

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y
DESARROLLO ORGANIZACIONAL
PRIMERA VERSIÓN



**“RELACIÓN ENTRE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO
Y CALIDAD DEL SERVICIO RELACIONAL”
CASO: MUGEBUSCH**

TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER

AUTOR

RAÚL ANDRÉS FRANCO AGUILAR

**LA PAZ - BOLIVIA
2012**

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y
DESARROLLO ORGANIZACIONAL
PRIMERA VERSIÓN



**“RELACIÓN ENTRE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO
Y CALIDAD DEL SERVICIO RELACIONAL”**
CASO: MUGEBUSCH

TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER

AUTOR
RAÚL ANDRÉS FRANCO AGUILAR

TUTOR
GUSTAVO HERNÁNDEZ DEL FORN

LA PAZ - BOLIVIA
2012

ÍNDICE GENERAL

Páginas

CAPÍTULO I GENERALIDADES

| | | |
|-------|-------------------------------------|---|
| 1.1 | ANTECEDENTES | 1 |
| 1.2 | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.3 | JUSTIFICACIÓN | 4 |
| 1.3.1 | Justificación Práctica | 4 |
| 1.3.2 | Justificación Metodológica | 5 |
| 1.3.3 | Justificación Económica | 5 |
| 1.3.4 | Justificación Social | 5 |
| 1.3.5 | Justificación Técnica | 6 |
| 1.3.6 | Justificación Teórica | 6 |
| 1.4 | OBJETIVOS | 6 |
| 1.4.1 | Objetivo General | 6 |
| 1.4.2 | Objetivos Específicos | 6 |
| 1.5 | HIPÓTESIS DE TRABAJO | 7 |
| 1.5.1 | Hipótesis General | 7 |
| 1.5.2 | Hipótesis Específicas | 7 |
| 1.5.3 | VARIBALES | 7 |
| 1.5.4 | Operacionalización de las Variables | 8 |
| 1.6 | METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 8 |

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

| | | |
|---------|--------------------------------------|----|
| 2.1 | CONCEPTUALIZACIÓN | 10 |
| 2.2 | LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL | 12 |
| 2.2.1 | ORGANIZACIONES E INTELIGENCIA SOCIAL | 13 |
| 2.2.1.1 | El Cerebro Social | 13 |
| 2.2.1.2 | La Conciencia Social | 15 |
| 2.2.1.3 | Aptitud Social | 16 |

| | | |
|-------------|--|----|
| 2.2.1.4 | El Rapport | 16 |
| 2.2.2 | ORGANIZACIONES Y TRABAJO EN EQUIPO | 17 |
| 2.2.2.1 | Tipos de Equipos | 21 |
| 2.2.2.2 | Equipos de Alto Rendimiento | 21 |
| 2.2.2.3 | Transformar a los individuos en elementos de Equipo | 22 |
| 2.2.2.4 | Formación de los miembros del Equipo | 22 |
| 2.2.2.5 | Influencias sobre los Equipos y los Grupos | 23 |
| 2.2.3 | CAMBIOS Y TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE PERSONAL | 23 |
| 2.2.4 | TALENTO HUMANO | 26 |
| 2.2.5 | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | 28 |
| 2.2.5.1 | AMBIENTE DINÁMICO Y COMPETITIVO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | 30 |
| 2.2.5.2 | DESARROLLO DE PERSONAS | 31 |
| 2.2.5.3 | QUÉ ES UNA COMPETENCIA | 33 |
| 2.2.5.4 | CAPACITACIÓN Y DESARROLLO BASADOS EN COMPETENCIAS | 34 |
| 2.2.5.5 | MÉTODOS DE DESARROLLO DE PERSONAS | 35 |
| 2.2.5.6 | DESARROLLO DE PERSONAS Y COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL | 36 |
| 2.2.6 | LA EMPRESA ORIENTADA AL CLIENTE | 36 |
| 2.2.6.1 | EL CLIENTE O USUARIO EN LAS ORGANIZACIONES | 37 |
| 2.2.6.2 | DEFINICIÓN DE CLIENTE | 38 |
| 2.2.6.3 | IMPORTANCIA DEL CLIENTE | 38 |
| 2.2.6.4 | TIPOS DE CLIENTES | 38 |
| 2.2.6.4.1 | CLIENTES INTERNOS | 38 |
| 2.2.6.4.2 | CLIENTES EXTERNOS | 39 |
| 2.2.6.5 | EL SERVICIO AL CLIENTE | 39 |
| 2.2.6.6 | SERVICIO | 40 |
| 2.2.6.6.1 | DEFINICIÓN DE SERVICIO | 40 |
| 2.2.6.6.2 | CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO | 40 |
| 2.2.6.6.3 | COMPONENTES DEL SERVICIO | 41 |
| 2.2.6.6.4 | DIMENSIONES DEL SERVICIO | 42 |
| 2.2.6.6.5 | CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS | 43 |
| 2.2.6.6.5.1 | SERVICIO DE BASE | 44 |
| 2.2.6.6.5.2 | SERVICIO PERIFÉRICO | 44 |
| 2.2.6.6.5.3 | SERVICIO DE BASE DERIVADO | 44 |

| | | |
|-------------|--|----|
| 2.2.6.6.6 | DEFINICIÓN DE SERVUCCIÓN | 44 |
| 2.2.6.6.6.1 | ELEMENTOS DEL SISTEMA DE SERVUCCIÓN | 45 |
| 2.2.6.6.7 | EL SERVICIO ORIENTADO HACIA EL CLIENTE | 47 |
| 2.2.6.6.8 | EXPECTATIVAS DEL CLIENTE CON RESPECTO AL SERVICIO | 48 |
| 2.2.6.6.9 | FACTORES SOBRE LOS CUALES EL USUARIO EVALÚA EL SERVICIO | 48 |
| 2.2.6.7 | LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | 49 |
| 2.2.6.8 | COSTO DE UN MAL SERVICIO AL CLIENTE | 49 |
| 2.2.6.9 | CALIDAD | 50 |
| 2.2.6.9.1 | CALIDAD DEL SERVICIO | 51 |
| 2.2.6.9.2 | SERVQUAL | 54 |
| 2.2.6.10 | CONSIDERACIONES DE CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO | 56 |

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

| | | |
|----------|--|----|
| 3.1. | DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 60 |
| 3.1.1. | UNIDAD DE ANÁLISIS | 62 |
| 3.1.2. | DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA | 62 |
| 3.1.2.1. | UNIVERSO DE ESTUDIO | 62 |
| 3.1.2.2. | DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA | 63 |
| 3.1.3. | ETAPA DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN | 63 |
| 3.1.3.1. | INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL | 63 |
| 3.1.3.2. | INVESTIGACIÓN DE CAMPO | 63 |
| 3.1.4. | MEDIOS E INSTRUMENTOS PARA LA INVESTIGACION DE CAMPO | 63 |
| 3.1.4.1. | DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN | 63 |
| 3.1.4.2. | TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | 65 |
| 3.1.4.3. | TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS | 65 |

CAPÍTULO IV

TRABAJO DE CAMPO, RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | | |
|-------|---|----|
| 4.1 | PRESENTACIÓN DE RESULTADOS | 67 |
| 4.2 | COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS | 68 |
| 4.2.1 | COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1 | 69 |
| 4.2.2 | COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2 | 70 |
| 4.2.3 | COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3 | 70 |
| 4.2.4 | COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4 | 70 |
| 4.3 | CORRELACIONES ESPECÍFICAS | 71 |
| 4.4 | CONCLUSIONES | 74 |
| 4.5 | RECOMENDACIONES | 76 |

CAPÍTULO V PROPUESTA DE MEJORA DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS ORIENTADO A MEJORAR EL DESEMPEÑO EFECTIVO EN MUGEBUSCH

| | | |
|-------|--|----|
| 5.1 | INTRODUCCIÓN | 78 |
| 5.2 | OBJETIVOS | 79 |
| 5.3 | ALCANCES | 80 |
| 5.4 | APLICACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS | 80 |
| 5.4.1 | IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN | 81 |
| 5.4.2 | DESARROLLO DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS | 82 |
| 5.4.3 | DESARROLLO DE PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO | 83 |
| 5.4.4 | MODELO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS | 84 |
| 5.4.5 | EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL | 85 |
| 5.4.6 | IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS EXISTENTES | 86 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5.4.7 | DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO PARA ELIMINAR O DISMINUIR LA BRECHA EXISTENTE | 86 |
| 5.4.8 | EVALUACIÓN SISTEMÁTICA | 87 |
| | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 88 |
| | ANEXOS | |

ÍNDICE DE CUADROS

| | | |
|------------|--|----|
| Cuadro N°1 | Operacionalización de las variables | 8 |
| Cuadro N°2 | Personas como socias de la organización | 11 |
| Cuadro N°3 | Vocablos que tienden a confundirse y tipos de talentos | 26 |
| Cuadro N°4 | Procesos de la Gestión del Talento Humano | 29 |
| Cuadro N°5 | Las tres etapas de las organizaciones durante el Siglo XX | 30 |
| Cuadro N°6 | Promedios de la población en las competencias de desarrollo del talento humano | 67 |
| Cuadro N°7 | Promedios de la población en las variables de calidad del servicio relacional | 67 |
| Cuadro N°8 | Correlaciones entre desarrollo del talento humano (competencias adquiridas en la capacitación) y calidad del servicio relacional | 69 |
| Cuadro N°9 | Correlaciones entre desarrollo del talento humano (competencias adquiridas en la capacitación y los indicadores de calidad del servicio relacional | 71 |

ÍNDICE DE ESQUEMAS

| | | |
|-------------|---|----|
| Esquema N°1 | Procesos de la Gestión del Talento Humano | 29 |
| Esquema N°2 | Modelo Servqual: Análisis de las discrepancias | 53 |
| Esquema N°3 | Modelo Servqual: Análisis de gaps | 55 |
| Esquema N°4 | Modelo de Capacitación y Desarrollo del Talento Humano basado en competencias | 80 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|-------------|--|----|
| Gráfico N°1 | Modelo de Competencias | 34 |
| Gráfico N°2 | Promedios de la población en desarrollo del talento humano y calidad del servicio relacional | 68 |
| Gráfico N°3 | Correlaciones entre el desarrollo del talento humano (competencias adquiridas en la capacitación) y los indicadores de calidad del servicio relacional | 72 |
| Gráfico N°4 | Focalización del Desarrollo del Talento Humano | 81 |

Página

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

El mundo cambia con rapidez increíble y con intensidad cada vez mayor. Aunque el cambio siempre ha existido en la historia de la humanidad, no había tenido la magnitud ni la rapidez de hoy.

El área de recursos humanos es una de las áreas que más cambios experimenta. Los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área ha cambiado en muchas organizaciones, la denominación de administración de recursos humanos está sustituyéndose por gestión de talento humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas. Todos estos nombres representan un espacio y una configuración nuevos del área.¹

Robbins plantea que “a partir de que las organizaciones se han reestructurado para competir de manera más eficaz y eficiente, han puesto sus miradas en los equipos como una forma de utilizar mejor el talento de sus empleados”².

En este contexto la presente investigación centra su atención en Mugebusch, que es una institución privada, administradora de regímenes especiales, que brinda servicio social, con autonomía de gestión administrativa, económica y financiera, y sin fines de lucro.

La Mutualidad fue creada para otorgar a los afiliados prestaciones sociales de seguro dotal mixto, pago único por fallecimiento, capital social y otros.

¹ CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill, Colombia, 2002, Pag.2

² ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México 2004, Pag. 257

Todos sus actos están enmarcados en base a disposiciones legales vigentes, un estatuto orgánico y reglamentos específicos. La Institución cobija miembros de las Fuerzas Armadas de la Nación de los Escalafones de Armas, de Servicios y Civil.

Los recursos económicos provienen del aporte laboral del 2.65% por parte de los afiliados activos, de la totalidad de las remuneraciones mensuales que perciben.

La Gestión de Recursos Humanos es nueva, en su objeto y alcance. Ha superado la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo (Cuesta, 2005).

De acuerdo a Chiavenato, 2002, los procesos de la gestión del talento humano son: admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo, retención y monitoreo, de los cuales la presente investigación se focalizará principalmente en el proceso de desarrollo de personas.

Los procesos de desarrollo se pueden enfocar de modo moderno cuando siguen un modelo planeado (entrenar como parte de la cultura) cuyo esquema intencional (entrenar a todas las personas) mantiene una actitud proactiva (anticipándose a las necesidades) y una visión a largo plazo (mirando hacia el futuro), y se basa en el consenso (las personas se consultan y participan). Este modelo se aplica en una situación de inestabilidad y cambio (todo debe cambiar para mejorar) e innovación y creatividad (para construir un futuro mejor), para buscar lo provisional y variable. Las organizaciones se dirigen con gran rapidez hacia el enfoque moderno.³

Por su parte, Albrecht (1998) propone un triángulo de servicio interno, donde el lazo que une la concepción de cliente interno está formado por la cultura empresarial, el liderazgo gerencial y la organización centrada en procesos generadores de valor en cuanto a servicios de excelente calidad. Continua

³Ibidem, Pág. 302

argumentando Serna, que las organizaciones competitivas se construyen desde adentro, e irradian éxito hacia fuera.

En este contexto Mugebusch detectó algunas dificultades en la manera cómo su personal de atención a los usuarios realiza la prestación de sus servicios a sus afiliados, que afecta la calidad de sus servicios y preocupada por mejorar constantemente la calidad de los mismos, se encuentra interesada en conocer cuáles son las competencias que le hace falta al personal y requiere desarrollarlas.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el caso de análisis de la presente tesis, se conoce que Mugebusch pretende alcanzar la siguiente visión:

“Constituirse en una entidad líder en administración de Regímenes Especiales que interactúa en el país, optimizando la calidad de sus servicios, asegurando el bienestar del afiliado y su grupo familiar, mediante el pago de sus prestaciones y logrando un personal altamente calificado y ofreciendo servicios con eficiencia y eficacia”.

Esta entidad en base a su estatuto orgánico y reglamentos, cuenta con un directorio y personal administrativo para su funcionamiento, el directorio está conformado por miembros de las fuerzas armadas y el personal administrativo está conformado por personal civil con formación académica en diferentes áreas.

Mugebusch en el año 2009 detectó algunas dificultades en la atención a sus afiliados que afectan la calidad en la prestación de sus servicios, razón por la cual la institución con la intención de alcanzar satisfactoriamente su visión, contrató a una empresa especializada en desarrollo organizacional para que le provea el servicio de capacitación externa en el área de “Atención al Cliente”, para su personal de contacto directo con los afiliados.

A la conclusión Mugebusch recibió un informe del servicio de capacitación recibido, en el que se mencionaban los resultados del proceso de capacitación y se sugería fortalecer los conocimientos en la gestión del cliente interno para contar con un equipo de trabajo, que aplique de manera integral estos conocimientos y contribuya a brindar un servicio de excelencia en la institución.

Posteriormente a los dos años contrató nuevamente el servicio de capacitación de la misma empresa para capacitar a su personal de distintas áreas, en el tema “Inteligencia Social en el Trabajo” para dar continuidad al proceso de capacitación y cumplir con la recomendación que se le había hecho anteriormente.

Ante esta situación Mugebusch se encuentra interesada en conocer cuáles son las competencias que le hace falta al personal y requiere desarrollarlas y que tienen mayor influencia positiva para brindar un servicio relacional de excelencia en la institución.

De ahí que el problema se pueda plantear como:

¿En qué medida la calidad del servicio relacional se ve afectada por el pobre desarrollo del talento humano en Mugebusch?

La presente investigación se enfocará en el análisis de la relación que existe entre desarrollo del personal bajo el enfoque de gestión del talento humano y la calidad del servicio relacional, para afectar positivamente a la satisfacción de los usuarios.

1.3 JUSTIFICACIÓN

1.3.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la actualidad implican la necesidad de reaccionar oportunamente a los cambios y satisfacer a sus usuarios con la calidad de sus servicios para mantenerse competitivas.

Las nuevas tendencias laborales exigen a las organizaciones modernas para alcanzar con éxito sus objetivos, que conozcan que aspectos son los más importantes para desarrollar el talento de su personal.

Esta investigación permite analizar la relación que existe entre el desarrollo del talento humano y la calidad del servicio relacional para afectar positivamente a la satisfacción de los usuarios, conocer las competencias más importantes que se deben considerar en el desarrollo del talento humano en MUGEBUSCH, en beneficio de la eficiencia institucional para brindar un servicio eficiente a la sociedad en el ámbito de su competencia.

1.3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

En la presente investigación científica se pretende demostrar o descartar la hipótesis planteada, a través de la utilización de diferentes instrumentos metodológicos que garantizan la rigurosidad del trabajo.

1.3.3 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

Los resultados de la presente investigación contribuyen a una empresa a gestionar de mejor manera sus recursos y por lo tanto indirectamente se afecta positivamente a la economía del país.

1.3.4 JUSTIFICACIÓN SOCIAL

El elemento fundamental en cualquier organización son las personas, ya que éstas aportan con su talento a su funcionamiento, si se analiza la relación del desarrollo del talento humano y la calidad del servicio relacional para lograr la satisfacción de los usuarios en las empresas, se contribuye a encontrar resultados y explicaciones para lograr que las personas trabajen de manera armónica y den lo mejor de sí en su trabajo contribuyendo a mejorar su calidad de vida y la competitividad de las organizaciones de manera equilibrada.

1.3.5 JUSTIFICACIÓN TÉCNICA

El ser humano está en constante aprendizaje durante su vida, el desarrollo de personal es un complejo proceso que permite la aplicación de conocimientos y técnicas que influyen en el aprendizaje de las personas y su comportamiento.

1.3.6 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El desarrollo de personal es un tema directamente relacionado con la gestión del talento humano y la calidad del servicio relacional beneficia al desarrollo organizacional cuyos aportes contribuyen a la efectividad de la gestión empresarial.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar cuáles son las competencias que requiere desarrollar el personal de Mugebusch, que tienen mayor relación directa con la calidad del servicio relacional para afectar positivamente a la satisfacción de sus usuarios.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analizar las características básicas de una organización empresarial de servicios.
- b) Valorar la inteligencia social como parte del trabajo en equipo dentro de una organización de servicios.
- c) Analizar la evolución histórica de la gestión del talento humano desde el punto de vista de los servicios.
- d) Establecer la trascendencia que tiene al interior de las organizaciones el contar con un programa de desarrollo del talento humano.
- e) Describir los elementos que influyen en la calidad, en la prestación de servicios en las organizaciones.
- f) Establecer cuáles son las competencias que requiere desarrollar el personal de la institución para mejorar la calidad del servicio relacional en el Caso Mugebusch.

