



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**ATENCIÓN AL CLIENTE Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL
ÁREA DE COBRANZAS DE LAS TARJETAS OH! EN LA EMPRESA
FINANCIERA OH! S.A. SAN BORJA – LIMA, 2017.**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA:

HERNANDEZ CHUQUIHUANGA, LUCY ELVIRA

ASESORA:

MG. GONZALES MONCADA, TERESA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

LIMA - PERÚ

2017

PÁGINA DE JURADO

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado a Dios, por permitir llegar hasta esta etapa de mi vida y a mi familia quienes han estado a mi lado todo este tiempo apoyándome y compartiendo esta meta hecha realidad.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por darme las fuerzas en seguir adelante, a mi madre por su apoyo incondicional que me permitió terminar la tesis, a mi enamorado por el impulso en alcanzar mi objetivo, a mis compañeros de estudio, al área de investigación SUBE, a la paciencia de mi asesora Teresa Gonzales Moncada por guiarme y a los docentes de la Universidad César Vallejo.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo Hernandez Chuquihuanga, Lucy Elvira con DNI N° 45222144, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Académico Profesional de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, mayo del 2017

Hernandez Chuquihuanga, Lucy Elvira

Presentación

En este trabajo de investigación titulado “Atención al cliente y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja – Lima, 2017”, se presenta para obtener el título de Licenciada en Administración, en estricta observancia y cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Empresarias, Escuela Académica Profesional Administración. El objetivo de la investigación es identificar la relación entre la atención al cliente y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja – Lima, 2017. La misma que consta de los siguientes capítulos:

En el Capítulo I: Introducción, se describe la realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, los problemas de la investigación, la justificación, las hipótesis y por último los objetivos.

En el Capítulo II: Marco metodológico, se da a conocer el diseño de la investigación, las variables y su operacionalización, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y finalmente los aspectos éticos.

En el Capítulo III y IV: Se dan a conocer los resultados arrojados a través de la aplicación de los instrumentos y se discuten los diferentes resultados de los trabajos previos, se contrastan las teorías relacionadas al tema con los resultados obtenidos en la presente investigación, respectivamente.

En el Capítulo V, VI, VII y VIII: Se presentan las conclusiones, recomendaciones, se presentan las referencias bibliográficas que sirvieron como base para el desarrollo de la presente investigación y los anexos utilizados, respectivamente.

Esta tesis se presenta en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo. Esperando cumplir con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Licenciado en Administración.

Lucy Elvira Hernandez ChuquiHuanga

INDICE

PÁGINA DE JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	v
Presentación	vi
INDICE	vii
INDICE DE TABLAS	ix
INDICE DE FIGURAS	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Trabajos previos	19
1.2.1. Nacionales	20
1.2.2. Internacionales	24
1.3. Teorías relacionadas al tema	28
1.3.1. Atención al cliente	28
1.3.2. Gestión por Competencias	33
1.4. Formulación del problema	37
1.4.1. Problema general	37
1.4.2. Problemas específicos	37
1.5. Justificación del estudio	38
1.5.1. Teórica	38
1.5.2. Práctica	38
1.5.3. Metodología	39
1.5.4. Económica	39
1.6. Hipótesis	40
1.6.1. Hipótesis general	40
1.6.2. Hipótesis específicas	40

1.7. Objetivos	41
1.7.1. Objetivo general	41
1.7.2. Objetivos específicos	41
II. MARCO METODOLÓGICO	43
2.1. Método de la investigación	44
2.3. Diseño de la investigación	46
2.4. Población y muestra	49
2.5. Técnicas, instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	49
2.5.1. Técnicas de recolección	49
2.5.2. Instrumentos de recolección	50
2.5.3. Validez	52
2.5.4. Confiabilidad	53
2.6. Método de análisis de datos	54
2.7. Aspectos éticos	54
III. RESULTADOS	56
3.1. Contrastación de hipótesis	66
IV. DISCUSION	72
V. CONCLUSIONES	76
VI. RECOMENDACIONES	79
VII. REFERENCIAS	82
VIII. ANEXOS	85
Anexo 1. Cuestionario	86
Anexo 2. Validación de expertos	92
Anexo 3. Matriz de consistencia.	104

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Baremación de la variable Atención al cliente	51
Tabla 2: Baremación de la variable Gestión por competencias	52
Tabla 3: Juicio de expertos	53
Tabla 4: Estadístico de fiabilidad de la variable: Atención al cliente	53
Tabla 5: Estadístico de fiabilidad de la variable: Gestión por competencias	54
Tabla 6: Frecuencias de la variable Atención al cliente y sus dimensiones	57
Tabla 7: Resultados de la Dimensión 01 Personal al servicio	58
Tabla 8: Resultados de la Dimensión 02 Comunicación	59
Tabla 9: Resultados de la Dimensión 03 Cliente	60
Tabla 10: Resultados de la Dimensión 04 Calidad	61
Tabla 11: Frecuencias de la variable 02 Gestión por competencias y sus dimensiones	62
Tabla 12: Resultados de la Dimensión 01 Competencias cardinales	63
Tabla 13: Resultados de la Dimensión 02 Competencias gerenciales	64
Tabla 14: Resultados de la Dimensión 03 Competencias específicas por áreas	65
Tabla 15: Correlación entre la Atención al cliente y Gestión por competencias	66
Tabla 16: Correlación entre el personal de servicio y gestión por competencias.	67
Tabla 17: Correlación entre la comunicación y gestión por competencias.	68
Tabla 18: Correlación entre el cliente y gestión por competencias.	69
Tabla 19: Correlación entre la calidad y gestión por competencias.	70

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama del diseño correlacional	45
Figura 2: Operacionalización de variables	48
Figura 3: Frecuencias de la variable Atención al cliente y sus dimensiones	57
Figura 4: Resultados de la Dimensión 01 Personal al servicio	58
Figura 5: Resultados de la Dimensión 02 Comunicación	59
Figura 6: Resultados de la Dimensión 03 Cliente	60
Figura 7: Resultados de la Dimensión 04 Calidad	61
Figura 8: Frecuencias de la variable 02 Gestión por competencias y sus dimensiones	62
Figura 9: Resultados de la Dimensión 01 Competencias cardinales	63
Figura 10: Resultados de la Dimensión 02 Competencias gerenciales	64
Figura 11: Resultados de la Dimensión 03 Competencias específicas por áreas	65

Resumen

La tesis presentada titulada “Atención al cliente y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja – Lima, 2017”, tuvo como objetivo general identificar la relación entre la atención al cliente y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja – Lima, 2017. Se utilizó a los autores García, García y Gil en “Atención al cliente” con los factores Personal del servicio, comunicación, cliente y calidad; y a Martha Alles “Gestión por competencias” con su clasificación en Competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por áreas.

El tipo de estudio de la investigación fue básica descriptiva, su nivel correlacional, se utilizó un diseño no experimental de corte transversal. El instrumento que se aplicó fue el cuestionario para los empleados del Área de Cobranzas de las tarjetas oh!, por lo tanto, la población y la muestra estuvo conformada por 28 trabajadores que fueron validados por juicio de expertos cuyo análisis se ejecutó en el programa estadístico SPSS Versión 24.0 calculando la confiabilidad de Cronbach.

La investigación luego del análisis de los datos concluyó identificar la relación entre la atención al cliente y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! alcanzando un coeficiente de correlación de 0.944, lo cual indica un nivel de correlación positiva fuerte y con resultados obtenidos se realizó la discusión, las conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Atención al cliente, gestión por competencias

Abstract

The thesis presented entitled "Customer service and management by competencies in the Collection Area of the cards oh! In the financial company Oh! S.A. San Borja – Lima, 2017 ", had as general objective to identify the relationship between customer service and management by competencies in the Collection Area of the cards oh! In the financial company Oh! S.A. San Borja – Lima, 2017. The authors García, García and Gil were used in "Customer service" with the factors Personal service, communication, customer and quality; And to Martha Alles "Management by competences" with its classification in Cardinal competences, specific managerial competences and specific competences by areas.

The type of research study was descriptive basic, its correlational level, we used a non-experimental cross-sectional design. The instrument that was applied was the questionnaire for employees of the Collection Area of the oh! Cards, therefore, the population and the sample was made up of 28 workers who were validated by expert judgment whose analysis was executed in the statistical program SPSS Version 24.0 calculating Cronbach reliability.

The investigation after the analysis of the data concluded to identify the relationship between the customer service and the management by competencies in the Collection Area of the cards oh! Reaching a correlation coefficient of 0.944, which indicates a strong positive correlation level and with results obtained the discussion, conclusions and recommendations were made.

Key words: Customer service, competency management

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La atención al cliente con el objetivo de brindarle un excelente servicio y cautivarlo ha sido objetivo de cambios continuos. La frase célebre “El cliente siempre tiene la razón” ha dominado el escenario en la atención al cliente, no obstante, a partir de la década de los 90 la atención adquiere un papel activo para las empresas, que buscan colocar al cliente y sus necesidades como el centro de todas las decisiones de negocios. Podemos encontrar el inicio de la atención al cliente en la Organización Internacional de Normalización, o por sus siglas ISO, creando los primeros estándares sobre la atención al cliente y la calidad en el servicio. Por tanto, podemos ubicar en el año 1946 la creación de la atención al cliente.

Las Agencias como el Instituto de Calidad de Servicio inicia la capacitación de empleados y empresas con la creación de seminarios y cursos, logrando mejorar la estandarización en los procesos de atención al cliente. Se debe resaltar que a partir de la década de los 80 se inicia el uso de las nuevas tecnologías, por ejemplo la creación de encuestas en línea. A partir de la década de los 90 se produce un boom de las nuevas tecnologías que impactan positivamente en la atención al cliente.

Se inician estrategias de marketing como la bonificación y regalos a los clientes con el objetivo de lograr su fidelidad. Es de resaltar que Internet se convierte rápidamente en una herramienta para la capacitación, logrando mejorar la homogeneidad y estandarización de procesos de capacitación al cliente, interiorizar la importancia de la atención al cliente para las empresas, creación de nuevos canales de comunicación entre cliente y empresa, formación continua y en tiempo real de la atención al cliente para los empleados. Como ya se ha mencionado anteriormente, la atención al cliente ha evolucionado a lo largo del tiempo.

Es de resaltar que el boom de las nuevas tecnologías y plataforma han revolucionado la atención al cliente. De esta forma, es necesario que las empresas generen ciclos de mejoramiento continuo en relación a los canales de comunicación con el cliente y, obviamente, el modelo de Multitud de canales de comunicación con el cliente es el secreto de la excelencia.

La atención al cliente es un requisito obligatorio dentro de cualquier compañía y empleado. De este modo, todos los empleados deben prepararse para ofrecer a sus clientes un trato preferencial, personal y dinámico. Como se puede observar, una parte fundamental de la atención al cliente se centra en los canales de comunicación, que deben satisfacer las necesidades del cliente en todas las fases de la venta y posventa.

La ecuación “un cliente satisfecho equivale a un cliente fidelizado” resume la importancia de la atención al cliente, si queremos fidelizar y multiplicar los clientes, debemos caracterizarnos por un trato exquisito e inteligente en la gestión del cliente.

El término competencias tiene sus orígenes en el año 1949, cuando el profesor T. Parsons, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de *Acheviement vs Ascription*, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland, uno de los autores más reconocidos en esta esfera, propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: *Performance/Quality*, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional. En el año 1973, McClelland busca nuevas variables capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral.

La dinámica competitiva de los tiempos modernos demanda de los profesionales de la administración, nuestro caso de estudio, el contar con conocimientos adaptados a la realidad del presente, que permitan garantizar a las organizaciones su éxito, el cumplimiento de su misión. De aquí, la importancia de considerar la gestión por competencias, hoy requiere que las organizaciones tomen muy en cuenta las herramientas que conlleven a resultados beneficiosos para todos.

Financiera oh S.A., es una institución financiera que su servicio está dirigido a diversos sectores económicos (financiero, seguros, inmobiliario, educación, entretenimiento y retail). La empresa trata de buscar a la mejor gente para cada puesto que necesita. Ofrece a su personal las oportunidades de desarrollo que se presentan dentro de la empresa, fomenta la meritocracia y premia además el esfuerzo y el compromiso de los mejores colaboradores. Hace las cosas bien a la primera. Analiza previamente sus decisiones y busca generar valor en cada cosa que implementa. Quiere escuchar y responder el 100% de los requerimientos de sus clientes. Están convencidos de que la tecnología, los procesos eficientes y la capacitación del personal son la base para ofrecer un alto nivel de servicio. Saben que el mercado y las necesidades de sus clientes cambian muy rápidamente. Quieren anticiparse a esos cambios y estar a la vanguardia en la generación de nuevos productos y servicios. Fomentan cuestionar el status quo y estar en constante búsqueda de innovar. Su meta es generar altos retornos para sus accionistas, la rentabilidad es crítica para su negocio ya que crea el capital que necesita para crecer, además de facilitar el atraer y retener a los mejores profesionales.

La misión es, trabajamos para que más peruanos puedan acceder a productos de primera calidad y logren satisfacer sus necesidades personales y familiares; mientras que su visión es, ser reconocidos como excelentes: excelentes colaboradores, excelentes productos, excelente servicio y excelentes resultados.

El problema repercute en la atención al cliente es que al final no se escucha, sugerencias o reclamos, el empleado se llena de prejuicios cuando conversa con el cliente, no indaga sobre cómo le gustaría al cliente que se resolviera su problema, no actúa con rapidez, no informa al cliente de la situación de su pedido, no explica con claridad los acuerdos, ni conversa sobre las transacciones futuras; esta combinación de problemas se presenta en la empresa concretamente en el área de cobranza de las tarjetas Oh!; Así mismo está relacionado con la gestión por procesos, una vez que la empresa adopta la decisión de implantar un sistema de gestión por competencias, hay que optar por utilizarlo como herramienta de desarrollo de personas, los problemas frecuentes se dan en la mala comunicación, la falta de

preparación por parte del líder, carencia de realismo en la planificación de objetivos, poca dedicación en lo concerniente a las tareas de gestión y mediocridad en las habilidades personales.

El problema de la atención al cliente se centra en su personal de servicio, en la comunicación, en los clientes y en la calidad del servicio; contar con personal competente no soluciona los problemas de atención, a esto se debe de adicionar que el personal tenga empatía con los clientes quiere decir que se ponga en los zapatos del cliente y que entienda su malestar o preocupación, el personal debe ser siempre amable, la falta de esto ocasiona que los clientes terminen mucho más insatisfechos y solicitando los libros de reclamaciones para sentar su protesta y malestar, el personal debe ser discreto nadie debe enterarse de los problemas o situaciones de los clientes y por último la asertividad, el personal conoce sus derechos y los defiende pero no respeta los derechos de los clientes, desconociendo que toda persona tiene derechos y deben ser respetados.

En la comunicación entre el personal y los clientes también hay serias deficiencias que son notables en la comunicación no verbal, comunicación verbal, en la escucha activa del personal y en los diversos obstáculos existentes en la comunicación; en la comunicación no verbal se observó que el personal está dedicado a otras cosas como utilizando el celular cuando está atendiendo al cliente y cuando este reclama simplemente hacen caso omiso a su reclamo, en la comunicación verbal también hay serias deficiencias ya que el lenguaje utilizado por el personal no es entendible y claro para los clientes, esto repercute negativamente en la escucha activa que debe tener el personal cada vez que atiende a un cliente, y sobre los obstáculos de la comunicación podemos decir que se genera por los ambientes y equipos de comunicación que tiene la financiera.

Con relación a los clientes se observa que no se presta atención a sus principales necesidades que son de su preocupación, al no conocerlas o importar se desconoce cómo tratarlas ocasionando el rechazo de los clientes ante esta situación del personal, a esto se suma el actuar del personal que cuando son confrontados no se sienten comprometidos y a su vez reaccionan con negativas y mala educación,

llevando al cliente a presentar su queja y reclamo que muy pocas veces son atendidos y con resultados favorables hacia los clientes.

