción.
- Efectuar ese seguimiento del producto o servicio para conocer si alcanzó los resultados esperados.
- Realizar una actualización del historial de interacciones con el cliente para conocerlo cada vez más y mejor para hacerlo sentir que ese conocimiento permite asesorarlo y darle siempre lo mejor.
- Brindar continuidad y seguimiento a la relación con el cliente, tanto se trate de sugerencias sobre el uso de lo adquirido como actualizaciones acerca de nuevos productos y servicios.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **AUDITORÍA:** Es el mecanismo que tiene una compañía para revisar si cumple con el requerimiento legal e interno según su reglamento interno, para brindar un buen servicio.
- **BUZÓN DE SUGERENCIAS:** Está diseñado para que los consumidores sin necesidad de escribir su nombre o sepan quién es da la opinión de cómo le para rece el servicio o lo atención prestada en el establecimiento.
- **CADENA DE SATISFACCIÓN:** Es utilizada en las empresas como medio de medir las capacidades de sus colaboradores el sentido de pertenencia con la organización para así poder brindarles a los clientes lealtad a la marca.
- **CICLO DE SERVICIO:** Es la cadena que forma todos los momentos de verdad que el cliente ha tenido la oportunidad de vivirlos, esto ayuda también a las personas que prestan un servicio para mejorarlo y conocer las necesidades del cliente.

- **CLIENTE:** Es la persona que adquiere nuestros productos o servicios, con la finalidad de suplir una necesidad que para él es básica e importante en ese momento.
- **COMPETENCIA:** Es una característica propia de un individuo que está directamente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.
- **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:** Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras.
- **COMPETENCIAS GENERALES:** Las Competencias Generales, determinan el comportamiento guía para todos los integrantes de una organización, y deben surgir del consenso de la directiva de la empresa y los encargados de la aplicación del mismo.
- **COMPETENCIAS TÉCNICAS:** Se trata de los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.
- **COMPETITIVIDAD:** Es la capacidad de un negocio o empresa para crear estrategias que lo ayuden a adquirir una posición vanguardista en el mercado. Se destaca la habilidad, recurso o conocimiento que dispone una empresa de la cual carecen sus competidores.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** Es el conjunto de normas que se tengan en una organización en todas sus áreas basadas en respeto, valores, ética, integridad, actitudes, hábitos todo esto genera una persona íntegra y un ambiente laboral bueno.

- **EMPODERAMIENTO:** El proceso que realiza una persona para ganar poder, autoridad e influencia sobre otros, para esto es necesario tener poder de decisión, acceso a la información, habilidad para ejercer efectivamente.

- **ENCUESTA:** Son un tipo de preguntas verbal o escrita que se relaciona a un grupo de personas determinado para obtener información sobre un tema específico para investigación, cuando es de forma escrita se usa entrevista y de forma escrita se realiza por medio de cuestionario.

- **ESTÁNDARES:** Permiten controlar las operaciones o procesos que se realizan en la organización, teniendo el conocimiento de cada una de las personas que trabajan en ella de sus actividades.

- **ESTRATEGIA:** Es la técnica que tiene una organización para desarrollar ciertas actividades que mejoren el proceso de servicio con un objetivo fijo, la satisfacción del cliente.

- **ÉTICA:** Ser correcto y actuar bajo una normas o principios individuales y sociales que cada uno de nosotros vamos creando dentro del ambiente interno y externo de la organización.

- **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 180°:** La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente por los clientes.

- **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°:** La persona es evaluada por todo su entorno, jefes, pares y colaboradores.

- **EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS:** Se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar personal, durante las

actividades laborales de los trabajadores y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa.

- **FORMACIÓN POR COMPETENCIAS:** Permite centrarse en las habilidades, conocimientos y características que tienen más impacto en la efectividad, asegura que la formación y las oportunidades de desarrollo se orienten a los valores y estrategias de la empresa.

- **GARANTÍA DE LA CALIDAD:** Comprende todas aquellas actividades de una empresa u organismo para conseguir y demostrar la calidad en ésta.

- **GESTIÓN POR COMPETENCIAS:** Gestión por competencias permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos.

- **GESTIÓN:** Es la dirección o administración de un negocio, que lo guía hacia un mismo camino lo cual lo puede llevar a la excelencia.

- **INSATISFACCIÓN:** Es cuando un cliente no se siente satisfecho con el servicio o producto que le están brindando la empresa, ya sea por su mala atención o el desempeño del producto no alcanza a sus expectativas frente a su necesidad.

- **ORGANIZACIÓN:** Es la actividad relacionada a cumplir un mismo objetivo con una actividad destinada para cada una de las personas que la conforman estableciéndoles tareas, roles o labores definidas para el área asignada.

- **PLANES DE CARRERA POR COMPETENCIAS:** Aclara las habilidades, conocimientos y actitudes característicos de los puestos implicados, crea

un método para asesorar a los candidatos en la adaptación al nuevo puesto de trabajo.

- **QUEJAS:** Es la forma que tiene el cliente de mostrar su inconformidad con un servicio o producto que este adquiriendo. Resueltas, nos permiten afianzar nuestra relación con el cliente y conseguir información para la mejora de tu empresa.

- **RESARCIMIENTO:** un término que refiere indemnizar, reparar o subsanar un daño, agravio, o perjuicio ocasionado a otro individuo por parte de quien justamente provocó algunas de las situaciones mencionadas. En su sentido más amplio, implica la acción y efecto de resarcir, se trata de la indemnización, la compensación, la reparación de un daño.

- **SELECCIÓN POR COMPETENCIAS:** Permite una fotografía completa de los requerimientos de los puestos, aumenta las probabilidades de contratar personas que tendrán éxito en el puesto de trabajo, reduce la inversión en personas poco adecuadas e identifica las competencias que se pueden formar y desarrollar.

- **SERVICIO:** Es la combinación de varias cualidades (intangibles) como desempeño, esfuerzo, atención y otros tangibles como un trato amable, un obsequio, los muebles de la sala de recibo entre otros.

2.4. HIPÓTESIS

2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

Existe incidencia entre la gestión por competencia en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.

2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Hipótesis Especifica 1

Existe incidencia significativa entre el dominio de la labor que realiza en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, distrito de Nazca, Ica, 2017.

Hipótesis Especifica 2

Existe incidencia significativa entre nivel de colaboración y trabajo en equipo en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.

Hipótesis Especifica 3

Existe incidencia significativa entre nivel de capacitación y en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.

2.5. VARIABLES.

2.5.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

2.5.1.1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Conjunto de actividades para las cuales una persona ha sido capacitada y así lograr hacer las cosas bien desde la primera vez. Pacheco, M. (2013).

DIMENSIONES

- **DOMINIO DE LA LABOR QUE REALIZA.** El término puede hacer referencia a aquello que una persona debe realizar,

pero realizarla bien con pleno conocimiento de lo que se hace. Hoddie, J. (2015).

- **NIVEL DE COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO.**

Se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto. Randstad.es (2016).

- **NIVEL DE CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO.** Es un elemento básico que brinda la empresa mediante el cual se preparan a las personas para que se incorporen a la actividad productiva y lograr mejoras. Hoddie, J. (2015).

2.5.1.2. ATENCIÓN AL CLIENTE.

Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Bustillos, B. (2015).

- **RETENCIÓN DE CLIENTES.** Es la habilidad que tiene un negocio para retener clientes. Fernández, H. (2016).

- **CULTURA DE SERVICIO.** La utilización de las mejores estrategias del recurso humano, técnico y tecnológico que permitan una adecuada y creciente relación e integración entre todos los agentes sociales comprometidos: personas, empresas y comunidades. Focus Internacional (2015).

- **EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES.** Son aquellas circunstancias o experiencias que el cliente espera de nosotros, aquello que espera vivir o encontrarse en nuestro negocio o empresa. Vallina, E. (2015).

2.5.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLE

2.5.2.1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Es el enfoque organizacional que busca alinear los talentos y habilidades de sus colaboradores con la visión y el objetivo final de una empresa. Runahr.com (2017).

2.5.2.2. ATENCIÓN AL CLIENTE

Es una de las actividades quizás más importantes en los mercados, dado que es el servicio que prestan algunas empresas de servicios o que distribuyen productos a sus clientes para tener una comunicación más directa con ellos. Definicionyque.es (2015).

2.5.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Conjunto de actividades para las cuales una persona ha sido capacitada y así lograr hacer las cosas bien desde la primera vez. Pacheco, M. (2013).	Es el enfoque organizacional al que busca alinear los talentos y habilidades de sus colaboradores con la visión y el objetivo final de una empresa. Runahr.com (2017).	<p>Dominio de la labor que realiza</p> <p>Nivel de colaboración y trabajo en equipo</p> <p>Nivel de capacitación en el trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con las funciones establecidas - Práctica los métodos y técnicas más adecuados - Aplicar las nuevas tendencias en recursos humanos - Conocimiento de tareas - Conocer los riesgos y las medidas de prevención - Utilizar los programas informáticos disponibles - Utilización de su experiencia y conocimientos - Mantiene informados a los demás - Proporcionan ayuda a los compañeros - Acepta ayuda de otros - Mantener una actitud de equipo ante los problemas - Ofrecer su ayuda a los compañeros - Recibir formación integral Brindar con exactitud el servicio que le piden - Responder siempre las preguntas que le realizan - Pleno conocimiento de las operaciones que realiza
VARIABLE DEPENDIENTE ATENCIÓN AL CLIENTE	Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Bustillos, B. (2015).	Es una de las actividades quizás más importantes en los mercados, dado que es el servicio que prestan algunas empresas de servicios o que distribuyen productos a sus clientes para tener una comunicación más directa con ellos. Definicionyque.es (2015).	<p>Retención de clientes</p> <p>Cultura de servicio</p> <p>Expectativas de los clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar un servicio o producto de calidad - Cumplir con lo ofrecido al cliente - Brindar atención personalizada al cliente - Brindar atención rápida - Brindar calidez en el servicio - Tratar con cortesía al cliente - Practica la asertividad - Se acostumbra a escuchar al cliente - Cuidar su imagen personal - Practicar la cortesía - Responsabilidad en el manejo de los tiempos - Aplica de los protocolos establecidos - Cumplir con las expectativas del cliente - Características que valora más el cliente

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Se usó la investigación Aplicada, porque esta clase de investigación se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. Es el tipo de investigación en la cual el problema está establecido y es conocido por el investigador. Marín. A. (2008).