1.5 HIPÓTESIS DE TRABAJO

1.5.1 HIPÓTESIS GENERAL

Existe una relación directa entre el desarrollo del talento humano y la calidad del servicio relacional en Mugebusch.

1.5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1. Existe una relación directa entre el desarrollo del talento humano (comunicación efectiva) y la calidad del servicio relacional en Mugebusch.
2. Existe una relación directa entre el desarrollo del talento humano (manejo de diferentes tipos de clientes) y la calidad del servicio relacional en Mugebusch.
3. Existe una relación directa entre el desarrollo del talento humano (trabajo en equipo) y la calidad del servicio relacional en Mugebusch.
4. Existe una relación directa entre el desarrollo del talento humano (relaciones interpersonales) y la calidad del servicio relacional en Mugebusch.

1.5.3 VARIABLES

- **VARIABLE INDEPENDIENTE**
Desarrollo del Talento Humano
- **VARIABLE DEPENDIENTE**
Calidad del servicio relacional
- **VARIABLE INTERVINIENTE**
Marco legal, situación institucional en Mugebusch

1.5.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

CUADRO N° 1 Operacionalización de las Variables

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADORES |
|--|--|--|
| DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO | PLAN DE DESARROLLO DEL PERSONAL. | Existencia de planificación de actividades de desarrollo del talento humano acordes a sus objetivos organizacionales |
| | | Mejora obtenida en la evaluación del desempeño |
| | | Conocimiento manifestado de la existencia y aplicación del plan en encuestas a clientes internos |
| | AUSENCIA DE PLAN DE DESARROLLO DEL PERSONAL. | Inexistencia del documento del Plan |
| | | Desconocimiento manifestado de la existencia del plan en encuestas a clientes internos |
| | | |
| CALIDAD DEL SERVICIO RELACIONAL | SERVICIO DE EXCELENTE CALIDAD | Valoración positiva, en encuestas a clientes internos y externos. |
| | | Reducción del número de quejas |
| | | Mayor número de solicitudes procesadas efectivamente |
| | SERVICIO DE PÉSIMA CALIDAD | Valoración negativa, en encuestas a clientes internos y externos. |
| | | Incremento del número de quejas |
| | | Mayor número de solicitudes pendientes |

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar esta investigación, se realizó un estudio de tipo transeccional descriptivo y correlacional causal, no experimental.

La investigación es de tipo “descriptivo – explicativo” porque pone de manifiesto las características actuales que presentaba un fenómeno determinado. El estudio descriptivo permitió describir los conceptos y relaciones que se investigan.

Es explicativa en la medida que se orientó al descubrimiento de los factores que inciden en la ocurrencia de dicho fenómeno. De acuerdo a lo manifestado por Sánchez Carlessi (2005) este tipo de investigación trata de responder a las preguntas: ¿Por qué se presenta así el fenómeno? ¿Cuáles son los factores o variables que están afectándolo?

La investigación es “descriptivo correlacional”. En la medida que se ocupó de esclarecer las relaciones entre las variables "desarrollo del talento humano" y "calidad del servicio relacional", es un “estudio de comprobación de hipótesis causales”. De acuerdo a Sánchez Carlessi este nivel de investigación “son los estudios orientados a buscar un nivel de explicación científica que a su vez permita la predicción”

También se emplearon los métodos analítico, lógico deductivo y dialéctico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTUALIZACIÓN

El mundo cambia con rapidez increíble y con intensidad cada vez mayor. Aunque el cambio siempre ha existido en la historia de la humanidad, no había tenido la magnitud ni la rapidez de hoy.

En este contexto el área de recursos humanos es una de las áreas que más cambios experimenta. Los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área ha cambiado en muchas organizaciones, la denominación de administración de recursos humanos está sustituyéndose por gestión de talento humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas. Todos estos nombres representan un espacio y una configuración nuevos del área.⁴

El asunto básico consiste en tratar a las personas como recursos organizacionales o como socias de la organización. Los empleados pueden ser tratados como recursos productivos de las organizaciones: en este caso se denominan recursos humanos y, como tales, deben ser administrados, lo cual implica planeación, organización dirección y control de sus actividades, ya que se consideran sujetos pasivos de la acción organizacional. De ahí surge la necesidad de administrar los recursos humanos para obtener de éstos el máximo rendimiento posible. En este sentido las personas constituyen parte del patrimonio físico en la contabilidad de la organización.

Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En

⁴ Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill, Pág.2

consecuencia, las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Las organizaciones exitosas descubrieron esto y tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados.⁵

CUADRO N° 2 Personas como socias de la organización

| Socios de la organización | Contribuyen con: | Esperan retorno de: |
|----------------------------------|---|--|
| Accionistas e inversionistas | Capital de riesgo, inversiones | Ganancias y dividendos, valor agregado |
| Empleados | Trabajo, esfuerzo, conocimientos y habilidades | Salarios, beneficios, retribuciones y satisfacciones |
| Proveedores | Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnología | Ganancias y nuevos negocios |
| Clientes y consumidores | Compras y adquisición de bienes y servicios | Calidad, precio, satisfacción, valor agregado |

FUENTE: Elaboración propia en base a Chiavenato

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados.

Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en ese enfoque.⁶

⁵ Ibidem, Pág. 7-8

⁶ Ibidem, Pág. 9

2.2 LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Para comprender la dinámica y el comportamiento de los individuos, es necesario considerarlos dentro de un sistema, es decir, partir de la explicación de la organización a la cual pertenecen.

Una organización es “una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona como una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas”⁷. Está constituida por tres elementos fundamentales: personas – objetivos – procedimientos.

Para poder funcionar, toda organización necesita de recursos financieros, técnicos, económicos y humanos. Éstos últimos, son el elemento común en todas ellas, ya que todas están integradas por personas.

Las personas que integran la organización, forman un grupo de trabajo guiado por reglas y normas que regulan su funcionamiento, su conducta, su actitud y su responsabilidad y cuya actuación reflejará la situación social de la empresa. Además, llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado e imprescindible para el logro del éxito empresarial.

“Pero para que una organización alcance sus metas y logre un beneficio, no sólo debe contar con los recursos necesarios, sino que también los debe usar con efectividad. La efectividad con que los empleados hagan aportaciones para la empresa, depende en gran parte de la calidad de la administración de los mismos y de la capacidad y disposición de la dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos de la organización”.⁸

⁷ Robbins, Stephen P. (1999). *Comportamiento Organizacional*”, México: Ed. Prentice Hall, Pág.2.

⁸ Sherman, Arthur W. Jr., Bohlander, George W. (1994). *Administración de los Recursos Humanos*. Ed. Iberoamérica, Pág. 4.

La Administración de Recursos Humanos tiene como objetivo principal ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, mejorando el desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Pero, su principal desafío es lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficaces y eficientes, mejorando la calidad del entorno, el bienestar de los empleados y conduciéndolas a mejores niveles de productividad.

Para una organización es necesario conocer el impacto que los individuos ejercen sobre la misma. Para poder comprender ésta influencia es necesario, como primera medida, saber que el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible porque combina necesidades y sistemas de valores arraigados en las personas, por lo tanto, todo lo que se puede hacer es aumentar nuestro conocimiento y comprensión sobre el comportamiento de la gente en las organizaciones e incrementar nuestra capacidad para elevar la calidad del trabajo y de las relaciones humanas en el mismo.

Un término ampliamente utilizado para comprender la manera como las personas actúan dentro de las organizaciones es el “Comportamiento Organizacional”, que “es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”⁹.

2.2.1 ORGANIZACIONES E INTELIGENCIA SOCIAL

2.2.1.1 El cerebro social

El descubrimiento más importante de la neurociencia es que nuestro sistema neuronal está programado para conectar con los demás, ya que el mismo diseño del cerebro nos torna *sociables*, al establecer inexorablemente un vínculo

⁹ Robbins, Stephen P.(1999). Comportamiento Organizacional. México: Ed. Prentice Hall, Pág. 7.

intercerebral con las personas con las que nos relacionamos. Ese puente neuronal nos deja a merced del efecto que los demás provocan en nuestro cerebro y, a través de él, en nuestro cuerpo y viceversa.

Aun los encuentros más rutinarios actúan como reguladores cerebrales que prefiguran, en un sentido tanto positivo como negativo, nuestra respuesta emocional. Cuanto mayor es el vínculo emocional que nos une a alguien, mayor es también el efecto de su impacto. Es por ello que los intercambios más intensos son los que tienen que ver con las personas con las que pasamos día tras día y año tras año, es decir, las personas que más nos interesan.

Durante esos acoplamientos neuronales, nuestro cerebro ejecuta una danza emocional, una suerte de tango de sentimientos. En este sentido, nuestras interacciones sociales funcionan como moduladores, termostatos interpersonales que renuevan de continuo aspectos esenciales del funcionamiento cerebral que orchestra nuestras emociones.

Esta inteligencia, va más allá de las habilidades individuales o aquellas para manejar las propias emociones, como lo es la inteligencia emocional, que está más interesada en lo que ocurre cuando dos personas se relacionan.

De este modo, el campo de la inteligencia social se expande desde lo unipersonal hasta lo bipersonal, es decir, desde las habilidades intrapersonales hasta las que emergen cuando uno se halla comprometido en una relación.

Esta ampliación del interés va más allá de lo individual y tiene también en cuenta lo que sucede en la relación interpersonal... y ver más allá también, obviamente, del interés en que las cosas les vayan bien a los demás por nuestro propio beneficio.

Esta visión más expandida nos lleva a incluir en la inteligencia social capacidades como la empatía y el interés por los demás que enriquecen las relaciones interpersonales.

La receptividad social del cerebro nos obliga a ser sabios y a entender no sólo el modo en que los demás influyen y moldean nuestro estado de ánimo y nuestra biología, sino también el modo en que nosotros influimos en ellos.

Esta perspectiva arroja una nueva luz sobre el mundo de las relaciones y nos obliga a pensar en ellas de un modo radicalmente diferente, porque sus implicaciones tienen un interés que va mucho más allá del ámbito exclusivamente teórico y exige una revisión del modo en que vivimos.

Los ingredientes fundamentales de la inteligencia social pueden agruparse, en opinión de Daniel Goleman¹⁰, en dos grandes categorías, la conciencia social (es decir, lo que sentimos sobre los demás) y la aptitud social (es decir, lo que hacemos con esa conciencia).

2.2.1.2 La conciencia social

La conciencia social se refiere al espectro de la conciencia interpersonal que abarca desde la capacidad instantánea de experimentar el estado interior de otra persona hasta llegar a comprender sus sentimientos y pensamientos e incluso situaciones socialmente más complejas. La conciencia social está compuesta, en mi opinión, por los siguientes ítems:

- Empatía primordial: Sentir lo que sienten los demás; interpretar adecuadamente las señales emocionales no verbales.
- Sintonía: Escuchar de manera totalmente receptiva; conectar con los demás.
- Exactitud empática: Comprender los pensamientos, sentimientos e intenciones de los demás.
- Cognición social: Entender el funcionamiento del mundo social.

¹⁰ Goleman Daniel. (2006). *Inteligencia Social*, Ed. Planeta Mexicana, México, Pág. 85

2.2.1.3 Aptitud social

Pero el simple hecho de experimentar el modo en que se siente otra persona o de saber lo que piensa o pretende no es más que el primer paso, porque lo cierto es que no basta con ello para garantizar una interacción provechosa. La siguiente dimensión, la aptitud social, se basa en la conciencia social que posibilita interacciones sencillas y eficaces. El espectro de aptitudes sociales incluye:

- Sincronía: Relacionarse fácilmente a un nivel no verbal.
- Presentación de uno mismo: Saber presentarnos a los demás.
- Influencia: Dar forma adecuada a las interacciones sociales.
- Interés por los demás: Interesarse por las necesidades de los demás y actuar en consecuencia.

Tanto el dominio de la conciencia social como el de la aptitud social van desde las competencias básicas características de la vía inferior hasta las articulaciones más complejas propias de la vía superior. Así, por ejemplo, la sincronía y la empatía primordial son capacidades exclusivas de la vía inferior, mientras que la exactitud empática y la influencia combinan las vías superior e inferior. Y, por más blandas que puedan parecer algunas de estas habilidades, ya existen muchos tests y escalas para valorarlas.

Poco se sabía, cuando, durante los años veinte del pasado siglo en que Thorndike propuso la necesidad de medir la inteligencia social, sobre los fundamentos neuronales del CI y menos todavía sobre las habilidades interpersonales. Hoy en día, sin embargo, la neurociencia social plantea un reto a los teóricos de la inteligencia, encontrar una definición de nuestras aptitudes interpersonales que incluya también las capacidades de la vía inferior (como la habilidad de entrar en sincronía, la escucha atenta y el interés por los demás).

2.2.1.4 EL RAPPORT

El rapport sólo existe entre los seres humanos y se halla presente en cualquier relación afectuosa, comprometida y amable. Pero su importancia va mucho más

allá de los momentos fugaces de bienestar porque, en tal caso, las decisiones que toman las personas implicadas ya se trate de una pareja organizando sus vacaciones o de un equipo de directivos planificando la estrategia de la empresa son más creativas y eficaces.

La sensación que acompaña al rapport es muy positiva y genera la armonía que jalona la simpatía, en donde los distintos implicados experimentan la cordialidad, la comprensión y la autenticidad del otro. Aunque sólo sea de un modo provisional, se trata de una sensación que fortalece los vínculos interpersonales.

Son tres, según Rosenthal, los ingredientes que determinan este tipo de relación:

- Atención compartida: Sensación de interés compartido.
- Sensación positiva: Tono de voz y expresión facial
- Sincronía: Coordinación no verbal

Cuando se hallan simultáneamente presentes, favorecen la emergencia del rapport. Cuando el rapport es tan completo, las posturas y movimientos encajan como si estuvieran ejecutando deliberadamente una danza en la que, cuando uno avanza, el otro retrocede.

2.2.2 ORGANIZACIONES Y TRABAJO EN EQUIPO

Robbins plantea que “a partir de que las organizaciones se han reestructurado para competir de manera más eficaz y eficiente, han puesto sus miradas en los equipos como una forma de utilizar mejor el talento de sus empleados”¹¹.

Si bien Peter Drucker puede haber sido el primero en señalar que una organización basada en equipos puede ser altamente eficaz, el trabajo de Katzenbach y Smith hizo posible que las empresas implementaran la idea. Ellos definen un equipo como “un pequeño número de personas con habilidades complementarias,

¹¹ Robbins, Stephen. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, Pág. 257

que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales se hacen mutuamente responsables”. Esta definición sienta las bases de la disciplina que los equipos deben compartir para ser eficaces.

Katzenbach y Smith analizan los cuatro elementos –compromiso y propósito común, metas de desempeño, habilidades complementarias y responsabilización mutua– que hacen que los equipos funcionen. También clasifican a los equipos en tres variedades –equipos que recomiendan cosas, equipos que hacen o producen cosas y equipos que administran cosas– y describen cómo cada tipo enfrenta diferentes desafíos¹².

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar, equipo de trabajo y trabajo en equipo:

- El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador
- El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

De las diferentes definiciones de trabajo en equipo, las que mejor explicación proporcionan son las siguientes:

¹² Harvard Business Review, La disciplina de los equipos.

"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". Katzenbach y K. Smith.

"Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados". Fainstein Héctor.

Entre las principales características del trabajo en equipo se encuentran:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.
- Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos se mencionan:

- Liderazgo efectivo: Es decir, contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

- Promover canales de comunicación: Tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.
- Existencia de un ambiente de trabajo armónico: Permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

Henry Ford describe el trabajo en equipo en esta frase:

“Reunirse en equipo es el principio.
Mantenerse en equipo es el progreso.
Trabajar en equipo asegura el éxito”.

El conocido autor y especialista en el tema Jon Katzenbach presenta una selección de artículos publicados en la Harvard Business. En la introducción, Katzenbach resalta el hecho de que un grupo de personas no es necesariamente un equipo, y que no siempre este último es la mejor solución. De acuerdo con Katzenbach, la colaboración y la solidaridad son elementos importantes, pero el verdadero parámetro del éxito de los equipos son sus resultados.

Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista Susan Ledlow considera necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo. Señala que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un ómnibus. En cambio, señala Ledlow, un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos: Cohesión, Asignación de roles y normas, Comunicación, Definición de objetivos, Interdependencia.

De acuerdo con lo que plantea Amorós “Los equipos se han vuelto una parte esencial de la manera en que se realizan los negocios, la diferencia en cuanto a los grupos de trabajo es que los equipos producen una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Es decir el resultado de sus esfuerzos es mayor que la suma de sus contribuciones individuales”¹³.

2.2.2.1 Tipos de equipos

- **Equipos de solución de problemas:** En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas u sugerencias para mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces estos tienen poder para poner en práctica las acciones que sugirieron. Se reúnen para ver cómo mejorar ya sea la calidad del producto, el ambiente de trabajo etc.
- **Los equipos autodirigidos:** Son grupos de empleados que a demás de evaluar están en la capacidad de poner en práctica lo que deciden. Estos equipos, incluso pueden seleccionar a sus propios miembros.
- **Equipos interfuncionales:** Están constituidos por equipos que tienen como integrantes a empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferente áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

2.2.2.2 Equipos de alto rendimiento

Podemos crear equipos eficaces o de alto rendimiento teniendo en cuenta los siguientes temas:

- Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños.
- Los miembros deben poseer entre tres tipos de habilidades: Para la solución de problemas, experiencia técnica, y de toma de decisiones.
Además se necesita que los miembros sepan escuchar y sean capaces de ofrecer retroalimentación.
- Cada persona como sabemos es diferente y en los equipos se desempeñan diferentes papeles.
- El equipo debe tener una visión en común, traducido en metas específicas.

¹³ Amorós, Eduardo. (2007). Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Lambayeque – Perú, Pág. 109

- Necesitan un líder y una estructura que proporcione un enfoque y dirección, las tareas deben estar designadas y el trabajo debe estar equitativamente distribuido.
- La gerencia deberá tener en cuenta que las recompensas individuales ya no son suficientes, si no que se debe tomar en cuenta el recompensar al grupo.
- Los equipos deben tener una fuerte confianza, donde los miembros crean en la integridad, el carácter y la capacidad de cada uno.

2.2.2.3 Transformar a los individuos en elementos de equipo

Sin embargo y a pesar de que los equipos gozan de gran popularidad debemos tener en cuenta que existen personas que quieren ser reconocidas por el logro de sus metas individuales y que las empresas también han conseguido mucho por las aportaciones de personas que trabajan de manera individual. Algunas personas poseen apreciaciones enraizadas acerca de la relevancia y la singularidad de la persona. El individualismo y el colectivismo, son los valores culturales que influyen en la manera en que con posibilidad se acepten y operen los equipos y los grupos.