Otro problema latente en la atención al cliente es la calidad del servicio, por ello no contar con equipos o medios de comunicación sofisticados y a la altura de una institución financiera hace cada vez más imposible la comunicación, al no tener estas herramientas la capacidad de respuesta por parte del personal se hace lenta y nula, incrementando la inseguridad del cliente con relación a las respuestas que proporciona el personal y aumentando la desconfianza de los clientes hacia la entidad.

Mientras que la variable gestión por competencias también tiene una categoría deficiente porque las competencias cardinales son deficientes debido a que la atención al cliente no es esmerada porque los colaboradores no asumen su compromiso efectivo, del mismo modo los colaboradores no son competitivos, tampoco tienen las habilidades ideales para el puesto que representan lo que permite asumir compromisos en sus funciones. Con relación a la calidad del trabajo no es idealizada mientras que los colaboradores no contribuyen con sus competencias, es más cuando un colaborador incide en un error, no es rotado a otra área porque afecta la calidad de servicio. En cuanto a la integridad los colaboradores en situaciones difíciles no actúa con honestidad y tampoco se preocupa de ser coherente con lo que expresa, para evitar malos entendidos con el cliente. Por otro lado en la innovación el personal de servicio no da soluciones nuevas para los problemas existentes y es difícil innovar los procesos en el área pues rigen un protocolo en el actuar de los colaboradores. Finalmente en relación a la ética los actos de corrupción y falta de honradez no son sancionados en los colaboradores y las políticas organizacionales no son respetadas por el personal de servicio.

Dentro de los problemas presentados por las competencias específicas gerenciales se cuenta con el liderazgo para el cambio ya que el jefe de oficina no comunica a sus colaboradores la visión estratégica de la financiera y tampoco propone nuevas tendencias de mejora en los procesos de comunicación al cliente. Con relación al pensamiento estratégico los colaboradores no poseen las competencias para la mejora en la atención, y tampoco ejecutan estrategias que dan

los resultados esperados, asimismo el jefe de oficina no se detecta rápidamente las nuevas oportunidades de atención. En consideración al desarrollo de personas la jefatura no se preocupa de que el colaborador crezca intelectualmente, los colaboradores que evidencian resultados positivos no son promovidos a cargos de mayor nivel y la jefatura no toma como prioridad el desarrollo profesional del personal de servicio. Mientras que el desarrollo del equipo el jefe de oficina no cuenta con la facilidad para interrelacionarse con el personal de servicio y tampoco tiene la capacidad para generar compromiso, fidelidad y adhesión con el cliente interno o externo.

En las competencias específicas por áreas los problemas se presentaron en la orientación al cliente porque no existe en el área personal asignada específicamente para la atención a casos de mayor complejidad y el colaborador no propone diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver su problema o requerimiento. Dentro del impacto la empresa no selecciona al personal con idoneidad pues el impacto del usuario hacia el servicio no es el ideal. La comunicación en el Área de Cobranza de la financiera no cuenta con la capacidad de escuchar al personal de servicio y al cliente sin paciencia y la jefatura de la misma área no se preocupa en exponer los aspectos positivos del área. Con relación a la iniciativa si un colaborador toma iniciativa para resolver problemas y es operativo, la jefatura jamás lo reconoce su logro, además la jefatura no se preocupa en mejorar los resultados sin necesidad de solicitar el apoyo externo. Dentro de la autonomía el personal que labora no actúa proactivamente frente a dificultades y los jefes no delegan procedimientos a los colaboradores más competitivos, finalmente la confianza en sí mismo el personal no tiene la capacidad para realizar con éxito una tarea y el desempeño laboral no es evaluado con confiabilidad a los colaboradores evidenciando falta de fortalezas, generando poca o nula “confianza en sí mismo”.

1.2. Trabajos previos

Representa la unidad del estudio, es necesario soportarse porque facilita la comparación de la propuesta y reconoce ver los enfoques como científica, metodológica y resultados.

1.2.1. Nacionales

Márquez, L.(2012) señaló en su tesis “Propuesta de reducción del tiempo de atención al cliente en el servicio de farmacia de una clínica particular”, tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Lima – Perú.

Tuvo como objetivo general solucionar los problemas encontrados en la farmacia de una clínica particular, mediante el uso de la simulación con el software Arena. Metodológicamente fue de tipo descriptiva, la población y muestra estuvo conformada por los documentos e informes de la empresa, la técnica de recolección de datos utilizada en la tesis fue la observación mientras que el instrumento fue la guía de observación.

En base a los resultados concluyó que para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes que acuden al servicio de farmacia, se debe de tomar en cuenta aquellos factores que más les incomoda acerca del servicio: el Layout, el trato y aspecto físico del personal y la falta de señalización; estos tres aspectos representan el 79.5% de los problemas que se perciben, por lo que solucionando estos de forma adecuada, la satisfacción incrementará.

Lo relevante de este estudio para la presente investigación radica en la implementación de programas de capacitación constante acerca de temas de un mejor trato al cliente y la creación de políticas de trabajo que regulen su presentación en el mismo (uniforme, peinado, maquillaje y accesorios) y que ambas generen que la atención del personal sea la deseada. Para mejorar la mala atención al cliente, la investigación aporta con la mejorara de aquellos aspectos que se consideran como deficientes, tales como el sistema lento que tiene el servicio, la poca luz que hay, computadoras antiguas y teléfonos insuficientes para realizar consultas con los

médicos; que hace referencia a los elementos tangibles que tiene la empresa sujeta de estudio.

Orosco, L. (2012) señaló en su estudio “Propuesta de mejora en el Área de Gestión de Atención al usuario en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo - Sede Cajamarca, para incrementar el nivel de satisfacción del cliente en el año 2012”, tesis para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial de la Universidad Privada del Norte de Cajamarca – Perú.

Consigno como objetivo general demostrar la factibilidad económica y técnica de la propuesta de mejora en el área de gestión de atención al usuario de la CMACT para incrementar el nivel de satisfacción del cliente. En el marco metodológico la tesis fue de tipo pre experimental, la población y muestra estuvo conformada por los documentos e informes de la empresa, la técnica de recolección de datos utilizada en la tesis fue la observación mientras que el instrumento fue la guía de observación.

En base a los resultados se concluyó que el Diagnostico Situacional se comprobó las deficiencias existentes en el Sistema de Atención al Usuario, el incumplimiento de los plazos pactados que son los que generan las multas por INDECOPI; estas deficiencias se solucionarían con la implementación de la propuesta de mejora.

Lo importante del estudio antes presentada radica en el logro y mantenimiento de la calidad del servicio a fin de satisfacer las necesidades implícitas y explícitas de los clientes. Reducción de quejas y reclamos de los clientes. Clima de confianza hacia los clientes.

Arrué, (2014) señaló en su tesis “Análisis de la calidad del servicio de atención en la Oficina Desconcentrada de OSIPTEL Loreto desde la percepción del usuario periodo Junio a Setiembre de 2014”, tesis para obtener el grado académico de Magister en Gestión Pública de la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana de San Juan Bautista – Perú.

Tuvo como objetivo general evaluar la calidad del servicio de atención a usuarios de la Oficina Desconcentrada del OSIPTEL Loreto. En el marco

metodológico la investigación fue no experimental, de nivel descriptiva, Transversal, la muestra estuvo conformada por 196 usuarios.

La investigación concluyó que existe un alto (buen) nivel de la percepción del usuario respecto a la capacidad de comunicación del funcionario que atendió su consulta, es decir, que formuló su respuesta con claridad permitiendo el fácil entendimiento del usuario, asimismo existe un alto nivel de percepción del usuario respecto a la utilidad de la información brindada por el funcionario que atendió su consulta, lo cual confirma que la tarea que viene realizando el personal de la oficina desconcentrada del OSIPTEL es importante y reconocida por los usuarios.

Lo relevante de esta tesis para la presente investigación radica en programar y capacitar en el corto plazo a los profesionales en temas de marco normativo de usuarios, procedimientos administrativos del ente regulador y casuística.

Marcillo, N. (2014) señaló en su investigación “Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del Sur de Manabí”, tesis para obtener el grado de doctor en administración de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, La Libertad – Perú.

Consignó como objetivo general proponer un Modelo de Gestión por Competencias del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí. En el marco metodológico fue de tipo documental, descriptiva y explicativa, la población estuvo conformada por 800 directores, jefes departamentales y otros servidores públicos y la muestra de 260 personas, la técnica e instrumento de recolección de datos fueron la encuesta y el cuestionario respectivamente.

En base a los resultados concluyó que era posible proponer un modelo de gestión por competencia del talento humano, dada la información obtenida de los servidores Públicos del gobierno autónomo descentralizado del sur de Manabí.

La valoración de la tesis radica en el diagnóstico efectuado al talento humano de las instituciones, se establece que se le ha dado escasa atención y de manera tradicional, según los resultados de los encuestados, es decir se ha dado poca

importancia al talento humano. Entre uno de los mecanismos que se debe considerar es en forma sistemática, y no dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos, compromiso, integridad sin embargo como una estrategia es importante que exista la información para realizar el trabajo así como la normativa correspondiente a los colaboradores puesto que podrían dar un mejor aprovechamiento que contribuya a lograr los objetivos de la empresa, así mismo que los colaboradores conozcan los resultados de la evaluación del desempeño.

Tito, P. (2012) señaló en su tesis “Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana”, tesis para obtener el grado de doctor en ciencias administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú.

Propuso como objetivo general demostrar que una Gestión Empresarial del sector confección de calzado, basada en las Competencias de sus colaboradores, permite elevar en forma sostenida, sus niveles de productividad laboral. En el marco metodológico fue de tipo aplicada y explicativa, la población y muestra estuvo conformada por 96 directivos y propietarios de la Micro, Pequeña y Mediana empresa del sector fabricantes de calzado de Lima Metropolitana, la técnica e instrumento de recolección de datos fueron la encuesta y el cuestionario respectivamente.

En base a los resultados concluyó que sí es factible implementar la gestión en las empresas del sector confección de calzado desde la perspectiva de las competencias. Hay una carencia significativa de la mano de obra técnica y calificada.

El estudio es altamente significativo porque aporta la implementación del modelo de Gestión por Competencias en las empresas, si en efecto se desea elevar los niveles de productividad laboral, como este es un modelo que privilegia los conocimientos, habilidades y destreza, y actitudes a través del compromiso de los colaboradores para obtener rendimientos superiores. El logro de la gestión por competencias se manifiesta con mantener relaciones fluidas y una comunicación propicia con los miembros de su equipo y superiores. Se debe responder adecuadamente ante percances técnico productivos, resolviendo problemas y tomando decisiones adecuadas a las circunstancias, asimismo actuar en condiciones

de posible emergencia, transmitiendo con celeridad y serenidad las señales de alarma, aplicando los medios de seguridad establecidos para prevenir o corregir los riesgos. Como también adaptarse a las diferentes situaciones laborales generadas como consecuencia de las innovaciones tecnológicas y organizativas introducidas en su actividad profesional.

1.2.2. Internacionales

Posso, C. (2012) señaló en su estudio “Análisis, formulación y elaboración del modelo de atención al cliente del departamento de gestión de infraestructura Codensa S.A.”, tesis para obtener el título profesional de ingeniero industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira – Colombia.

Propuso como objetivo general diseñar un modelo de atención para los clientes del negocio de alquiler de la infraestructura eléctrica de CODENSA S.A ESP. En el marco metodológico fue de tipo descriptivo, causal y analítico, la población y muestra fueron sus clientes, la técnica de recolección de datos fue la encuesta y su instrumento el cuestionario.

En base a los resultados concluyó que hay conciencia en el equipo de trabajo que para una satisfacción plena del cliente, la gestión que realiza el departamento se debe modificar con el objetivo de innovar en atención y en propuestas para el abordaje del servicio. Se debe tener un flujo no sólo de información, sino también de conocimiento con el fin de obtener conciencia sobre la atención que presta la empresa a los clientes de gestión de infraestructura, estar al tanto de las actividades que se desarrollan en la parte técnica con respecto a la asistencia del servicio, como también los mantenimientos que se hacen, las inspecciones y el resultado de las mismas sobre el montaje de las redes de los clientes.

La dinámica del estudio antes presentada radica en lo sostenido por el tesista que conforme se plantee un nuevo modelo de atención al cliente, se deben regular o actualizar los procedimientos que se tienen actualmente, asimismo es de suma importancia consolidar las actividades que abarca cada uno de los procesos y definir los perfiles del personal responsable, ya que de esto dependen las estructuras

funcional e integral del modelo de atención y la consolidación de cada uno de los roles al interior del departamento y con las áreas de soporte. Hay empatía en el equipo de trabajo que para una satisfacción plena del cliente, la gestión que realiza el departamento se debe modificar con el objetivo de innovar en atención y en propuestas para el abordaje del servicio. Se debe tener un flujo no sólo de información, sino también de conocimiento con el fin de obtener conciencia sobre la atención que presta la empresa a los clientes de gestión de infraestructura, estar al tanto de las actividades que se desarrollan en la parte técnica con respecto a la asistencia del servicio, como también los mantenimientos que se hacen, las inspecciones y el resultado de las mismas sobre el montaje de las redes de los clientes.

Enríquez, J. (2011) señaló en su investigación titulada “El servicio al cliente en restaurantes del centro de Ibarra. Estrategias de desarrollo de servicios”, tesis para obtener el grado académico para magister en Administración de Negocios de la Universidad Técnica del Norte de Ibarra – Ecuador.

Tuvo como objetivo general analizar los Factores Internos y Externos que generan un Deficiente Servicio al Cliente en los restaurantes dirigidos a clientes de clase media, que cuentan con un número mayor a cinco mesas, asimismo diseñar estrategias que contribuyan a mejorar el Servicio al Cliente en los restaurantes dirigidos a clientes de clase media que cuentan con un número mayor a cinco mesas. En el marco metodológico fue de tipo cuantitativa y descriptiva, la población y muestra estuvo conformada por 20 restaurantes, la técnica utilizada en la tesis fue la encuesta y observación mientras que sus instrumentos fueron el cuestionario y ficha de observación.

En base a los resultados concluyó que el Manual de Servicio al Cliente abarca temas relevantes, actuales y pertinentes como: etiqueta y protocolo, neuromarketing, merchandising, higiene de alimentos, marketing e imagen personal, primeros auxilios, aspectos medio ambientales, entre otros; aunado a ello su fácil aplicación permite que el personal de los restaurantes se mantenga capacitado y actúe con pro

actividad ante las diferentes eventualidades que puedan surgir dentro de los restaurantes.

Consistente y sólida la propuesta en que los clientes de clase media diariamente evidencian el deficiente servicio al cliente en los restaurantes a los que ellos acuden, consideran que lo que hace el personal en dichos lugares es atenderles de forma rápida y poco cordial sin tomar en cuenta sus necesidades y expectativas y peor aún sin agregar valor a cambio de lo que ellos están pagando. Asimismo es de vital importancia considerar el cumplimiento de las necesidades y expectativas tanto de los clientes internos y externos vinculados con el área, en tal virtud y considerando la relevancia de éste aspecto en la propuesta se mencionan una serie amplia de procedimientos a aplicarse; con el fin de lograr un nivel de desempeño superior por parte del personal que labora así como la fidelización de los clientes actuales.

Martínez, V (2013) señaló en su estudio titulado “Gestión del talento humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas”, tesis para obtener el grado de maestro en administración del Instituto Politécnico Nacional de México D.F.

Consigno como objetivo general implantar un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de la Administración Pública Federal. En el marco metodológico fue de tipo descriptiva, la población y la muestra estuvieron conformadas por los documentos e informes de la empresa; la investigación tomó como técnica e instrumento de recolección de datos a la observación y a la guía de observación respectivamente.

En base a los resultados concluyó que la mayor restricción que se presentó durante el desarrollo de esta tesis, fue la concerniente al manejo de los puestos por perfiles generales o “puestos tipo”; donde se engloba a los especialistas por el tipo de puesto que ocupa, sin considerar las necesidades o competencias departamentales que requiere su función, restándole así, la personalización y especialización al perfil del puesto.

