aaM9310

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:

SATISFACCION DEL CLIENTE CON RESPECTO AL IMPACTO DEL ADIESTRAMIENTO

Realizado por:

GONZALEZ SILVA. MARIELA B.

SILVA BARRIOS, SILMAR N.

Profesor guía: PATRICK BERTOU DE LABRY, PhD.

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: Veinte (20) puntos.

Nombre: Cristian Fossa Firma

Nombre: Patrick Bertou Firma

Nombre: Lizbeth Sánchez M Firma

Caracas, 02 de Octubre de 1998.

INDICE

Dedicatorias II
Agradecimientos IV
Indice VI
Resumen X
CAPÍTULO I. Introducción 02
Objetivos de la Investigación 09
CAPÍTULO II. Marco Teórico 10

Satisfacción del Cliente 11
Orientación al Servicio 14
Características del Servicio 15
Dimensiones Totales del Funcionamiento del Servicio 16
Gerencia del Servicio 18
Momentos de la Verdad 19
El Triángulo del Servicio 20
Servicio Interno 21
El Triángulo del Servicio Interno 22
Plan para reorientar un departamento al Servicio Interno 22
Calidad de Servicio 23
Las Expectativas del Cliente 25
Las Percepciones del Cliente 26

Importancia de la Medición para las Organizaciones 28
Medición y Conocimiento 28
Medición y Clima Organizacional 29
Atributos de una buena Medición 29
La Mitología sobre la Medición del Departamento de Personal 32

Gestión de Recursos Humanos 38
Estudios realizados por el IESA/HAY GROUP 38
Medidas Relacionadas con la Gente 42
Gestión del Valor Humano 43

Marco Referencial 50
PEQUIVEN 50
Gerencia Corporativa de Recursos Humanos 54

CAPÍTULO III. Marco Metodológico 57

Tipo de Investigación 58
Tipo de Diseño 58
Población o Universo de Estudio 59
Muestra 59

Instrumento de Recolección de Datos 60
Paso I. Operacionalización de Variables 61
Paso II. Operacionalización Definitiva 64
Paso III. Elaboración del Instrumento 66
Paso IV. Prueba Piloto 66
Paso V. Confiabilidad del Instrumento 68
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Resultados 68
Técnica de Análisis Factorial 69

CAPÍTULO IV. Análisis de Resultados 79

Parte I. Decripción de la muestra por Datos Demográficos 80

Parte II. Análisis General de las Dimensiones 83
Dimensiones de Satisfacción del Cliente 83
Dimensiones del Impacto del Adiestramiento 90

Parte III. Análisis de los cruces de las Dimensiones 96
Análisis General 96
Análisis de los cruces de las Dimensiones y los datos Demográficos 98

CAPÍTULO V. Conclusiones y Recomendaciones 103
Conclusiones 104
Recomendaciones 107

Bibliografía 109

Anexos 112

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico #1. Promedios Generales. Dimensión Tangibilidad 83
Gráfico #2. Promedios Generales. Dimensión
Capacidad de Respuesta 85
Gráfico #3 Promedios Generales. Dimensión Empatía 86
Gráfico #4 Promedios Generales. Dimensión Seguridad 87
Gráfico #5 Promedios Generales. Dimensión Fiabilidad..... 88
Gráfico #6 Promedios Generales. Dimensiones de Satisfacción..... 89
Gráfico #7 Promedios Generales. Dimensión
Desarrollo y Progreso..... 90
Gráfico #8 Promedios Generales. Dimensión Hábitos de Trabajo.... 91
Gráfico #9 Promedios Generales. Dimensión Nuevas Habilidades... 92
Gráfico #10 Promedios Generales. Dimensión
Sentimientos y Actitudes 93
Gráfico #11 Promedios Generales. Dimensión Iniciativa 94
Gráfico #12 Promedios Generales. Dimensiones
Impacto del Adiestramiento..... 95