2.2.2.4 Formación de los miembros del equipo

- **Selección:** Cuando se contrata miembros del equipo se debe tener en cuenta que además de sus habilidades técnicas, sean compatibles con los papeles a realizar dentro de un grupo.
- **Entrenamiento:** Una gran proporción de personas quienes tenían enraizadas un comportamiento individualista, puede ser convertida mediante entrenamiento en miembros de un equipo. Generalmente se da este entrenamiento mediante talleres, donde se les enseña la satisfacción del trabajo en equipo.
- **Recompensas:** El sistema de recompensas debe ser desarrollado nuevamente para alentar esfuerzos cooperativos en el lugar de competitivos.

2.2.2.5 Influencias sobre los equipos y los grupos

Los factores que tienen influencias sobre los resultados del equipo y el grupo se encuentran interrelacionados. Tales factores son: Contexto, metas, cohesión y liderazgo¹⁴.

2.2.3 CAMBIOS Y TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DE PERSONAL

Los cambios en la naturaleza del trabajo implican cambios en la concepción de la gestión dentro de las organizaciones. Uno de ellos es la importancia que se le otorga a la gestión del capital humano.

Según reporta el Dr. Armando Cuesta Santos en empresas de punta, en Alemania y Japón, el segundo hombre del gerente general es el gerente de recursos humanos. No se arriba a ese primer cargo directivo si antes la persona no ha vivenciado la gerencia de recursos humanos. Considerarlo en ese lugar, sin dudas, requiere de un profesional altamente competente. Por otra parte, la responsabilidad y la ejecución de la gestión del capital humano es de todos y en especial de la alta dirección y de los mandos de línea (Cuesta, 2005).

Debido a los factores analizados antes, los antiguos departamentos de personal han evolucionado hacia las áreas de recursos humanos, de capital humano y de gestión del talento. En las empresas de muchos países, como en Colombia, por sólo citar un ejemplo, se le denomina a esta área gestión del talento humano.

Según el análisis de los cambios y las tendencias realizado por el Dr. Cuesta Santos, se aprecia que el taylorismo y su Scientific Management, con su parcelación intrínseca y excesiva especialización, hoy es obsoleto en el trato de los recursos humanos. El taylorismo amparado por la división del trabajo en tareas básicas y sencillas propugnadas por Adam Smith quedó atrás (Cuesta, 2005).

¹⁴ Amorós, Eduardo. (2007). Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Lambayeque – Perú, Págs. 109 - 111

Las parcelas funcionales como los departamentos de personal, calidad, protección e higiene, organización del trabajo y los salarios, entre otros, son fósiles de organigramas para las empresas de punta o éxito (Cuesta, 2005).

Se transita hacia procesos integrales se va, logrando polivalencia o multihabilidades o multicompetencias en los empleados y en las estructuras organizativas o equipos de trabajo donde se incorporan, con sinergia o enfoque sistémico atendiendo a las disímiles interacciones con el entorno (Cuesta, 2005).

La Gestión de Recursos Humanos es nueva, en su objeto y alcance. Ha superado la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo (Cuesta, 2005).

La Gestión de Recursos Humanos pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo. No se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, cuando lo posibilitan las condiciones socioeconómicas, como inversión de su capital humano realizado por la persona. En su evolución, esta gestión de personas ha comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo e inversor de su potencial humano o capital humano (Cuesta, 2005).

Ahora, la Gestión de Recursos Humanos asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, donde se destacan actividades clave como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psico-social, auditoría, entre otras (Cuesta, 2005).

Según Cuesta (2005) Los rasgos y tendencias fundamentales de la actual gestión de recursos humanos (GRH), a la que no pueden renunciar las empresas y países

que procuran existir en el siglo XXI, inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GRH.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

Se considera valedera la opinión Dr. Cuesta citado anteriormente, quien plantea que la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radica en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas, a inicios del nuevo milenio, definitivamente radica en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos.

2.2.4 TALENTO HUMANO

El talento se puede estudiar desde diferentes ciencias tales como la biología, la psicología, la pedagogía, la sociología, la filosofía y las ciencias de la dirección, por citar sólo algunos ejemplos, por lo que requiere de equipos multidisciplinarios para su estudio.

El vocablo talento proviene del latín "talentum" que denomina a una moneda antigua de los griegos. En el sentido figurado y familiar, en nuestro idioma, significa aptitud natural para hacer alguna cosa, entendimiento o inteligencia. En la actualidad, se utilizan muchos vocablos como sinónimos de él, entre ellos se encuentran excelencia, excepcional, superdotación, aprendizaje rápido, superior, brillante, dotado, sobre dotado, superdotado, mejor dotado, superiormente dotado, entre otros.

Existen, en el habla popular, una serie de vocablos relacionados con el talento que tienen su significado establecido en el ámbito de las investigaciones sobre el tema.

Ellos se pueden apreciar en la siguiente tabla:

CUADRO N°3 Vocablos que tienden a confundirse y tipos de talentos

| Vocablos | Definición |
|------------------------|---|
| Persona talentosa | Definición Persona talentosa es la que muestra una aptitud y un resultado destacado en un área o campo académico (música, plástica, literatura, ciencia, deporte, danza, negocios, etc.) |
| Superdotado ("gifted") | Se refiere al potencial para altos niveles de ejecución creativa en la adultez y se puede encontrar en diferentes áreas (intelectual, emocional, física, estética, etc) |

| | |
|--|---|
| Genio | Persona que hace un aporte de gran envergadura en un área del conocimiento y alcanza, por ello, el reconocimiento de la comunidad científica (muchos de ellos reciben este reconocimiento después de la muerte) |
| Precocidad | Manifestación temprana de un rasgo en determinada área. Por ejemplo, un niño que se adelanta para hablar o caminar. |
| Prodigio | Es un niño que realiza actividades fuera de lo común, para la edad, con la perfección de un adulto. Ejemplo Mozart y Capablanca |
| Idiot savant | Es un niño o un adulto que tiene un desempeño excepcional en un área específica pero, al mismo tiempo, presenta retardo pronunciado. Ocurre sobre todo en el cálculo (decir qué día de la semana será el 3 de julio 2007), el dibujo, la escultura, la música. En esta última, pueden interpretar una melodía con sólo escucharla una vez y son incapaces de leer la partitura. |
| Talentos desaprovechados (underachievement) | Sujetos talentosos que rinden por debajo de sus posibilidades, generalmente provocados por causa de trastornos adaptativos, emocionales o afectivos. |
| Talentos discapacitados (handicaped) | Sujetos de alto rendimiento que presentan algún impedimento físico. Durante mucho tiempo predominaron tendencias patológicas donde se asociaba arbitrariamente el talento con la demencia, con desórdenes conductuales severos y con la discapacidad física. La combinación del talento con la discapacidad física produce rasgos peculiares de la personalidad. |
| Talentos con desventajas sociales (disadvantaged) | Se explica por sí sólo |
| Talentos de expresión tardía (leites bloomers) | Talentos que se manifiestan en edades no usuales en esa disciplina, de florecimiento tardío. |
| También se distinguen dos tipos de talentos, según J. Renzulli (1992): | |
| Talento creativo | Talento académico |
| Se manifiesta en logros que toman años o meses para alcanzarlos. | Los logros le toman menos tiempo (horas, días, semanas). |
| Requiere altos niveles de autoconcepto y de compromiso con la tarea. | No requiere altos niveles de compromiso con la tarea. |
| Se puede medir por las contribuciones que haga un sujeto a un área del conocimiento. | Se mide por la competencia del sujeto en un área del desempeño o en varias áreas del conocimiento. |
| La naturaleza de la contribución está en el descubrimiento | La naturaleza de la contribución depende del aprendizaje de lo conocido |
| Se necesita de la creatividad | No requiere de altos niveles de creatividad |
| La edad típica en que se ha estudiado es la adultez | La edad típica en que se ha estudiado es la niñez |
| Está orientado a la solución de problemas reales | Se relaciona con capacidades académicas |

FUENTE: Elaboración propia en base a Renzulli

En opinión de J. Renzulli, ambos tipos de talento son importantes. Usualmente hay una interacción entre los dos, pues se pueden dar en una misma persona. Ambos pueden ser estimulados por medio de programas especiales, pero el que tiene mayor relevancia es el primero porque la historia no recuerda a las personas que tienen altas puntuaciones en los tests de inteligencia o que aprenden bien sus lecciones en la escuela (Renzulli, 1992).

Esta distinción es válida para explicar por qué algunas personas obtienen altas calificaciones en todas las asignaturas durante su vida estudiantil, o pueden sobresalir en varias áreas de estudio sin alto grado de implicación en lo que hacen, o sea que tienen poca o ninguna motivación para usar sus capacidades. Esto los distingue de los grandes creadores o de aquellos que hacen los descubrimientos científicos.

2.2.5 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del Talento Humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.¹⁵

Para que los objetivos de la gestión del Talento Humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

De acuerdo a Chiavenato, 2002, estos son los procesos de la gestión del talento humano:

¹⁵ Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill, Pág.9

ESQUEMA N°1 Procesos de la gestión del talento humano



FUENTE: Elaboración propia en base a Chiavenato

CUADRO N°4 Procesos de la Gestión del Talento Humano

| | |
|----------------------------|---|
| Admisión de Personas | <p>Quién debe trabajar en la organización:</p> <p>Reclutamiento de personal Selección de Personal</p> |
| Aplicación de Personas | <p>Qué deberán hacer las personas</p> <p>Diseño de cargos Evaluación del desempeño</p> |
| Compensación de Personas | <p>Cómo compensar a las personas</p> <p>Compensación y remuneración Beneficios y servicios</p> |
| Desarrollo de las Personas | <p>Cómo desarrollar a las personas</p> <p>Capacitación y desarrollo Programas de cambios Programas de comunicación</p> |
| Mantenimiento de Personas | <p>Cómo retener a las personas en el trabajo</p> |
| Monitoreo de Personas | <p>Cómo saber lo que hacen y los que son</p> <p>Sistemas de información gerencial Bases de datos</p> |

FUENTE: Elaboración propia en base a Chiavenato

La presente investigación se focalizará principalmente en el proceso de desarrollo de personas.

2.2.5.1 AMBIENTE DINÁMICO Y COMPETITIVO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

CUADRO N° 5 Las tres etapas de las organizaciones durante el Siglo XX

| | ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA 1900-1950 | ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA 1950-1990 | ERA DE LA INFORMACIÓN DEPUÉS DE 1990 |
|-------------------------------------|--|---|---|
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | BUROCRÁTICA, FUNCIONAL. CENTRALISTA | MATRICIAL, DEPARTAMENTALIZACIÓN. | AGIL Y FLEXIBLE, DESCENTRALIZADO |
| CULTURA ORGANIZACIONAL | ENFOQUE EN EL PASADO, STATU QUO | ENFOQUE EN EL PRESENTE Y RENOVACIÓN | ENFOQUE EN EL FUTURO, ENFASIS EN EL CAMBIO |
| AMBIENTE ORGANIZACIONAL | ESTÁTICO, PREVISIBLE, POCOS DESAFÍOS | ACELERACIÓN DE LOS CAMBIOS AMBIENTALES | IMPRESIONABLE CON GRANDES CAMBIOS |
| MODOS DE TRATAR CON PERSONAS | ENFASIS EN NORMAS Y CONTROLES RÍGIDOS. | ENFASIS EN OBJ. ORG. PARA DIRIGIR | ENFASIS EN LIBERTAD Y COMPROMISO PARA MOTIVAR |
| ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS | RELACIONES INDUSTRIALES | ADM. DE RECURSOS HUMANOS | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO |

FUENTE: Elaboración propia en base a Chiavenato

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá.

El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Su capacidad humana lo ha llevado a crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos, siendo el desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar.

El vertiginoso cambio en el entorno de las Instituciones implica que, más que vivir una época de cambios, vivimos un cambio de época. Las nuevas tendencias en el

mundo de la economía y del trabajo y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, que sólo las mejor preparadas podrán superar para asegurar su supervivencia. Repetidamente se ha comprobado, en ocasiones a través de experiencias dolorosas, que estar "mejor preparado" significa contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos corporativos.

Es por ello, que la administración del Talento Humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan.

La capacidad intelectual es la clave, y en la nueva economía global de la información, ésta será la que lleve al poder financiero a las empresas. "En el sistema empresarial antiguo, la gente era considerada según posición, títulos universitarios o por la relaciones familiares, el talento no importaba. Hoy esto es sustituido por la destreza y capacidad de acción de los empleados".

Si no existe un Talento humano capaz de innovar y aprender, las empresas fracasarán.

2.2.5.2 DESARROLLO DE PERSONAS

Los procesos de desarrollo de personas se relacionan estrechamente con la educación. Educar del latín "educere" significa extraer, traer, arrancar, en otras palabras representa la necesidad de traer del interior del ser humano las potencialidades interiores. La palabra educar significa exteriorización de esos estados latentes y del talento creador de la persona. Todo el modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento y desarrollo debe garantizar al ser

humano la oportunidad de ser lo que puede ser a partir de sus propias potencialidades, sean innatas o adquiridas.

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana. En la actualidad, las organizaciones se están percatando de esto.

Los procesos de desarrollo implican tres estratos que se superponen. El entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. Los estratos menores como entrenamiento y desarrollo de personal, estudian el aprendizaje individual y cómo aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional es el estrato más amplio y se refiere a cómo aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación.

Los procesos de desarrollo se pueden enfocar de modo moderno cuando siguen un modelo planeado (entrenar como parte de la cultura) cuyo esquema intencional (entrenar a todas las personas) mantiene una actitud proactiva (anticipándose a las necesidades) y una visión a largo plazo (mirando hacia el futuro), y se basa en el consenso (las personas se consultan y participan). Este modelo se aplica en una situación de inestabilidad y cambio (todo debe cambiar para mejorar) e innovación y creatividad (para construir un futuro mejor), para buscar lo provisional y variable. Las organizaciones se dirigen con gran rapidez hacia el enfoque moderno.¹⁶

Existe una diferencia entre entrenamiento y desarrollo de personas porque, aunque sus métodos de aprendizaje sean semejantes, su perspectiva temporal es

¹⁶ Chiavenato, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia: Mc Graw Hill, Pág.302

diferente. El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo. El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas. Ambos entrenamiento y desarrollo constituyen procesos de aprendizaje.¹⁷

2.2.5.3 QUÉ ES UNA COMPETENCIA

Según Spencer y Spencer¹⁸ competencia *“es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”*.

Existen muchas otras definiciones de competencias, y aunque las mismas pueden introducir pequeños matices en general refieren a estos conceptos: conocimientos, habilidades, características personales, actitudes o valores.

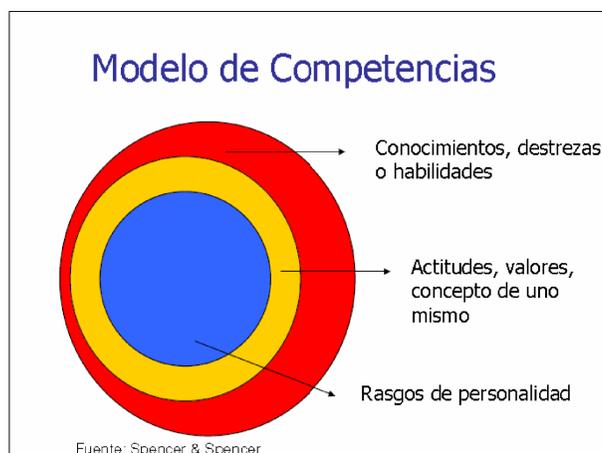
Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

Muchos autores utilizan el modelo del iceberg para ilustrar el modelo de competencias. De esta manera, en la cima del iceberg (área visible) se representan las competencias más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, mientras que en la base (área no visible) se sitúan las más difíciles de evaluar y desarrollar como las actitudes y valores que conforman el núcleo mismo de la personalidad.

¹⁷ Ibidem, Pág. 306

¹⁸ Spencer, Lyle M. y Spencer Signe, M. (1993). Competence at work, models for superior performance. Inc, USA: John Wile&Sons.

GRÁFICO N°1



Las competencias también pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras parten de la estrategia del negocio y de los valores de la organización y son compartidas por todos los miembros de la organización, ej. orientación al cliente, trabajo en equipo. Estas son las capacidades que la organización necesita para desarrollar e implementar la estrategia definida y para ello se requiere de un trabajo previo de la Alta Gerencia para definir su “modelo de éxito”.

2.2.5.4 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO BASADOS EN COMPETENCIAS

Capacitación y desarrollo es el proceso mediante el cual se le brinda a la persona los elementos para adquirir las competencias requeridas en un cargo, que le permitan desempeñarse exitosamente.

Lucía y Lepsinger¹⁹, argumentan que utilizar un modelo de competencias como base de un sistema de capacitación y desarrollo, ayudará a la organización a evitar que se adopte una perspectiva de corto plazo o se sigan las modas en esa materia. Estos autores señalan cuatro beneficios principales de un sistema de capacitación basado en competencias:

- Permite focalizarse en los comportamientos y destrezas relevantes.

¹⁹ Dalziel, M.; Cubeiro, J.C. y Fernández, G. (Coord). (2000). Las Competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos Bilbao, Hay Group

- Asegura la alineación de la capacitación y el desarrollo hacia los objetivos organizacionales.
- Permite realizar un uso más efectivo de la capacitación y el desarrollo.
- Brinda un marco de referencia para los gerentes y directores (“coaches”).

A partir de las evaluaciones de las competencias del personal, las organizaciones podrán accionar los planes de capacitación necesarios para el entrenamiento de competencias en sus distintos objetivos: adquirir conocimientos, desarrollar habilidades o bien modificar actitudes.

2.2.5.5 MÉTODOS DE DESARROLLO DE PERSONAS

Existen muchos métodos para desarrollar personas. Existen técnicas de desarrollo de habilidades personales en el cargo (como rotación de cargos, posiciones de asesoría y asignación de comisiones) y fuera del cargo (cursos, seminarios, ejercicios de simulación y entrenamiento fuera de la empresa).

Los principales métodos en el cargo actual son:

- Rotación de cargos
- Posiciones de asesoría
- Aprendizaje práctico
- Asignación de proyectos
- Participación en cursos y seminarios externos
- Ejercicios de simulación
- Entrenamiento fuera de la empresa (outdoor)
- Estudio de casos
- Juegos de empresas
- Centros de desarrollo interno

Los dos tipos de métodos de desarrollo de personas fuera del cargo son:

- Tutoría: Los empleados que aspiran ascender a otros niveles en la organización reciben asistencia y asesoría de ejecutivos de la cúpula.