3.1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.

La presente investigación fue de nivel Descriptivo, correlacional, dado que este tipo de investigación es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera. Y correlacional porque nos permitió relacionar las variables de investigación, y luego las dimensiones de la variable independiente con la variable dependiente. Marín. A. (2008).

3.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se realizó en la provincia de Nazca, departamento de Ica. El periodo de estudio correspondió los meses de junio a setiembre del presente año 2017.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. POBLACIÓN.

La población es el conjunto de elementos, sujetos, con características similares que son objeto de estudio. Cada elemento se denomina individuo. Pérez, J. (2014).

Para la presente investigación se tomó en cuenta a los gestores de servicios de la agencia del Banco de la Nación, provincia de Nasca departamento de Ica, que son en total 10 empleados.

3.3.2. MUESTRA.

Se utilizó el muestreo por conveniencia, que es una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador. Donde todos los elementos son considerados en la investigación. Pérez, J. (2014).

Llegando a la conclusión que se encuestará a todos los gestores de servicios de esta entidad bancaria, es decir a los 10 empleados, utilizando para ello el método censal.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

3.4.1. TÉCNICAS.

Para la recolección de datos se propuso la utilización de la siguiente técnica:

La encuesta. La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz.

3.4.2. INSTRUMENTOS.

Se utilizó el cuestionario que ha sido estructurado teniendo en cuenta las dos variables de investigación, para la variable Gestión por Competencias, se han elaborado 16 preguntas utilizando para ello la escala de Likert con las siguientes alternativas: Siempre, Casi siempre, Nunca, Casi nunca, Nunca y para la variable Atención al Cliente, se elaboraron 14 preguntas con alternativas dicotómicas. Sí y No, el cual será probado en una prueba piloto, para determinar su aplicabilidad. Y además se realizará las pruebas de validez y confiabilidad.

3.5. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS.

3.5.1. VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS.

Según Pérez, J. (2014). Se utilizó el Alfa de Cronbach se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila

información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes.

- Alfa es por tanto un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen. Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80.

3.5.2. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento, al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

- VALIDEZ DE CONTENIDO: Grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. (Validez de juicio de experto).
- VALIDEZ DE CRITERIO: Se establece al validar un instrumento de medición y compararlo con algún criterio externo que pretende medir lo mismo. Validez concurrente y la validez predictiva
- VALIDEZ DE CONSTRUCTO: Debe explicar el modelo teórico empírico que subyace a la variable de interés.

3.6. PLAN PARA LA RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.

- Conocimiento de las normas para la elaboración del proyecto de tesis de la Escuela de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad Alas Peruanas.
- Definir el tema de investigación, en relación a la materia administrativa.

- Definir el tipo de fuentes de la información
- Consultas con el asesor en la materia
- Elaboración del plan de tesis.
- Formulación del problema de investigación, objetivos e hipótesis.
- Operacionalización de variables teniendo en cuenta las variables, dimensiones y los indicadores de la investigación
- Elaboración del marco teórico (Antecedentes, bases teóricas, términos básicos)
- Establecer el diseño de la investigación
- Establecer la población y la muestra de la investigación
- Diseño del instrumentos de obtención de datos.
- Obtención de los datos mediante aplicación de los instrumentos
- Tabulación, sistematización y análisis de datos mediante la aplicación de las técnicas estadísticas correspondientes, como; el análisis de la estadística descriptiva y con ella la distribución de frecuencias, tabulación de los datos,
- Pruebas de Hipótesis, mediante el Chi cuadrado.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones.
- Presentación del documento final, previa revisión del Docente Ases

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

		N	%
Casos	Válido	30	100.0
	Excluido ^a	0	0.0
	Total	30	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

	N de elementos
Alfa de Cronbach	
.813	30

Por el resultado obtenido se puede decir que el instrumento es confiable en un 81.3%.

4.2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

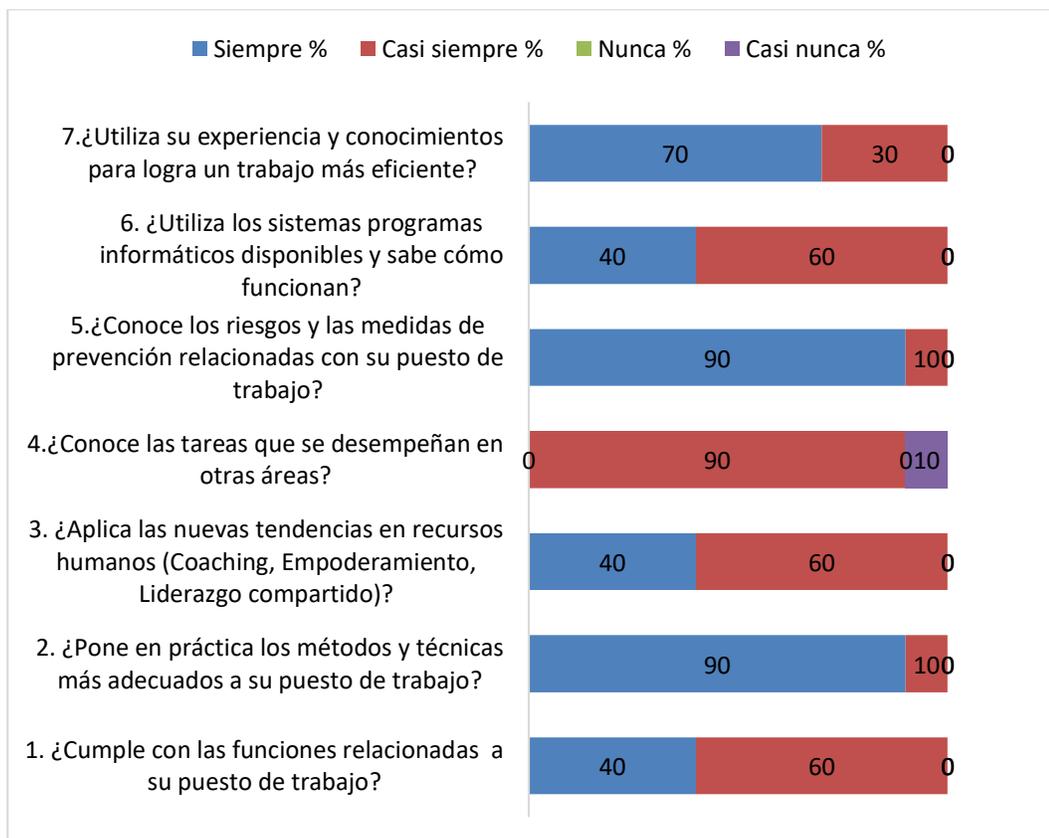
Tabla N° 01: Dominio de la labor que realiza

Preguntas	Siempre		Casi siempre		Nunca		Casi nunca	
	N	%	N	%	N	%	N	%
1. ¿Cumple con las funciones relacionadas a su puesto de trabajo?	4	40	6	60	0	0	0	0
2. ¿Pone en práctica los métodos y técnicas más adecuados a su puesto de trabajo?	9	90	1	10	0	0	0	0
3. ¿Aplica las nuevas tendencias en recursos humanos (Coaching, Empoderamiento, Liderazgo compartido)?	4	40	6	60	0	0	0	0
4. ¿Conoce las tareas que se desempeñan en otras áreas?	0	0	9	90	0	0	1	10
5. ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionadas con su puesto de trabajo?	9	90	1	10	0	0	0	0
6. ¿Utiliza los sistemas programas informáticos disponibles y sabe cómo funcionan?	4	40	6	60	0	0	0	0
7. ¿Utiliza su experiencia y conocimientos para logra un trabajo más eficiente?	7	70	3	30	0	0	0	0

Fuente: Encuesta realizada

Autor: Elaboración propia

Gráfico N° 01: Dominio de la labor que realiza.



Fuente: Tabla N°1

Autor: Elaboración propia

Interpretación

- En relación con la pregunta, si cumple con las funciones relacionadas a su puesto de trabajo, el 60% de los encuestados dijo que casi siempre; y un 40%, manifestó que siempre.
- En relación con la pregunta, si pone en práctica los métodos y técnicas más adecuados a su puesto de trabajo, el 90% de los encuestados, dijo que siempre; y un 10% manifestó, que casi siempre.
- Con relación a la pregunta, si aplica las nuevas tendencias en recursos humanos (Coaching, Empoderamiento, Liderazgo compartido), el 60% de los encuestados, dijo que casi siempre, y un 40% manifestó, que siempre.