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1. Análisis General de los cruces de las dimensiones..... 97
Tabla N°2. Cruces de las dimensiones por Sexo..... 98
Tabla N°3. Cruces de las dimensiones por Edad 99
Tabla N°4. Cruces de las dimensiones por Grado de Instrucción..... 100
Tabla N°5. Cruces de las dimensiones por Tipo de Nómina 101
Tabla N°6. Cruces de las dimensiones por Años de Servicio 102

RESUMEN

Esta investigación se planteó como objetivos fundamentales, el diseño de un instrumento que mida la satisfacción del cliente interno con respecto al impacto que el adiestramiento produce en esos clientes. Para luego, con base en el instrumento previamente elaborado determinar la satisfacción de los clientes internos con respecto al impacto que produce en ellos el adiestramiento, tomando Pequiven O.P. como empresa objeto de estudio, fundamentado en las consideraciones realizadas por Jac Fitz-enz sobre esta empresa, ya que éste la considera como una de las organizaciones con prácticas excepcionales de recursos humanos. Además éste autor es uno de los principales exponentes que ha manifestado la necesidad ineludible de redimensionar la función de recursos humanos en las organizaciones actuales, para lograr que puedan demostrar con resultados medibles, válidos y confiables el valor agregado que aporta esta función a las metas del negocio. Fitz-enz recomienda que entre los primeros pasos para redimensionar a la función de recursos humanos, está la orientación hacia el cliente, elemento primordial en toda empresa.

Para cumplir con los objetivos propuestos, la investigación se apoya en la teoría de la satisfacción del cliente o teoría de la calidad del servicio, cuyos principales exponentes han sido Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990; Cottle, 1991; Albrecht 1988, 1991, 1992, Ginebra y Arana, 1991 entre otros. La satisfacción de los clientes se obtuvo a partir de la diferencia entre las percepciones y las expectativas de estos clientes; con base en cinco dimensiones (Cottle 1991): Tangibilidad, Capacidad de Respuesta, Empatía, Seguridad y Fiabilidad, las cuales fueron vinculadas con las cinco dimensiones que evalúan el impacto del adiestramiento (INESTED, 1993): Desarrollo y Progreso, Hábitos de Trabajo, Nuevas Habilidades, Sentimientos y Actitudes e Iniciativa.

Esta relación dio como resultado el instrumento que finalmente nos permitió evaluar la satisfacción de los clientes internos con respecto al impacto que el adiestramiento produce en ellos.

> Hay una tendencia generalizada a creer que si algo no se puede cuantificar, es que no existe. Esto trae a la mente el pensamiento del obispo George Berkeley, un filosófo británico de principios del siglo XVIII, quien planteaba la siguiente pregunta:
> Si se cae un árbol en un bosque y no hay nadie para oír el ruido, ¿Hace ruido el árbol al caer?. En otras palabras, si alguien mejora el rendimiento de una organización de una manera que no se puede medir, ¿Se ha mejorado o no?.
> Frank K. Sonnenberg (1994).

Ante el umbral del siglo XXI, la economía está basada en un mercado global de alto impacto tecnológico, definida no por el valor tradicional del trabajo, en términos estrictamente productivos, sino por la necesidad de una autodefinición válida o función social de los trabajadores como elemento fundamental de las empresas.

En efecto, las naciones, los sectores industriales, y las organizaciones han tenido que enfrentar una vez más el reto de la competitividad para responder con éxito a las exigencias de un entorno ahora globalizado. Muchas veces se confunde competitividad con productividad y por eso se le asocia con el lado "duro" de la producción industrial; sin embargo, la competitividad tiene sus orígenes en los aspectos blandos ligados a las empresas y a los individuos, en la medida en que estos últimos puedan desarrollar las capacidades y habilidades adquiridas a través de la educación y el adiestramiento. Hace siglos la principal fuente de competitividad fue la posesión de la tierra y otros recursos naturales, posteriormente fue la mano de obra y más tarde las máquinas y el dinero. No obstante, hoy en día, la educación se ha convertido en la principal fuente competitividad de las empresas y de las naciones, ciertamente, el capital humano está desplazando el capital físico y al capital financiero como el verdadero generador de riqueza en el futuro. (Cordeiro, 1998).