- Asesoría de empleados: Se aproxima al enfoque de tutoría, pero difiere en un aspecto: la asesoría se presenta cuando surge algún problema de desempeño y el enfoque de la discusión está relacionado con el proceso de disciplina.²⁰

2.2.5.6 DESARROLLO DE PERSONAS Y COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

En un ambiente de hipercompetitividad, solo sobrevivirán las empresas más ágiles, capaces de anticiparse al proceso de cambios que pongan a su favor el factor sorpresa.

La única ventaja competitiva autosostenible son los activos humanos. Sólo sobrevivirán o se tornarán en líderes de mercado las organizaciones que consideran el trabajo no sólo como la utilización de brazos y músculos, sino el desarrollo de la inteligencia y la emoción.²¹

2.2.6 LA EMPRESA ORIENTADA AL CLIENTE

Según Peel, cada empresa tiene una orientación fundamental que constituye la razón principal de su existencia, en virtud de la cual se derivan todas sus políticas, procedimientos y actividades y que además determina el tipo de conocimiento y las actitudes de sus empleados a todos los niveles.²²

En este sentido, muchas empresas están orientadas hacia el producto, es decir, su razón de ser se origina en el producto que fabrican o el servicio que prestan. Estas empresas tienden a considerar las ganancias económicas o la satisfacción de los clientes, menos importante que el diseño o la producción.

Otras empresas, en cambio, están orientadas hacia el cliente y son justamente éstas las que más probabilidades tienen de éxito en el futuro.

²⁰ Ibidem, Pág. 335 - 337

²¹ Ibidem, Pág. 338

²² Peel, Malcom. (1990). El Servicio al cliente. España: Ed. Deusto S.A., Pág. 24

2.2.6.1 EL CLIENTE O USUARIO EN LAS ORGANIZACIONES

La satisfacción del cliente o usuario es el objetivo primordial que guía la calidad de la acción. Al tratar el concepto de calidad se distinguen dos categorías de clientes: los clientes externos, aquellos que reciben el servicio final, y clientes internos, que en realidad son los trabajadores o profesionales de la empresa, que también son receptores de servicios elaborados en otra sección o departamento de la misma organización. Para los profesionales de la empresa, estos servicios son necesarios para seguir su desarrollo profesional hacia la consecución del interés final. La calidad, se conseguirá cuando se persiga la satisfacción de ambos clientes (persona atendida y profesional) que definirían los parámetros de calidad de un servicio.

Entre las categorías de clientes, sería necesario plantear la satisfacción de aquellos que realizan el encargo. Éste a menudo es realizado por corporaciones políticas, empresas de servicios, con o sin ánimo de lucro, que también son clientes de la organización. Esto supone importantes desafíos respecto a ¿cómo responder con calidad? ¿Qué esperan los contratantes que sea un servicio de calidad?

En esta línea, Bengoa (2000) aporta que en los servicios que denomina humanos, la calidad definida por el cliente presenta cuatro retos básicos: determinar los clientes de la organización; reconciliar diferentes puntos de vista sobre la calidad sostenidos por diversos clientes; decidir si es útil la larga tradición mantenida en los servicios humanos donde la calidad es definida por los profesionales; y el desafío de recoger los datos de satisfacción del cliente.

La necesidad de determinar quiénes son los clientes de las organizaciones de servicios hace que tengamos que tomar en consideración los dos términos más usados en servicios, cliente y usuario, y sus implicaciones relacionales. Tanto en la práctica como en la literatura profesional en el ámbito de lo social, es frecuente encontrar los términos cliente y usuario utilizados como sinónimos. El diccionario

también lo establece así. Aunque siempre ha existido un debate en torno a su conveniencia y acierto, se ha aceptado de facto que ambos hacen referencia a la persona atendida por los profesionales de los servicios y que, en la práctica, son sinónimos.

2.2.6.2 DEFINICIÓN DE CLIENTE

Según Julio Lobos, cliente es la persona que recibe los productos o servicios resultantes de un proceso, en el intento de satisfacer sus propias necesidades y de cuya aceptación depende la sobrevivencia de quien los provee.

2.2.6.3 IMPORTANCIA DEL CLIENTE

Los clientes son lo más importante dentro de las organizaciones ya que sin ellos no podría existir empresa alguna puesto que son los clientes quienes van a juzgar el producto y/o servicio y por tanto, las empresas deberían tener como prioridad satisfacer las necesidades de sus clientes y buscar de esta manera que el cliente sea leal a la empresa.

En este sentido es muy importante que el personal de contacto brinde importancia al cliente, tomando en cuenta aspectos tales como:

- Conocer y entender al cliente
- Cumplir con los requisitos del cliente
- Tener presente que los clientes tienen necesidades y preferencias, las mismas que se convierten en “expectativas”
- Saber que armonizar las necesidades, preferencias y expectativas es la clave del éxito

2.2.6.4 TIPOS DE CLIENTES

2.2.6.4.1 CLIENTES INTERNOS

Los clientes internos son cada una de las unidades operativas que reciben y/o suministran productos o servicios y dentro de cada unidad funcional, cada integrante que genera procesos y servicios a otros grupos de empleados.

2.2.6.4.2 CLIENTES EXTERNOS

Son los consumidores finales de los productos o servicios y por tanto son quienes proporcionan a la empresa los ingresos, la participación del mercado, el rendimiento sobre la inversión y ante todo las ganancias a través de la compra o utilización del producto o servicio que se ofrece.

2.2.6.5 EL SERVICIO AL CLIENTE

De acuerdo con Peel²³, la expresión de atención al cliente, se la utiliza en por lo menos cuatro sentidos diferentes:

1. Las actividades necesarias para asegurar que el producto o el servicio se entregue al cliente a tiempo y en la cuantía correcta.
2. Las relaciones interpersonales de trabajo entre los empleados del proveedor y el cliente.
3. La provisión de servicios de reparación y mantenimiento post-venta.
4. El servicio prestado por el departamento de la empresa que atiende los reclamos de los clientes.

Adicionalmente, se debe mencionar que el servicio al cliente es la estrategia competitiva de la nueva era. La organización que no presente un excelente servicio no sobrevivirá en la nueva economía de mercado, ya que el poder de elección está del lado de los clientes, considerando los factores intrínsecos y extrínsecos del producto y/o servicio, inclinándose al proveedor que ofrezca mayor valor agregado, de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

La presente investigación se enfocará a la prestación de servicios entendida en el sentido de “Las relaciones interpersonales de trabajo entre los empleados del proveedor y el cliente.”

²³ Peel, Malcom. (1990). El Servicio al cliente. España: Ed. Deusto S.A., Pág. 22

2.2.6.6 SERVICIO

2.2.6.6.1 DEFINICIÓN DE SERVICIO

Si bien la palabra servicio tiene varios significados, para efectos del presente trabajo se considerará la definición de J. Horovitz: "El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia de los precios, la imagen y la reputación del mismo".²⁴

2.2.6.6.2 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

Existe cierto consenso acerca de que los servicios tienen cuatro características principales:

- a) Intangibilidad: Se refiere a que los servicios son tangibles en la medida en que no se los puede tocar, ni ver, ni probar, ni oler; especialmente antes de ser adquiridos.

- b) Heterogeneidad: Se refiere a que los servicios no son homogéneos, es decir, varían ya que al estar relacionados con la conducta humana, los servicios son difíciles de generalizar.
Dado que una persona brinda el servicio de estandarizarlo y de juzgar la calidad de un mismo servicio en diferentes situaciones; ya que su entrega varía de un consumidor a otro y de un proveedor a otro.

- c) Inseparabilidad: Se refiere a que un servicio generalmente se consume mientras se lo realiza y por tanto es imposible separar la producción y el consumo de un servicio. Los servicios en general son evaluados hasta el último detalle por el consumidor o cliente, el cual es parte del proceso y es necesaria su presencia para que el servicio se genere, razón por la cual cuando se producen errores en el servicio no hay tiempo de corregir, aunque a veces se pueden realizar correcciones a posterior.

²⁴ Horovitz, Jackes. (1991). La Calidad del Servicio. España: Ed. Mc Graw Hill, Pág. 2

- d) Caducidad: Se refiere a que los servicios son perecederos y no pueden ser almacenados para su consumo posterior. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad o disponibilidad del mismo se pierde.

2.2.6.6.3 COMPONENTES DEL SERVICIO

Horovitz afirma que el servicio tiene dos componentes:

a) El grado de despreocupación

El comprador de un servicio, valora además del precio y del rendimiento del servicio en sí mismo, lo que éste va a costarle adicionalmente en términos de tiempo, esfuerzo y dinero. Aquí se consideran los efectos en cuanto a:

- Prestación del servicio sin errores
- Solución rápida efectiva de posibles problemas
- Costos adicionales derivados de la utilización del servicio, como costos de transporte e incluso el costo de no poder disponer del servicio

En este sentido, una política de calidad del servicio trata de reducir en la medida en que sea posible, dichos esfuerzos y costos adicionales para el cliente.

Es necesario mencionar que no todos los clientes de un mismo producto exigen el mismo grado de despreocupación. Algunos prefieren pagar un precio mayor para obtener una asistencia completa, otros prefieren pagar menos dinero y asumir personalmente una parte de los costos adicionales.

b) El valor añadido

El valor añadido examina también el valor que el proveedor añade al rendimiento técnico del producto o servicio, el cual puede ser de distintos tipos:

- El estatus social que el producto o servicio “representa”

- La ayuda para resolver problemas que pudieran presentarse
- El valor añadido se puede crear también entorno a la post-venta: seguimiento, garantías, continuidad
- Rapidez o flexibilidad en la prestación del servicio

2.2.6.6.4 DIMENSIONES DEL SERVICIO

Contrariamente a los productos, los servicios son poco o nada materiales; sólo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos, el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume, por tanto la calidad del servicio debe ser considerada bajo dos aspectos fundamentales que se denominan “dimensiones” del servicio.

De manera general son dos las dimensiones del servicio:

a) La prestación

Todo lo que rodea al servicio tiene importancia primordial ya que por ejemplo, un espectáculo sólo proporciona diversión si además del contenido propio del espectáculo, el asiento es cómodo.

Así el servicio de los servicios no solo es importante para reforzar los beneficios que el comprador busca en la prestación, sino que se ha convertido también en un arma competitiva básica e indispensable en todos los sectores en los que el servicio no se ha convertido en algo trivial.

Por tanto, algunos de los componentes de esta dimensión son:

- **Conveniencia:** El servicio debe estar diseñado en función de la conveniencia del cliente.
- **Oportunidad:** El tiempo que le toma al cliente el recibir un servicio.
- **Flujos organizados:** El servicio debe establecer un proceso ordenado, parejo y continuo.
- **Anticipación:** el servicio debe ser proactivo, anticiparse a las necesidades del cliente.

- Comunicación: Durante el servicio la comunicación debe ser completa, adecuada y oportuna.
- Retroalimentación del cliente: Determinar si el servicio satisface las necesidades y expectativas del cliente.
- Capacidad de solución de problemas: Eficacia al manejar quejas y reclamos.
- Supervisión: Monitoreo continuo de cómo funciona el sistema de servucción.

b) La experiencia

El servicio de los servicios puede provocar un impacto fundamental en la experiencia del consumidor y determinar así su grado de satisfacción. La experiencia será positiva o negativa según:

- La disponibilidad
- El ambiente
- La actitud del personal en contacto con los clientes (amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa)
- El riesgo percibido al escoger el servicio, que va unido a la imagen y la reputación de la empresa
- El entorno
- Los otros clientes
- La rapidez y precisión de las respuestas a preguntas y dudas
- La reacción más o menos tolerante frente a reclamos
- La personalización de los servicios

En síntesis, se podría afirmar que los servicios se miden por la despreocupación y el valor añadido en el caso de los productos y/o servicios, y por la prestación y la experiencia en el caso de los servicios propiamente dichos.

2.2.6.6.5 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

De acuerdo con Eiglier y Landeard, los servicios se clasifican dentro de tres tipos:

2.2.6.6.5.1 SERVICIO DE BASE

El servicio de base está definido desde dos puntos de vista. Para el cliente, el servicio principal es la razón por la cual se dirige a la empresa buscando satisfacer sus necesidades; en tanto que desde el punto de vista de la empresa, es la razón de ser del negocio.

2.2.6.6.5.2 SERVICIO PERIFÉRICO

El servicio periférico, es considerado como un servicio de menor importancia, sin embargo, pueden ser numerosos dentro de la organización, además de que facilitan el acceso al servicio base y pueden añadirle valor.

En otras palabras, son servicios periféricos aquellos que el cliente puede comprar como consecuencia de su presencia en la empresa que tiene el servicio de base y que no podría conseguir si no fuese usuario de base. Esto significa que estos servicios tienen su mercado limitado al mercado real de usuarios del servicio base.

2.2.6.6.5.3 SERVICIO DE BASE DERIVADO

Son todos los servicios que desde el punto de vista empresarial son considerados periféricos, pero que a la vez desde el punto de vista del consumidor pueden ser considerados como principal; motivo por el cual se dirige a la empresa a satisfacer su necesidad, tornándose de esta manera el servicio periférico en un servicio de base derivado.

2.2.6.6.6 DEFINICIÓN DE SERVUCCIÓN

Servucción es la expresión equivalente a la producción de productos pero aplicada a los servicios: por tanto, la servucción se refiere a la producción de servicios.

“La servucción de la empresa de servicios: es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características y niveles de calidad han sido determinados”²⁵

²⁵ Chias, Joseph. (1992). El mercado son personas. España: Editorial McGraw Hill, Pág. 4

En este sentido, el diseño de la servucción es la estructuración de la capacidad de prestación de servicio al cliente, que posteriormente será llevada a la práctica mediante la prestación propiamente dicha.

Generalmente son dos las premisas utilizadas en el diseño de servucción²⁶:

- Cada servicio es elemental y como consecuencia, cada uno de los servicios de la oferta empresarial debe tener su propia servucción
- Cada público objetivo necesita un diseño de servucción especializado

2.2.6.6.6.1 ELEMENTOS DEL SISTEMA DE SERVUCCIÓN

Los elementos que componen el sistema de servucción están interrelacionados entre sí debido a que la ausencia de uno de ellos dificulta el buen funcionamiento del mismo y cualquier cambio en ellos se ve reflejado en el resultado del proceso.

De acuerdo con Eigler y Langeard, los elementos que componen el sistema de servucción son los siguientes²⁷:

a) El cliente

Son todos aquellos que requieren de un servicio específico en un momento en un tiempo dado. El cliente conforma un elemento primordial para la realización del servicio ya que sin éste, no se podría realizar el proceso de servucción.

b) El personal de contacto

Son todas las personas contratadas por la empresa, cuya función es la de mantener contacto directo con el cliente. Es muy importante que estas personas se sientan a gusto realizando su trabajo, debido a que la imagen y la reputación de la organización se reflejan en la calidad de servicio que brinda este tipo de personal al cliente.

²⁶ Ibidem, Pág. 36

²⁷ Eigler, Pierre y Langeard Eric. (1989). Servucción: El Marketing de Servicios. España, Madrid: Editorial McGraw Hill Interamericana. Págs.: 13-15

Es recomendable que la empresa realice un análisis de las técnicas, conocimientos, actitudes que el personal en contacto debe cumplir para el desarrollo de sus funciones; ya que la deficiencia en las mismas puede repercutir en el rechazo por parte de los usuarios. Por tanto, es importante que se examinen los siguientes aspectos:

- Conocimientos técnicos
- Conocimiento del servicio
- Conocimiento del negocio y de la organización
- Técnicas de relación con el cliente
- Amabilidad y cortesía

c) El soporte físico

El soporte físico está referido a la parte material necesaria para la prestación del servicio, utilizada tanto por el cliente como por el personal en contacto. A su vez, el soporte físico puede dividirse en:

- Los instrumentos: Se refieren a todos los objetos, máquinas, equipos, muebles, que están al alcance del personal en contacto y de los clientes, facilitando a través de los mismos, la realización del servicio.
- El entorno material: Constituye un factor de mucha importancia, ya que en el mismo se lleva a cabo el primer contacto con el cliente y por tanto, es la presentación de la empresa hacia el cliente. Se refiere a todo lo que se encuentra alrededor de los instrumentos como la localización, edificios, decorado, avisos, uniformes, iluminación, etc.

d) El servicio

Constituye el objetivo del sistema de interacción del cliente, personal de contacto y soporte físico, cuyo fin es el de satisfacer las necesidades del usuario final.

e) El sistema de organización interna

Es la parte administrativa de la empresa, la misma que muchas veces es invisible a los ojos del cliente. Tiene a su cargo todas las funciones administrativas clásicas de una organización, pero a su vez también tiene funciones específicas que son necesarias para la elaboración del servicio. No se debe olvidar que la organización interna tiene una influencia directa sobre el personal de contacto y el soporte físico.

f) Los demás clientes

Está referida a la interrelación que existe entre los diferentes clientes presentes en el soporte físico, quienes también recibirán la atención del personal de contacto y los beneficios de las instalaciones. La relación existente dentro los distintos clientes, puede influir en la calidad del servicio y en la satisfacción percibida por los clientes.

2.2.6.6.7 EL SERVICIO ORIENTADO HACIA EL CLIENTE

Para que la empresa brinde un servicio orientado al cliente es necesario precisar normas de calidad y así resultará más sencillo aplicar los medios adecuados para prestar el servicio. De acuerdo con el criterio de Horovitz²⁸, son cuatro los elementos a tomarse en cuenta:

1. Las personas que prestan el servicio
2. Los equipos y materiales que acompañan al servicio
3. Los procedimientos y métodos a seguir para prestar el servicio
4. Las materias primas utilizadas en el servicio

En la presente investigación se hace énfasis en la relación que existe entre las competencias adquiridas en la capacitación y la calidad en la prestación del servicio relacional considerando como elemento clave a “las personas que prestan el servicio.”

²⁸ Horovitz, Jackes. op. cit. Pág. 55

2.2.6.6.8 EXPECTATIVAS DEL CLIENTE CON RESPECTO AL SERVICIO

El cliente es aquel que por sus expectativas y sus necesidades impone a la empresa, el nivel del servicio que debe alcanzar, ya que el cliente espera que el servicio que se le ofrece alcance sus expectativas.

Por tanto, para brindar un servicio de calidad, inicialmente se debe determinar lo que los clientes desean, la satisfacción de las expectativas de los clientes constituye la esencia del servicio de calidad.

Por todo lo anteriormente mencionado, la organización debe investigar constantemente cuales son los gustos, necesidades y expectativas del cliente ya que éstas constantemente cambian.