- En relación con la pregunta, si conoce las tareas que se desempeñan en otras áreas, el 90% de los encuestados dijo que casi siempre; y un 10% manifestó que casi nunca.
- En relación con la pregunta, si conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionadas con su puesto de trabajo, el 60% de los encuestados, dijo que casi siempre; y un 40%, manifestó que siempre.
- En relación con la pregunta, si utiliza los sistemas programas informáticos disponibles y sabe cómo funcionan, el 90% de los encuestados, dijo que siempre; y un 10%, manifestó que casi siempre.
- En relación con la pregunta, si utiliza su experiencia y conocimientos para lograr un trabajo más eficiente, el 70% de los encuestados, dijo que siempre; y un 30%, manifestó que casi siempre.

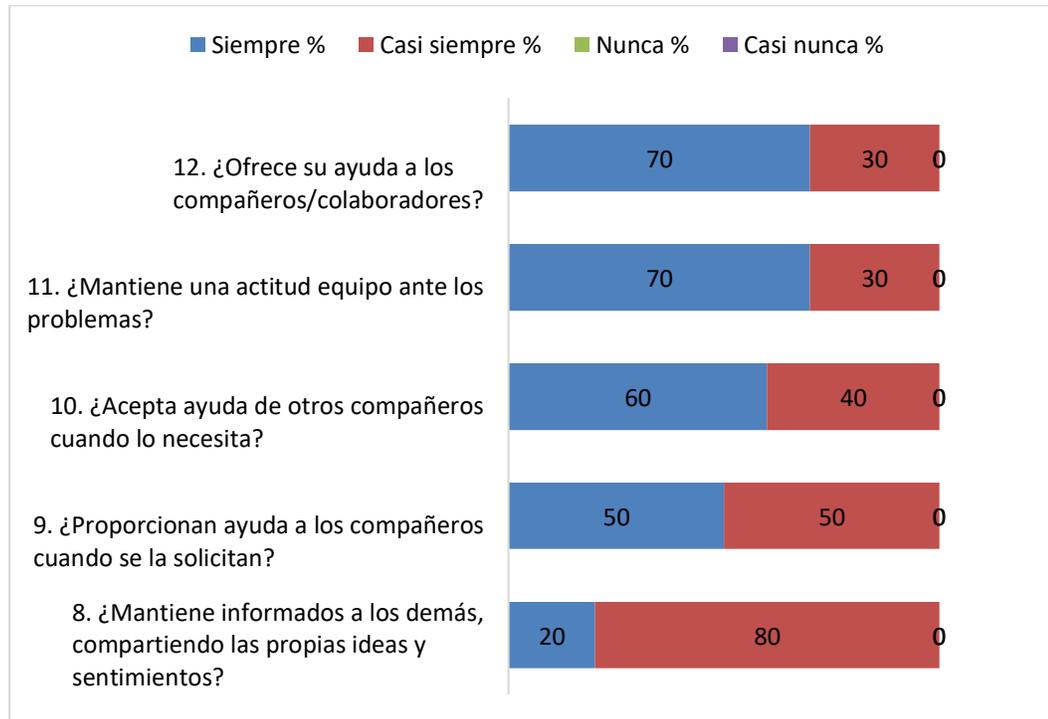
Tabla N° 02: Nivel de colaboración y trabajo en equipo

Preguntas	Siempre		Casi siempre		Nunca		Casi nunca	
	N	%	N	%	N	%	N	%
8. ¿Mantiene informados a los demás, compartiendo las propias ideas y sentimientos?	2	20	8	80	0	0	0	0
9. ¿Proporcionan ayuda a los compañeros cuando se la solicitan?	5	50	5	50	0	0	0	0
10. ¿Acepta ayuda de otros compañeros cuando lo necesita?	6	60	4	40	0	0	0	0
11. ¿Mantiene una actitud de equipo ante los problemas?	7	70	3	30	0	0	0	0
12. ¿Ofrece su ayuda a los compañeros/colaboradores?	7	70	3	30	0	0	0	0

Fuente: Encuesta realizada

Autor: Elaboración propia

Gráfico N° 02: Nivel de colaboración y trabajo en equipo



Fuente: Tabla N°2

Autor: Elaboración propia

Interpretación

- En relación con la pregunta, si mantiene informados a los demás, compartiendo las propias ideas y sentimientos, el 80% de los encuestados, dijo que casi siempre; y un 20%, manifestó que siempre.
- En relación con la pregunta, si proporcionan ayuda a los compañeros cuando se la solicitan, el 50% de los encuestados, dijo que casi siempre; y un 50%, manifestó que siempre.
- Con relación a la pregunta, si acepta ayuda de otros compañeros cuando lo necesita, el 60% de los encuestados dijo que siempre; y un 40%, manifestó que casi siempre.
- Con relación a la pregunta, si mantiene una actitud equipo ante los problemas el 70% de los encuestados, dijo que siempre; y un 30%; manifestó que casi siempre.

- En relación a la pregunta, si ofrece su ayuda a los compañeros y/o colaboradores, el 70% de los encuestados, dijo que siempre; y un 30%, manifestó que casi siempre.

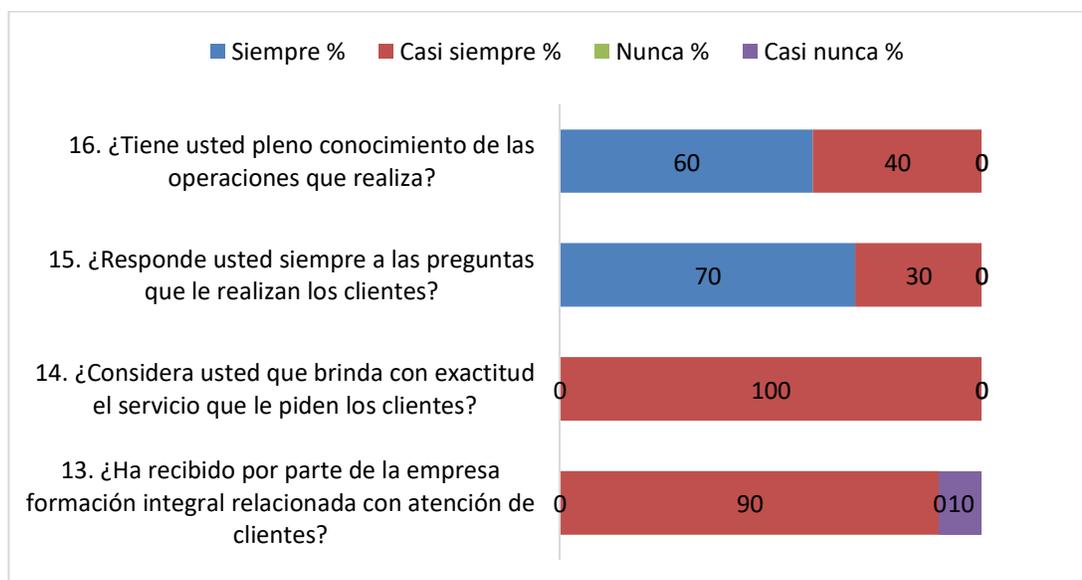
Tabla N° 03: Nivel de capacitación en el trabajo

Preguntas	Siempre		Casi siempre		Nunca		Casi nunca	
	N	%	N	%	N	%	N	%
13. ¿Ha recibido por parte de la empresa formación integral relacionada con atención de clientes?	0	0	9	90	0	0	1	10
14. ¿Considera usted que brinda con exactitud el servicio que le piden los clientes?	0	0	10	100	0	0	0	0
15. ¿Responde usted siempre a las preguntas que le realizan los clientes?	7	70	3	30	0	0	0	0
16. ¿Tiene usted pleno conocimiento de las operaciones que realiza?	6	60	4	40	0	0	0	0

Fuente: Encuesta realizada

Autor: Elaboración propia

Gráfico N° 03: Nivel de capacitación en el trabajo



Fuente: Tabla N°3

Autor: Elaboración propia

Interpretación:

- Con relación a la pregunta, si ha recibido por parte de la empresa formación integral relacionada con atención de clientes, el 90% de los encuestados, dijo que casi siempre; y un 10%, manifestó que casi nunca.
- Con relación a la pregunta, si considera usted que brinda con exactitud el servicio que le piden los clientes, el 100% de los encuestados, dijo que casi siempre.
- En relación con la pregunta, si responde usted siempre a las preguntas que le realizan los clientes, el 70% de los encuestados, dijo que siempre; y un 30%, manifestó que casi nunca.
- Con relación a la pregunta, si tiene usted pleno conocimiento de las operaciones que realiza, el 60% de los encuestados, dijo que siempre; y un 40%, manifestó que casi nunca.