Por ende, el aumento de la competitividad, la globalización de los mercados, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones a considerar el desarrollo de sus recursos humanos. Venezuela, con su reciente apertura económica y ante la necesidad que tiene de competir internacionalmente, empieza a darse cuenta que el trabajo de las organizaciones en entornos cambiantes demanda de su gente una especial capacidad para adaptarse a los cambios y manejar la incertidumbre. Al respecto Granell (1994), señala que para lograrlo son necesarios dos elementos fundamentales: en primer lugar, una visión estratégica que permita ver hacia el futuro, anticipar necesidades y planificar estrategias; y en segundo lugar, disponer de personal altamente calificado, flexible y adaptable.

En consecuencia, el adiestramiento debería ser considerado por las empresas como uno de los mecanismos de sobrevivencia más efectivos, (Schuler, 1992 citado por Granell, 1994), porque mientras las organizaciones aprecien más el valor de asociar a sus empleados con las necesidades del negocio, apreciarán aún más el valor de contar con empleados altamente calificados.

Por otra parte, Granell (1994), menciona como resultado del Informe Final de la Comisión Presidencial para la Competitividad Industrial de Venezuela, que no existe mejor ventaja competitiva que un recurso humano bien preparado, bien calificado y bien remunerado. Por lo tanto, la orientación de la educación y la formación en función de la competitividad debe centrarse en elevar la calidad del personal, comenzando con la educación impartida por las escuelas, pasando por el entrenamiento laboral y la formación profesional.

Es de hacer notar que en los últimos años se han observado diversos cambios tecnológicos, económicos y político-sociales, que justifican que las empresas hayan dirigido sus esfuerzos en diseñar nuevos programas de adiestramiento que se inicien como respuesta a las presiones asociadas a la apertura de los mercados. Esta tendencia de las empresas a no quedarse en una mera posición contemplativa y a involucrarse más en el proceso de adiestramiento y formación de sus recursos humanos, se inicia con el análisis organizacional y debería terminar con un programa de evaluación de resultados que vaya más allá de la mera estimación reactiva.

Además, Sánchez (1967), señala que la capacitación del personal facilita la comprensión de los distintos procesos en los que intervienen, garantiza la fabricación de materias primas y productos industriales y la prestación de servicios con la mayor eficiencia, de la mejor calidad y al más bajo costo; lo que se traduce en una mayor productividad. Para lograr esto, el adiestramiento debe ser considerado como una actividad continua y organizada, que provea conocimientos teóricos y prácticos para el mejor uso de los recursos humanos y materiales de que dispone en las condiciones de eficiencia requeridas.

Por otra parte, los gerentes venezolanos encuestados en una investigación realizada por IESA/Hay Group (1990), reconocieron la importancia de la educación, formación y desarrollo del personal; en la realidad se pudo evidenciar que aunque en la gran mayoría de las empresas venezolanas existen planes formales de adiestramiento, podría afirmarse que las actividades de adiestramiento están poco desarrolladas y por debajo de los niveles estándares estimados para mantener actualizados al personal en relación con el avance de tecnología.

No obstante, tal como señala Granell (1994), las empresas han retardado su participación en el proceso de adiestramiento, porque éste generalmente está acompañado de aumentos en las remuneraciones, lo que trae como consecuencia un mayor costo de personal. Además, las penalizaciones legales existentes en materia laboral, han ocasionado que los empresarios prefieran contratar a trabajadores por tiempo limitado, por lo que no les resulta rentable invertir en la formación de personas que sólo estarán en la organización durante un período determinado.