En función del grado de satisfacción que pueden aportar los atributos de un producto o servicio, la calidad tiene dos dimensiones:

- Calidad obligatoria: Son los aspectos que espera el cliente; si no los encuentra, éste se siente insatisfecho.
- Calidad atractiva: Por el contrario, son los aspectos que van más allá de lo esperado y que sorprenden al cliente, pero en caso que no se den, éste no se siente defraudado.

2.2.6.6.9 FACTORES SOBRE LOS CUALES EL USUARIO EVALÚA EL SERVICIO

De acuerdo con Kantz, los clientes evalúan la calidad basándose en cinco factores²⁹:

1. Capacidad de ofrecer lo que se ha prometido
2. Disposición para ayudar a los clientes con presteza
3. Cortesía en el trato a los clientes

²⁹ Kantz, Bernard. (1989). Como gerenciar el servicio al cliente, Colombia: Ed. Legis, Pág. 20

4. Atención individual y grado de interés por el cliente
5. El estado de las instalaciones y el aspecto del personal de contacto

2.2.6.7 LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Satisfacer al cliente con una compra de un bien o de un servicio, dependerá del rendimiento del mismo con relación a las expectativas del comprador.

Un cliente puede experimentar diferentes grados de satisfacción y si la actuación del producto y/o servicio no llega a cumplir sus expectativas, el cliente estará insatisfecho. Si la actuación supera las expectativas, el cliente estará mucho más que satisfecho.

Las expectativas del cliente se fundamentan sobre la base de:

- La naturaleza
- Sus necesidades personales
- Su experiencia anterior
- La imagen del proveedor
- Las informaciones aportadas por otra persona
- La comunicación con el prestador del servicio

2.2.6.8 COSTO DE UN MAL SERVICIO AL CLIENTE

Se ha intentado valorar numéricamente el costo de no prestar un buen servicio al cliente.

Entre los costos directos provocados por esta situación, se incluye el costo del tratamiento de los reclamos, de los productos devueltos y los reembolsos monetarios, de las acciones legales, los derivados de la relación con las organizaciones de protección al consumidor, así como el costo de la política de relaciones públicas orientadas a corregir los errores.

Pero los costos indirectos son probablemente bastante más elevados. Éstos pueden proceder de las pérdidas de ventas a los clientes directamente afectados y

aquellos otros que se hayan enterado de los fallos y sobre todo, los costos de captación de nuevos clientes que sustituyan a los que se han perdido.

Se ha dicho que la captación de nuevos clientes puede ser cinco veces mayor que el costo necesario para mantener los ya existentes mediante la prestación de buenos servicios.

Este índice puede variar mucho según las circunstancias, pero en muchos casos incluso puede ser bastante más alto.

Quizá el mayor costo de todos sea posiblemente el costo de las operaciones de expansión que se pierden.³⁰

2.2.6.9 CALIDAD

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido lograr para satisfacer a su clientela clave. Representa a su vez la medida en que se logra dicha calidad (Horovitz, 1991). Para este autor cada nivel de excelencia debe responder a cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos y necesidades, este nivel de excelencia, debe mantenerse en todo momento y en todo lugar.

Una empresa es de alta calidad y se encuentra en equilibrio cuando sobrepasa las expectativas del personal, clientes y accionistas de la organización (Enrique Muller, 1991).

La calidad en una organización cuyo producto es un servicio, no puede medirse con unas pruebas efectuadas en el laboratorio, con unas pruebas de resistencia, o por el cumplimiento de unas especificaciones requeridas. Cuando el producto es el servicio, son los trabajadores quienes lo producen y su calidad depende básicamente de su interacción con el cliente y/o usuario.

³⁰ Marketing y ventas, Ed. Multididácticas c.c. N° 15, Madrid, España

2.2.6.9.1 CALIDAD DEL SERVICIO

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla. (RUIZ, 2002)

El concepto de calidad, para la mayoría de los autores, es un concepto multidimensional (Hjorth-Andersen, 1984; Kamakura, Ratchford y Agraval, 1988; Zeithaml et al., 1988a), pero difieren en sus opiniones cuando se debaten los necesarios instrumentos de medida. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1986, pág.15) defienden que se trata de un juicio global del consumidor que resulta de la comparación entre las expectativas sobre el servicio que va a recibir con las percepciones sobre la actuación de la empresa.

No es extraño que la conceptualización sobre la calidad del servicio haya sufrido una evolución considerable. Inicialmente, se centraba en la calidad objetiva y técnica, próxima al concepto de calidad basado en la fabricación, para posteriormente aproximarse a la noción de calidad percibida, realizada desde la óptica del usuario, entendida como un concepto pluridimensional que engloba un conjunto abstracto de atributos y apreciaciones.

La evolución del concepto no se produce sin la introducción del concepto de percepción, caracterizado con la definición a ojos del cliente. De esta forma, se entienden los juicios del consumidor sobre la excelencia o superioridad global de un servicio (Zeithaml et al., 1988, pág. 3) como una aproximación clara al concepto de calidad percibida. Esta conceptualización, a su vez, podrá permitir la

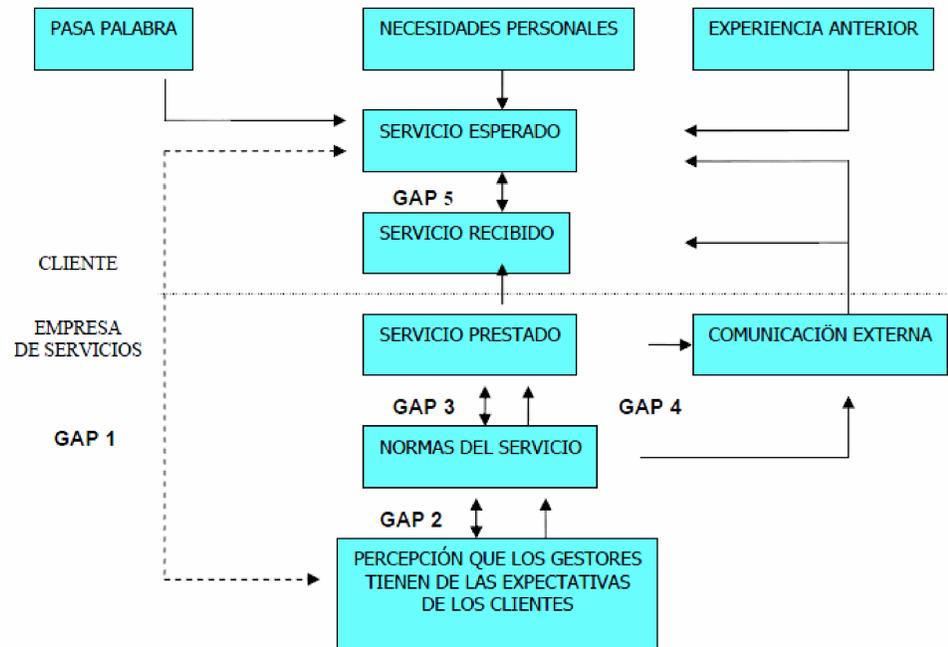
definición de la calidad del servicio como la percepción que un cliente tiene sobre la correspondencia entre el nivel de una institución y las expectativas creadas, relacionadas con el conjunto de elementos, principales y secundarios, cuantitativos y cualitativos, de un servicio.

La gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios (Gronroos, 1994).

Aún así, la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma (Buttle, 1996). En la literatura sobre el tema, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de la Deficiencias (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985,1988) en el que se define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. Los autores sugieren que reducir o eliminar dicha diferencia, denominada GAP 5, depende a su vez de la gestión eficiente por parte de la empresa de servicios de otras cuatro deficiencias o discrepancias (Esquema N°2). A continuación se describen los cinco gaps propuestos en su trabajo, origen y sus consecuencias (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1991; Zeithaml y Bitner, 1996).

ESQUEMA N°2 Modelo Servqual: Análisis de las discrepancias



Fuente: Zeithaml Parasuraman, V. A., & Berry, L. L. (1990). Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press

El objeto de estudio de la presente investigación es “la prestación de servicios”. El gap entre las especificaciones del servicio y su performance real, Gap 3, está afectado directamente por el trabajo de equipo, habilidad de los empleados, tecnología, y autonomía del personal de contacto. La gestión de una organización de servicios debería invertir tiempo y energía en reclutar empleados correctos y en facilitar herramientas necesarias y flexibilidad de trabajo para el desarrollo de una verdad orientada al cliente.

El origen de esta deficiencia se encuentra, entre otras en las siguientes causas: especificaciones demasiado complicadas o rígidas, desajuste entre empleados y funciones, ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa, especificaciones incoherentes con la cultura empresarial o empleados que no están de acuerdo con ellas y se sienten atrapados entre los clientes y la empresa, lo que da lugar a conflictos funcionales; inadecuados sistemas de supervisión control y recompensa, tecnología inapropiada que dificulta que las

actuaciones se realicen conforme a las especificaciones, ausencia de sentimiento de trabajo en equipo o falta de sincronización de la oferta y la demanda.

Todos los gap's que se muestran en este modelo contribuyen a una apreciación global de la experiencia de servicios. Basado en este análisis, Parasuraman et al. (1985) desarrollaron el Gap 5: la diferencia entre el servicio esperado y el servicio Percibido. Evaluaciones de alta o baja calidad de servicio dependen de cómo los consumidores perciben la experiencia actual de servicio en contra de lo que ellos esperaban.

El concepto de medir la diferencia entre las expectativas y las experiencias del cliente (gap's de servicio) han sido la base para algunas de las más recientes investigaciones en la calidad de servicio. (Schwartz, 1996).

Diferentes modelos han sido definidos como instrumento de medida de la calidad de servicio siendo el SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988) y el SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992) los que mayor número de trabajos ha aportado a la literatura sobre el tema. La principal diferencia entre ambos modelos se centra en la escala empleada: el primero utiliza una escala a partir de las percepciones y expectativas mientras que el segundo emplea únicamente las percepciones.

2.2.6.9.2 SERVQUAL

El SERVQUAL se creó como un instrumento diagnóstico para identificar áreas de fuerza y flaqueza en la disponibilización de los servicios.

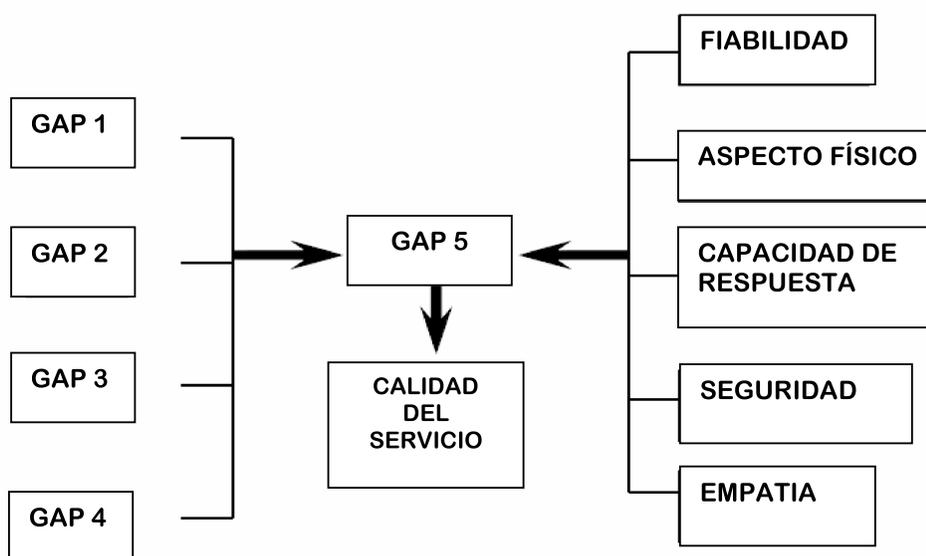
Es una escala de ítems múltiples para medir las percepciones del cliente de la calidad del servicio (Parasuraman et al., 1985; 1988; 1991). El instrumento es un cuestionario con dos partes, compuesto por 22 ítems que miden las expectativas de los clientes y 22 ítems con palabras semejantes para medir las percepciones o experiencias de los clientes. Evaluar la calidad del servicio implica computar la diferencia entre las puntuaciones que los clientes dieran a los pares de afirmaciones de expectativa/percepción.

El desarrollo del instrumento final es el resultado de varios estudios realizados durante un periodo largo de años.

El instrumento final SERVQUAL más tarde se condensó en una escala de 22 ítems y solo cinco dimensiones (Parasuraman et al., 1988). Las cinco dimensiones son:

- 1) Tangibilidad: Facilidades físicas, equipamiento y la apariencia del personal;
- 2) Fiabilidad: Capacidad de desarrollar el servicio prometido seguramente y con precisión;
- 3) Capacidad de Respuesta: Prontitud en ayudar a los clientes y proveer un servicio rápido;
- 4) Confianza: Conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad en inspirar confianza y certeza;
- 5) Empatía: Preocuparse por la atención individualizada que la firma facilita a sus clientes.

ESQUEMA N° 3 Modelo Servqual: Análisis de gaps



Fuente: Zeithaml Parasuraman, V. A., & Berry, L. L. (1990). Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press

Cada dimensión está representada en la escala SERVQUAL de 22 ítems. Tres de las dimensiones, tangibilidad, capacidad de respuesta y fiabilidad, tienen cuatro ítems cada una, y las otras dos dimensiones, seguridad y Empatía tienen cinco ítems cada una.

El instrumento también contiene una sección destinada a evaluar la importancia relativa de las cinco dimensiones. El estudio inicial de Parasuraman et al. (1988a) de las dimensiones del SERVQUAL descubrió que las cinco dimensiones eran consideradas importantes por los usuarios de los servicios que eran analizados.

Una investigación posterior llevada a cabo por Parasuraman et al. (1988) descubrió que la fiabilidad era la dimensión más crítica, independientemente del servicio estudiado.

2.2.6.10 CONSIDERACIONES DE CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO

La calidad de servicio hace referencia a una evaluación subjetiva de la excelencia del servicio (Georgi, 2008). Se aprecia cierta evolución en el estudio de la calidad de servicio. En su día, (Grönroos, 1984) diferenció dos dimensiones.

Por una parte, la dimensión funcional o calidad del proceso, que refleja cómo se presta el servicio, describiendo la naturaleza y el proceso de interacción entre el proveedor del servicio y el cliente. Esta dimensión incluye la accesibilidad al empleado de contacto y cómo éste desarrolla su trabajo.

Por otra, la dimensión técnica más instrumental, que refleja lo que el cliente recibe de la prestación del servicio. De este modo, mientras que los clientes puedan evaluar la calidad técnica de manera más objetiva, tienden a percibir la calidad funcional de un modo más subjetivo (Grönroos, 1984).

Posteriormente, Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1988) desarrollan el modelo SERVQUAL para medir la calidad de servicio, identificando cinco dimensiones de

la calidad de servicio: (1) fiabilidad o capacidad para prestar el servicio acordado de manera fiable y precisa; (2) capacidad de respuesta o deseo de ayudar a los clientes y ofrecer un servicio rápido; (3) garantía de calidad o conocimiento y cortesía de los empleados y habilidad para inspirar confianza y seguridad en los clientes; (4) empatía o atención personalizada; y (5) tangibles o instalaciones físicas, equipos y apariencia de la organización.

A pesar de que el modelo SERVQUAL ha sido utilizado ampliamente en diferentes sectores (e.g., Bigné, Martínez, Miquel, y Andreu, 2003; Newman, 2001; Smith, 1995), muchos investigadores han señalado que es insuficiente para recoger las distintas facetas involucradas en el encuentro de servicio (Gwinner, Gremler y Bitner, 1998; Price, Arnould, y Tierney, 1995; Sánchez-Hernández, Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2009).

La escala se centra principalmente en los aspectos funcionales del servicio, centrandose sobre todo la atención en la eficiencia con que los empleados de contacto prestan el servicio. Sin embargo, recoge sólo de manera muy superficial los aspectos relacionales de la calidad de servicio.

Es decir, el modelo SERVQUAL presenta un sesgo hacia los factores funcionales de la calidad, prestando menor atención a los aspectos relacionales de la interacción entre cliente y empleado. Esta faceta relacional del servicio proporciona beneficios al usuario que van más allá del servicio nuclear (Gwinner et al., 1998) y que se definen como calidad de servicio relacional (Sánchez-Hernández et al., 2009; 2010).

Incluye aspectos como la empatía del empleado (para ponerse realmente en el lugar del cliente y ser co-partícipe de sus emociones), su autenticidad o sinceridad en el trato; y la provisión de pequeños extras que no son habituales y que proporcionan una experiencia muy placentera o especialmente importante para el usuario.

Diferentes estudios han confirmado la existencia de la calidad de servicio funcional y relacional como dos dimensiones diferentes de la interacción entre empleado y usuario (Peiró, Martínez-Tur y Ramos, 2005; Sánchez- Hernández et al., 2009).

Ahora bien, no siempre tienen la misma importancia para los usuarios. Los aspectos relacionales tienen una especial relevancia cuando se trata de servicios con alto contenido emocional (p.e., porque existe una relación continuada en el tiempo entre proveedor del servicio y usuario) que van más allá de un mero intercambio (Gwinner et al., 1998).

En el caso específico de la empresa Mugebusch, es razonable pensar que los usuarios representan un perfil orientado hacia aspectos relacionales del servicio, porque existe una relación continuada en el tiempo entre proveedor del servicio y usuario. Lo que buscan los usuarios es una excelente calidad en la prestación de los servicios, solución de sus problemas y personal en la empresa que les faciliten y proporcionen de manera eficiente información y orientación sobre sus necesidades de prestaciones sociales de seguro dotal mixto, pago único por fallecimiento, capital social y otros, de forma tal que el servicio que les proveerá la empresa satisfaga sus necesidades y cubra sus expectativas, lo cual va más allá de un mero intercambio comercial.

En distintos estudios se ha observado que la calidad de servicio mantiene relaciones estadísticamente significativas con la satisfacción de los clientes (Arasli, Mehtap-Smadi y Katircioglu, 2005; Jamal y Anaastasiadu, 2009; Sachdev y Verma, 2004; Sánchez-Hernández et al., 2010; Yavas, Bilgin, y Shemwell, 1997; Zhou, 2004).

Esto no es de extrañar si se tiene en cuenta que la satisfacción se refiere a una evaluación placentera post-consumo (Oliver, 1997). La percepción de calidad durante el proceso de consumo se ha de traducir en una experiencia posterior de satisfacción con la elección del servicio o bien de consumo (Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001).