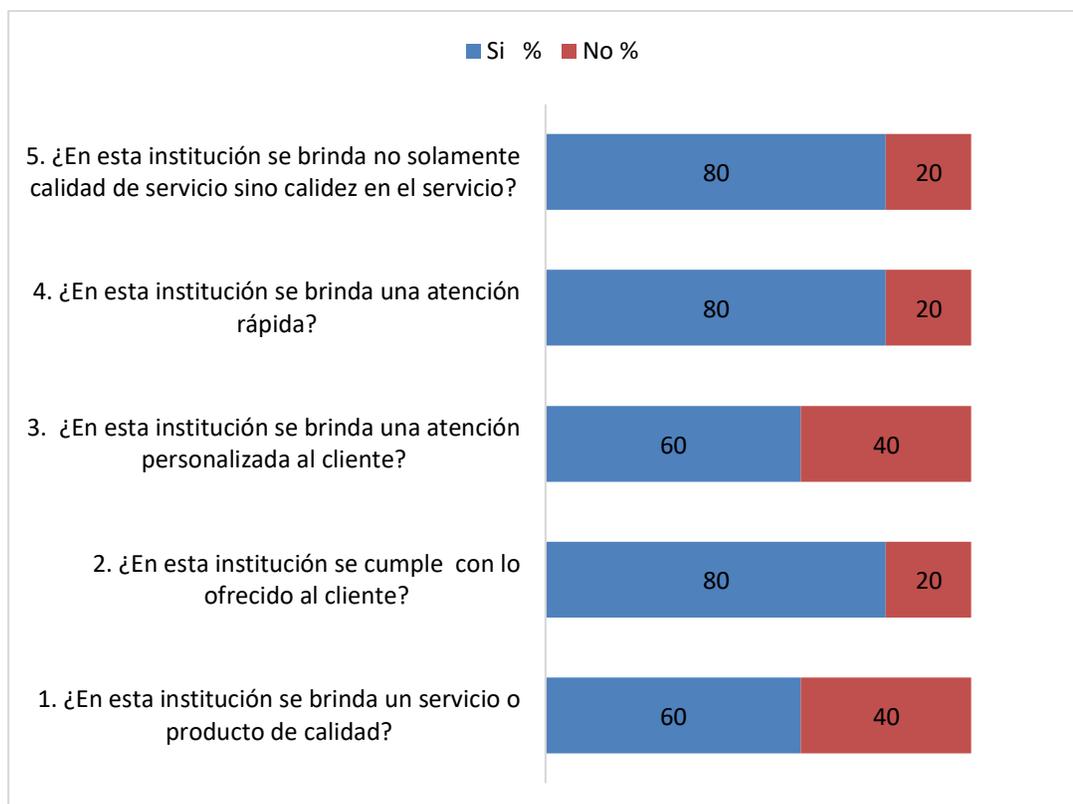
Tabla N° 04: Retención de clientes

Preguntas	Si		No	
	N	%	N	%
1. ¿En esta institución se brinda un servicio de calidad?	6	60	4	40
2. ¿En esta institución se cumple con lo ofrecido al cliente?	8	80	2	20
3. ¿En esta institución se brinda una atención personalizada al cliente?	6	60	4	40
4. ¿En esta institución se brinda una atención rápida?	8	80	2	20
5. ¿En esta institución se brinda no solamente calidad de servicio sino calidez en el servicio?	8	80	2	20

Fuente: Encuesta realizada

Autor: Elaboración propia

Gráfico N° 04: Retención de clientes



Fuente: Tabla N°4

Autor: Elaboración propia

Interpretación

- En relación con la pregunta, si en esta institución se brinda un servicio o producto de calidad, el 60% de los encuestados, dijo que sí; y un 40%, manifestó que no.
- En relación con la pregunta, si en esta institución se cumple con lo ofrecido al cliente, el 80% de los encuestados, dijo que sí; y un 20%, manifestó que no.
- Con relación a la pregunta, si en esta institución se brinda una atención personalizada al cliente, el 60% de los encuestados, dijo que sí; y un 40% manifestó que no.

- Con relación a la pregunta, si en esta institución se brinda una atención rápida, el 80% de los encuestados, dijo que sí; y un 20%, manifestó que no.
- En relación con la pregunta, si en esta institución se brinda no solamente calidad de servicio sino calidez en el servicio, el 80% de los encuestados, dijo que sí; y un 20%, manifestó que no.

Tabla N° 05

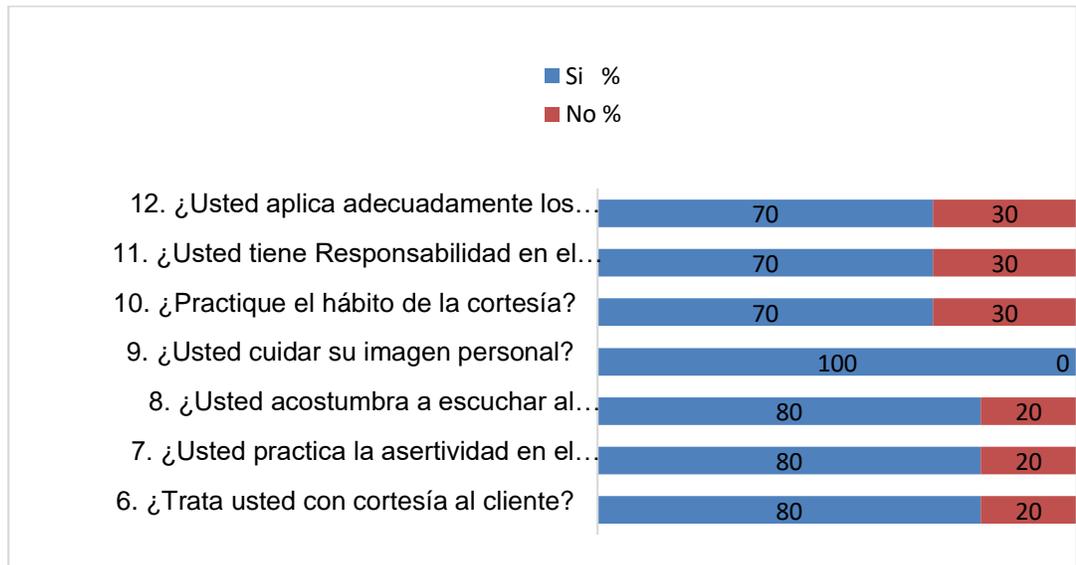
Estándares de la cultura de servicio

Preguntas	Si		No	
	N	%	N	%
6. ¿Trata usted con cortesía al cliente?	8	80	2	20
7. ¿Usted practica la asertividad en el manejo de situaciones complicadas con el cliente?	8	80	2	20
8. ¿Usted acostumbra a escuchar al cliente?	8	80	2	20
9. ¿Usted cuidar su imagen personal?	10	100	0	0
10. ¿Practique el hábito de la cortesía?	7	70	3	30
11. ¿Usted tiene Responsabilidad en el manejo de los tiempos?	7	70	3	30
12. ¿Usted aplica adecuadamente los protocolos establecidos?	7	70	3	30

Fuente: Encuesta realizada

Autor: Elaboración propia

Gráfico N° 05: Estándares de la cultura de servicio



Fuente: Tabla N°5

Autor: Elaboración propia

Interpretación

- En relación con la pregunta, si usted trata con cortesía al cliente, el 80% de los encuestados, dijo que sí; y un 20%, manifestó que no.
- Con relación a la pregunta, si usted practica el asertividad en el manejo de situaciones complicadas con el cliente, el 80% de los encuestados, dijo que sí; y un 20%, manifestó que no.
- Con relación a la pregunta, si usted acostumbra a escuchar al cliente, el 80% de los encuestados, dijo que sí; y un 20%, manifestó que no.
- En relación a la pregunta, si usted cuida su imagen personal, el 100% de los encuestados dijo que sí.
- Con relación a la pregunta, si usted practica el hábito de la cortesía, el 70% de los encuestados, dijo que sí; y un 30%, manifestó que no.

- Con relación a la pregunta, si usted tiene responsabilidad en el manejo de los tiempos, el 70% de los encuestados, dijo que sí; y un 30%, manifestó que no.
- En relación a la pregunta, si usted aplica adecuadamente los protocolos establecidos, el 70% de los encuestados dijo que si y un 30% manifestó que no.

Cuadro N° 06: Expectativas de los clientes

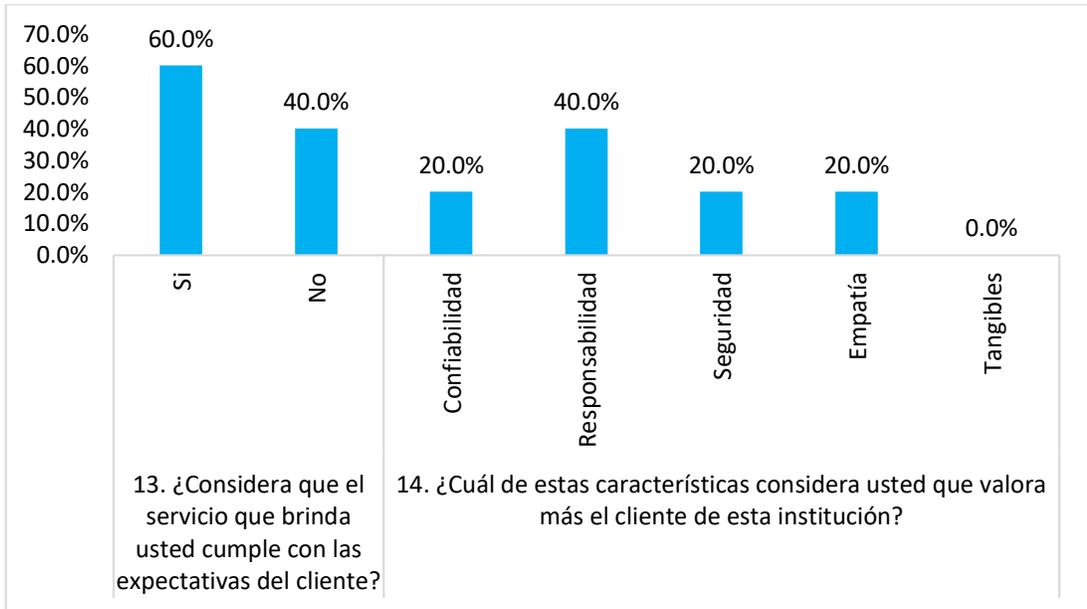
		%
13. ¿Considera que el servicio que brinda usted cumple con las expectativas del cliente?	Sí	60.0%
	No	40.0%
14. ¿Cuál de estas características considera usted que valora más el cliente de esta institución?	Confiabilidad	20.0%
	Responsabilidad	40.0%
	Seguridad	20.0%
	Empatía	20.0%



Fuente: Encuesta realizada

Autor: Elaboración propia

Gráfico N° 06: Expectativas de los clientes



Fuente: Tabla N°6

Autor: Elaboración propia

Interpretación

- En relación con la pregunta, si considera que el servicio que brinda usted cumple con las expectativas del cliente, el 60% de los encuestados, dijo que sí; y un 40%, manifestó que no.
- En relación a la pregunta, cuál de estas características considera usted que valora más el cliente de esta institución, el 40% de los encuestados, dijo que responsabilidad; un 20.0%, manifestó que seguridad; y un 20.0%, estableció que empatía. .