En general, las empresas justifican su poca participación en el adiestramiento, en vista de las dificultades que presentan para evaluar el retorno sobre la inversión, el cual requiere de una buena planificación y un adecuado proceso de detección

de necesidades. No obstante, las empresas se han limitado a evaluar el adiestramiento desde un punto de vista reactivo, es decir, inmediatamente luego de haberlo recibido, dejando de lado la comprobación de sí el conocimiento adquirido ha sido realmente aplicado en el desempeño laboral; en este sentido cabe preguntarse ¿Es suficiente para la gerencia la evaluación reactiva del adiestramiento?...

Es por ello, que el adiestramiento tiene como principal objetivo desarrollar conocimientos y habilidades, producir cambios en el comportamiento, creando actitudes más receptivas para la solución de los problemas en conjunción con la empresa en la cual prestan sus servicios.

Entonces, luego de haber reflexionado sobre el rol fundamental que debe cumplir el adiestramiento dentro de una organización y en la búsqueda de informar a la alta gerencia la efectividad de los resultados del mismo, surge la necesidad de diseñar y establecer instrumentos que permitan la evaluación y medición del impacto que produce ese adiestramiento en el recurso humano.

En efecto, con la intención de recalcar la importancia de esta evaluación, Fitz-enz en el artículo publicado en la revista *Training Trends* titulado *Proving the Value of Training* (1988), indica que el objetivo fundamental de la evaluación es el de ayudar a cuantificar y medir los efectos de los programas de capacitación en los empleados, y expresa que hoy en día las empresas norteamericanas gastan grandes cantidades de dinero en adiestramiento y paradójicamente menos del 10% de esos gastos corresponden a una evaluación acerca del valor agregado que produce ese adiestramiento, esto es, no se evalúa el impacto del mismo. Por esta razón, para lograr la sobrevivencia del departamento de recursos humanos es necesario demostrar que el desembolso por concepto de capacitación y formación no es un gasto sino una ***inversión***. Además, los sujetos de adiestramiento a través de la evaluación serán capaces de demostrar a la alta gerencia que el incremento en los niveles de desempeño, a su vez, genera incrementos en los beneficios, descensos en los gastos y mejoras en la utilidad.

Este mismo autor señala en 1993, que es imprescindible romper con el mito de que fuera de las áreas de ventas y manufacturas, no es posible medir el desempeño cuantitativamente. No obstante, con el advenimiento de los programas de calidad se comienza a demostrar que pueden y deben ser medidas las actividades y tareas de la función de recursos humanos en el ámbito de los procesos del departamento, y más aún, es posible medir y mejorar las prácticas de los profesionales de alto nivel y del personal de gerencia. Es precisamente con la intención de demostrar que las funciones de personal pueden ser medidas cuantitativamente, que surge la iniciativa de la presente investigación.

Con el propósito de corroborar la importancia de esta medición, Fitz-enz propone un modelo de evaluación gerencial que al ser aplicado específicamente al adiestramiento genera insumos que permiten el establecimiento de nuevas estrategias y métodos, a partir de las cuales se pueden obtener mejores resultados. Este modelo está constituido por una cadena de cinco elementos:

1) los ***recursos*** que son las personas y cosas que interactúan en; 2) los ***proceso*** para poder realizar el trabajo, que se traducen en; 3) los ***resultados***, cuyo cambi genera; 4) ***el impacto, que es el grado de cambio positivo o negativo de l conducta del sujeto de adiestramiento después de un lapso de tiempo***; y 5 el ***valor agregado*** que se traduce en la mejora en la calidad, productividad servicios que los clientes de la organización experimentan. En este sentido y co base en lo anteriormente expuesto, la presente investigación se centr específicamente en la evaluación del impacto que produce el adiestramiento en lo empleados de la organización, entendiéndolos como los clientes internos de l misma.