En la misma línea, se han observado relaciones entre la calidad de servicio y la lealtad de los usuarios (p.e., Peiró et al. 2005; Zeithaml, Berry y Parasuraman, 1996). Esta lealtad se suele operacionalizar en términos de intenciones de comportamiento, reflejando aspectos como la intención de volver a usar el servicio en cuestión o la intención de recomendar el servicio a otros o advertir para que no lo utilicen (Swan y Oliver, 1989).

Así, cuando los clientes perciben mayor calidad en el servicio, están más dispuestos a repetir la experiencia de compra y a recomendar el servicio en cuestión.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo es de tipo transeccional descriptivo y correlacional causal, no experimental. Debido a las siguientes características:

- 1) El estudio transeccional "recolecta datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado"³¹. Es Transeccional descriptivo porque "tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables."³² Es Transeccional correlacional porque "describe relaciones entre dos o más variables en un momento determinado".³³
- 2) Es No experimental porque no se manipula ninguna variable. El estudio no experimental consiste en observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, y en el que resulta imposible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones.³⁴

De acuerdo al tipo de investigación adoptado (descriptivo explicativo) el presente estudio asumió un diseño "descriptivo correlacional". Es decir, se describieron las variables consideradas "desarrollo del talento humano" y "calidad del servicio relacional".

Mugebusch no cuenta con un plan de desarrollo del talento humano, sin embargo proporcionó actividades formativas y de mejora (talleres de capacitación) a su

³¹ Hernandez S., Roberto; Fernandez C. Carlos y Baptista L., Pilar; Op. Cit. Pág. 186.

³² Ibidem, Pág. 187.

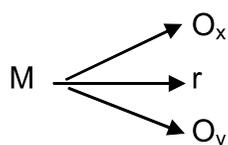
³³ Ibidem, Pág. 188.

³⁴ Ibidem, Pág. 184.

personal de front office y atención a sus afiliados, con el objetivo último de desarrollar profesionalmente a sus empleados, para facilitar la adquisición de competencias para que puedan desempeñarse en sus puestos de trabajo.

Para establecer cuáles son las competencias más importantes que requiere desarrollar el personal de Mugebusch y que se deben considerar en un plan desarrollo del talento humano, se identificaron algunas competencias que se desarrollaron en las actividades de capacitación orientadas a su personal de front office y atención a sus afiliados y se consideraron como base del estudio. Se realizaron las correlaciones del caso entre desarrollo del talento humano (medido a través de las competencias adquiridas en la capacitación) y la calidad del servicio relacional, para determinar cuál es el nivel de asociación entre ambas variables.

En el siguiente esquema se puede apreciar el diagrama del diseño de investigación asumido:



Donde M es la muestra del estudio; O_x , y O_y , representan las mediciones en desarrollo del talento humano y en calidad del servicio relacional (O_x = Desarrollo del talento humano; O_y = Calidad del servicio relacional). La "r" hace mención a la posible relación entre ambas variables.

El diseño estadístico es, pues, un diseño correlacional., el mismo que se llevará a cabo aplicando el análisis de correlación producto-momento de Pearson asumiendo un nivel de significación de 0.05.

Se aplicaron "parámetros descriptivos" (medidas de tendencia central y de dispersión) a fin de caracterizar y describir al grupo estudiado. Se aplicaron "parámetros de correlación para variables intervalares" (coeficiente de correlación

lineal producto-momento de Pearson) para determinar el nivel de asociación entre desarrollo del talento humano y la calidad del servicio relacional. Se elaboraron los gráficos respectivos y los análisis correspondientes.

La verificación de las Hipótesis se efectuó comparando el enunciado formulado en la hipótesis con el resultado obtenido en el procedimiento correlacional llevado a cabo.

3.1.1. UNIDAD DE ANÁLISIS

Los sujetos de investigación fueron el personal capacitado de front office y personal que tiene contacto con los usuarios en Mugebusch, que trabaja actualmente y los usuarios de los servicios de la organización.

3.1.2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

3.1.2.1 UNIVERSO DE ESTUDIO

Según Naghi (1995), Universo es la "población perteneciente al caso de estudio, entendiéndose por la misma, no sólo a personas, sino también a empresas, grupos de personas, industrias, sindicatos, etc." ³⁵

Por tanto el universo de estudio del presente trabajo comprende a todos aquellos elementos a ser estudiados o investigados.

El universo de estudio está representado por todo el personal de front office y personal de contacto con el cliente en Mugebusch que recibió capacitación y por todos los usuarios que utilizan los servicios de la organización, porque el desarrollo del talento humano benefició al personal de la organización y a los usuarios que son los afectados por la calidad del servicio relacional.

³⁵ NAGHI N., Mohammad, "Metodología de la Investigación"; Ed. LIMUSA, México, 1995, Pág.189.

3.1.2.2. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

En la presente investigación el tipo de muestreo aplicado al personal de Mugebusch fue un censo a todo el personal que participó en el proceso de capacitación, se realizó una evaluación de conocimientos, comportamientos a toda su población que recibió capacitación y se aplicó a todo el personal jefes y empleados que trabajan en la organización el Cuestionario de Evaluación de Competencias para que evalúen al personal capacitado, conformando 200 casos, registros u observaciones.

La muestra de la investigación de los usuarios estuvo conformada por 200 usuarios a los que se les aplicó el Cuestionario de Satisfacción del Cliente, el tipo de muestreo aplicado fue el “criterial” u “opinático” en el cual el investigador selecciona su muestra de acuerdo a los objetivos de la investigación.

3.1.3. ETAPA DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Esta etapa permite obtener la información teórica necesaria para sustentar las variables de estudio de la presente investigación:

3.1.3.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Revisión de documentos que fundamentan las variables de estudio y analizan sus características. (Recopilación Documental).

3.1.3.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Entrevistas y encuestas aplicadas al personal de Mugebusch y encuestas aplicadas a los usuarios de los servicios.

3.1.4. MEDIOS E INSTRUMENTOS PARA LA INVESTIGACION DE CAMPO

3.1.4.1. DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN

En la presente investigación, se utilizan tanto fuentes secundarias como primarias:

1) FUENTES PRIMARIAS DE INFORMACIÓN

Las fuentes primarias de información son:

a) Entrevistas.

Aplicadas al personal que participó en la capacitación.

b) Encuestas.

Aplicadas al personal y a usuarios para analizar la correlación de las variables y subvariables determinadas.

- Cuestionario de Evaluación de Competencias

Es un cuestionario tipo Likert que evalúa las siguientes competencias:

Atención al cliente

- Comunicación efectiva
- Manejo de diferentes tipos de clientes

Inteligencia social en el trabajo

- Trabajo en equipo
- Relaciones interpersonales

- Cuestionario de Satisfacción del Cliente

Es un cuestionario tipo Likert que evalúa la satisfacción de los usuarios con los siguientes items:

- Satisfacción con el trato del personal
- Satisfacción con la atención telefónica
- Satisfacción con la atención de quejas
- Satisfacción con el funcionamiento

En ambos cuestionarios se dispone de cuatro alternativas de respuesta:

| | | | |
|-----------------------------|---------------|------------|--------------------------|
| Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
|-----------------------------|---------------|------------|--------------------------|

Su validez fue establecida mediante “criterio de jueces” y su confiabilidad fue comprobada mediante la Prueba Alpha de Cronbach (Coeficiente 0,98).

2) FUENTES SECUNDARIAS DE INFORMACIÓN

a) Fuentes de información general.

Se realizó consultas de libros, revistas, memorias, informes y otros que tienen relación con el tema de investigación.

b) Fuentes secundarias de información específica

Se consultó trabajos y publicaciones relacionadas con el desarrollo del talento humano y calidad del servicio relacional, estudios anteriores y trabajos de grado sobre el tema investigado.

3.1.4.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La técnica de observación aplicada es la de "observación por encuesta" ya que se aplicó a la muestra seleccionada dos escalas: a) Cuestionario de Evaluación de Competencias y; b) Cuestionario de Satisfacción del Cliente. La forma de análisis que se aplicó fue el análisis de correlación.

En lo referente a la "recolección de datos" éstos se recabaron mediante la aplicación de los dos instrumentos, ver Anexo N°1 (Evaluación de Competencias y Satisfacción del Cliente) a la muestra seleccionada constituyéndose una matriz de datos.

3.1.4.3. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

La Hipótesis General planteada afirma que existe una relación positiva y significativa entre el desarrollo del talento humano y la calidad del servicio relacional en Mugebusch. La contrastación de la Hipótesis se efectuó comparando el enunciado formulado en la hipótesis con el resultado obtenido en el procedimiento correlacional llevado a cabo. De verificarse la existencia de una relación positiva y significativa entre el desarrollo del talento humano y la calidad del servicio relacional será posible elaborar un constructo teórico en el cual, la calidad del servicio relacional sería una función del desarrollo del talento humano. Se aplicó la Correlación Producto Momento de Pearson a un nivel de significación de 0.05.

En primer lugar se procedió al vaciado de datos, con el objetivo final de recopilar toda la información adquirida a través de los instrumentos de medición de juicios de valor, se recabaron las calificaciones de los instrumentos aplicados para medir el desarrollo del talento humano y calidad del servicio relacional. Las calificaciones fueron ingresadas a un programa estadístico computarizado (Statistical Package for Social Science, SPSS Ver. 18 para Windows). El "tratamiento de los datos" se efectuó aplicando el análisis de correlación producto-momento de Pearson asumiendo un nivel de significación de 0.05.

Se aplicaron "parámetros descriptivos" (medidas de tendencia central y de dispersión) a fin de caracterizar y describir al grupo estudiado. Se aplicaron "parámetros de correlación para variables intervalares" (coeficiente de correlación lineal producto-momento de Pearson) para determinar el nivel de asociación entre las variables consideradas. Se elaboraron los gráficos respectivos y los análisis correspondientes.

El Coeficiente de Correlación, tal como señalan Mason y Lind (1998) expresa el grado de asociación o afinidad entre las variables consideradas. Puede ser positivo (el incremento en una variable implica un incremento en la otra variable, el decremento en una variable implica el decremento de la otra variable); negativo (el incremento en una variable implica el decremento de la otra variable); significativo (la asociación de las variables tiene valor estadístico); no significativo (la asociación de las variables no tiene valor estadístico). El valor del coeficiente oscila entre 0 y 1, mientras más se acerque al 1 la relación entre las variables es más intensa. La fórmula de la correlación producto-momento de Pearson es:

$$r = \frac{n\sum XY - \sum X\sum Y}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

CAPÍTULO IV

TRABAJO DE CAMPO, RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La población objeto de estudio presentó los siguientes resultados en las cuatro competencias de desarrollo del talento humano y en las cuatro áreas de calidad del servicio relacional.

CUADRO N°6
Promedios de la población en las competencias de desarrollo del talento humano

| | | Estadísticos | | | |
|------------|----------|--------------------------|---|----------------------|-------------------------------|
| | | COMUNICACIÓN EFECTIVA | MANEJO DE DIFERENTES TIPOS DE CLIENTES | TRABAJO EN EQUIPO | RELACIONES INTERPERSONALES |
| N | Válidos | 200 | 200 | 200 | 200 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Media | | 3,15 | 3,08 | 3,08 | 3,08 |
| Mediana | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Desv. típ. | | ,599 | ,552 | ,524 | ,524 |

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N°7
Promedios de la población en las variables de calidad del servicio relacional

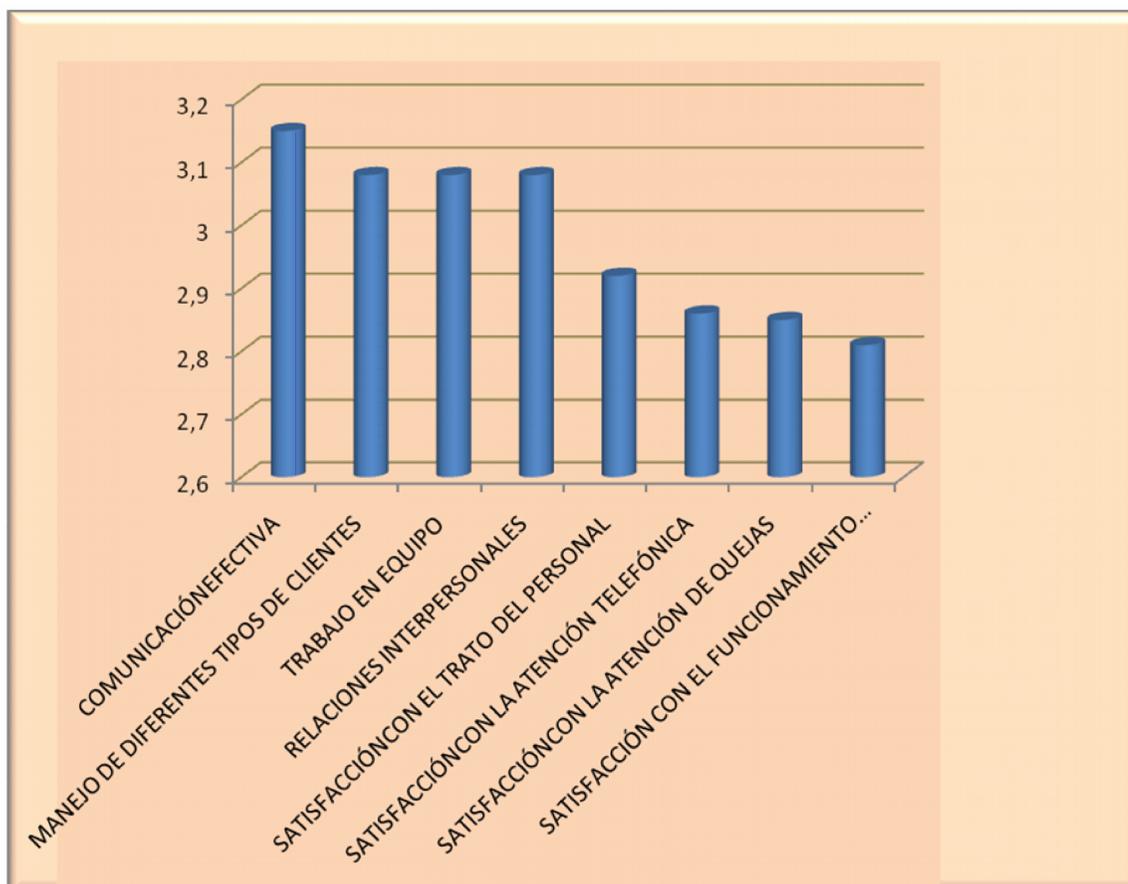
| | | Estadísticos | | | |
|------------|----------|--|--|---|--|
| | | SATISFACCIÓN CON EL TRATO DEL PERSONAL | SATISFACCIÓN CON LA ATENCIÓN TELEFÓNICA | SATISFACCIÓN CON LA ATENCIÓN DE QUEJAS | SATISFACCIÓN CON EL FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN |
| N | Válidos | 200 | 200 | 200 | 200 |
| | Perdidos | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Media | | 2,92 | 2,86 | 2,85 | 2,81 |
| Mediana | | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Desv. típ. | | ,825 | ,811 | ,819 | ,773 |

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente gráfico se aprecian los resultados obtenidos:

GRÁFICO N°2

Promedios de la población en desarrollo del talento humano y calidad del servicio relacional



Fuente: Elaboración Propia

4.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Para comprobar las hipótesis específicas se procedió a correlacionar el desarrollo del talento humano (cada una de las competencias adquiridas en la capacitación) con la calidad del servicio relacional. Se obtuvieron los siguientes resultados:

CUADRO N°8
Correlaciones entre desarrollo del talento humano (competencias adquiridas en la capacitación) y calidad del servicio relacional

| | | CALIDAD DEL SERVICIO RELACIONAL |
|---|---|---------------------------------------|
| COMUNICACIÓN EFECTIVA | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N | ,832** ,000 200 |
| MANEJO DE DIFERENTES TIPOS DE CLIENTES | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N | ,835** ,000 200 |
| TRABAJO EN EQUIPO | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N | ,833** ,000 200 |
| RELACIONES INTERPERSONALES | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N | ,833** ,000 200 |

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

Fuente: Elaboración Propia

4.2.1. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

Esta hipótesis planteaba que existe relación directa entre el desarrollo del talento humano (comunicación efectiva) y la calidad del servicio relacional en Mugebusch. Según el Cuadro N° 7, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.832 la cual resulta ser positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 1. Es decir, a medida que mejora la comunicación efectiva dentro de la organización, mejora correlativamente la calidad del servicio relacional.

4.2.2. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

Esta hipótesis planteaba que existe relación directa entre el desarrollo del talento humano (manejo de diferentes tipos de clientes) y la calidad del servicio relacional en Mugebusch. Según el Cuadro N° 7, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.835 la cual resulta ser positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 2. Es decir, a medida que el personal mejora las técnicas de manejo de diferentes tipos de clientes dentro de la organización, mejora correlativamente la calidad del servicio relacional.

4.2.3. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

Esta hipótesis planteaba que existe relación directa entre el desarrollo del talento humano (trabajo en equipo) y la calidad del servicio relacional en Mugebusch. Según el Cuadro N° 7, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.833 la cual resulta ser positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 3. Es decir, a medida que se incrementa el trabajo en equipo entre los integrantes de la organización mejora correlativamente la calidad del servicio relacional.

4.2.4. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4

Esta hipótesis planteaba que existe relación directa entre el desarrollo del talento humano (relaciones interpersonales) y la calidad del servicio relacional en Mugebusch. Según el Cuadro N° 7, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.833 la cual resulta ser positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 4. Es decir, a medida que mejoran las relaciones interpersonales entre el personal mejora correlativamente la calidad del servicio relacional.