El estudio aplicativo demuestra lo sostenido por el tesista porque mediante el análisis del Manual Organizacional, misión, visión, valores y demás documentos que

contienen la filosofía y sentir de la empresa, una vez definidas las competencias y establecidas sus respectivas mediciones a través de comportamientos observables; se pudo diseñar una serie de instrumentos que permitirán llevar a cabo de forma objetiva los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño; mismos que son pilares de las actividades que desarrolla el Área Recursos Humanos. Adicionalmente, permitirán planificar y desarrollar estrategias que propicien el crecimiento y desarrollo del trabajador mediante un Plan de Carrera o como posible candidato para la sucesión de una posición de mayor nivel jerárquico.

Guerrero, A. (2014) señaló en su investigación “Gestión del talento humano basado en competencias”, tesis para obtener el grado de maestro en psicología del trabajo de la Universidad Autónoma de Querétaro – México.

Propuso como objetivo general de la tesis fue identificar los factores determinantes para la creación de un modelo de diagnóstico de habilidades basado en competencias. En el marco metodológico fue de tipo descriptiva, la población y muestra estuvo conformada por 27 gestores de talento humano de grandes empresas, mientras que la técnica e instrumento de recolección de datos fueron la encuesta y el cuestionario respectivamente.

En base a los resultados concluyó que la idea de que el factor humano constituya el principal activo para las organizaciones productivas es hoy en día más que evidente sin embargo, para el mundo empresarial las personas y específicamente el comportamiento humano en la organización, continúa siendo un tema por demás complicado, es decir, temas como el compromiso, las actitudes, trabajo en equipo, los conflictos personales, los diferentes tipos de liderazgo y su impacto, la motivación, la comunicación, la estrategia, la visión, etc., son necesidades frecuentes en las organizaciones.

El estudio es altamente significativo porque es consistente y sólida la propuesta para la contratación de profesionales, expertos en gente, capaces no solo de diagnosticar los impactos del factor humano dentro de una organización, sino también de crear herramientas para este propósito, por medio del análisis de los factores claves, siendo capaces de leer el entorno laboral actual, no solo en el país,

sino en todo el mundo, además de poseer una sensible adaptación al cambio y visión a futuro para atacar no solo los problemas inmediatos, sino también crear estrategias a largo plazo. En el ámbito organizacional se requiere de profesionales que permita observar el comportamiento de las personas y analizarlo estableciendo relaciones funcionales entre la conducta de las personas y el ambiente en que ellas se encuentran buscando así detectar problemas, desarrollar intervenciones, predecir el resultado más probable de una intervención y evaluar los procedimientos utilizados.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Atención al cliente

Según García, García y Gil (2009) es la puesta a disposición del cliente de una competencia humana, representando un hecho de marcado carácter relacional y, por lo tanto, intangible y de carácter variable. Son, pues, claves para aplicar un buen servicio tanto el conocimiento sobre los productos ofertados, como la capacidad comunicativa a la hora de transmitir e informar al cliente sobre los mismos. Esta relación entre el cliente y el personal puede y debe representar un valor añadido en la satisfacción que obtenga el primero a cambio del pago de los bienes o servicios recibidos. (p. 133)

Así mismo se deduce que la atención al cliente se sustenta en la calidad y eficacia con que ésta se brinda. Entre la mayoría de las empresas no hay un consenso y norma respecto a cómo abordar la atención al cliente. La atención al cliente no solo se debe tomar como la interacción entre la recepción o área de admisión y el cliente, sino que se debe contemplar otros aspectos como son el ambiente, infraestructura, tiempos de espera, etc.

Según Vargas y Aldana (2011), conjunto de actividades diseñadas para construir procesos que conduzcan a incrementar la satisfacción de necesidades, deseos y expectativas de quien lo requiera; realizados por personas y para personas, con disposición de entrega generosa a los demás y de esta forma promover y crear

valor nuevo en un marco axiológico, tal que derive desarrollo mutuo y cambios duraderos. (p. 85)

Se interpreta que la atención al cliente es un factor que permitiría reforzar y acrecentar la satisfacción de los clientes, por ende si no se establece una adecuada atención tampoco se podrá conseguir su satisfacción, la atención al cliente implica mejorar la efectividad en la atención, atender a los clientes el tiempo necesario y tiene que haber disposición del personal para despejar las dudas e interrogantes que se les plantea.

Según García (2014, sp), la atención al cliente se entiende como toda aquel servicio que proporcionan las empresas (tanto las que prestan servicios como las que comercializan productos) a sus clientes, cuando estos necesitan. (p. 16)

- a) Realizar quejas, reclamaciones o sugerencias.
- b) Expresar inquietudes o dudas sobre el producto o servicio adquirido.
- c) Requerir información adicional.
- d) Hacer uso del servicio técnico.

Se interpreta que la atención al cliente desarrollada eficientemente beneficiaría a la imagen de la empresa. Lograr ello es producto de un proceso a largo plazo, ya que la credibilidad y reputación son factores que se consiguen con el tiempo no en forma inmediata. Sin embargo la falta de credibilidad puede ser generada por una sola acción desafortunada en la empresa, es por ello que se debe de poner énfasis y cuidado en la atención y trato al cliente.

Respecto a los factores generales que inciden en la atención al cliente, la adecuada atención al cliente contiene las siguientes características básicas, todas ellas integran acciones y dimensiones que favorecen a la atención de calidad. El cumplimiento de ellas nos otorgaría una atención de calidad y en consecuencia la satisfacción del cliente. Estos factores son:

Personal de servicio: Según García, García y Gil (2009), el personal de servicio está compuesto por aquellas personas que prestan los servicios de una organización a los clientes; es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las

evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal (p. 135)

Un buen profesional debe desarrollar y potenciar una serie de cualidades necesarias para que desempeñe correctamente sus funciones. Estas cualidades son las siguientes: cordialidad en el trato con el cliente, memoria para poder recordar los gustos particulares de los clientes, discreción que se trata de una norma esencial ya que nunca deben hacerse comentarios a los compañeros acerca de los clientes y mucho menos de lo que éstos cuentan en sus conversaciones, simpatía que se debe mostrar incluso cuando el estado de ánimo no es bueno, diligencia para saber hacer las cosas bien y con rapidez y finalmente ser servicial que no es lo mismo que ser servil, sino servir con cuidado y diligencia y mostrar predisposición para complacer al cliente.

Comunicación: Según García, García y Gil (2009), la comunicación tiene un papel fundamental en el servicio al cliente; considerando que los clientes constituyen la razón de ser de la empresa, ya que toda empresa que desee permanecer en el mercado necesita tener clientes fieles, es en la empresa donde la comunicación adquiere especial relevancia. En esencia, la comunicación es la transmisión de información entre dos o más seres humanos; por información entendemos deseos, intenciones, decisiones u opiniones. (p. 142)

Actualmente la comunicación ya no resulta tan simple y clara, los roles han cambiado, los clientes demandan información sobre los plazos, condiciones, entre otros y por otra parte precisan en mayor o menor medida de comunicación en función de su personalidad con el personal que los atiende. Cumplir con este propósito de comprender y hacer ver al cliente la disposición a satisfacer sus demandas forma parte del trabajo diario, tanto o más que conocer las técnicas de servicio o disponer de una gran destreza manual.

Cliente: Según García, García y Gil (2009), el cliente es la persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente. Constituye el elemento fundamental por y para el cual se crean productos y servicios en las empresas. (p. 151)

Sin cliente no hay actividad, es tan simple como lo anterior, de tal forma que toda la actividad empresarial y profesional tiene como punto de partida, eje central y referente al cliente, derivando del análisis de sus deseos y expectativas todos los procedimientos del servicio.

Calidad: Según García, García y Gil (2009), calidad significa brindar al cliente lo que se le prometió desde el diseño del producto o servicio. La excelencia significa ir más allá de las expectativas del cliente, sorprenderle de manera positiva. Cuando hablamos de ofrecer calidad y excelencia en la atención al cliente existen aspectos que no es posible pasar por alto como la orientación del cliente. (p. 165)

En la actualidad hablar de calidad es hablar de una filosofía aplicada a todos los sectores productivos, comerciales y de servicios de las diversas empresas, que siempre están preocupados por el trabajo bien hecho, motivados por una sociedad cada vez más informada y exigente, así como por una competencia más intensa y organizada. En esta dirección las empresas como único método de supervivencia deben apostar por seguir el camino de la calidad.

Se infiere que la atención al cliente no solo debe ser una norma o un factor eventual, sino que este debe ser insertado y mimetizado en los objetivos y políticas de la empresa. Ello también debe ser entendido por los colaboradores ya que estos son la cara e imagen directa entre la empresa y clientes. Al haber una atención de calidad el cliente se sentirá satisfecho, pero es importante señalar que la satisfacción no solo es producto de la atención del personal sino de otros elementos, tales como la calidad de las instalaciones e infraestructura, implementación de sistema de comunicación, etc.

Otro aspecto principal dentro de la investigación, se localiza en las características de la atención al cliente, su papel fundamental según Vargas y Aldana (2011, p. 91) se concentra en el desarrollo de retos y oportunidades especiales en el marketing relacional; las características específicas de la atención al cliente son:

La propiedad, los clientes no adquieren la propiedad sino el uso de la atención, la intangibilidad de la atención hace innecesaria una transferencia de la titularidad del proceso de cobranza de tarjetas Oh! en la empresa Financiera Oh! S.A.

El contacto directo, el servicio de la empresa se clasifica según el grado de contacto directo con el cliente, contacto que a medida crece se compromete más con el tipo de cliente.

Participación del cliente, en el servicio y consumo son inseparables, de modo que el cliente forma parte de aquella y de la prestación del servicio. Esta participación se desarrolla a través de las siguientes funciones: especificación del servicio, mantenimiento del ethos, comercialización del servicio, intangibilidad, inseparabilidad del proceso de atención, heterogeneidad, caducidad, fiabilidad humana, control de la calidad y desarrollo y perfeccionamiento del sistema.

Karl Albrecht citado por Vargas y Aldana (2011, p. 93) identificó tres características relevantes que actualmente se han convertido en factores claves en las empresas y se grafican en los vértices de un triángulo, y cada vértice se dirige a los clientes, estos vértices son:

La estrategia, que se concibe como la guía y el método de trabajo que la empresa utiliza para lograr sus propósitos: proporciona el rumbo o dirección para que la empresa logre ventaja competitiva y se relacione con los sistemas y la gente, a través de estos se implementa y se hace realidad la estrategia.

Conducción-Recurso humano, está constituida por el personal de contacto de la empresa que atiende al público en general específicamente a clientes. Entonces podemos considerar como personal de contacto a todos aquellos que su función es atender a los clientes, pero también se considera a todos aquellos que reciben las llamadas de los clientes. Este personal siempre debe estar con personas que con sus decisiones y acciones dan vida a la empresa e inician la cadena de valor hacia los clientes.

Sistema y recursos, estos deben estar diseñados para la conveniencia de los clientes y no para la conveniencia de la empresa, las instalaciones físicas, las políticas, los procedimientos, los métodos de comunicación tienen que estar orientados a satisfacer al cliente.

Según Paz (2005, pp. 41-42) los servicios son poco o nada materiales, el cliente por lo general no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume, por ello las características de la atención al cliente son:

La prestación buscada por el cliente; cuando un cliente reserva una habitación de hotel, elige previamente si busca turismo rural: tranquilidad, trato familiar, lejos de la ciudad, etc, o un hotel de negocio, bien comunicado, con salas de reuniones, TV por satélite, videoconferencias, entre otros. En el sector servicios, la calidad en la atención se ha convertido en un arma competitiva.

La experiencia; aquello que determina su grado de satisfacción, que será positiva o negativa según: la posibilidad de opción, disponibilidad, ambiente, actitud del personal del servicio en la venta y durante su consumo, el riesgo percibido, el entorno y los otros clientes, la rapidez y precisión en responder a sus preguntas, la reacción ante sus reclamos y la personalización del servicio.

El núcleo de la atención al cliente es el cliente que es definido por Vargas y Aldana (2011, p. 95) como “todo ser humano que espera que la empresa o las personas que la componen den solución o respuesta a algún tipo de necesidad o inquietud y que busca un servicio que se ajuste a sus deseos y expectativas” Al contar con esta estrategia la empresa se obliga a considerar que existe un destino compartido entre la empresa y el cliente, ya que al él dedica todo su trabajo y esfuerzo y para él busca un servicio de mejor calidad.

1.3.2. Gestión por Competencias

Según Alles (2015) la gestión por competencias es una metodología aplicada a la tarea de conducir los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando el modelo de competencias se diseña de manera adecuada es beneficioso, al mismo tiempo, tanto para la empresa como para los colaboradores que allí se desempeñan. (p. 85)

Como se menciona en la definición, gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los

procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Según Rábago (2010), la gestión por competencias es el establecimiento de las capacidades organizativas o funcionalidades humanas requeridas para los logros deseados. (p. 35)

El sistema de gestión por competencias indefectiblemente debe estar conectado de manera correcta con las estrategias y los objetivos finales de la empresa, para comprender mejor, no se debe proponer organizaciones estáticas, lo elemental es identificar las competencias del personal que son relevantes para la organización y en particular para cada posición, así como la definición del perfil de los puestos de trabajo desde la perspectiva de las competencias.

Según Jiménez (2013), la gestión por competencias es una moda del management, pero es una moda que sirve para apoyar e instrumentar la nueva organización de la empresa y la nueva realidad de la gestión de las personas en la organización laboral. En este sentido, la gestión por competencias se relaciona con otros conceptos del management de este final de siglo: learning organization, virtualización del trabajo, desarrollo organizativo, nuevos modelos de relaciones laborales, flexibilidad organizativa, multifuncionalidad, especialización, etc. (p. 159)

Gestionar por competencias es tomar decisiones de negocio en base a lo que sabemos hacer, lo que necesitamos saber y no sabemos y lo que nos cuesta llegar a saber o comprar ese saber, en centrar todas las decisiones en el conocimiento, en particular el conocimiento de las personas, por ello, la gestión por competencias es una palanca, una herramienta para construir una nueva lógica organizativa, la lógica del conocimiento.

Las competencias conceptualizadas en función de la estrategia de cada empresa se clasifican en:

Competencias cardinales: Según Alles (2015), son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado. (p. 60)

Las competencias cardinales, generales o genéricas son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener. Éstas, a su vez, podrán transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto o de la familia de puestos, según sea el diseño adoptado.

Competencias específicas gerenciales: Según Alles (2015), aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores. En organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse, a su vez, en dos categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas. (p. 60)

Las competencias específicas gerenciales son una combinación de los conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales. La competencia es una característica subyacente de la personalidad que garantiza un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. La competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización). Después de conocer las funciones que desarrolla un gerente y de acuerdo al perfil profesional señalado, se puede establecer las competencias específicas que requiere un gerente, las mismas que se pueden agrupar en tres tipos que son: cognitivas, interpersonales y técnicas.

Competencias específicas por áreas: Según Alles (2015), aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización. (p. 60)

Son competencias que usualmente están presentes en un grupo de puestos y que son necesarias para la correcta realización de las actividades y con ellas se logre satisfacer las necesidades de estas divisiones, como por ejemplo: Recursos humanos, atención al cliente, ventas, administración, etc.

Según Jiménez (2016), la implantación de un sistema de competencias, para que tenga éxito en una organización, debe reunir las siguientes características: 1) que sea aplicable y se desarrolle en el momento adecuado; 2) deberá ser comprensible por la organización; 3) deberá ser útil y fiable y 4) deberá ser de fácil

manejo por la organización. Para cumplir con lo anterior se tiene las fases de la implantación de un sistema de competencias: (p. 92)

Identificación de competencias: Según Jiménez (2016), es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo. (p. 92)

Normalización de competencias: Según Jiménez (2016), una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país) (p. 93)

Formación basada en competencias: Según Jiménez (2016), una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de estuviera de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial. (p. 93)

Certificación de competencias: Según Jiménez (2016), alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. (p. 94)

Para seleccionar o evaluar por competencias necesariamente deben primero definirse las competencias; iniciando con el análisis y descripción de puestos por competencias, es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos; la selección a partir del perfil, el puesto vacante requiere conocimiento y competencias que se evalúan con métodos que permitan observar comportamientos, una excelente selección debe contemplar ambos requerimientos conocimiento y competencias; la evaluación de las competencias en este punto se puede aplicar una serie de herramientas como las fichas de evaluación de competencias y manuales de assessment entre las principales.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema general

¿Qué relación existe entre la atención al cliente y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja – Lima, 2017?