4.3. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

El nivel de significación será 0.05 es decir $\alpha=0.05$. Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta H_a y se rechaza H_o . Zona de rechazo: Para todo valor de probabilidad mayor que 0.05, se acepta H_o y se rechaza H_a .

Para comprobar la hipótesis general y las específicas se procedió a realizar pruebas chi cuadrado con cada indicador de la variable gestión por competencias con la atención al cliente de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.

4.3.1. PRUEBAS DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1.

Hipótesis alterna (H_a). Existe incidencia significativa entre el dominio de la labor con el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.

Hipótesis Nula (H_o). No Existe incidencia significativa entre el dominio de la labor con el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.

La hipótesis específica N°1 planteó que existe incidencia significativa entre el dominio de la labor y el servicio de atención al cliente en el Banco de la Nación, en la tabla N° 10, la relación encontrada entre ambas variables fue de 0,035 lo que hace significativa la relación, al ser menor que $p=0.05$ se acepta hipótesis de Investigación, es decir la hipótesis alterna. Por tanto se comprueba la hipótesis. Es decir, existe incidencia significativa entre el dominio de la labor que realiza con el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.

Tabla N° 07

Atención al cliente según dominio de la labor que realiza

DOMINIO DE LA LABOR QUE REALIZA	ATENCIÓN AL CLIENTE					
	Sí		No		Total	
	N	%	N	%	N	%
Siempre	2	33.3%	4	100.0%	6	60.0%
Casi siempre	4	66.7%	0	0.0%	4	40.0%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Casi nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	6	100.0%	4	100.0%	10	100.0%

Tabla N° 8

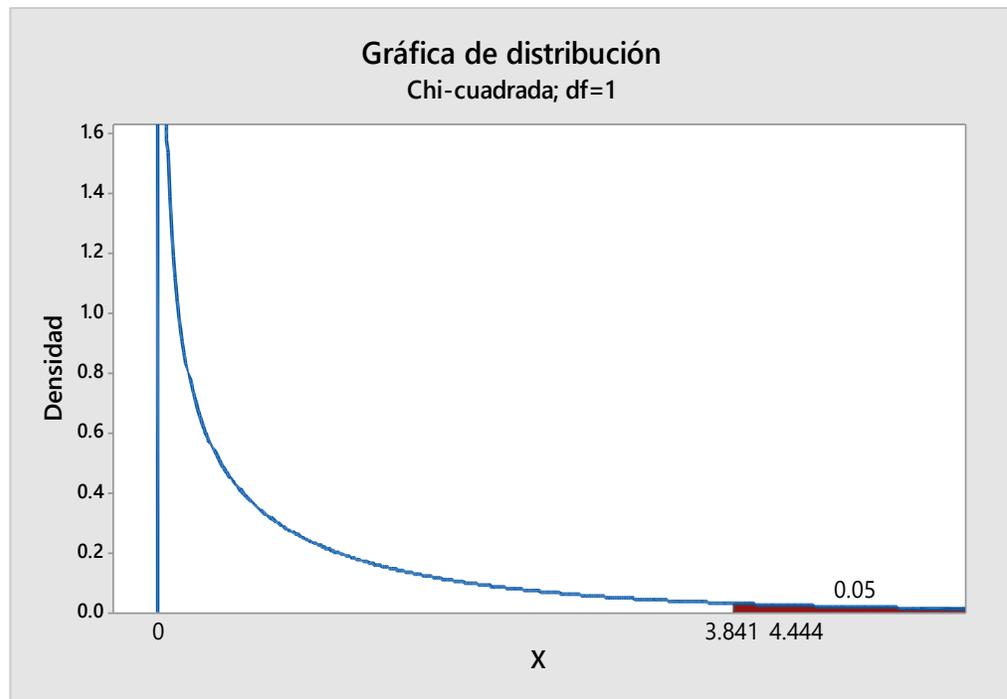
Pruebas de chi-cuadrado atención al cliente con dominio de la labor que realiza

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	4,444	1	.035
N de casos válidos	10		

Dada la distribución muestral X^2 con $\alpha = 0.05$ y 1 grado de libertad, se obtienen los valores chi-crítico $X^2 = 3.841$.

Gráfico N° 07

Grafica del chi cuadrado



Fuente: Tabla N°08

Autor: Elaboración propia

La región de rechazo lo constituyen todos los valores $X > 3.841$ para los que la probabilidad de cometer el error tipo 1, es menor o igual $\alpha = 0.05$.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2.

Hipótesis alterna (Ha). Existe incidencia significativa entre las observaciones del nivel de colaboración y trabajo en equipo con el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.

Hipótesis Nula (Ho). No existe incidencia significativa entre las observaciones del nivel de colaboración y trabajo en equipo con el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.

La hipótesis específica N°2 planteó que existe incidencia significativa entre el nivel de colaboración y trabajo en equipo en el servicio de atención al cliente en el Banco de la Nación, en la tabla N° 12, la relación encontrada entre ambas variables fue de 0,0098 lo que hace significativa la relación, al ser menor que $p=0.05$ se acepta la hipótesis de Investigación, es decir la hipótesis alterna. Por tanto, se comprueba la hipótesis.

Es decir, existe incidencia significativa entre el nivel de colaboración y trabajo en equipo con el servicio atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.

Dada la distribución muestral X^2 con $\alpha = 0.05$ y 1 grado de libertad, se obtienen los valores chi-crítico $X^2 = 3.841$.

Tabla N° 10

Pruebas de chi-cuadrado atención al cliente con cooperación y trabajo en equipo

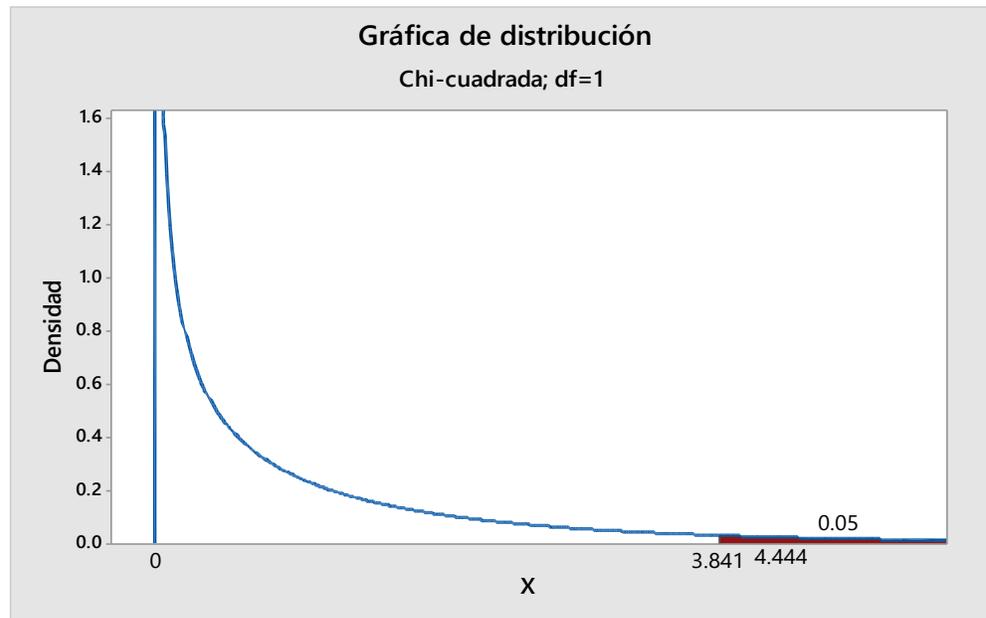
	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	6,667	1	.0098
N de casos válidos	10		

Atención al cliente según colaboración y trabajo en equipo

NIVEL DE COOPERACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	ATENCIÓN AL CLIENTE					
	Sí		No		Total	
	N	%	N	%	N	%
Siempre	1	16.7%	4	100.0%	5	50.0%
Casi siempre	5	83.3%	0	0.0%	5	50.0%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Casi nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	6	100.0%	4	100.0%	10	100.0%

Gráfico N° 08

Grafica del chi cuadrado



Fuente: Tabla N°10

Autor: Elaboración propia

La región de rechazo lo constituyen todos los valores $X > 3.841$ para los que la probabilidad de cometer el error tipo 1, es menor o igual $\alpha = 0.05$.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

Hipótesis alterna (Ha). Existe incidencia significativa entre el nivel de capacitación y el servicio de atención al cliente en el servicio al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.

Hipótesis Nula (Ho). No Existe incidencia significativa entre el nivel de capacitación y el servicio de atención al cliente en el servicio al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.

La hipótesis secundaria N° 3 planteó que existe incidencia significativa entre el nivel de capacitación en el trabajo con el servicio de atención al cliente en el Banco de la Nación, en la tabla N° 12, la relación encontrada entre ambas variables fue de 0,03502 lo que hace significativa la relación, al ser menor que $p=0.05$ se acepta hipótesis de Investigación, es decir, la hipótesis alterna.