Este autor en su experiencia en el área de recursos humanos y en el contacto qu ha sostenido con diversos profesionales del área, se ha percatado que para que l función de recursos humanos agregue valor es imprescindible que tome l iniciativa hacia una relación más efectiva entre el departamento y sus clientes internos, además, de elaborar instrumentos que midan efectivamente la opinió de estos clientes. Con esto Fitz-enz justifica la importancia de conocer l satisfacción del cliente, ya que a partir de ella se pueden diseñar instrumento más confiables. Para trabajar en las relaciones con los clientes se debe comenza en primer lugar, con una clara idea de quiénes son y en segundo lugar, se deber identificar cuáles son las necesidades de los mismos. La idea es hacer sentir a cliente que es un elemento clave para agregar valor a la organización preguntándole: ¿Qué es importante para él?, con la intención de conocer su necesidades, metas y sueños, para de esta manera orientar los servicios satisfacer esas necesidades. Y luego preguntarles si están satisfechos con e servicio, para poder establecer niveles de importancia y niveles de satisfacción.

La revisión de la literatura evidencia una ausencia de discusiones y comentario sobre el desarrollo y utilización de herramientas que permitan evaluar l satisfacción del cliente. Sólo unos pocos autores (Zeithaml, Parasuraman y Berry 1990; Cottle, 1991; entre otros) se han dado a la tarea de presentar algú material, concerniente al desarrollo de herramientas que permitan medir l satisfacción, siendo el cuestionario, tal como señala Hayes (1995), el instrumento que mejor la mide.

La medición de la satisfacción del cliente en sí misma proporciona a las empresa una indicación fiable de la "buena salud" de sus procesos y determina la calida de los productos y servicios que proceden de tales procesos. Las mediciones proporcionan al negocio tres beneficios fundamentales: En primer lugar, saber l bien que están funcionando los procesos; en segundo lugar, saber dónde hay que hacer cambios para conseguir mejoras, si es que se necesita efectuar cambios y en tercer lugar, determinar si los cambios conducen o han conducido a mejoras. En efecto, recientemente se ha originado la necesidad de utilizar medida subjetivas o blandas, como indicadores de la calidad, estas mediciones so blandas porque se enfocan hacia las percepciones y actitudes, en lugar de hacia criterios más concretos y objetivos, porque éstos no son aplicables a la hora d evaluar la calidad de los servicios. Además, hoy en día las empresas está interesadas sencillamente en obtener una comprensión más generalizada de la

percepciones de sus clientes. Estas medidas blandas incluyen instrumentos que permitan medir la satisfacción del cliente, para así determinar las percepciones y actitudes que el cliente tiene de la calidad del servicio o producto que recibe. (Hayes, 1995)

De igual manera, Hayes (1995) señala que el conocimiento de las percepciones y actitudes de los clientes con respecto a una organización o un proceso específico aumentará en gran medida sus oportunidades de tomar mejores decisiones. No obstante, este conocimiento debe ser medido de una forma fiable; si los instrumentos están mal desarrollados y representan de forma inadecuada la opinión de los clientes, las decisiones basadas en esta información pueden ser perjudiciales para el éxito de la organización. Es entonces, cuando surge la inquietud de proporcionar a través de este estudio una herramienta fiable que permita a las organizaciones tomar decisiones más acertadas.

Con respecto específicamente a la importancia del cliente, Viera (1997) establece que no se puede mejorar un proceso sin tomar en cuenta al cliente, porque es él quien habla de la calidad del resultado. Es necesario comenzar por el cliente, los resultados que él espera y sus expectativas en términos de resultados; sólo así es posible saber si el proceso ha agregado valor a la organización.

Se supone que la evaluación del impacto tanto del adiestramiento como de cualquier otro proceso, debería traducirse en valor agregado para la organización. Es por ello, que evaluar la satisfacción de los individuos con respecto al impacto que produce el adiestramiento en ellos, puede ser un punto de partida, ya que en la medida en que estos se sientan satisfechos como miembros de la organización, en esa medida se sentirán satisfechos como trabajadores, por lo que se incrementan las posibilidades de que agreguen valor en las actividades que realizan para la empresa.

Luego de haber planteado la importancia de evaluar el impacto del adiestramiento en los empleados, después de haber reflexionado sobre la necesidad de medir la satisfacción del cliente y ante la ausencia en la literatura de estudios que vinculen precisamente estos dos elementos, surge el interés personal de vincularlos para así contribuir con esta área del conocimiento; por lo que nacen dos grandes interrogantes. La primera se enuncia a continuación:

¿Es posible diseñar un instrumento que permita medir la satisfacción del cliente interno con respecto al impacto que el adiestramiento produce en ellos?