1.4.2. Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cuál es la relación entre el personal de servicio y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja – Lima, 2017?

Problema específico 2

¿Cómo se relaciona la comunicación con gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja – Lima, 2017?

Problema específico 3

¿Cómo se relaciona el cliente con gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja – Lima, 2017?

Problema específico 4

¿Cuál es la relación entre la calidad y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja – Lima, 2017?

1.5. Justificación del estudio

1.5.1. Teórica

Según Bernal (2010, p. 106), existe justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente.

Se justifica teóricamente por la aplicación de la teoría y los conceptos relacionados con la gestión por competencias y sus elementos competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por áreas tomados de Alles en su libro *Dirección estratégica de Recursos Humanos* y por la variable atención al cliente y sus elementos personal de servicio, comunicación, clientes y calidad tomados del libro *Técnicas de servicio y atención al cliente* de García, García y Gil, encontrar explicaciones a situaciones internas y del entorno que afectan al Área de Cobranza de las Tarjetas Oh!. Ello permite a los investigadores contrastar diferentes conceptos de la administración en una situación real.

1.5.2. Práctica

Según Bernal (2010, p. 106), se considera que una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo.

El determinar la atención al cliente y la gestión por competencias nos proporciona información diseñada a la medida de las necesidades, esta estructura tiene como parte fundamental y alimentadora a la retroalimentación, ya que con ella se podrá mejorar los puntos identificados como débiles y mejorar aquellos que ya estén ofreciendo resultados positivos. El acceso a la información necesaria para poder fortalecer a los trabajadores, acompañado de un conjunto de herramientas enfocadas a incrementar los conocimientos de sus integrantes, conllevaran finalmente al logro de las metas trazadas, como optimizar la gestión por competencias y mejorar la atención al cliente en el Área de Cobranzas de las tarjetas Oh!.

1.5.3. Metodología

Según Bernal (2010, p. 107), en investigación científica, la justificación metodológica del estudio se da cuando el proyecto que se va a realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable.

Desde el punto de vista metodológico, se estarían estableciendo un conjunto de directrices que permitirían orientar el desarrollo de cualquier proceso dirigido a formular la atención al cliente y la gestión por procesos considerando el tipo y diseño de investigación, instrumentos de recolección de datos y los procesos de análisis de resultados.

1.5.4. Económica

Según Brojt (2005, p. 69), toda investigación implica una inversión para la empresa, y toda inversión debe tener un retorno o beneficio que justifique la investigación.

Una vez el proyecto de investigación esté terminado, permitirá al Área de Cobranzas de las tarjetas oh!, mejorar su atención a los clientes partiendo de las competencias cardinales, específicas gerencias y por áreas.

1.6. Hipótesis

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 164) “Son las guías para una investigación o estudio”. Quiere decir que las hipótesis señalan lo que tratamos de probar y se conceptualizan como las explicaciones tentativas del problema investigado.

1.6.1. Hipótesis general

Existe relación positiva entre la atención al cliente y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja – Lima, 2017.

1.6.2. Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe relación positiva entre el personal de servicio y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja – Lima, 2017.

Hipótesis específica 2

Existe relación positiva entre la comunicación y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja – Lima, 2017.

Hipótesis específica 3

Existe relación positiva entre el cliente y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja – Lima, 2017.

Hipótesis específica 4

Existe relación positiva entre la calidad y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja – Lima, 2017.

1.7. Objetivos

Según Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2014) los objetivos “señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (p. 37), por este motivo siempre hay que tenerlos presentes durante todo su desarrollo. Evidentemente los objetivos que se especifica requieren ser adecuados entre sí y deben expresarse con claridad, y ser específicos, medibles, apropiados y realistas.

1.7.1. Objetivo general

Identificar la relación entre la atención al cliente y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja – Lima, 2017.

1.7.2. Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Establecer la relación entre el personal de servicio y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja – Lima, 2017.

Objetivo específico 2

Determinar la relación entre la comunicación y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja – Lima, 2017.

Objetivo específico 3

Establecer la relación entre el cliente y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja – Lima, 2017.

Objetivo específico 4

Determinar la relación entre la calidad y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja – Lima, 2017.

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Método de la investigación

La investigación fue de método hipotético-deductivo que para Bernal (2010, p. 60) consiste en un “procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos”.

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo que según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 4) “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”.

En este enfoque lo subjetivo existe y posee un valor para el investigador, pero este se enfocó a demostrar qué tan bien se adecua el conocimiento a la realidad objetiva de la atención al cliente y la gestión por competencias; asimismo se utilizó en la investigación la lógica o el razonamiento deductivo.

2.2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizada fue la aplicada que según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. XXIV) es el tipo que “busca resolver problemas”; como los problemas que se presentaron en las variables atención al cliente y gestión por competencias.

La investigación descriptiva según Cerda (1998) citado por Bernal (2010, p. 113) nos dice que “tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas” además el mismo autor agrega que “se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás”. Por lo tanto la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto. Por esta razón la investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y

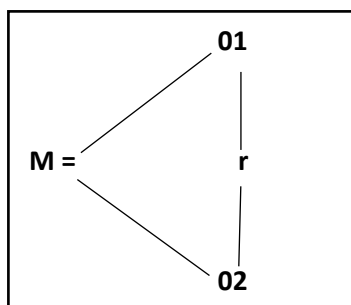
la revisión documental.

Por otro lado, la investigación correlacional según Salkind (1998) citado por Bernal (2010, p. 114) tiene como propósito “mostrar o examina la relación entre variables o resultados de variables”, en base a este autor, uno de los puntos fundamentales relacionados a la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra.

En base a los conceptos desarrollados en los párrafos anteriores la presente investigación fue descriptiva porque se pudo medir la capacidad para evaluar las características de las variables atención al cliente y la gestión por competencias, asimismo fue correlacional porque se midió la relación entre las variables mencionadas anteriormente.

El diagrama de este diseño es el siguiente

Figura 1: Diagrama del diseño correlacional



Fuente: Elaboración propia

Tenemos:

M= 28 trabajadores del área de cobranza de la empresa Financiera oh! S.A

01= Variable 01 Atención al cliente

02= Variable 02 Gestión por competencia

r = Coeficiente de correlaciones entre variables

2.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 165) sostiene que:

El diseño de estudio es no experimental, porque no existe manipulación de las variables, observándose de manera natural los hechos o fenómenos, es decir tal y como se dan en su contexto natural. También se conoce como investigación ex post-facto (los hechos y variables ya ocurrieron).

Asimismo fue de corte transversal porque se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 151).

Por lo tanto, la investigación fue de diseño no experimental por que las variables no sufren manipulación ni alteración y de corte transversal por que la recolección de datos se realizó en un solo momento a los trabajadores del Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la Financiera oh! S.A.

Variables

Bernal (2010, p. 139) menciona que la variable es “una característica, atributo, propiedad o cualidad que puede estar o no presente en los individuos, grupos o sociedades, puede presentarse en matices o modalidades diferentes o en grados, magnitudes o medidas distintas a lo largo de una continuum”.

Escala ordinal

Según Bernal (2010, p.246) “tiene como propósito dar orden (establecer prioridades) a los datos de forma ascendente o descendente”. Estas escalas se utilizan

frecuentemente para determinar la mediana, la media y la desviación estándar de las variables sujetas de estudio.

Figura 2: Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	ESCALA DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO
Atención al cliente	Según García, García y Gil (2009), es la puesta a disposición del cliente de una competencia humana, representando un hecho de marcado carácter relacional y, por lo tanto, intangible y de carácter variable. Son, pues, claves para aplicar un buen servicio tanto el conocimiento sobre los productos ofertados, como la capacidad comunicativa a la hora de transmitir e informar al cliente sobre los mismos. Esta relación entre el cliente y el personal puede y debe representar un valor añadido en la satisfacción que obtenga el primero a cambio del pago de los bienes o servicios recibidos. (p. 133)	La atención al cliente se midió a través de un cuestionario formulado en base a los factores personal de servicio, comunicación, cliente y calidad; que se conjuga para establecer la relación con la gestión por competencias del Área de Cobranzas de las Tarjetas Oh! en la empresa Financiera Oh! S.A	Personal de servicio	Empatía	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	1) Nunca 2) Casi nunca 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre	Cuestionario
				Amabilidad			
				Discreción			
				Asertividad			
			Comunicación	Comunicación no verbal	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16		
				Comunicación verbal			
				Escucha activa			
				Obstáculos en la comunicación			
			Cliente	Necesidades	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24		
				Tratamiento			
				Actuación			
				Quejas y reclamaciones			
			Calidad	Elementos tangibles	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32		
Capacidad de respuesta							
Seguridad							
Confiabledad							
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEM	ESCALA DE	INSTRUMENTO
Gestión por competencias	Según Alles (2015, p. 85) la gestión por competencias es una metodología aplicada a la tarea de conducir los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando el modelo de competencias se diseña de manera adecuada es beneficioso, al mismo tiempo, tanto para la empresa como para los colaboradores que allí se desempeñan.	La gestión por competencias se midió a través de un cuestionario formulado en base a la clasificación de competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por áreas; que se conjuga para establecer la relación con la atención al cliente del Área de Cobranzas de las Tarjetas Oh! en la empresa Financiera OH! S. A	Competencias cardinales	Compromiso	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	1) Nunca 2) Casi nunca 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre	Cuestionario
				Calidad del trabajo			
				Integridad			
				Innovación			
			Competencias específicas gerenciales	Liderazgo para el cambio	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19		
				Pensamiento estratégico			
				Desarrollo de personas			
				Desarrollo del equipo			
			Competencias específicas por áreas	Orientación al cliente	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30		
				Impacto			
				Comunicación			
				Iniciativa			
				Autonomía			
Confianza en sí mismo							

2.4. Población y muestra

La población de acuerdo a Fracica (1988) citado por Bernal (2010, p. 164) es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación”, asimismo el autor menciona que es “el conjunto de todas las unidades de muestreo”.

Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 174) mencionaron que la población es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”

La población del estudio fueron los trabajadores del Área de Cobranzas de las tarjetas Oh!, en la empresa Financiera oh! S.A. que son los elementos que concuerdan con las mismas especificaciones y que conocen la realidad problemática de la investigación, estos fueron un total de 28 trabajadores.

2.5. Técnicas, instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.5.1. Técnicas de recolección

La recolección de datos según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 198) implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Según Bernal (2010, p. 191) a la etapa de recolección de datos se le conoce también como trabajo de campo; estos datos o información que va a recolectarse son el medio a través del cual se prueban las hipótesis, se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio originados del problema de investigación.

Actualmente existen en investigación una gran variedad de técnicas o instrumentos para realizar este trabajo de campo; de acuerdo al método y el tipo de la presente investigación la técnica utilizada fue la encuesta que según Bernal (2010, p. 194) es la técnica más utilizada, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas.

La investigación aplicó la técnica de la encuesta para realizar la recolección de datos en el Área de Cobranzas de las tarjetas Oh!, en la empresa Financiera oh! S.A.

2.5.2. Instrumentos de recolección

El instrumento de recolección de datos según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 199) es el “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”, para la presente investigación de las variables atención al cliente y gestión por competencias.

En base a la técnica de recolección de datos que se utilizó como fue la encuesta, esta se fundamenta en un cuestionario que según Bernal (2010, p. 194) es un “conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas”. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 217) un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, estos deben ser congruentes con el planteamiento del problema e hipótesis.

Se aplicó el cuestionario de “Atención al cliente” considerando su ficha técnica con las siguientes características:

- a) Instrumento: Cuestionario de “Atención al cliente”
- b) Autora: Lucy Elvira Hernandez Chuquiaguanga
- c) Año: 2017
- d) Significación: El cuestionario de “Atención al cliente” tiene 4 dimensiones que son los siguientes: personal de servicio, comunicación, cliente y calidad
- e) Extensión: El instrumento consta de 32 preguntas.
- f) Administración: Individual
- g) Ámbito de Aplicación: Área de Cobranzas de las tarjetas Oh!, en la empresa Financiera oh! S.A.
- h) Duración: El tiempo de duración para desarrollar el cuestionario es de aproximadamente 20 minutos.
- i) Puntuación: El Instrumento de “Atención al cliente” utiliza la escala de Likert:

1 = Nunca

2 = Casi nunca

3 = A veces

4 = Casi siempre

5 = Siempre

j) Categorización: La variable Gestión por competencias se categorizo de la siguiente manera:

1 = Malo

2 = Regular

3 = Bueno

Tabla 1: Baremación de la variable Atención al cliente

Rango	Atención al cliente	Personal de servicio	Comunicación	Cliente	Calidad
Malo	47 - 64	11 - 16	12 - 17	11 - 15	11 - 15
Regular	65 - 82	17 - 22	18 - 23	16 - 20	16 - 20
Bueno	83 - 100	23 - 28	24 - 29	21 - 25	21 - 25

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio.

Se aplicó el cuestionario de “Gestión por competencias” considerando su ficha técnica con las siguientes características:

a) Instrumento: Cuestionario de “Gestión por competencias”

b) Autora: Lucy Elvira Hernandez Chuquihuanga

c) Año: 2017

d) Significación: El cuestionario de “Gestión por competencias” tiene 3 dimensiones que son los siguientes: competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por áreas.

e) Extensión: El instrumento consta de 30 preguntas.

f) Administración: Individual

g) Ámbito de Aplicación: Área de Cobranzas de las tarjetas Oh!, en la empresa Financiera oh! S.A.

h) Duración: El tiempo de duración para desarrollar el cuestionario es de aproximadamente 20 minutos.

i) Puntuación: El Instrumento de “Gestión por competencias” utiliza la escala de Likert:

1 = Nunca

2 = Casi nunca

3 = A veces

4 = Casi siempre

5 = Siempre

j) Categorización: La variable Gestión por competencias se categorizo de la siguiente manera:

1 = Deficiente

2 = Poco eficiente

3 = Eficiente

Tabla 2: Baremación de la variable Gestión por competencias

Rango	Gestión por competencias		Competencias cardinales			Competencias específicas gerenciales			Competencias específicas por áreas		
Deficiente	44	- 61	13	- 19	13	- 18	16	- 22			
Poco eficiente	62	- 79	20	- 26	19	- 24	23	- 29			
Eficiente	80	- 97	27	- 33	25	- 30	30	- 36			

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio.

2.5.3. Validez

Según Bernal (2010) la validez “tiene que ver con lo que mide el cuestionario y cuán bien lo hace” (p. 302).

Esta validez se obtiene mediante las opiniones de expertos y al asegurarse de que las dimensiones medidas por el instrumento sean representativas del universo o dominio de dimensiones de las variables de interés. Dentro de la Universidad César Vallejo, para dar validez a los instrumentos de recolección; a través del formato

“Informe de opinión de expertos del instrumento de investigación”, que considera 9 aspectos de validación: Claridad, Objetividad, Actualidad, Suficiencia, Intencionalidad, Consistencia, Coherencia, Metodología y Pertinencia, mediante este proceso se ha obtenido una validez promedio de: 65% para la variable Atención al cliente y 65% para la variable Gestión por competencias.

Tabla 3: Juicio de expertos

Expertos	Atención al cliente	Porcentaje %	Gestión por competencias	Porcentaje %
Gonzales Moncada, Teresa	X	65%	X	65%
Larroche Cueto, Benito	X	65%	X	65%
Ames Coca, Martha	X	65%	X	65%
Total		65%		65%

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio.

2.5.4. Confiabilidad

Según Bernal (2010) se refiere “a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se les examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios” (p. 302).