Por tanto, se comprueba la hipótesis. Es decir, existe incidencia significativa entre el nivel de capacitación en el trabajo con el servicio atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.

Tabla N° 11

Atención al cliente según capacitación en el trabajo

NIVEL DE CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO	ATENCIÓN AL CLIENTE					
	Sí		No		Total	
	N	%	N	%	N	%
Siempre	2	33.3%	4	100.0%	6	60.0%
Casi siempre	4	66.7%	0	0.0%	4	40.0%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Casi nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

Total	6	100.0%	4	100.0%	10	100.0%
-------	---	--------	---	--------	----	--------

Tabla N° 12

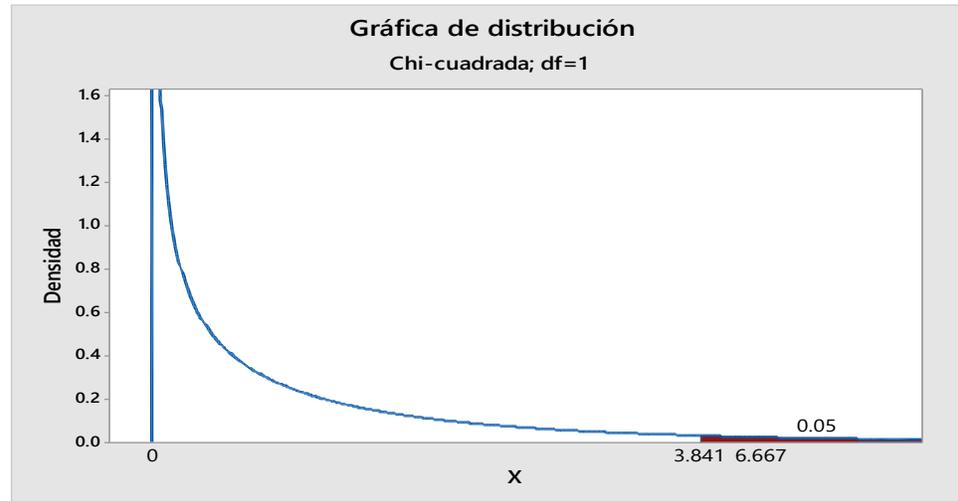
Pruebas de chi-cuadrado atención al cliente con capacitación en el trabajo

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	4,444	1	.03502
N de casos válidos	10		

Dada la distribución muestral X^2 con $\alpha = 0.05$ y 1 grado de libertad, se obtienen los valores chi-crítico $X^2 = 3.841$.

Gráfico N° 09

Grafica del chi cuadrado



Fuente: Tabla N°10

Autor: Elaboración propia

La región de rechazo lo constituyen todos los valores $X > 3.841$ para los que la probabilidad de cometer el error tipo 1, es menor o igual $\alpha = 0.05$.

4.3.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL

Hipótesis alterna (H_a).

Existe incidencia significativa entre las observaciones de gestión de competencia en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.

Hipótesis Nula (Ho).

No existe incidencia significativa entre las observaciones de gestión de competencia en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.

La hipótesis planteó que existe incidencia significativa entre la gestión por competencia en el servicio de atención al cliente en el Banco de la Nación, en la tabla N° 08 la asociación encontrada entre ambas variables fue de 0,000 lo que hace significativa la relación, al ser menor que $p=0.05$ se acepta la hipótesis de Investigación, es decir la hipótesis alterna. Por tanto se comprueba la hipótesis. Es decir, existe incidencia significativa entre la gestión por competencia con el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica.

Tabla N° 13

Atención al cliente según gestión por competencias

GESTIÓN POR COMPETENCIAS	ATENCIÓN AL CLIENTE					
	Sí		No		Total	
	N	%	N	%	N	%
Siempre	1	16.7%	4	100.0%	5	50.0%
Casi siempre	5	83.3%	0	0.0%	5	50.0%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Casi nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	6	100.0%	4	100.0%	10	100.0%

Tabla N° 14

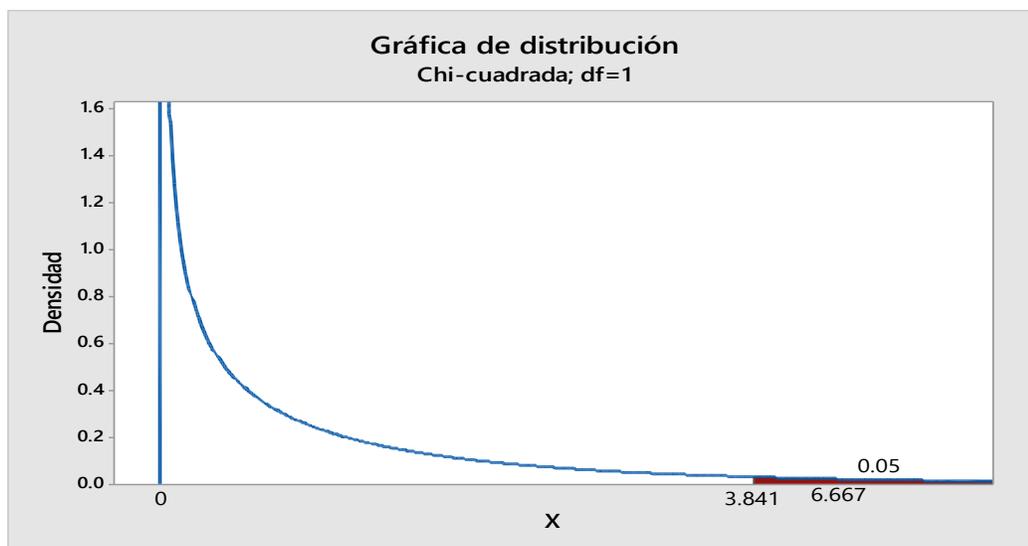
Pruebas de chi-cuadrado atención al cliente con la gestión por competencias

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	6,667	1	.10
N de casos válidos	10		

Dada la distribución muestral X^2 con $\alpha = 0.05$ y 1 grado de libertad, se obtienen los valores chi-crítico $X^2 = 3.841$.

Gráfico N° 10

Gráfica del chi cuadrado



Fuente: Tabla N°14

Autor: Elaboración propia

La región de rechazo lo constituyen todos los valores $X > 3.841$ para los que la probabilidad de cometer el error tipo 1, es menor o igual $\alpha = 0.05$.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente estudio tiene por objetivo: Analizar la incidencia de la gestión por competencias en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, Distrito de Nazca, Ica, 2017. Se encontraron algunas deficiencias en las labores que desarrollan los colaboradores de esta agencia bancaria. Ellos casi siempre cumplen con las actividades relacionadas con su trabajo, en muchos casos no se conoce las tareas que se desempeñan en otras áreas, también se observa que hay poca colaboración y trabajo en equipo entre los colaboradores, a su vez se encontraron dificultades con la retención de clientes, debido al pobre servicio que se les brinda, debido a que los clientes requieren personalización y rapidez en el servicio, además de tener dificultades de lograr cumplir con las expectativas de los clientes.

Cama, J. (2015). La presente investigación hace referencia a la Gestión por Competencias y el desempeño laboral que existe en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2015. Se debe precisar que el concepto de Gestión

por Competencias está vinculado al proceso de selección de personal, capacitación y desarrollo profesional de la comunicación. Los resultados a los que se concluye están en función de los conceptos y definiciones que sustentan diversos autores como soporte teórico para la investigación. Es preciso resaltar como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales.

Marcillo, N. (2104). El propósito de esta tesis es mostrar un producto de una teorización respecto a la Gestión por Competencia del Talento Humano, en organizaciones públicas ecuatorianas, partiendo del supuesto ontológico que investiga la complejidad de esta situación en una Sociedad del Conocimiento, en que la consideración de la persona como un recurso sustituible en la organización. El encuentro epistemológico de la tesis, se envuelve en un Enfoque Vivencial y el proceso metodológico apoyado en el Paradigma Cualitativo adoptando el método de la Teoría Fundamentada, aplicando para ello las técnicas de documentación, entrevistas, observación. Los resultados comprenden un conjunto de constructos teóricos que emergieron directamente de los datos aportados por los sujetos sobre las acciones y sucesos que constituyen la componenda de su realidad cotidiana. La conclusión de esta tesis doctoral, resume, que la gestión del talento humano en las organizaciones públicas ecuatorianas, está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan, mismo que inciden sobre las organizaciones se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que concuerdan la vida laboral en las organizaciones.

CONCLUSIONES

1. Se concluye que existe incidencia significativa entre la gestión por competencia en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nasca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nasca, Ica, 2017. Se establece que el 83.3% de los encuestados dijeron que casi siempre se cumple con el desarrollo de la gestión por competencias y que sí se logran niveles adecuados en la atención al cliente. Además, el 16.7% de los encuestados manifestaron que casi siempre se cumple con la gestión por competencias y establecen que si se logran niveles adecuados de atención al cliente.
2. Se concluye, que existe incidencia significativa entre el dominio de la labor que realiza en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nasca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nasca, Ica, 2017. Se establece que el 66.7% de los encuestados manifestaron que casi siempre cumplen con el dominio de la labor que realizan y establecen que sí se logra niveles adecuados de atención al cliente. Además, el 33.3% de los encuestados dijeron que siempre cumplen con el dominio de la labor que realizan, y que se logran niveles adecuados en la atención al cliente.
3. Se concluye, que existe incidencia significativa entre la colaboración y trabajo en equipo en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nasca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nasca, Ica, periodo 2017. Se establece que el 83.3% de los encuestados, manifestaron que cumplen con el nivel de cooperación y trabajo en equipo y que sí se logran niveles adecuados de atención al cliente. Además, el 16.7% de los encuestados dijeron que siempre cumplen con el nivel de cooperación y trabajo en equipo y establecen que se logran niveles adecuados en la atención al cliente.