4.3 CORRELACIONES ESPECÍFICAS

CUADRO N°9
Correlaciones entre desarrollo del talento humano (competencias adquiridas en la capacitación) y los indicadores de calidad del servicio relacional

| | | Correlaciones | | | |
|---|---|--|---|---|--|
| | | SATISFACCIÓN CON EL TRATO DEL PERSONAL | SATISFACCIÓN CON LA ATENCIÓN TELFÓNICA | SATISFACCIÓN CON LA ATENCIÓN DE QUEJAS | SATISFACCIÓN CON EL FUNCIONAMEN TO DE LA INSTITUCIÓN |
| COMUNICACIÓN EFECTIVA | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N | ,869** ,000 200 | ,831** ,000 200 | ,834** ,000 200 | ,789** ,000 200 |
| MANEJO DE DIFERENTES TIPOS DE CLIENTES | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N | ,820** ,000 200 | ,834** ,000 200 | ,837** ,000 200 | ,825** ,000 200 |
| TRABAJO EN EQUIPO | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N | ,817** ,000 200 | ,831** ,000 200 | ,835** ,000 200 | ,832** ,000 200 |
| RELACIONES INTERPER- SONALES | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N | ,817** ,000 200 | ,831** ,000 200 | ,835** ,000 200 | ,832** ,000 200 |

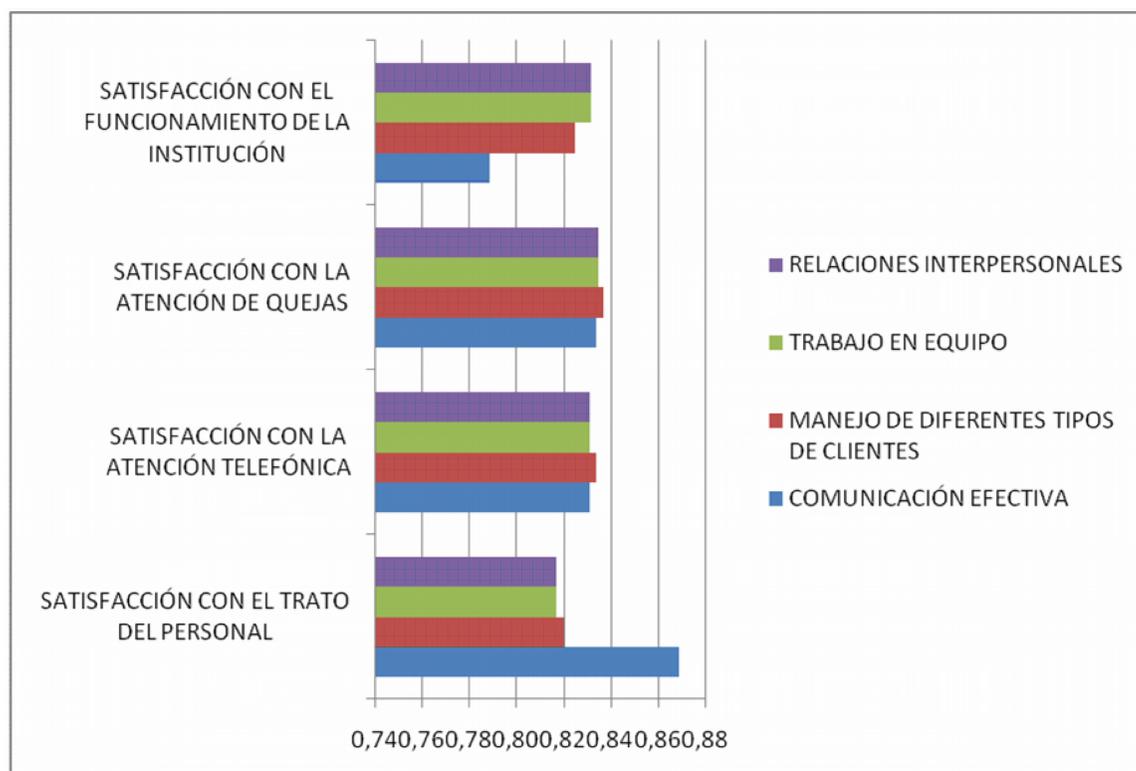
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
 Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en el Cuadro N° 9, las correlaciones más significativas encontradas entre desarrollo del talento humano (competencias desarrolladas en el proceso de capacitación) y cada uno de los indicadores de la variable calidad del servicio relacional oscila entre de 0.835 y 0.869, que resultan ser positivas y significativas.

Estos resultados posibilitan a Mugebusch conocer en que competencias tienen que enfocar sus esfuerzos al capacitar y desarrollar a su personal en función de los indicadores que pretendan mejorar para impactar de manera positiva en la percepción que sus usuarios tienen respecto a la calidad del servicio relacional que reciben en la mutualidad, factor que influye en su nivel de satisfacción.

GRÁFICO N°3

Correlaciones entre el desarrollo del talento humano (competencias adquiridas en la capacitación) y los indicadores de calidad del servicio relacional



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de la investigación realizada, como se puede apreciar en el gráfico N° 3, demuestran que si Mugebusch desea mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios con el trato del personal debe orientar sus esfuerzos en desarrollar la competencia de “comunicación efectiva” en su personal de contacto con el cliente ya que es la variable que tiene 0.869, la mayor correlación con este indicador de la variable dependiente “calidad del servicio relacional”.

Para mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios con la atención telefónica se demostró que las cuatro competencias planteadas en el estudio tienen correlación positiva y significativa con este indicador de calidad de servicio relacional, sin embargo la competencia que muestra mayor correlación directa (0.834) es la competencia de “manejo de diferentes tipos de clientes”.

El nivel de satisfacción de los usuarios con la atención de quejas está influenciado por la correlación positiva y significativa que muestran las cuatro competencias, en orden de correlación directa se demuestra que en primer lugar con 0.837 se encuentra la competencia de “manejo de diferentes tipos de clientes”, en segundo lugar con 0.835 se encuentran las competencias de “trabajo en equipo” y “relaciones interpersonales” que presentan exactamente la misma correlación y finalmente en tercer lugar con 0.834 está la competencia de “comunicación efectiva” con una diferencia de correlación de 0.001 respecto a las competencias que se encuentran en segundo lugar.

Finalmente se evidencia que el nivel de satisfacción de los usuarios con el funcionamiento de la institución presenta la mayor correlación positiva y significativa (0.832) con las competencias de “trabajo en equipo” y “relaciones interpersonales”, también existe correlación de 0.825 con la competencia de “manejo de diferentes tipos de clientes” y 0.789 con la competencia de “comunicación efectiva”.

El presente trabajo de investigación aporta el análisis detallado de cada una de las cuatro competencias que el personal adquirió en el proceso de capacitación y muestra la correlación con los indicadores de la “calidad del servicio relacional” para conocer cuáles son las competencias que tienen mayor influencia positiva sobre la variable dependiente planteada en el estudio.

Concluido el análisis de los resultados se evidenció que las competencias que desarrolló el personal de Mugebusch a través del proceso de capacitación fueron pertinentes con el objetivo que se planteó la institución de brindar un servicio relacional de excelencia a sus afiliados, ya que se demostró que las cuatro competencias a las que se orientó el proceso de capacitación del personal, tienen correlación positiva y significativa con la “calidad del servicio relacional”.

4.4 CONCLUSIONES

En la investigación realizada sobre la relación entre desarrollo del talento humano y la calidad del servicio relacional en Mugebusch, se llegaron a las siguientes conclusiones:

Se define a la organización como una unidad social ya que está conformada por personas y cuyo objetivo es servir a una sociedad, comprender este concepto conlleva a que las empresas conozcan, entiendan y apliquen conocimientos de inteligencia social y trabajo en equipo para gestionar las relaciones interpersonales con sus integrantes, ya que ambos son elementos clave que le permiten a la organización ser más competitiva.

En el análisis que se realizó en el marco teórico del presente trabajo de investigación, se observa que ya se ha pasado de considerar al elemento humano como un costo, los antiguos departamentos de personal han evolucionado, hacia las áreas de recursos humanos, de capital humano y de gestión del talento.

Cada día cobra más importancia para las empresas invertir más en la capacitación y desarrollo de su personal, para lograr gestionar el talento humano a través de procesos integrales que permitan desarrollar multihabilidades o multicompetencias en sus trabajadores, atendiendo a las necesidades que tienen las empresas hoy en día, debido a los cambios tan acelerados que se plantean en nuestro entorno.

La ventaja competitiva de las empresas, definitivamente radica en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos.

La calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas empresas que tratan de alcanzarla, más aún cuándo el producto es un servicio, son los trabajadores quienes lo producen y su calidad depende básicamente de su interacción con el cliente y/o usuario.

Las organizaciones actualmente deben centrar su atención en la creación de una cultura de servicio que vaya más allá de una simple declaración formal en su misión institucional, a la creación y aplicación práctica de una verdadera cultura de servicio que permita generar una buena opinión en los clientes internos y externos que a su vez consolidará la posición de la empresa en el largo plazo.

Para poder relacionar coherentemente el interés de una organización de generar una fuerte cultura de servicio, con las competencias que requiere desarrollar su personal para conseguir este objetivo, no se puede dejar nada a la improvisación, se debe diseñar un plan de desarrollo del talento humano que guíe a la empresa para enfocar sus esfuerzos en desarrollar las competencias adecuadas en su personal de manera coherente y secuencial.

En el análisis de los resultados obtenidos en la investigación se comprobó la hipótesis general y las cuatro hipótesis específicas, se evidenció que la competencia que mayor relación directa tiene con la satisfacción de los usuarios con el trato del personal es la “comunicación efectiva”.

También se destaca que la competencia de “manejo de diferentes tipos de clientes”, tiene mayor relación directa con la satisfacción de los usuarios con la atención de quejas y que por muy poco le siguen las competencias de “trabajo en equipo” y “relaciones interpersonales” que presentan la misma relación directa con la satisfacción de los usuarios con la atención de quejas.

La competencia de “manejo de diferentes tipos de clientes” presenta el mismo valor tanto para la satisfacción con la atención de quejas como con la atención telefónica.

Las correlaciones encontradas entre desarrollo del talento humano y la calidad del servicio relacional, para afectar positivamente a la satisfacción de sus usuarios en Mugebusch resultaron ser positivas y significativas, lo cual demuestra que las

cuatro competencias analizadas en la investigación tienen una fuerte correlación con los indicadores de la variable “calidad del servicio relacional”.

El diseño del trabajo de investigación fue no experimental, es decir se observaron las variables en su ambiente natural, por tanto las variables independientes muestran la magnitud real de sus efectos y consecuentemente se tiene mayor validez externa.

4.5 RECOMENDACIONES

Es importante que las empresas de servicios adquieran conciencia de que el servicio que prestan lo hacen a través de las personas y por tanto éstas constituyen la pieza fundamental para mejorar la calidad del servicio relacional.

En base al análisis realizado en el marco teórico cabe recomendar a las empresas que deben considerar que la evolución del área de recursos humanos a talento humano va más allá de solo cambiar la definición o el nombre del área, éste cambio debe implicar una nueva configuración del área de manera integral.

Todas las personas que trabajan en una organización, son parte de una cultura organizacional y como ya se mencionó son la pieza fundamental para mejorar la calidad del servicio relacional, por esta razón es importante involucrar a la alta dirección para que tenga un total compromiso, que garantice el apoyo en el backoffice, es decir con todos los sistemas enfocados al interior de la organización, que permita mejorar el servicio relacional a los usuarios, que realiza el personal de frontoffice.

Se debe tener claro que diferentes estudios han confirmado la existencia de la calidad de servicio funcional y relacional como dos dimensiones diferentes de la interacción entre empleado y usuario. El presente trabajo de investigación aporta evidencia para la mejora de la calidad del servicio relacional en empresas de servicios.

La presente investigación demuestra las competencias que son significativas y que deben tener los trabajadores para influir positivamente en la satisfacción de los usuarios con la calidad del servicio relacional.

Mugebusch debe enfocar sus esfuerzos para el desarrollo de su personal en base a un plan de desarrollo del talento humano, que permita garantizar que su personal adquiera las competencias pertinentes para desempeñarse no solo en su cargo actual sino también desarrolle competencias para poder ocupar mejores posiciones a futuro dentro de la organización.

Se recomienda diseñar un programa de capacitación en base a competencias para fortalecer la cultura de servicio a la que está orientada Mugebusch, para poder tener claramente identificadas las competencias que requieren y poder enfocar los esfuerzos de capacitación y desarrollo con mayor efectividad.

En el presente estudio se describen los diferentes niveles de correlación positiva y significativa que presentan las competencias analizadas con la calidad del servicio relacional en una empresa de servicios, considerando que las variables no fueron manipuladas y que se estudiaron en su ambiente natural, se tiene mayor validez externa, es decir es posible generalizar los resultados de la presente investigación a otras empresas de servicios.

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación, las bases teóricas analizadas y la propuesta de mejora planteada, las empresas de servicios enfocadas en fortalecer la cultura de servicio y que deseen mejorar la calidad del servicio relacional que prestan a sus usuarios, pueden diseñar programas de capacitación y desarrollo en base a competencias, considerando los aportes de la presente tesis de investigación.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS ORIENTADO A MEJORAR EL DESEMPEÑO EFECTIVO EN MUGEBUSCH

5.1 INTRODUCCIÓN

Se conoce que por diversos motivos, las organizaciones invierten de forma muy tímida en el desarrollo de su personal, ya sea por la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, o por el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

En su libro "Cliente Interno" Karl Albrecht menciona "Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen adentro". Esto lleva a pensar que las organizaciones deben desarrollar una cultura de servicio hacia lo interno de la empresa, si es que quieren ser reconocidas por sus clientes por la calidad de servicio que brindan.

En el caso particular de Mugebusch se plantea la presente propuesta considerando que el diseño de un plan de desarrollo del talento humano por competencias contribuye a fortalecer la cultura de servicio a la que está orientada la organización y a que la alta dirección de la organización pueda orientar sus esfuerzos para que sus colaboradores participen en programas de capacitación y desarrollo que estén directamente relacionados con sus necesidades plasmadas en las competencias particulares de cada puesto de trabajo y de la organización en general.

Para asegurar las conexiones entre desarrollo del talento humano y desempeño efectivo, se planteó el modelo estructural de articulación "en cascada" entre los diferentes niveles de la organización, donde la competencia laboral constituye la base de la pirámide de desarrollo de la organización.

5.2 OBJETIVOS

Los objetivos que persigue la presente propuesta de Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, son:

Desde el punto de vista del personal:

- Proporcionar al personal la oportunidad de desarrollar aptitudes adecuadas para un óptimo desempeño de sus tareas y responsabilidades.
- Desarrollar actitudes positivas para el desempeño exitoso del personal en su puesto de trabajo por medio del desarrollo de competencias.
- Permitir mayor movilidad del talento humano en cuanto a ascensos y transferencias, utilizando el perfil de cargos para desarrollar competencias requeridas para puestos de trabajo futuros o desarrollo de planes de carrera.
- Satisfacer la demanda del personal en lo referente al autodesarrollo y formación mediante el desarrollo de competencias.
- Desarrollar el talento de los miembros de la organización.

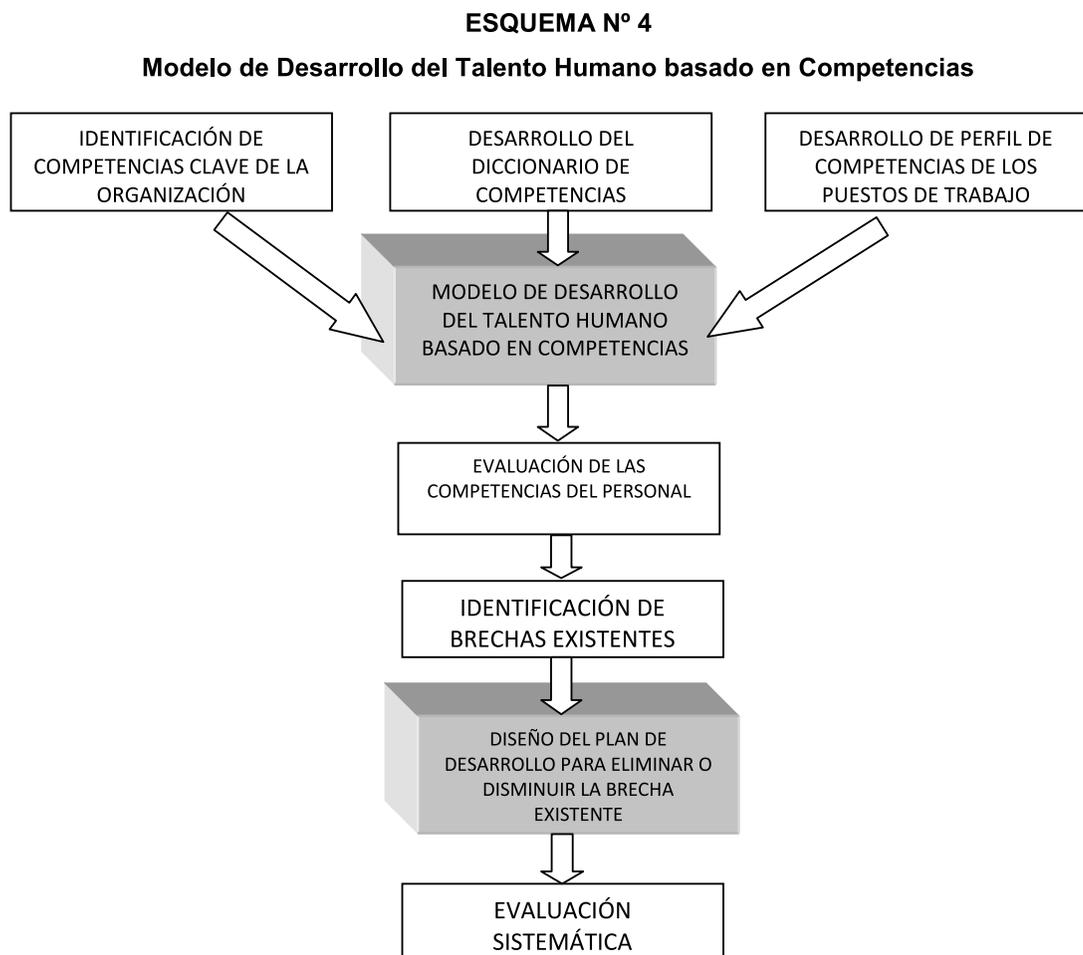
Desde el punto de vista de la organización:

- Reducir costos laborales a través de la adecuación de las destrezas del trabajador con el tiempo requerido para la ejecución eficaz de una tarea.
- Reducir costos de materiales ya que el modelo permite ubicar aquellas deficiencias que verdaderamente el trabajador debe fortalecer.
- Ayudar a construir una organización flexible con capacidad de adaptación que asegure las conductas necesarias para fortalecer la cultura organizacional.
- Producir un impacto notable en la productividad y motivación del personal que se refleje en los resultados de la organización.

5.3 ALCANCES

La propuesta se aplica a toda la organización en general, sin embargo es de vital importancia el compromiso y participación del Directorio y del área de Recursos Humanos para lograr los beneficios planteados, para lo que se sugiere aplicar la estructura organizacional que se muestra en el ANEXO 4, que posibilitará trabajar en el nivel de apoyo con unidades administrativas que son transversales a toda la organización, desde donde se pueden establecer políticas en el área de recursos humanos y fortalecer a las unidades sustantivas que son prestaciones y cartera.