En el presente trabajo de investigación se efectuó el cálculo del índice Alfa de Cronbach a través del software estadístico SPSS en su versión 24.0, para lo cual previamente se realizó la prueba piloto de ambos instrumentos de 32 y 30 preguntas a 15 miembros escogidos al azar, donde se demostró que ambos instrumentos son confiables, con resultados de 0.888 y 0.880 en el Coeficiente de Alfa de Cronbach.

Tabla 4: Estadístico de fiabilidad de la variable: Atención al cliente

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.888	32

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio.

Tabla 5: Estadístico de fiabilidad de la variable: Gestión por competencias

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.880	30

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio.

2.6. Método de análisis de datos

Para el análisis de datos se utilizó y ejecuto el programa estadístico SPSS Versión 24.0, se exploró los datos para analizarlos y visualizarlos por la variables Atención al cliente y Gestión por competencias, se evaluó la confiabilidad del instrumento a través del Coeficiente de Alfa de Cronbach, se realizó el análisis estadístico descriptivo de las variables y dimensiones a través de la distribución de frecuencias, finalmente se utilizó la estadística inferencial para la contrastación de las hipótesis a través de la prueba Coeficiente de Correlación de Spearman, y se concluyó con la preparación de los resultados a través de tablas y gráficos cada uno con sus respectivos comentarios.

2.7. Aspectos éticos

En la presente investigación se utilizaron citas bibliográficas de teóricos teniendo en cuenta las consideraciones éticas, y sin evitar el estudio de investigación ni la propiedad intelectual, los derechos de los autores y la calidad de los datos obtenidos en esta investigación ya que como profesionales en formación debemos tener siempre presente cuál es la ética que debe tener durante su formación y demostrar mediante ello el grado de profesionalismo.

Asimismo, la investigación no es sólo un acto técnico, es ante todo el ejercicio de un acto responsable, por este motivo la investigación no oculto a los colaboradores la naturaleza de la investigación, exponer a los colaboradores a actos que podrían perjudicarles, jamás invadió su intimidad, los datos consignados son

reales y fieles a su naturaleza, sin manipulación por parte del investigador.

III. RESULTADOS

Tabla 6: Frecuencias de la variable Atención al cliente y sus dimensiones

		CATEGORIA ATENCIÓN AL CLIENTE			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO ATENCIÓN AL CLIENTE	14	50.0	50.0	50.0
	REGULAR ATENCIÓN AL CLIENTE	9	32.1	32.1	82.1
	BUENO ATENCIÓN AL CLIENTE	5	17.9	17.9	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio.

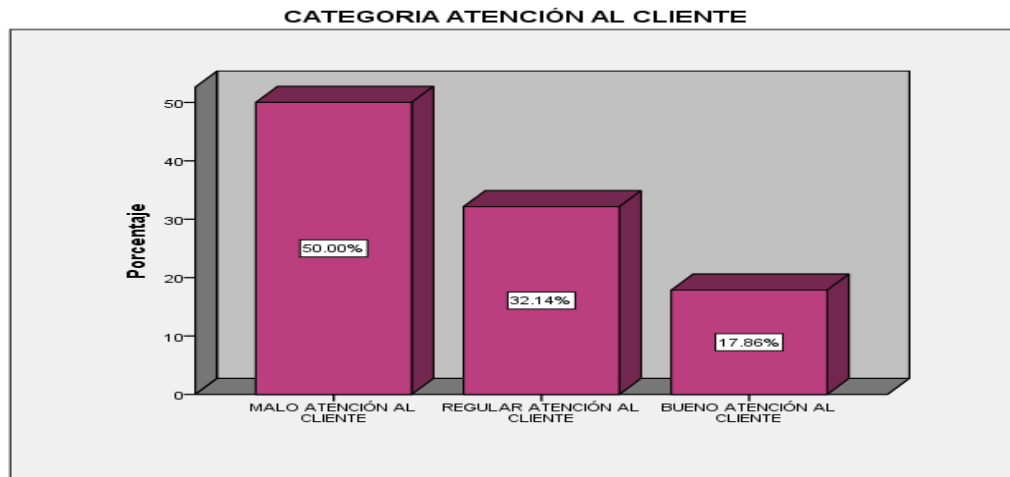


Figura 3: Frecuencias de la variable Atención al cliente y sus dimensiones

Como se observa en la tabla 6, así como en la figura 3, un 50.00% de los empleados encuestados ubican a la atención al cliente en la categoría de “malo”, un 32.14% en la categoría “regular” y 17.86% en la categoría “bueno”. Por lo cual se expresa que existe un nivel “malo” en cuanto a la atención al cliente en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A.

Tabla 7: Resultados de la Dimensión 01 Personal al servicio

CATEGORIA PERSONAL AL SERVICIO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO PERSONAL AL SERVICIO	15	53.6	53.6	53.6
	REGULAR PERSONAL AL SERVICIO	8	28.6	28.6	82.1
	BUENO PERSONAL AL SERVICIO	5	17.9	17.9	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio.

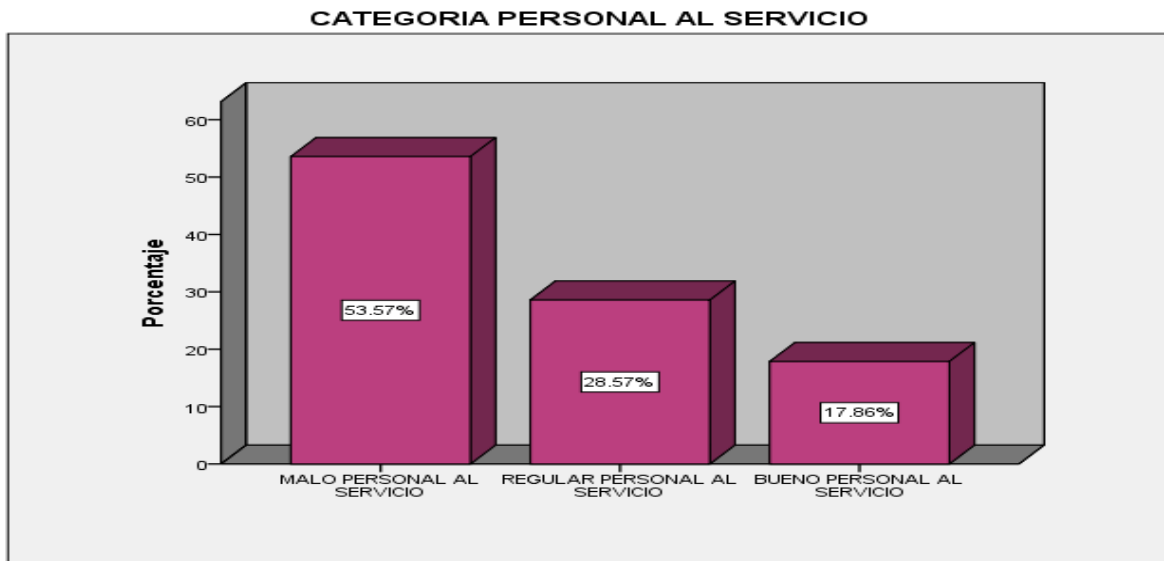


Figura 4: Resultados de la Dimensión 01 Personal al servicio

Como se observa en la tabla 7, así como en la figura 4, un 53.57% de los empleados encuestados ubican a la dimensión personal de servicio en la categoría de “malo”, un 28.57% en la categoría “regular” y 17.86% en la categoría “bueno”. Por lo cual se expresa que existe un nivel “malo” en cuanto a la dimensión personal de servicio en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A.

Tabla 8: Resultados de la Dimensión 02 Comunicación

		CATEGORIA COMUNICACIÓN			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO COMUNICACIÓN	13	46.4	46.4	46.4
	REGULAR COMUNICACIÓN	11	39.3	39.3	85.7
	BUENO COMUNICACIÓN	4	14.3	14.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio.

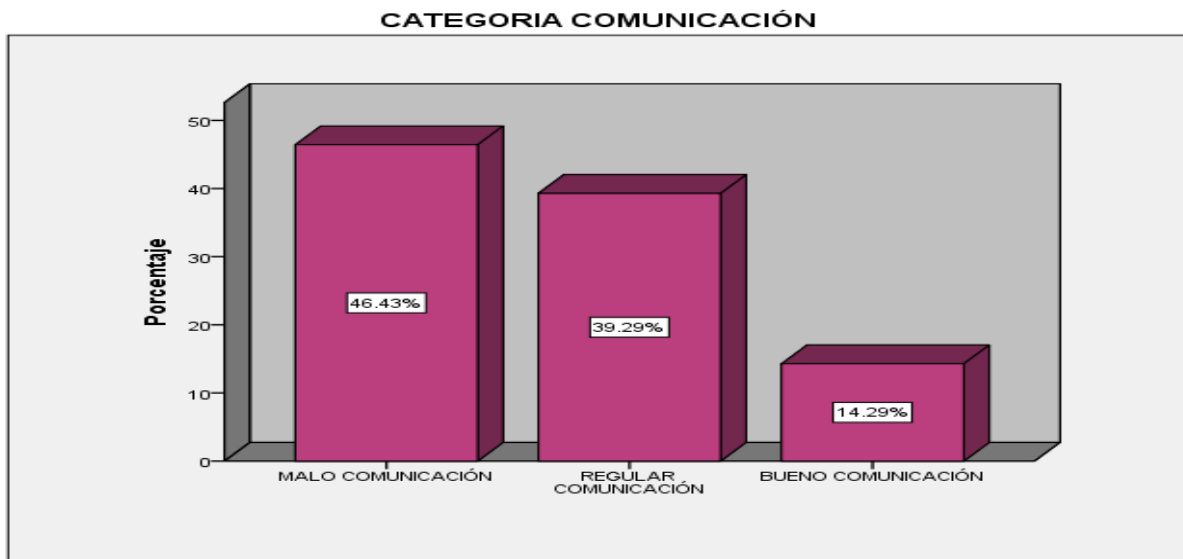


Figura 5: Resultados de la Dimensión 02 Comunicación

Como se observa en la tabla 8, así como en la figura 5, un 46.43% de los empleados encuestados ubican a la dimensión comunicación en la categoría de “malo”, un 39.29% en la categoría “regular” y 14.29% en la categoría “bueno”. Por lo cual se expresa que existe un nivel “malo” en cuanto a la dimensión comunicación en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A.

Tabla 9: Resultados de la Dimensión 03 Cliente

		CATEGORIA CLIENTE			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO CLIENTE	14	50.0	50.0	50.0
	REGULAR CLIENTE	9	32.1	32.1	82.1
	BUENO CLIENTE	5	17.9	17.9	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio.

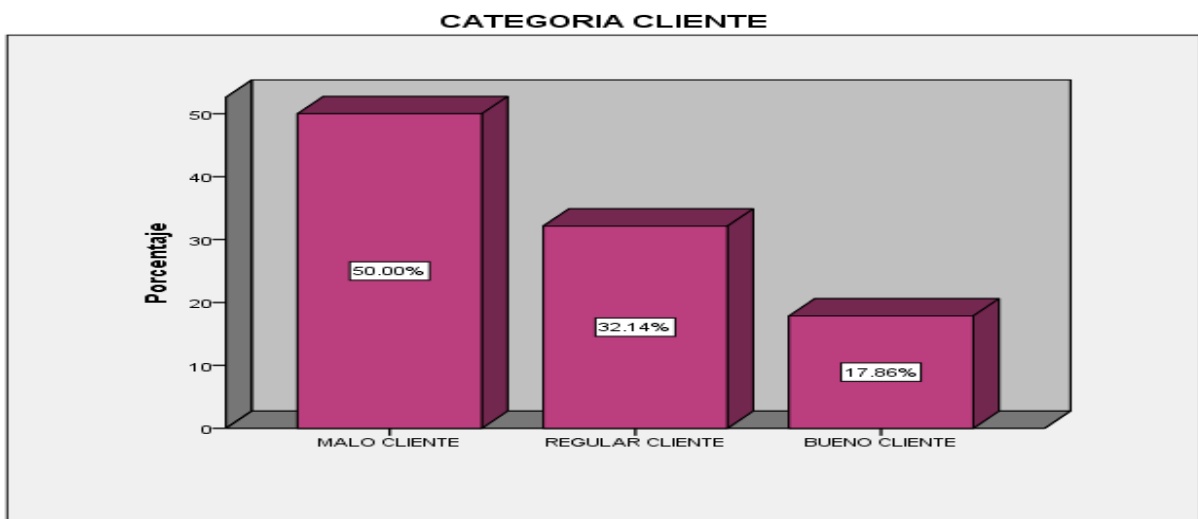


Figura 6: Resultados de la Dimensión 03 Cliente

Como se observa en la tabla 9, así como en la figura 6, un 50.00 % de los empleados encuestados ubican a la dimensión cliente en la categoría de “malo”, un 32.14% en la categoría “regular” y 17.86% en la categoría “bueno”. Por lo cual se expresa que existe un nivel “malo” en cuanto a la dimensión cliente en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A.

Tabla 10: Resultados de la Dimensión 04 Calidad

		CATEGORIA CALIDAD			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO CALIDAD	14	50.0	50.0	50.0
	REGULAR CALIDAD	9	32.1	32.1	82.1
	BUENO CALIDAD	5	17.9	17.9	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio.

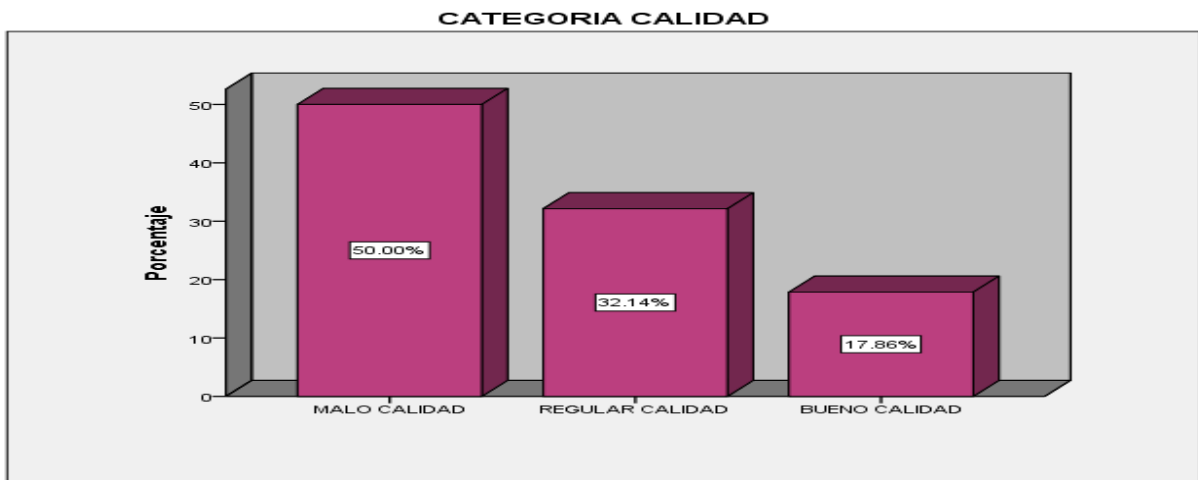


Figura 7: Resultados de la Dimensión 04 Calidad

Como se observa en la tabla 10, así como en la figura 7, un 50.00% de los empleados encuestados ubican a la dimensión calidad en la categoría de “malo”, un 32.14% en la categoría “regular” y 17.86% en la categoría “bueno”. Por lo cual se expresa que existe un nivel “malo” en cuanto a la dimensión calidad en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh S.A.

Tabla 11: Frecuencias de la variable 02 Gestión por competencias y sus dimensiones

		CATEGORIA GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	15	53.6	53.6	53.6
	POCO EFICIENTE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	9	32.1	32.1	85.7
	EFICIENTE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	4	14.3	14.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio.