4. Se concluye, que existe incidencia significativa entre el nivel de capacitación en el trabajo y el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nasca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nasca, Ica, 2017. Se establece que el 66.7% de los encuestados manifestaron que casi siempre se cumplen con el nivel de capacitación en el trabajo y que si se logra niveles adecuados de atención al cliente. Además, el 33.3% de los encuestados dijeron que siempre cumplen con el nivel de capacitación en el trabajo y establecen que se logra niveles adecuados de atención al cliente.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda el desarrollo de capacidades y destrezas para mejorar la labor que realiza, también mejorar el nivel de colaboración entre los empleados, además de mejorar el nivel de capacitación en el trabajo y esta se debe dar de manera presencial o virtual para mejorar las competencias que desarrollan los empleados y como consecuencia de ello mejorar la atención al cliente.
2. Se recomienda mejorar el dominio de la labor que realiza en algunos aspectos tales como: Cumplir con las funciones relacionadas a su puesto de trabajo, aplicar las nuevas tendencias en recursos humanos (Coaching, Empoderamiento, Liderazgo compartido), también, conocer la tareas que desempeñan, conocimiento pleno del sistema informático, aspectos importantes para dar una buena atención al cliente, evitando retrasos y largas colas y por ende la insatisfacción del cliente.
3. Mejorar el nivel de colaboración y trabajo en equipo, para ello se debe mantener informados a los miembros de la entidad financiera, Brindar ayuda cuando lo necesita algún colaborador, aceptar ayuda de los compañeros de trabajo, lo que traería como consecuencia la confianza entre los miembros de la institución y generaría la identificación y compromiso laboral que se vería reflejado en la mejora del servicio prestado.
4. Mejorar los niveles de capacitación en el trabajo: para ello se hace necesario que la institución otorgue formación relacionada con la atención al cliente, brindar de la mejor manera posible mayor exactitud en el servicio como lo soliciten los clientes; además, se debe ofrecer un mayor conocimiento de las operaciones que se realizan en la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRÁFICAS

Ascencios, C. (2015). *“Marketing mix y su relación con la calidad de servicio de atención al cliente de la empresa Cicdesi SAC distrito Ica, 2018”*. Tesis de Licenciatura). Universidad Cesar Vallejo. Chincha.

Cabrera, L. (2011). *“Gestión de recursos humanos basada en competencias y motivación laboral (estudio realizado con los instructores de intecap en el departamento de quetzaltenango)”*. (Tesis para obtener el título de licenciado en Psicología) Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Casa, M. (2015). *“Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de san jerónimo – 2015”*. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas) Universidad Nacional José María Arguedas. Perú.

Cayotopa, L. (2017). *“Gestión por competencias para el talento humano en la empresa Grupo RTP SAC, Chiclayo 2015”*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.

Figueroa, A. (2013). Los indicadores de atención al cliente que realmente importan. Disponible en: mundocontact.com/los-indicadores-de-atencion-al-cliente-que-realmente-importan/.

García, T. (2011). *“Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel”*. (Tesis

para optar el grado de Ingeniera en Administración de Empresas y Marketing). Universidad Politécnica Tulcán. Ecuador.

Gómez, C. y Mendoza, M. (2013). En la tesis titulada: *“Modelo de gestión por competencias para la Empresa Acmed S.A.S.”* (Tesis de Licenciatura). (Tesis de Licenciatura). Colombia.

Liendo, D. (2015). En la tesis titulada: *“Sistema web “HIS” para la gestión del servicio de atención al cliente y almacenamiento de datos en la red de salud de la ciudad de Ica”*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Alas Peruanas. Ica.

Marcillo, N. (2014). *“Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí”*. (Tesis para el grado académico de Doctor en ciencias administrativas) Universidad Antenor Orrego. Perú.

Martínez, V. (2013). *“Gestión del talento humano por competencias para una empresa de las artes gráficas”*. (Tesis para obtener el grado académico de maestro en Administración) Instituto Politécnico Nacional. México.

Mazuelo, S. (2013). *“Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma”*. (Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la educación). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima-Perú.

Pérez, L. (2015). *“El servicio atención al cliente y el nivel de satisfacción del cliente externo de la Agencia Central del Banco Continental S.A., en la ciudad de*

Ica, período 2015". Tesis de Licenciatura). Universidad Alas Peruanas. Ica.

Quispe, V. (2017). "*Análisis de tiempo en el servicio de atención al cliente realizado en Banco BBVA*". (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Ica.

Tito, P. (2012). "*Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*". (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

Torres, M. & Torres, C. (2011). "*Capacitación por competencias laborales un logro productivo para la empresa farmacéutica laboratories de Colombia*" (Tesis para obtener el título de licenciado Ciencias Económicas Y Administrativas) Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá-Colombia.

Valenzuela, J. (2015). "*Aplicación de la herramienta find-ready apoyada en la estrategia crm para servicio de atención al cliente de Digitel - Claro Ica*". (Tesis de Licenciatura). Universidad Alas Peruanas. Ica.

PÁGINAS WEB

Alfaro, R. (2018). *Consejos para una pequeña empresa exitosa - Raúl Vittor Alfaro.*

Disponible en: raulvittor.pe/consejos-pequeña-empresa-exitosa/

Bustillos, B. (2015). Definición: El servicio de atención al cliente o simplemente servicio al... Disponible en: [https://slideplayer.es/slide/1077975/-](https://slideplayer.es/slide/1077975/)

Conexión ESAN, (2015). *Gestión por competencias: Tipos de competencias dentro de una organización.* Recuperado el 8 de Enero de 2017, de: www.esan.edu.pe/...empresariales/.../gestion-por-competencias-cuales-son-los-tipos-co...

Crece Negocios (2013). La fidelización de clientes. Disponible en: www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes/

Duquino, Y., Rivas, N., & Lozano, Y. (2008). *Elementos de las competencias.* Recuperado el 8 de Enero de 2017, de grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/.../elementos-de-las-competencias.h...

Gestión del Capital Humano por Competencias | PsychIE (2010). Recuperado el 8 de Enero de 2017, de: psychie.blogs.ie.edu/2010/03/05/gestion-del-capital-humano-por-competencias/

Hilarski, A. (2015). Habilidades para tener un excelente servicio al cliente. Disponible en: anahilarski.com/habilidades-servicio-al-cliente/

Luxor Technologies (2013), Los objetivos principales del servicio de atención al cliente. Disponible en: www.luxortec.com/blog/los-objetivos-principales-del-servicio-de-atencion-al-cliente/

Management & Medios, (2008), *Gestión por competencias*. Recuperado el 8 de enero de 2017, de: grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/definicion-de-la-gestion-por.html

Marín. A. (2008). Metodología de la investigación. Disponible en: <https://metinvestigacion.wordpress.com/>

Pacheco, M. (2013). Definiciones de competencia según diferentes autores – SlideShare. Disponible en: <https://pt.slideshare.net/elsamariapacheco/definiciones-de-competencia-segn.../6?...1>

Pérez, J. (2014), Validación del instrumento de recolección de datos. Disponible en: asesoriatesis1960.blogspot.com/2014/07/coeficiente-alfa-de-cronbach.html.

PsychIE (2010). Gestión del capital humano por competencias. Disponible en: psychie.blogs.ie.edu/2010/03/05/gestion-del-capital-humano-por-competencias/

QuimiNet (2011). Elementos de la Calidad en el servicio al cliente. Disponible en: <https://www.quiminet.com/.../elementos-de-la-calidad-en-el-servicio-al-cliente-las-que...>

- Ramírez, O. (2014). *Barreras del cambio organizacional*. Recuperado el 9 de Enero de 2017, de: <https://www.linkedin.com/.../20140721144009-106503301-4-barreras-del-cambio-or...>
- Ramos, K. (2012). *La importancia de las competencias laborales*. Recuperado el 8 de enero de 2017, de: revistaconsultoria.com.mx/la-importancia-de-las-competencias-laborales/
- Recurso Humano y Seguridad (2009). *Importancia del desarrollo de la gestión por competencias*. Recuperado el 8 de Enero de 2017, de: recursohumanoyseguridad.blogspot.com/2009/.../importancia-del-desarrollo-de-la.ht...
- Retos en Supply Chain (2015). *Beneficios de la gestión por competencias: un modelo de gestión basado en los recursos humanos*. Recuperado el 8 de enero de 2017, de: retos-operaciones-logistica.eae.es › Project Management en Supply Chain.
- Rubio, T (2015). *Gestión por competencias: ¿Cuáles son los tipos de competencias dentro de una organización?* Disponible en: www.esan.edu.pe/.../2015/.../gestión-por-competencias-cuales-son-los-tipos-competen
- Vallina, E. (2015). *Las expectativas del cliente. ¿Qué son? ¿En qué me ayuda ...* – Freshco. Disponible en: www.freshco.es/las-expectativas-del-cliente/
- Vanguardia Management (2015). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Recuperado el 9 de Enero de 2017, de: www.lavanguardia.com › Economía › Management

Violante, M. (2015). *Características del buen servicio al cliente*. Disponible en:
<https://www.entrepreneur.com/article/268543>

Zwilling, M. (s/f). Como dar un gran servicio al cliente. Disponible en:
<https://www.entrepreneur.com/article/266128>