5.4 APLICACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS



Fuente: Elaboración Propia

5.4.1 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN

El modelo de desarrollo del talento humano basado en competencias contribuye a la necesidad de acortar la distancia entre capacitación y resultado efectivo. Debe focalizarse en:

GRÁFICO N°4 Focalización del Desarrollo del Talento Humano



Fuente: Elaboración Propia

Para lograr este propósito Mugebusch debe identificar las competencias claves de la organización que le permiten impulsar y orientar su aprendizaje hacia un desempeño que le hace destacar en el mercado, resultado de la innovación en producto y proceso.

En base al análisis de la institución y a la estrategia organizacional se definen las metas a las que se orienta la gestión organizacional.

De acuerdo a la Misión, se define el desempeño esperado del talento humano que pertenece a la organización, en términos de competencias genéricas.

Estas traducen el nivel de aspiración de las competencias que toda persona que forma parte de la organización debería poseer.

Este trabajo de análisis y definición se debe realizar con la alta dirección y con personas claves de la organización convocadas para esta tarea específica.

Como derivado de las tendencias en el desempeño requerido por las organizaciones en el contexto de un mercado orientado a globalizarse, la formación basada en competencias va más allá de definir resultados demostrables, sino que requiere además que esos resultados puedan ser moldeados según las necesidades particulares de las organizaciones para brindar sus servicios a la sociedad, para lograr mejorar el desarrollo personal y al mismo tiempo lograr un cambio en la cultura de la organización.

5.4.2 DESARROLLO DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

El diccionario de competencias detalla las competencias identificadas y su descripción. La incorporación de una competencia en el diccionario requiere de una definición conceptual de la misma y de la apertura en los distintos niveles de requerimientos.

El diccionario de competencias requiere de la actualización permanente de su contenido. Se debe definir el conjunto de competencias necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos.

En la identificación y definición de las competencias es imprescindible la participación de la alta dirección, incluso si se decide que este trabajo lo realice una empresa consultora externa ésta deberá indefectiblemente contar con el apoyo de la alta dirección para la definición de las competencias.

La nómina de competencias posibles es infinita, por lo tanto es Mugebusch, a través de su principal nivel de dirección quien deberá definir sus propias competencias o factores claves para el éxito.

Al definir las competencias se debe considerar que a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias.

Por esta razón, además de definir las competencias, es necesario fijar los distintos niveles de requerimientos que la competencia exige. Una vez definidos los mismos para cada competencia, se debe proceder a asignar a cada puesto el nivel requerido para cada competencia (Perfil de competencias del puesto de trabajo).

Se pueden considerar los siguientes niveles de complejidad:

- Nivel 1: La competencia es requerida con un grado de destreza muy bajo
- Nivel 2: La competencia es requerida con un grado de destreza bajo, poco desarrollado.
- Nivel 3: La competencia es requerida con un grado de destreza avanzado.
- Nivel 4: La competencia es requerida con un grado de destreza muy elevado, dominio perfecto.
- Nivel 5: La competencia es requerida con el más alto grado de destreza, de forma muy desarrollada.

5.4.3 DESARROLLO DE PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

En esta instancia, se asignará a cada puesto de trabajo las competencias requeridas y el nivel en el que la misma debe ser requerida.

Cabe recordar, que las competencias que deben requerirse para un puesto de trabajo son aquellas que han sido demostradas por los ocupantes de desempeño excelente como las capacidades diferenciadoras causalmente relacionadas con ese desempeño superior.

Consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

Implica definir las competencias que deberán reunir las personas que ocupan los puestos para poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades de los mismos.

El perfil de competencias de los puestos de trabajo es el punto de partida para:

- Programas y acciones de reclutamiento y selección
- Programas de formación (adecuados a las necesidades de Mugebusch)
- Planes de carrera

5.4.4 MODELO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS

Para implementar el Modelo de Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias la organización requiere dar mayor importancia y un perfil más claro a la capacitación.

El Modelo de Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias provee descripción en términos de comportamientos, de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para un desempeño de alto valor.

Las competencias pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras parten de la estrategia y valores de la organización y son compartidas por todos los miembros de la organización.

En el presente caso de estudio de acuerdo a los resultados obtenidos las competencias genéricas que mínimamente se deben considerar para mejorar la calidad del servicio relacional son: comunicación efectiva, manejo de diferentes tipos de clientes, trabajo en equipo y relaciones interpersonales. Estas son las capacidades que la organización necesita para desarrollar e implementar su estrategia definida y para ello se requiere de un trabajo previo de la alta dirección para definir su “modelo de éxito”.

Las competencias específicas las deben identificar considerando que parten de los procesos y sub-procesos de la organización.

La observación y medición de estos patrones de comportamiento permitirán a Mugebusch actuar sobre su desarrollo, convirtiéndolos en factores críticos para el éxito individual y el desempeño de la organización.

5.4.5 EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL

Una vez efectuado el diseño de los perfiles profesionales (asignar a cada puesto el nivel de requerimiento de cada competencia), se debe proceder al análisis o evaluación de las competencias personales.

Para esto, se puede utilizar diferentes metodologías, las que presentan ventajas y desventajas en función del tipo de competencia a evaluar, del tiempo y recursos disponibles. Entre las más conocidas se mencionan: evaluaciones del superior jerárquico, evaluación 360°, assesment center y pruebas teórico-prácticas.

Se debe diseñar un sistema de gestión del desempeño que combine la planificación, gestión y evaluación tanto de los resultados del desempeño como de los comportamientos demostrados por las competencias.

Puede aplicarse tanto a la evaluación tradicional por el superior jerárquico como a la evaluación 360°. Esto en este último caso el proceso implica obtener observaciones sobre el desempeño de una persona, por parte de colegas, subordinados, clientes, proveedores, etc.

Cualquiera sea el sistema utilizado, debe darse prioridad a la capacitación de los jefes y subordinados (evaluadores y evaluados). Los primeros deben comprometerse en forma explícita a proveer a los empleados de capacitación formal y otras actividades para desarrollar las competencias durante el período a ser evaluado.

En este aspecto, es deseable que la competencia se certifique a partir de su aplicación en la práctica, por la experiencia y por eso los métodos asociados a la evaluación del desempeño son los más recomendables para la validación de las mismas.

Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias además de evaluar en función de los estándares de actuación en el trabajo y de los resultados más tradicionales, agregan las conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo.

Los datos sobre la conducta en el trabajo se utilizan normalmente para tomar decisiones referentes a desarrollo de capacidades. A través de esta herramienta Mugebusch reforzará las conductas a manera de estimular la incorporación de las competencias requeridas.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, deben participar en programas de capacitación y desarrollo.

5.4.6 IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS EXISTENTES

El modelo de competencias permite evaluar a las personas comparándolas con el perfil de competencias del puesto, analizando la brecha entre los puntos fuertes de la ocupante o candidato y sus necesidades de desarrollo y las capacidades requeridas.

5.4.7 DISEÑO DEL PLAN DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO PARA ELIMINAR O DISMINUIR LA BRECHA EXISTENTE

A partir de la identificación de la brecha en el perfil de competencias se debe desarrollar al personal a efectos de disminuir la misma y así lograr el mayor acercamiento posible entre el puesto y su ocupante.

Capacitación y desarrollo es el proceso mediante el cual se le brinda a la persona los elementos para adquirir las competencias requeridas en un cargo, que le permitan desempeñarse exitosamente.

Los beneficios principales del Plan de Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias son:

- Permite focalizarse en los comportamientos y destrezas relevantes.
- Asegura la alineación de la capacitación y el desarrollo hacia los objetivos organizacionales.
- Permite realizar un uso más efectivo de la capacitación y el desarrollo.

5.4.8 EVALUACIÓN SISTEMÁTICA

El desarrollo del talento humano debe convertirse en una línea estratégica de Mugebusch para que esto suceda es importante realizar la medición de la efectividad de la capacitación, considerando por lo menos los siguientes aspectos:

1. La reacción del participante hacia la capacitación recibida.
2. La diferencia entre lo que los participantes conocen y saben hacer antes del curso y lo que demuestran dominar después.
3. La medición del cambio en el comportamiento laboral del participante, evidenciando lo que hacen de manera diferente después de la capacitación. Su medición puede llevar meses y representar un esfuerzo especial de los involucrados; la mejor forma de medir es a través de terceros, por ejemplo, los supervisores.
4. Los resultados fundamentales de la organización, como son las mejoras en la demanda de servicios, la disminución de las quejas de los clientes, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS CONSULTADOS

- ALBRECHT K. 1992. Servicio al Cliente Interno. Ediciones Paidós. México.
- AMORÓS, EDUARDO. 2007. Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas, Lambayeque, Perú.
- CARO, ARELLY. 2001. Gestión Humana: La Imagen del Servicio. McCraw-Hill, Bogotá.
- CHIAS, JOSEPH. 1992. El mercado son personas. Editorial McGraw Hill, España
- CHIAVENATO, IDALBERTO. 2002. Gestión del Talento Humano, Editorial McGraw Hill, Colombia.
- DALZIEL, M.; CUBEIRO, J.C. Y FERNÁNDEZ, G. (COORD). 2000. Las Competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos, Bilbao.
- DAVIS, STANLEY M. 1987. Futuro Perfecto: Cómo dirigir una empresa hoy para competir en el futuro, Editorial Folio, Barcelona.
- EIGLER, PIERRE Y LANGEARD ERIC. 1989. Servucción: El Marketing de Servicios, Editorial McGraw Hill Interamericana, España, Madrid.
- GIBSON, ROWAN. 1997. Repensando el Futuro. Negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo, Editorial Norma. McGraw-Hill, Bogotá.
- GOLEMAN DANIEL. 2006. Inteligencia Social, Editorial Planeta Mexicana, México D.F.
- HERNANDEZ S., ROBERTO; FERNANDEZ C. CARLOS Y BAPTISTA L., PILAR. 1995. Metodología de la Investigación, Ed. McGraw-Hill.
- HOROVITZ, JACKES. 1991. La Calidad del Servicio. Ed. Mc Graw Hill. España
- HOYLE, Robert. 1998. Recursos Humanos y Desarrollo Empresarial, Ed. McGraw-Hill, México.
- JIMÉNEZ, A. 2005. Creando valor a través de las personas: una guía para la gestión de personas en el umbral de la e-sociedad. Ediciones Díaz de Santos, Madrid

- KANTZ, BERNARD. 1989. Como gerenciar el servicio al cliente, Ed. Legis, Colombia
- KUBIK, MICHAEL. 1996. Administración y Desarrollo de Recursos Humanos, Ed. TRILLAS, Barcelona.
- LABOVITZ GEORGE. 1995. Cómo hacer realidad la calidad. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- LEIF, EDVINSSON Y MALONE MICHAEL S. 1998. El Capital Intelectual, Ed. Norma S.A., Colombia.
- MARTIN CHRISTOPHER, ADRIAN PAYNE, DAVID BALLANTYNE. 1994. Marketing relacional: Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- NAGHI N., MOHAMMAD. 1995. Metodología de la Investigación; Ed. LIMUSA, México.
- PEEL, MALCOM. 1990. El Servicio al cliente, Ed. Deusto S.A. España
- ROBBINS, STEPHEN. 2004. Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México.
- ROBBINS, STEPHEN. 1999. Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México.
- SHERMAN, ARTHUR W. JR., BOHLANDER, GEORGE W. 1994. Administración de los Recursos Humanos. Ed. Iberoamérica

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ANEXO 1

Evaluador:

Cargo:

Nombre del Trabajador Evaluado:

Denominación de su cargo:

Estimado funcionario de Mugebusch agradecemos su colaboración para responder las siguientes preguntas respecto al personal bajo su dependencia, evaluando las competencias que actualmente tiene el personal, con el objetivo de mejorar la calidad en la prestación de servicios.

Marque con una "x" en la casilla de cada opción de acuerdo a su consideración.

COMPETENCIA: ATENCIÓN AL CLIENTE

| COMUNICACIÓN EFECTIVA | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
|--|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 1. Responde las preguntas de los usuarios claramente y en forma amistosa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Orienta a los usuarios, proporciona información completa, adecuada y oportuna. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Demuestra actitud positiva con los clientes (amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Cuando un usuario se comunica por teléfono existe disposición para ayudarlo o comunicarlo con otra persona con rapidez. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Demuestra escuchar activamente a las personas con las que interactúa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

COMPETENCIA: ATENCIÓN AL CLIENTE

MANEJO DE DIFERENTES

TIPOS DE CLIENTES

| | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
|--|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 6. Se interesa vivamente en los problemas de las personas. Escucha y propone soluciones. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. La prestación de servicio que proporciona satisface las necesidades y expectativas de los usuarios. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Tiene capacidad de solución de problemas, es eficiente al manejar quejas y reclamos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Aplica técnicas de atención diferentes con cada cliente, de acuerdo a sus características. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Es receptivo a sugerencias de los usuarios. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

COMPETENCIA: INTELIGENCIA SOCIAL EN EL TRABAJO

TRABAJO EN EQUIPO

| | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
|---|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 11. Demuestra compromiso y propósito común en las metas de desempeño, habilidades complementarias y responsabilización mutua con sus compañeros de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Desarrolla sus actividades en forma coordinada con los miembros de la organización. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. La institución tiene en cuenta que las recompensas individuales ya no son suficientes, proporciona recompensas al grupo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. El equipo tiene una fuerte confianza, sus miembros creen en la integridad, el carácter y la capacidad de cada uno ellos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Se interesa por las necesidades de los demás y actúa en consecuencia. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

COMPETENCIA: INTELIGENCIA SOCIAL EN EL TRABAJO

| RELACIONES INTERPERSONALES | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
|--|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| 16. Es capaz de sentir lo que sienten los demás; interpreta adecuadamente las señales emocionales no verbales. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Escucha de manera totalmente receptiva; es capaz de conectar con los demás. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Comprende los pensamientos, sentimientos e intenciones de los demás | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Se relaciona fácilmente con las personas a un nivel no verbal. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Su tono de voz y expresión facial manifiestan una sensación positiva. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ANEXO 2

Evaluador:

Cargo:

Nombre del Trabajador Evaluado:

Denominación de su cargo:

Estimado funcionario de Mugebusch agradecemos su colaboración para responder las siguientes preguntas, evaluando las competencias que actualmente tiene el personal que fue capacitado y que trabaja en su institución, con el objetivo de mejorar la calidad en la prestación de servicios.

Marque con una "x" en la casilla de cada opción de acuerdo a su consideración.

COMPETENCIA: ATENCIÓN AL CLIENTE

| COMUNICACIÓN EFECTIVA | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
|--|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| 1. Responde las preguntas de los usuarios claramente y en forma amistosa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Orienta a los usuarios, proporciona información completa, adecuada y oportuna. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Demuestra actitud positiva con los clientes (amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Cuando un usuario se comunica por teléfono existe disposición para ayudarlo o comunicarlo con otra persona con rapidez. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Demuestra escuchar activamente a las personas con las que interactúa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

COMPETENCIA: ATENCIÓN AL CLIENTE

MANEJO DE DIFERENTES

TIPOS DE CLIENTES

| | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
|--|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 6. Se interesa vivamente en los problemas de las personas. Escucha y propone soluciones. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. La prestación de servicio que proporciona satisface las necesidades y expectativas de los usuarios. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Tiene capacidad de solución de problemas, es eficiente al manejar quejas y reclamos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Aplica técnicas de atención diferentes con cada cliente, de acuerdo a sus características. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Es receptivo a sugerencias de los usuarios. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

COMPETENCIA: INTELIGENCIA SOCIAL EN EL TRABAJO

TRABAJO EN EQUIPO

| | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
|---|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 11. Demuestra compromiso y propósito común en las metas de desempeño, habilidades complementarias y responsabilización mutua con sus compañeros de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Desarrolla sus actividades en forma coordinada con los miembros de la organización. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. La institución tiene en cuenta que las recompensas individuales ya no son suficientes, proporciona recompensas al grupo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. El equipo tiene una fuerte confianza, sus miembros creen en la integridad, el carácter y la capacidad de cada uno ellos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Se interesa por las necesidades de los demás y actúa en consecuencia. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

COMPETENCIA: INTELIGENCIA SOCIAL EN EL TRABAJO

| RELACIONES INTERPERSONALES | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
|--|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| 16. Es capaz de sentir lo que sienten los demás; interpreta adecuadamente las señales emocionales no verbales. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Escucha de manera totalmente receptiva; es capaz de conectar con los demás. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Comprende los pensamientos, sentimientos e intenciones de los demás | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Se relaciona fácilmente con las personas a un nivel no verbal. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Su tono de voz y expresión facial manifiestan una sensación positiva. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE ANEXO 3

Estimado afiliado de Mugebusch agradecemos su colaboración para responder la siguiente encuesta, misma que servirá para desarrollar el talento humano de la organización con el objetivo de mejorar la calidad en la prestación de servicios.

Marque con una "x" en la casilla de cada opción de acuerdo a su consideración.

| | | | | |
|------------------------|--|------------------------------------|---|--|
| Qué servicio requiere: | Préstamos <input type="checkbox"/> | Extractos <input type="checkbox"/> | Afiliaciones <input type="checkbox"/> | Estados de cuenta <input type="checkbox"/> |
| Otro _____ | Retiro de la mutual <input type="checkbox"/> | Ubicación <input type="checkbox"/> | Pago por fallecimiento <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| TRATO DEL PERSONAL | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
|--|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 1. Recibe orientación y le proporcionan información completa, adecuada y oportuna. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Responden a sus preguntas claramente y en forma amistosa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. El servicio que le proporcionan satisface sus necesidades y expectativas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Demuestran actitud positiva (amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa) cuando es atendido en la institución. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Cuando es atendido por el personal considera que lo escuchan. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| ATENCIÓN TELEFÓNICA | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
|---|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 6. Cuando se comunica por teléfono lo saludan con buena actitud y entusiasmo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. El personal que lo atiende comprende sus necesidades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Existe disposición para ayudarlo o comunicarlo con otra persona con rapidez. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 9. Dispone de información y colaboración por parte del personal. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Está satisfecho con la atención por teléfono que le da el personal de la institución. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ATENCIÓN DE QUEJAS

| | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11. El personal que le atiende es eficiente para manejar sus quejas y reclamos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Considera que las personas que lo atienden son accesibles para hablar de asuntos delicados. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Considera que el personal que lo atiende es receptivo a sugerencias. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. El personal que le atiende le propone soluciones. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Recibe atención individualizada. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

FUNCIONAMIENTO

| | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 16. El servicio que le presta el personal es de excelente calidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Existe buena comunicación no verbal (sonrisa, vestimenta, gestos) cuando el personal se comunica con usted. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Recibe un trato cortés. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. El personal cumple con sus compromisos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. El servicio que le dan los colaboradores de la institución supera sus expectativas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. ¿Que recomendaría a Mugebusch para que sus colaboradores mejoren la calidad en la prestación de sus servicios? | | | | |

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SUGERIDA