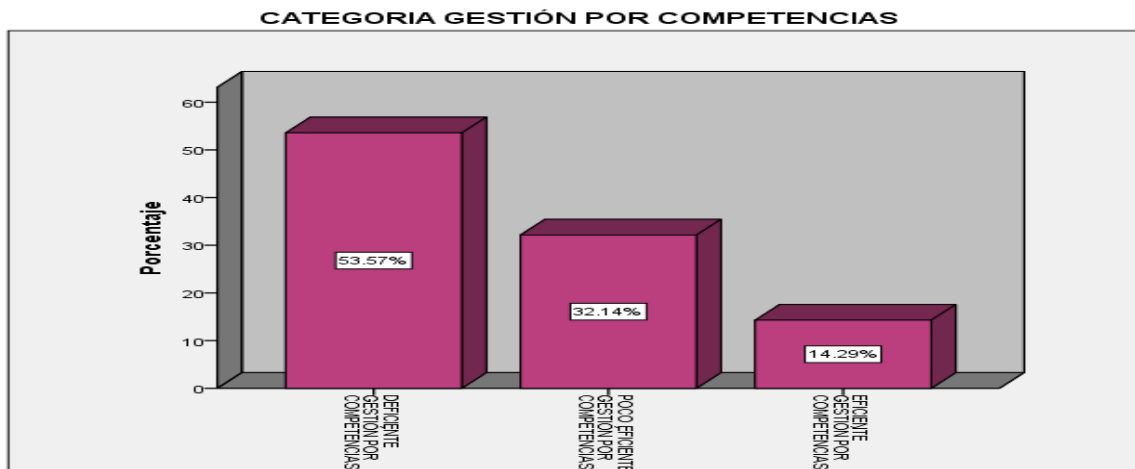


Figura 8: Frecuencias de la variable 02 Gestión por competencias y sus dimensiones

Como se observa en la tabla 11, así como en la figura 8, un 53.57% de los empleados encuestados ubican a la variable gestión por competencias en la categoría de “deficiente”, un 32.14% en la categoría “poco eficiente” y 14.29% en la categoría “eficiente”. Por lo cual se expresa que existe un nivel “malo” en cuanto a la variable gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A.

Tabla 12: Resultados de la Dimensión 01 Competencias cardinales

CATEGORIA COMPETENCIAS CARDINALES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE COMPETENCIAS CARDINALES	13	46.4	46.4	46.4
	POCO EFICIENTE COMPETENCIAS CARDINALES	9	32.1	32.1	78.6
	EFICIENTE COMPETENCIAS CARDINALES	6	21.4	21.4	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio.

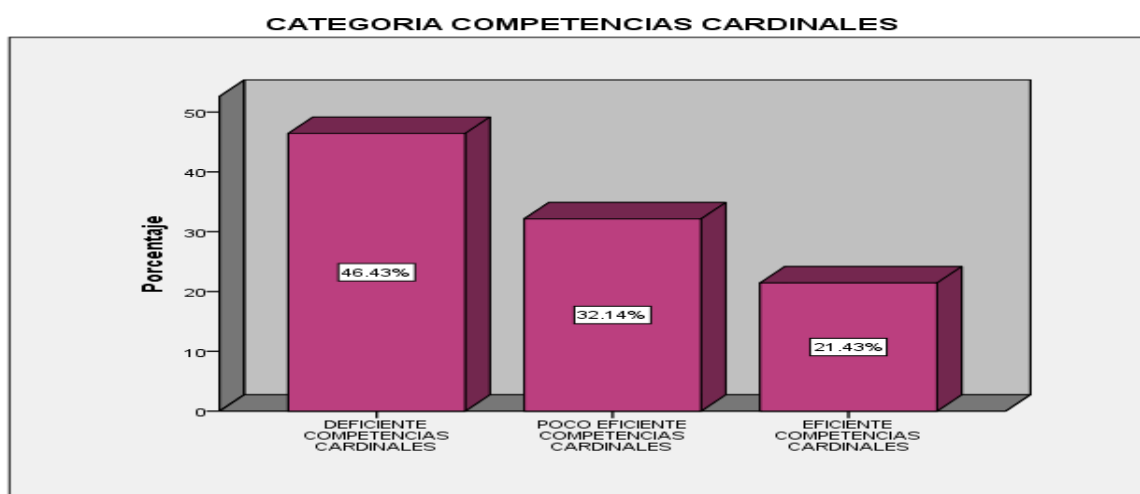


Figura 9: Resultados de la Dimensión 01 Competencias cardinales

Como se observa en la tabla 12, así como en la figura 9, un 46.43% de los empleados encuestados ubican a la dimensión competencias cardinales en la categoría de “deficiente”, un 32.14% en la categoría “poco eficiente” y 21.43% en la categoría “eficiente”. Por lo cual se expresa que existe un nivel “malo” en cuanto a la dimensión competencias cardinales en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A.

Tabla 13: Resultados de la Dimensión 02 Competencias gerenciales

CATEGORIA COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	12	42.9	42.9	42.9
	POCO EFICIENTE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	11	39.3	39.3	82.1
	EFICIENTE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	5	17.9	17.9	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio.



Figura 10: Resultados de la Dimensión 02 Competencias gerenciales

Como se observa en la tabla 13, así como en la figura 10, un 42.86% de los empleados encuestados ubican a la dimensión competencias específicas gerenciales en la categoría de “deficiente”, un 39.29% en la categoría “poco eficiente” y 17.86% en la categoría “eficiente”. Por lo cual se expresa que existe un nivel “malo” en

cuanto a la dimensión competencias específicas gerenciales en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A.

Tabla 14: Resultados de la Dimensión 03 Competencias específicas por áreas

CATEGORIA COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEFICIENTE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS	13	46.4	46.4	46.4
	POCO EFICIENTE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS	11	39.3	39.3	85.7
	EFICIENTE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS	4	14.3	14.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio.

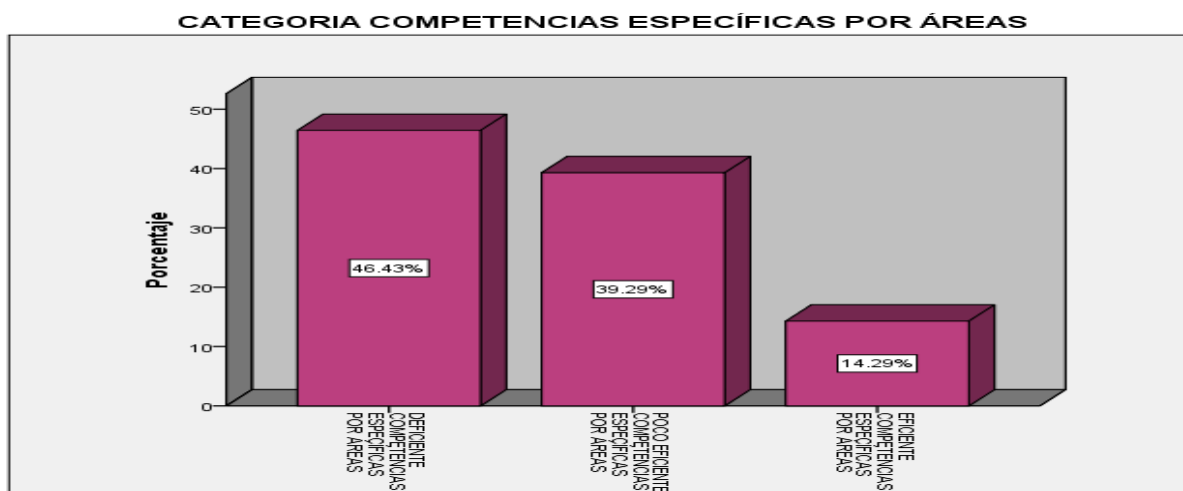


Figura 11: Resultados de la Dimensión 03 Competencias específicas por áreas

Como se observa en la tabla 14, así como en la figura 11, un 46.43% de los empleados encuestados ubican a la dimensión competencias específicas por áreas

en la categoría de “deficiente”, un 39.29% en la categoría “poco eficiente” y 14.29% en la categoría “eficiente”. Por lo cual se expresa que existe un nivel “malo” en cuanto a la dimensión competencias específicas por áreas en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A.

3.1. Contrastación de hipótesis

Ho: No existe relación positiva entre la atención al cliente y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la Financiera oh S.A. San Borja – Lima, 2017.

Ha: Existe relación positiva entre la atención al cliente y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la Financiera oh S.A. San Borja – Lima, 2017.

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión: Si p valor < 0,05 en este caso se rechaza el Ho

Si p valor > 0,05 en este caso se acepta el Ho

Tabla 15: Correlación entre la Atención al cliente y Gestión por competencias

			CATEGORIA ATENCIÓN AL CLIENTE	CATEGORIA GESTIÓN POR COMPETENCIAS
Rho de Spearman	CATEGORIA ATENCIÓN AL CLIENTE	Coeficiente de correlación	1.000	.944**
		Sig. (bilateral)		0.000
	CATEGORIA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	N	28	28
		Coeficiente de correlación	.944**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	28	28

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio.

En la tabla 15 el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.944* por lo que se determina que existe una correlación positiva al nivel de 0.05, lo que manifiesta de que el 95% (0.95) a dos colas o bilateral. La variable 1: atención al cliente sobre la variable 2: gestión por competencias, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig. = 0.011) es menor que el p-valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha).

Contrastación de la hipótesis específica 1

Ho: No existe relación positiva entre el personal de servicio y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la Financiera oh S.A. San Borja – Lima, 2017.

Ha: Existe relación positiva entre el personal de servicio y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la Financiera oh S.A. San Borja - Lima, 2017.

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión: Si p valor < 0,05 en este caso se rechaza el Ho

Si p valor > 0,05 en este caso se acepta el Ho

Tabla 16: Correlación entre el personal de servicio y gestión por competencias.

			CATEGORIA PERSONAL AL SERVICIO	CATEGORIA GESTIÓN POR COMPETENCIAS
Rho de Spearman	CATEGORIA PERSONAL AL SERVICIO	Coeficiente de correlación	1.000	.894**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	28	28
	CATEGORIA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Coeficiente de correlación	.894**	1.000
Sig. (bilateral)		0.000		
		N	28	28

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio.

En la tabla 16, el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.894* por lo que se determina que existe una correlación positiva al nivel de 0.05, lo que manifiesta de que el 95% (0.95) a dos colas o bilateral. La dimensión 1 de la variable 1: personal de servicio sobre la variable 2: gestión por competencias, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig. = 0.011) es menor que el p-valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha).

Contrastación de la hipótesis específica 2

Ho: No existe relación positiva entre la comunicación y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la Financiera oh S.A. San Borja – Lima, 2017.

Ha: Existe relación positiva entre la comunicación y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la Financiera oh S.A. San Borja - Lima, 2017.

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión: Si p valor < 0,05 en este caso se rechaza el Ho

Si p valor > 0,05 en este caso se acepta el Ho

Tabla 17: Correlación entre la comunicación y gestión por competencias.

			CATEGORIA COMUNICACIÓN	CATEGORIA GESTIÓN POR COMPETENCIAS
Rho de Spearman	CATEGORIA COMUNICACIÓN	Coeficiente de correlación	1.000	.817**
		Sig. (bilateral)		0.000
	CATEGORIA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	N	28	28
		Coeficiente de correlación	.817**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	28	28

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio.

En la tabla 17, el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.817* por lo que se determina que existe una correlación positiva al nivel de 0.05, lo que manifiesta de que el 95% (0.95) a dos colas o bilateral. La dimensión 2 de la variable 1: comunicación sobre la variable 2: gestión por competencias, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig. = 0.011) es menor que el p-valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha).

Contrastación de hipótesis específica 3

Ho: No existe relación positiva entre el cliente y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la Financiera oh S.A. San Borja – Lima, 2017.

Ha: Existe relación positiva entre el cliente y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la Financiera oh S.A. San Borja – Lima, 2017.

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión: Si p valor < 0,05 en este caso se rechaza el Ho

Si p valor > 0,05 en este caso se acepta el Ho

Tabla 18: Correlación entre el cliente y gestión por competencias.

			CATEGORIA CLIENTE	CATEGORIA GESTIÓN POR COMPETENCIAS
Rho de Spearman	CATEGORIA CLIENTE	Coeficiente de correlación	1.000	.944**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	28	28
	CATEGORIA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Coeficiente de correlación	.944**	1.000
Sig. (bilateral)		0.000		
	N	28	28	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio.

En la tabla 18, el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.944* por lo que se determina que existe una correlación positiva al nivel de 0.05, lo que manifiesta de que el 95% (0.95) a dos colas o bilateral. La dimensión 3 de la variable 1: cliente sobre la variable 2: gestión por competencias, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig. = 0.011) es menor que el p-valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha).

Contrastación de hipótesis específica 4

Ho: No existe relación positiva entre la calidad y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la Financiera oh S.A. San Borja – Lima, 2017.

Ha: Existe relación positiva entre la calidad y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la Financiera oh S.A. San Borja – Lima, 2017.

Nivel de significancia = 0,05

Regla de decisión: Si p valor < 0,05 en este caso se rechaza el Ho

Si p valor > 0,05 en este caso se acepta el Ho

Tabla 19: Correlación entre la calidad y gestión por competencias.

			CATEGORIA CALIDAD	CATEGORIA GESTIÓN POR COMPETENCIAS
Rho de Spearman	CATEGORIA CALIDAD	Coeficiente de correlación	1.000	.944**
		Sig. (bilateral)		0.000
	CATEGORIA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	N	28	28
		Coeficiente de correlación	.944**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	28	28

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Reporte del SPSS V24 para el estudio.

En la tabla 19, el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.944* por lo que se determina que existe una correlación positiva al nivel de 0.05, lo que manifiesta de que el 95% (0.95) a dos colas o bilateral. La dimensión 4 de la variable 1: calidad sobre la variable 2: gestión por competencias, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig. = 0.011) es menor que el p-valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alterna (Ha).

IV. DISCUSSION

En el presente capítulo y después de obtener los resultados, comparan con los antecedentes de la presente investigación, los cuales confirmaran las hipótesis planteadas.

Orosco, L (2012) en su estudio titulada “Propuesta de mejora en el Área de Gestión de Atención al usuario en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo – Sede Cajamarca, para incrementar el nivel de satisfacción del cliente en el año 2012” por lo que concluyó que las capacitaciones generan una conciencia en el personal para el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en la Atención al cliente. Tomando en cuenta la amabilidad los colaboradores casi nunca pasan por un proceso de inducción al respecto del protocolo de amabilidad de la empresa 39.3%. Donde García, García y Gil (2009), manifestaron que un buen profesional debe desarrollar y potenciar una serie de cualidades necesarias para que desempeñe correctamente sus funciones; estas cualidades son las siguientes: cordialidad en el trato con el cliente, memoria para poder recordar los gustos particulares de los clientes, discreción que se trata de una norma esencial ya que nunca deben hacerse comentarios a los compañeros acerca de los clientes y mucho menos de lo que éstos cuentan en sus conversaciones, simpatía que se debe mostrar incluso cuando el estado de ánimo no es bueno, diligencia para saber hacer las cosas bien y con rapidez y finalmente ser servicial que no es lo mismo que ser servil, sino servir con cuidado y diligencia y mostrar predisposición para complacer al cliente.

Arrúe, J. (2014) en su investigación titulada “Análisis de la calidad del servicio de atención en la Oficina Desconcentrada de OSIPTEL Loreto desde la percepción del usuario periodo Junio a Setiembre de 2014” por lo que concluyó que existe un alto nivel en la capacidad de comunicación de los colaboradores por su facilidad de respuesta y claridad en la misma, asimismo la información brindada es de mucha utilidad para el usuario. Tomando en consideración la comunicación verbal en cuanto a que casi nunca durante la comunicación con el cliente se genera un intercambio de información relevante para tomar decisiones 67.9% mientras que nunca la comunicación precisa entre el cliente y el colaborador permite negociar los

desacuerdos 50.0%. Donde García, García y Gil (2009) expresa que la comunicación tiene un papel fundamental en el servicio al cliente; considerando que los clientes constituyen la razón de ser de la empresa, ya que toda empresa que desee permanecer en el mercado necesita tener clientes fieles, es en la empresa donde la comunicación adquiere especial relevancia.