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

INCIDENCIA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, DE LA “AGENCIA NASCA N°2 DEL BANCO DE LA NACIÓN”, DISTRITO DE NASCA, ICA, 2017.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema General ¿De qué manera la gestión por competencias incide en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>Problema Específico 1 ¿En qué medida el dominio de la labor que realiza incide en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017?</p> <p>Problema Específica 2 ¿En qué medida el nivel de colaboración y trabajo en equipo incide en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017?</p> <p>Problema Específica 3 ¿En qué medida el nivel de capacitación incide en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017?</p>	<p>Objetivos General. Analizar la incidencia de la gestión por competencias en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Objetivo Específico 1 Determinar la incidencia del dominio de la labor que realiza en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.</p> <p>Objetivo Específico 2 Determinar la incidencia del nivel de colaboración y trabajo en equipo en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.</p> <p>Objetivo Específico 3 Comprobar la incidencia del nivel de capacitación en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.</p>	<p>Hipótesis General Existe incidencia entre la gestión por competencias en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>Hipótesis Específica 1. Existe incidencia entre el dominio de la labor que realiza en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.</p> <p>Hipótesis Específica 2. Existe incidencia entre nivel de colaboración y trabajo en equipo en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.</p> <p>Hipótesis Específica 3. Existe incidencia entre nivel de capacitación en el servicio de atención al cliente, de la “Agencia Nazca N°2 del Banco de la Nación”, distrito de Nazca, Ica, 2017.</p>	<p>V.I Gestión por competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dominio de la labor que realiza - Nivel de colaboración y trabajo en equipo - Nivel de capacitación <p>V.D. Servicio de atención al cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retención de clientes - Estándares de la cultura de servicio - Retención de clientes 	<p>Tipo de investigación: Aplicada.</p> <p>Nivel de investigación: Descriptiva.</p> <p>Población: 10 empleados</p> <p>Muestra: 10 empleados</p> <p>Técnica de investigación: Encuesta</p> <p>Instrumento de investigación: Cuestionario.</p>

CUESTIONARIO SOBRE: INCIDENCIA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, DE LA “AGENCIA NASCA N°2 DEL BANCO DE LA NACIÓN”, DISTRITO DE NASCA, ICA, 2017.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Dominio de la labor que realiza

1. ¿Cumple con las funciones relacionadas a su puesto de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Nunca	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	-------	------------	-------

2. ¿Pone en práctica los métodos y técnicas más adecuados a su puesto de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Nunca	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	-------	------------	-------

3. ¿Aplica las nuevas tendencias en recursos humanos (Coaching, Empoderamiento, Liderazgo compartido)?

Siempre	Casi siempre	Nunca	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	-------	------------	-------

4. ¿Conoce las tareas que se desempeñan en otras áreas?

Siempre	Casi siempre	Nunca	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	-------	------------	-------

5. ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionadas con su puesto de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Nunca	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	-------	------------	-------

6. ¿Utiliza los sistemas programas informáticos disponibles y sabe cómo funcionan?

Siempre	Casi siempre	Nunca	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	-------	------------	-------

7. ¿Utiliza su experiencia y conocimientos para logra un trabajo más eficiente?

Siempre	Casi siempre	Nunca	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	-------	------------	-------

Nivel de colaboración y trabajo en equipo

8. ¿Mantiene informados a los demás, compartiendo las propias ideas y sentimientos?

Siempre	Casi siempre	Nunca	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	-------	------------	-------

9. ¿Proporcionan ayuda a los compañeros cuando se la solicitan?

Siempre	Casi siempre	Nunca	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	-------	------------	-------

10. ¿Acepta ayuda de otros compañeros cuando lo necesita?

Siempre	Casi siempre	Nunca	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	-------	------------	-------

11. ¿Mantiene una actitud equipo ante los problemas?

Siempre	Casi siempre	Nunca	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	-------	------------	-------

12. ¿Ofrece su ayuda a los compañeros/colaboradores

Siempre	Casi siempre	Nunca	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	-------	------------	-------

Nivel de capacitación

13. ¿Ha recibido por parte de la empresa formación integral relacionada con atención de clientes?

Siempre	Casi siempre	Nunca	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	-------	------------	-------

14. ¿Considera usted que brinda con exactitud el servicio que le piden los clientes?

Siempre	Casi siempre	Nunca	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	-------	------------	-------

15. ¿Responde usted siempre a las preguntas que le realizan los clientes?

Siempre	Casi siempre	Nunca	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	-------	------------	-------

16. ¿Tiene usted pleno conocimiento de las operaciones que realiza?

Siempre	Casi siempre	Nunca	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	-------	------------	-------



CUESTIONARIO SOBRE: EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, DE LA “AGENCIA NASCA N°2 DEL BANCO DE LA NACIÓN”, DISTRITO DE NASCA, ICA, 2017.

Retención de clientes

1. ¿En esta institución se brinda un servicio o producto de calidad?

Sí	No
----	----

2. ¿En esta institución se cumple con lo ofrecido al cliente?

Sí	No
----	----

3. ¿En esta institución se brinda una atención personalizada al cliente?

Sí	No
----	----

4. ¿En esta institución se brinda una atención rápida?

Sí	No
----	----

5. ¿En esta institución se brinda no solamente calidad de servicio, sino calidez en el servicio?

Sí	No
----	----

Estándares de la cultura de servicio

6. ¿Trata usted con cortesía al cliente?

Sí	No
----	----

7. ¿Usted practica la asertividad en el manejo de situaciones complicadas con el cliente?

Sí	No
----	----

8. ¿Usted acostumbra a escuchar al cliente?

Sí	No
----	----

9. ¿Usted cuida su imagen personal?

Sí	No
----	----

10. ¿Practica el hábito de la cortesía?

Sí	No
----	----

11. ¿Usted tiene Responsabilidad en el manejo de los tiempos?

Sí	No
----	----

12. ¿Usted aplica adecuadamente los protocolos establecidos?

Sí	No
----	----

Expectativas de los clientes

13. ¿Considera que el servicio que brinda usted cumple con las expectativas del cliente?

Sí	No
----	----

14. ¿Cuál de estas características considera usted que valora más el cliente de esta institución?

- a) Confiabilidad
- b) Responsabilidad
- c) Seguridad
- d) Empatía
- e) Tangibles

Gracias por su colaboración...

Análisis de confiabilidad

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. ¿Cumple con las funciones relacionadas a su puesto de trabajo?	41.80	11.067	-.569	.864
2. ¿Pone en práctica los métodos y técnicas más adecuados a su puesto de trabajo?	42.30	8.900	.200	.681
3. ¿Aplica las nuevas tendencias en recursos humanos (Coaching, Empoderamiento, Liderazgo compartido)?	41.80	11.511	-.685	.890
4. ¿Conoce las tareas que se desempeñan en otras áreas?	41.20	8.622	.096	.690
5. ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionadas con su puesto de trabajo?	42.30	10.233	-.472	.792
6. ¿Utiliza los sistemas programas informáticos disponibles y sabe cómo funcionan?	41.80	7.956	.397	.601
7. ¿Utiliza su experiencia y conocimientos para logra un trabajo más eficiente?	42.10	7.433	.650	.531
8. ¿Mantiene informados a los demás, compartiendo las propias ideas y sentimientos?	41.60	11.156	-.694	.861

9. ¿Proporcionan ayuda a los compañeros cuando se la solicitan?	41.90	7.211	.667	.506
10. ¿Acepta ayuda de otros compañeros cuando lo necesita?	42.00	7.778	.463	.580
11. ¿Mantiene una actitud equipo ante los problemas?	42.10	7.433	.650	.531
12. ¿Ofrece su ayuda a los compañeros/colaboradores	42.10	8.767	.132	.684
13. ¿Ha recibido por parte de la empresa formación integral relacionada con atención de clientes?	41.20	8.622	.096	.690
14. ¿Considera usted que brinda con exactitud el servicio que le piden los clientes?	41.40	9.378	0.000	.714
15. ¿Responde usted siempre a las preguntas que le realizan los clientes?	42.10	7.433	.650	.531
16. ¿Tiene usted pleno conocimiento de las operaciones que realiza?	42.00	7.778	.463	.580
1. ¿En esta institución se brinda un servicio o producto de calidad?	42.00	7.778	.463	.580
2. ¿En esta institución se cumple con lo ofrecido al cliente?	42.20	9.289	-.035	.725
3. ¿En esta institución se brinda una atención personalizada al cliente?	42.00	11.333	-.639	.880
4. ¿En esta institución se brinda una atención rápida?	42.20	9.289	-.035	.725

5. ¿En esta institución se brinda no solamente calidad de servicio sino calidez en el servicio?	42.20	11.511	-.808	.882
6. ¿Trata usted con cortesía al cliente?	42.20	9.289	-.035	.725
7. ¿Usted practica la asertividad en el manejo de situaciones complicadas con el cliente?	42.20	9.289	-.035	.725
8. ¿Usted acostumbra a escuchar al cliente?	42.20	7.956	.523	.590
9. ¿Usted cuidar su imagen personal?	42.40	9.378	0.000	.714
10. ¿Practique el hábito de la cortesía?	42.10	8.767	.132	.684
11. ¿Usted tiene Responsabilidad en el manejo de los tiempos?	42.10	8.767	.132	.684
12. ¿Usted aplica adecuadamente los protocolos establecidos?	42.10	8.767	.132	.684
13. ¿Considera que el servicio que brinda usted cumple con las expectativas del cliente?	42.00	9.111	.000	.720
14. ¿Cuál de estas características considera usted que valora más el cliente de esta institución?	41.00	8.222	.000	.744