Enríquez, J. (2011) en su estudio titulada “El servicio al cliente en restaurantes del centro de Ibarra. Estrategias de desarrollo de servicio” por lo que concluyó que los clientes consideran que el personal no toma en cuenta sus necesidades porque los atienden de forma rápida y poco cordial, y sin agregar un valor agregado a cambio de lo que ellos están pagando, la investigación propone para mejorar el cumplimiento de las necesidades de los clientes que se mejoren los procedimientos a aplicarse, con el propósito de lograr un nivel de desempeño superior por parte del personal que labora en la empresa. Con relación a las necesidades de los clientes estas nunca son atendidas sin postergación por el colaborador 39.3% mientras que casi nunca los colaboradores preguntan por las necesidades del cliente y establecen soluciones para satisfacerlas prioritariamente 57.1%. Donde García, García y Gil (2009), expreso que el cliente es la persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente; además constituye el elemento fundamental por y para el cual se crean productos y servicios en las empresas.

Posso, C. (2012) en su investigación titulada “Análisis, formulación y elaboración del modelo de atención al cliente del Departamento de Gestión de Infraestructura CODENSA S.A. Esp.” concluyó que el poco conocimiento que se tiene de los procesos por parte del personal y la falta de calidad son dos puntos desfavorables en la investigación, a esto se suma la falta de comunicación y el poco flujo de la información. Concuerta con la investigación con relación a la seguridad en cuanto a que nunca la calidad del servicio es la esperada por el cliente, ya que durante la llamada en la parte inicial trasladamos la información precisa que limite los

temores del cliente 53.6% y casi nunca dada la situación del fraude financiero, el colaborador posee las competencias para garantizar la seguridad al cliente durante las comunicaciones 53.6%. Donde García, García y Gil (2009), expresaron que la calidad significa brindar al cliente lo que se le prometió desde el diseño del producto o servicio. La excelencia significa ir más allá de las expectativas del cliente, sorprenderle de manera positiva. Cuando hablamos de ofrecer calidad y excelencia en la atención al cliente existen aspectos que no es posible pasar por alto como la orientación del cliente.

V. CONCLUSIONES

- Se logró identificar la relación entre la atención al cliente y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la Financiera oh! S.A. Ante el desarrollo del estudio y diagnóstico realizado encontramos que efectivamente entre ambas variables existe relación positiva. Donde el valor calculado para $p=0.000$, a un nivel de significancia de 0.01 (bilateral), alcanzando un coeficiente de correlación de 0.944, lo cual indica un nivel de correlación positiva fuerte (Tabla 15). También se logró identificar de acuerdo a los encuestados, la mayoría indicó que la empresa mantiene una atención al cliente malo (Ver Tabla 6 y Figura 3) y la gestión por competencias en nivel deficiente (Ver Tabla 11 y Figura 8) de acuerdo a las categorías en la percepción de los empleados.
- Se estableció que el personal de servicio existe una relación positiva con gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la Financiera oh! S.A. Donde el valor calculado para $p=0.000$, a un nivel de significancia de 0.01 (bilateral), alcanzando un coeficiente de correlación de 0.894, lo cual indica un nivel de correlación positiva fuerte (Tabla 16). Seguidamente se estableció de acuerdo a los encuestados, la mayoría indica que la empresa mantiene un personal de servicio malo (Tabla 7 y Figura 4), de acuerdo a las categorías en la percepción de los empleados.
- Se estableció que la comunicación existe una relación positiva con gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la Financiera oh! S.A. Donde el valor calculado para $p=0.000$, a un nivel de significancia de 0.01 (bilateral), alcanzando un coeficiente de correlación de 0.817, lo cual indica un nivel de correlación positiva fuerte (Tabla 17). Seguidamente se estableció de acuerdo a los encuestados, la mayoría indica que la empresa mantiene una mala comunicación (Tabla 8 y Figura 5), de acuerdo a las categorías en la percepción de los empleados.
- Se estableció que el cliente existe una relación positiva con gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la Financiera oh! S.A. Donde el valor calculado para $p=0.000$, a un nivel de significancia de 0.01 (bilateral),

alcanzando un coeficiente de correlación de 0.944, lo cual indica un nivel de correlación positiva fuerte (Tabla 18). Seguidamente se estableció de acuerdo a los encuestados, la mayoría indica que la empresa mantiene clientes con una percepción mala (Tabla 9 y Figura 6), de acuerdo a las categorías en la percepción de los empleados.

- Se estableció que la calidad existe una relación positiva con gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la Financiera oh! S.A. Donde el valor calculado para $p=0.000$, a un nivel de significancia de 0.01 (bilateral), alcanzando un coeficiente de correlación de 0.944, lo cual indica un nivel de correlación positiva fuerte (Tabla 19). Seguidamente se estableció de acuerdo a los encuestados, la mayoría indica que la empresa mantiene una mala calidad (Tabla 10 y Figura 7), de acuerdo a las categorías en la percepción de los empleados.

VI. RECOMENDACIONES

- Al Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la Financiera oh! S.A. mejorar la atención al cliente a través de capacitaciones sobre atención al cliente al personal de servicio, optimizar las comunicaciones a través de la inversión en equipos de comunicación de última generación, mejorar la empatía con los clientes para entender su situación y poder ofrecer una solución más idónea a su problema y la mejora en la calidad del servicio que se presta para que se optimice la gestión por competencias del personal en sus condiciones cardinal, específica gerencial y específica por área.
- Al jefe del Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la Financiera oh! S.A, contratar y promover la empatía con el propósito de mejorar el trato con el cliente para que sea único y especial, implementar un proceso de inducción con relación al protocolo de amabilidad para los nuevos ingresantes a la entidad financiera, promover que el cliente se siente cómodo cuando conversa con el personal de servicio con el fin que sea cauteloso al hablar, y mejorar la asertividad con el propósito que los jefes con experiencia ofrezcan recomendaciones y consejos en el trato entre colaborador-cliente.
- Al jefe del Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la Financiera oh! S.A, solicitar al cliente, oportunamente activar su WhatsApp y correo electrónico para establecer una comunicación más clara entre colaboradores y cliente, enfocar que durante la comunicación con el cliente se genera un intercambio de información relevante para tomar decisiones, para establecer un diálogo importante entre colaboradores y clientes, la infraestructura del área debe generar una ayuda para lograr la “escucha activa” y ayudar al cliente llamando en horas adecuadas para que recepcione la llamada en momentos oportunos que permite tener una comunicación clara.
- Al jefe del Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la Financiera oh! S.A, preguntar por las necesidades del cliente con el propósito de establecer soluciones para satisfacerlas prioritariamente, cumplir con el cliente le gusta que lo llamen por su nombre cuando el personal de servicio realiza la comunicación por ello la data es accesible, con el propósito de llevar una constancia y control, en el ejercicio de la

comunicación el colaborador actúa según un protocolo que previamente ha sido consensuado por la jefatura, y con el fin de disminuir las quejas y reclamaciones del área y dar solución a los problemas, se debe generar alianzas entre jefes y colaboradores.

- Al jefe del Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la Financiera oh! S.A, con el propósito de mejorar la calidad la empresa se preocupa en actualizar los equipos de comunicación, preparar el personal de servicio con capacitaciones con el fin de que presta atención a las preguntas formuladas por el cliente y responde sin postergación, mejorar la calidad del servicio para que sea la esperada por el cliente, pues durante las llamadas en la parte inicial trasladamos la información precisa que limite sus temores y cumplir con los tiempos según la cantidad de llamadas asignadas al colaborador, garantizan la confiabilidad del servicio.

VII. REFERENCIAS

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Arrue, J. (2014). *Análisis de la calidad del servicio de atención en la oficina desconcentrada de osiptel Loreto desde la percepción del usuario periodo junio a setiembre de 2014: Tesis para obtener el grado académico para magister en Gestión pública en la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana*.
- Bermúdez, L. y Rodríguez, L. (2016). *Investigación en la gestión empresarial*. Bogotá: ECOE.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Mexico D.F.: Pearson Educacion.
- Brojt, D. (2005). *Project management*. Buenos Aires: Granica.
- Enriquez, J. (2011). *El servicio al cliente en restaurantes del centro de Ibarra. Estrategias de desarrollo de servicios*. Ibarra: Tesis para obtener el grado académico para magister en administración de negocios de la Universidad Técnica del Norte.
- García, F., García, P. y Gil, M. (2009). *Técnicas de servicio y atención al cliente*. Madrid: Paraninfo.
- García, M. (2014). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. Malaga: IC.
- Guerrero, A. (2014). *Gestión del talento humano basado en competencias*. Queretaro: Tesis para obtener el grado de maestro en psicología del trabajo de la Universidad Autónoma de Queretaro.
- Gómez, M. (2006) *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Editorial Brujas
- Hernandez, R. Fernandez, C. y Baptista, P. (2010). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Jiménez, A. (2013). *Competencias: Credo valor a través de las personas*. Madrid: Diaz de Santos.
- Marcillo, N. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados*

- del Sur de Manabi*. Trujillo: Tesis para obtener el grado de doctor en administración de la Universidad Privada Antener Orrego.
- Márquez, L. (2012). *Propuesta de reducción del tiempo de atención al cliente en el servicio de farmacia de una clínica particular*. Lima: Tesis para obtener el título de ingeniero industrial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Martínez, V. (2013). *Gestión del talento humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas*. Mexico D.F.: Tesis para obtener el grado de maestro en administración del Instituto Politécnico Nacional.
- Orosco, L. (2012). *Propuesta de mejora en el Área de Gestión de Atención al usuario en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo - Sede Cajamarca, para incrementar el nivel de satisfacción del cliente en el año 2012*. Cajamarca: Tesis para obtener el título profesional de ingeniero industrial de la Universidad Privada del Norte.
- Paz, R. (2007). *Atención al cliente*. Barcelona: Ideaspropias.
- Posso, C. (2012). *Análisis, formulación y elaboración del modelo de atención al cliente del departamento de gestión de infraestructura Codensa S.A*. Pereira: Tesis para obtener el título profesional de ingeniero industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias*. La Coruña: Netbiblo.
- Tito, P. (2012). *Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. Lima: Tesis para obtener el grado de doctor en ciencias administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Vargas, M. y Aldana, L. (2011). *Calidad y servicio*. Bogota: ECOE.

VIII. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

ATENCIÓN AL CLIENTE

DATOS INFORMATIVOS:

SEXO

 M

 F

CONDICIÓN

 ESTABLE

 CONTRATADO

INSTRUCCIONES. La información que nos proporcionas será solo de conocimiento del investigador por tanto evalúa la atención al cliente de tu institución laboral, en forma objetiva y veraz respondiendo las siguientes interrogantes.

- Por favor no deje preguntas sin contestar.
- Marca con un aspa en solo uno de los recuadros correspondiente a la escala siguiente:

NUNCA	1
CASI NUNCA	2
A VECES	3
CASI SIEMPRE	4
SIEMPRE	5

DIMENSIONES		INDICADORES					1	2	3	4	5
PERSONAL DEL SERVICIO	1	EMPATÍA									
	1	El personal de servicio es empático, porque trata al cliente como único y especial.									
	2	Si un cliente expresa su insatisfacción, el colaborador actúa con empatía "se pone en su lugar".									
	2	AMABILIDAD									
	3	Los colaboradores pasan por un proceso de inducción al respecto del protocolo de Amabilidad de la empresa									
	4	Ante una situación que evidencia mal trato por parte del colaborador, este es despedido									
	3	DISCRESION									
	5	Las conversaciones con los clientes morosos son grabadas para garantizar la objetividad en la toma de decisiones.									
	6	El cliente se siente cómodo cuando conversa con el personal de servicio pues reconoce que es cauteloso.									
	4	ASERTIVIDAD									

DIMENSIONES	INDICADORES		1	2	3	4	5
	7	Los clientes son seleccionados a través de una "data" lo que facilita su monitoreo por parte del mismo colaborador.					
	8	Los jefes tienen permanencia en el área para las recomendaciones asertivas en la relación de colaborador - cliente.					
COMUNICACIÓN	1	COMUNICACIÓN NO VERBAL					
	9	Se solicita al cliente, oportunamente activar su WhatsApp y correo electrónico para establecer una comunicación más clara entre colaborador y cliente					
	10	Cuando el cliente expresa que está en horarios laborales que limita las comunicaciones, se recurre a la utilidad del correo electrónico.					
	2	COMUNICACIÓN VERBAL					
	11	Durante la comunicación con el cliente se genera un intercambio de información relevante para tomar decisiones.					
	12	La comunicación precisa entre el cliente y el colaborador permite negociar los desacuerdos.					
	3	ESCUCHA ACTIVA					
	13	Al establecer el diálogo entre colaboradores y clientes, la infraestructura del área genera una "escucha activa".					
	14	La capacidad de concentración al establecerse el diálogo entre colaborador y cliente es la ideal, pues las tareas están centradas en "actuar"					
	4	OBSTACULOS EN LA COMUNICACIÓN					
	15	El cliente recepciona la llamada en lugares adecuados que permite tener una comunicación fluida.					
	16	El cliente recepciona la llamada en momentos oportunos que permite tener una comunicación clara.					
	CLIENTE	1	NECESIDADES				
17		Las necesidades de los clientes son atendidas sin postergación por el colaborador.					
18		Los colaboradores preguntan por las necesidades y establecen soluciones para satisfacerlas prioritariamente.					
2		TRATAMIENTO					
19		Al cliente le gusta que lo llamen por su nombre cuando el personal de servicio realiza la comunicación por ello la data es accesible.					
20		El trato cordial predomina en el diálogo entre colaborador y cliente					
3		ACTUACIÓN					

DIMENSIONES	INDICADORES		1	2	3	4	5
	21	Las llamadas telefónicas se gestionan, se planifica con anterioridad las que se ejecutaran.					
	22	En el ejercicio de la comunicación el colaborador actúa según un protocolo que previamente ha sido consensuado por la jefatura.					
	4	QUEJAS Y RECLAMACIONES					
	23	Las quejas y reclamaciones del área generan para la solución, alianzas entre jefes y colaboradores.					
	24	Solo los colaboradores de mejor desempeño son designados a resolver quejas y reclamaciones más severas.					
CALIDAD	1	ELEMENTOS TANGIBLES					
	25	Para mejorar la calidad la empresa se preocupa en actualizar los equipos de comunicación.					
	26	El personal de servicio es capacitado en atención al cliente por la empresa según la modernidad de la tecnología en las comunicaciones.					
	2	CAPACIDAD DE RESPUESTA					
	27	El personal de servicio presta atención a las preguntas formuladas por el cliente y responde sin postergación.					
	28	El personal de servicio se esmera en ofrecer una respuesta clara al cliente.					
	3	SEGURIDAD					
	29	La calidad del servicio es la esperada por el cliente, pues durante las llamadas en la parte inicial trasladamos la información precisa que limite sus temores.					
	30	Dada la situación del fraude financiero, el colaborador posee las competencias para garantizar la seguridad al cliente durante las comunicaciones					
	4	CONFIABILIDAD					
	31	Durante la atención al cliente se generan procedimientos confiables, pues cada uno de ellos es auditado por la jefatura.					
	32	El cumplimiento de los tiempos según la cantidad de llamadas asignadas al colaborador, garantizan la confiabilidad del servicio.					

Fuente: Elaboración propia para el estudio.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

DATOS INFORMATIVOS:

SEXO M F

CONDICIÓN ESTABLE CONTRATADO

INSTRUCCIONES. La información que nos proporcionas será solo de conocimiento del investigador por tanto evalúa la gestión por competencias de tu institución laboral, en forma objetiva y veraz respondiendo las siguientes interrogantes.

- Por favor no deje preguntas sin contestar.
- Marca con un aspa en solo uno de los recuadros correspondiente a la escala siguiente:

NUNCA	1
CASI NUNCA	2
A VECES	3
CASI SIEMPRE	4
SIEMPRE	5

DIMENSIONES	INDICADORES	1	2	3	4	5
COMPETENCIAS CARDINALES	1	COMPROMISO				
	1	La atención al cliente es esmerada pues los colaboradores asumen compromiso efectivo.				
	2	Los colaboradores son competitivos, tienen habilidades ideales al puesto que representan lo que permite asumir compromisos en sus funciones				
	2	CALIDAD DE TRABAJO				
	3	La calidad del trabajo es la idealizada y los colaboradores contribuyen con sus competencias.				
	4	Cuando un colaborador incide en error, es rotado a otra área pues afecta la calidad de servicio.				
	3	INTEGRIDAD				
	5	El colaborador actúa con honestidad incluso en situaciones difíciles.				
	6	El colaborador no se preocupa de ser coherente con lo que dice, para evitar malos entendidos con el cliente.				
	4	INNOVACIÓN				

DIMENSIONES	INDICADORES		1	2	3	4	5
	7	El personal de servicio da soluciones nuevas para los problemas existentes.					
	8	Es difícil innovar procesos en el área pues rigen un protocolo en el actuar de los colaboradores.					
	5	ÉTICA					
	9	Actos de corrupción y falta de honradez son sancionados en los colaboradores.					
	10	Las políticas organizacionales son respetadas por el personal de servicio.					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	1	LIDERAZGO PARA EL CAMBIO					
	11	El jefe de oficina comunica al colaborador la visión estratégica de la empresa.					
	12	El jefe de oficina propone nuevas tendencias de mejora en los procesos de comunicación al cliente.					
	2	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO					
	13	Los colaboradores poseen las competencias para la mejora en la atención, ejecutan estrategias que dan resultados.					
	14	El jefe de oficina detecta rápidamente nuevas oportunidades de atención.					
	3	DESARROLLO DE PERSONAS					
	15	La jefatura se preocupa de que el colaborador crezca intelectualmente.					
	16	Los colaboradores que evidencian resultados son promovidos a cargos de mayor nivel.					
	17	El desarrollo profesional del personal de servicio es prioridad para la jefatura de Call Center.					
	4	DIRECCIÓN DE EQUIPO					
	18	El jefe de oficina cuenta con la facilidad para interrelacionarse con el personal de servicio.					
19	El jefe de oficina tiene la capacidad para generar compromiso, fidelidad y adhesión con el cliente interno o externo.						
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREAS	1	ORIENTACIÓN AL CLIENTE					
	20	Existe en el área personal designado específicamente para la atención a casos de mayor complejidad.					
	21	El colaborador propone diversas propuestas pertinentes y operativas para resolver su problema o requerimiento.					
	2	IMPACTO					
	22	La empresa selecciona al personal con idoneidad pues el impacto del usuario hacia el servicio es el ideal.					

DIMENSIONES	INDICADORES		1	2	3	4	5
	3	COMUNICACIÓN					
	23	El Área de Cobranza cuenta con la capacidad de escuchar al personal de servicio y al cliente sin paciencia.					
	24	La jefatura del Área de Cobranza se preocupa en exponer los aspectos positivos del área.					
	4	INICIATIVA					
	25	Si un colaborador toma iniciativa para resolver problemas y es operativo, la gerencia reconoce su logro publicitario.					
	26	La jefatura del Área de Cobranza se preocupa en mejorar los resultados sin necesidad de solicitar el apoyo externo.					
	5	AUTONOMIA					
	27	El personal que labora actúa proactivamente frente a dificultades.					
	28	Los jefes de área delegan procedimiento a colaboradores competitivos					
	6	CONFIANZA EN SÍ MISMO					
	29	El personal del Área de Cobranza tiene la capacidad para realizar con éxito una tarea.					
	30	El desempeño laboral mismo evaluado con confiabilidad a los colaboradores evidencia fortalezas, generando "confianza en sí mismo".					

Fuente: Elaboración propia para el estudio.

Anexo 2. Validación de expertos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres del validador: Dr./Mg. Gonzales Mancada, Teresa
- 1.2 Cargo e institución donde labora: Investigación
- 1.3 Especialidad del validador: Metodología - Sube
- 1.4 Nombre del instrumento y finalidad de su aplicación: Cuestionario
- 1.5 Título de la investigación: Atención al cliente y la gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las Tarjetas Oh! en la empresa Financiera Oh! S.A. San Borja – Lima año 2017
- 1.6 Autor del instrumento: Lucy Elvira Hernandez ChuquiHuanga

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

1 CRITERIOS	2 INDICADORES	Deficiente 00 – 20%	Regular 21 – 40%	Buena 41 – 60%	Muy Buena 61 – 80%	Excelente 81 – 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				/	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				/	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				/	
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				/	
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.				/	
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos – científicos.				/	
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				/	
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				/	
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				/	
PROMEDIO DE VALIDACIÓN					65%	

Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento

Primera variable: Atención al cliente

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	✓		
Ítem 2	✓		
Ítem 3	✓		
Ítem 4	✓		
Ítem 5	✓		
Ítem 6	✓		
Ítem 7	✓		
Ítem 8	✓		
Ítem 9	✓		
Ítem 10	✓		
Ítem 11	✓		
Ítem 12	✓		
Ítem 13	✓		
Ítem 14	✓		
Ítem 15	✓		
Ítem 16	✓		
Ítem 17	✓		
Ítem 18	✓		
Ítem 19	✓		
Ítem 20	✓		
Ítem 21	✓		
Ítem 22	✓		
Ítem 23	✓		
Ítem 24	✓		
Ítem 25	✓		
Ítem 26	✓		
Ítem 27	✓		
Ítem 28	✓		
Ítem 29	✓		
Ítem 30	✓		
Ítem 31	✓		
Ítem 32	✓		

Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento

Segunda variable: Gestión por competencias

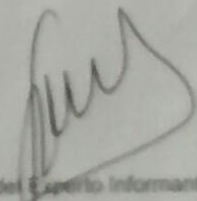
INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	✓		
Ítem 2	✓		
Ítem 3	✓		
Ítem 4	✓		
Ítem 5	✓		
Ítem 6	✓		
Ítem 7	✓		
Ítem 8	✓		
Ítem 9	✓		
Ítem 10	✓		
Ítem 11	✓		
Ítem 12	✓		
Ítem 13	✓		
Ítem 14	✓		
Ítem 15	✓		
Ítem 16	✓		
Ítem 17	✓		
Ítem 18	✓		
Ítem 19	✓		
Ítem 20	✓		
Ítem 21	✓		
Ítem 22	✓		
Ítem 23	✓		
Ítem 24	✓		
Ítem 25	✓		
Ítem 26	✓		
Ítem 27	✓		
Ítem 28	✓		
Ítem 29	✓		
Ítem 30	✓		



III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 65. % IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha:



Firma del Experto Informante

C.D.G. N° _____ Teléfono N° _____

25728455

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres del validador: Dr./Mg. AMES COCA, MARTHA
- 1.2 Cargo e institución donde labora: Sube
- 1.3 Especialidad del validador: Metatología
- 1.4 Nombre del instrumento y finalidad de su aplicación: Cuestionario
- 1.5 Título de la investigación: Atención al cliente y la gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las Tarjetas Oh! en la empresa Financiera Oh! S.A. San Borja – Lima año 2017
- 1.6 Autor del instrumento: Lucy Elvira Hernandez Chuquiunguana

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

1 CRITERIOS	2 INDICADORES	Deficiente 00 – 20%	Regular 21 – 40%	Buena 41 – 60%	Muy Buena 61 – 80%	Excelente 81 – 100%
1 CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				✓	
2 OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables				✓	
3 ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				✓	
4 SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				✓	
5 INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				✓	
6 CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos – científicos.				✓	
7 COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				✓	
8 METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				✓	
9 PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				✓	
PROMEDIO DE VALIDACIÓN					65%	

Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento

Primera variable: Atención al cliente

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	✓		
Ítem 2	✓		
Ítem 3	✓		
Ítem 4	✓		
Ítem 5	✓		
Ítem 6	✓		
Ítem 7	✓		
Ítem 8	✓		
Ítem 9	✓		
Ítem 10	✓		
Ítem 11	✓		
Ítem 12	✓		
Ítem 13	✓		
Ítem 14	✓		
Ítem 15	✓		
Ítem 16	✓		
Ítem 17	✓		
Ítem 18	✓		
Ítem 19	✓		
Ítem 20	✓		
Ítem 21	✓		
Ítem 22	✓		
Ítem 23	✓		
Ítem 24	✓		
Ítem 25	✓		
Ítem 26	✓		
Ítem 27	✓		
Ítem 28	✓		
Ítem 29	✓		
Ítem 30	✓		
Ítem 31	✓		
Ítem 32	✓		

Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento

Segunda variable: Gestión por competencias

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	✓		
Ítem 2	✓		
Ítem 3	✓		
Ítem 4	✓		
Ítem 5	✓		
Ítem 6	✓		
Ítem 7	✓		
Ítem 8	✓		
Ítem 9	✓		
Ítem 10	✓		
Ítem 11	✓		
Ítem 12	✓		
Ítem 13	✓		
Ítem 14	✓		
Ítem 15	✓		
Ítem 16	✓		
Ítem 17	✓		
Ítem 18	✓		
Ítem 19	✓		
Ítem 20	✓		
Ítem 21	✓		
Ítem 22	✓		
Ítem 23	✓		
Ítem 24	✓		
Ítem 25	✓		
Ítem 26	✓		
Ítem 27	✓		
Ítem 28	✓		
Ítem 29	✓		
Ítem 30	✓		



III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 65 % IV: OPINIÓN DE APLICABILIDAD.

- () El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha:

Firma del Experto Informante.

DNI. N° 25685875 Teléfono N° _____

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y nombres del validador: Dr./Mg. Benito Lamoche Cueto
- 1.2 Cargo e institución donde labora: Sube
- 1.3 Especialidad del validador: Administrador
- 1.4 Nombre del instrumento y finalidad de su aplicación: Cuestionario
- 1.5 Título de la investigación: Atención al cliente y la gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las Tarjetas Oh! en la empresa Financiera Oh! S.A. San Borja - Lima año 2017
- 1.6 Autor del instrumento: Lucy Elvira Hernandez Chuquihuanga

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

1 CRITERIOS	2 INDICADORES	Deficiente 00 - 20%	Regular 21 - 40%	Buena 41 - 60%	Muy Buena 61 - 80%	Excelente 81 - 100%
1 CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				✓	
2 OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				✓	
3 ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
4 SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				✓	
5 INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.				✓	
6 CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos - científicos.				✓	
7 COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				✓	
8 METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				✓	
9 PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				✓	
PROMEDIO DE VALIDACIÓN					65%	

Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento

Primera variable: Atención al cliente

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	✓		
Ítem 2	✓		
Ítem 3	✓		
Ítem 4	✓		
Ítem 5	✓		
Ítem 6	✓		
Ítem 7	✓		
Ítem 8	✓		
Ítem 9	✓		
Ítem 10	✓		
Ítem 11	✓		
Ítem 12	✓		
Ítem 13	✓		
Ítem 14	✓		
Ítem 15	✓		
Ítem 16	✓		
Ítem 17	✓		
Ítem 18	✓		
Ítem 19	✓		
Ítem 20	✓		
Ítem 21	✓		
Ítem 22	✓		
Ítem 23	✓		
Ítem 24	✓		
Ítem 25	✓		
Ítem 26	✓		
Ítem 27	✓		
Ítem 28	✓		
Ítem 29	✓		
Ítem 30	✓		
Ítem 31	✓		
Ítem 32	✓		

Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento

Segunda variable: Gestión por competencias

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	✓		
Ítem 2	✓		
Ítem 3	✓		
Ítem 4	✓		
Ítem 5	✓		
Ítem 6	✓		
Ítem 7	✓		
Ítem 8	✓		
Ítem 9	✓		
Ítem 10	✓		
Ítem 11	✓		
Ítem 12	✓		
Ítem 13	✓		
Ítem 14	✓		
Ítem 15	✓		
Ítem 16	✓		
Ítem 17	✓		
Ítem 18	✓		
Ítem 19	✓		
Ítem 20	✓		
Ítem 21	✓		
Ítem 22	✓		
Ítem 23	✓		
Ítem 24	✓		
Ítem 25	✓		
Ítem 26	✓		
Ítem 27	✓		
Ítem 28	✓		
Ítem 29	✓		
Ítem 30	✓		



III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 65 % IV: OPINIÓN DE APLICABILIDAD.

- () El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha:

Firma del Experto Informante.

DNI. N° 10618780 Teléfono N° 987657971

Anexo 3. Matriz de consistencia.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEM	ESCALA DE MEDICIÓN	RANGOS DE MEDICION A LA	NIVEL DE MEDICION						
¿Qué relación existe entre la atención al cliente y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja - Lima, 2017?	Identificar la relación entre la atención al cliente y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja - Lima, 2017.	Existe relación positiva entre la atención al cliente y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja - Lima, 2017.	Atención al cliente	Personal de servicio	Empatía	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	1) Nunca 2) Casi nunca 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre	1) Malo 2) Regular 3) Bueno	Ordinal						
ESPECIFICOS	ESPECIFICOS	ESPECIFICOS			Comunicación					Amabilidad					
										Discreción					
										Asertividad					
¿Cuál es la relación entre el personal de servicio y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja - Lima, 2017?	Establecer la relación entre el personal de servicio y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja - Lima, 2017.	Existe relación positiva entre el personal de servicio y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja - Lima, 2017.		Cliente	Comunicación no verbal	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16				1) Nunca 2) Casi nunca 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre	1) Malo 2) Regular 3) Bueno	Ordinal			
					Comunicación verbal										
					Escucha activa										
¿Cómo se relaciona la comunicación con gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja - Lima, 2017?	Determinar la relación entre la comunicación y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja - Lima, 2017.	Existe relación positiva entre la comunicación y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja - Lima, 2017.		Calidad	Obstáculos en la comunicación	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24							1) Nunca 2) Casi nunca 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre	1) Malo 2) Regular 3) Bueno	Ordinal
					Necesidades										
					Tratamiento										
					Actuación										
¿Cómo se relaciona el cliente con gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja - Lima, 2017?	Determinar la relación entre el cliente y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja - Lima, 2017.	Existe relación positiva entre el cliente y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja - Lima, 2017.		Gestión por competencias	Quejas y reclamaciones	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32									
			Elementos tangibles												
			Capacidad de respuesta												
			Seguridad												
¿Cuál es la relación entre la calidad y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja - Lima, 2017?	Establecer la relación entre la calidad y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja - Lima, 2017.	Existe relación positiva entre la calidad y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja - Lima, 2017.	Gestión por competencias	Confiabilidad	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	1) Nunca 2) Casi nunca 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre	1) Deficiente 2) Poco eficiente 3) Eficiente	Ordinal							
				Compromiso											
				Calidad del trabajo											
				Integridad											
¿Cómo se relaciona el cliente con gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja - Lima, 2017?	Determinar la relación entre el cliente y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja - Lima, 2017.	Existe relación positiva entre el cliente y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja - Lima, 2017.	Gestión por competencias	Innovación	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19				1) Nunca 2) Casi nunca 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre	1) Deficiente 2) Poco eficiente 3) Eficiente	Ordinal				
				Ética											
				Liderazgo para el cambio											
				Pensamiento estratégico											
¿Cuál es la relación entre la calidad y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja - Lima, 2017?	Establecer la relación entre la calidad y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja - Lima, 2017.	Existe relación positiva entre la calidad y gestión por competencias en el Área de Cobranzas de las tarjetas oh! en la empresa Financiera oh! S.A. San Borja - Lima, 2017.	Gestión por competencias	Desarrollo de personas	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30							1) Nunca 2) Casi nunca 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre	1) Deficiente 2) Poco eficiente 3) Eficiente	Ordinal	
				Desarrollo del equipo											
				Orientación al cliente											
				Impacto											
			Comunicación	28, 29, 30	1) Nunca 2) Casi nunca 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre	1) Deficiente 2) Poco eficiente 3) Eficiente	Ordinal								
			Iniciativa												
			Autonomía												
			Confianza en sí mismo												