Para responder esta pregunta hemos escogido como caso de estudio la industria petrolera, por ser un sector altamente competitivo en el mercado global y que actualmente esta viviendo profundos cambios que afectan la estructura y desempeño de las empresas dentro de esta industria. En Venezuela, la industria petroquímica forma parte de este sector industrial, siendo Pequiven uno de las empresas más importantes que constituyen este sector. Esta empresa ha sufrido varios cambios desde el punto de visto del negocio y por supuesto desde el punto

de vista de recursos humanos, tanto así, que fue motivo de estudio por parte de Fitz-enz en 1997, quien la consideró como una de las compañías que desarrollan prácticas excepcionales para obtener el mayor provecho de sus recursos humanos. Por esta razón, asumimos el reto de indagar en las prácticas de recursos humanos de esta empresa y en la opinión que tienen sus clientes internos sobre la calidad de los procesos que la conforman, en este caso nos referimos específicamente al proceso de adiestramiento. Y es entonces, cuando surge nuestra segunda gran interrogante:

¿Cuál es la satisfacción del cliente interno con respecto al impacto que produce el adiestramiento en ellos? En una empresa petrolera.

Para lograr una medición certera de la satisfacción de la clientela, Cottle (1991) señala que es necesario hacer preguntas objetivas que generen respuestas objetivas capaces de producir resultados estadísticos. Un sondeo de este tipo suministra información sobre los diferentes tópicos, provenientes del programa de retroalimentación subjetivo dado por el cliente.

Este sondeo puede suministrar dos tipos de información:

1. Datos cuantificables: que provienen de las preguntas en las que se les pide a los clientes internos que evalúen objetivamente sus servicios en una escala numérica o de selección múltiple.
2. Datos subjetivos: que provienen de preguntas abiertas. Los clientes tienen diferentes niveles de habilidad verbal y una pregunta abierta puede intimidar o confundir a algunos de ellos. Inclusive algunos pueden dejar de contestar por la dificultad que presentan para convertir en palabras sus pensamientos.

Cuando las organizaciones logran realizar mediciones efectivas de la satisfacción de sus clientes, desarrollan una mayor capacidad para planificar con certeza y confiabilidad, para discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un determinado proceso y para analizar y explicar cómo han sucedido los hechos. En efecto, esta medición en términos de la satisfacción del cliente resulta necesaria e imprescindible para conocer los procesos administrativos o de apoyo que se dan en la empresa y para gerenciar su mejoramiento acorde con la exigente competencia actual. Es por ello, que el conocimiento profundo de un proceso, se inicia al admitir y reconocer su variabilidad y sus causas, que son imposibles de conocer sin la medición. Esto es, precisamente la clave para gerenciar un proceso y para conquistar los objetivos de excelencia que han sido planteados. (FIM Productividad, 1991)

La medición debe ser un proceso continuo, es decir, una acti
observación y de estudio para conocer las tendencias de un de
sus condiciones, potencialidades, limitaciones y causas. Sin
posible adelantar con rigurosidad y sistematicidad las activida
mejoramiento, tales como la evaluación, planificación, d
corrección y mantenimiento, innovación, etc. Además, la medi
aspecto de interés en los procesos de toma de decisiones en lo

y en el ámbito organizacional es importante desarrollarlo de la manera más participativa posible, es decir, tomando en cuenta al cliente.

La investigación consta de cinco capítulos:

El segundo capítulo es el "Marco Teórico", el cual desarrolla aspectos esenciales tales como, la Satisfacción del Cliente y su importancia, la Gestión de Recursos Humanos y la Medición. También incluye, un resumen de la historia de PEQUIVEN (empresa objeto de estudio), presentándola como una empresa productora y comercializadora de productos petroquímicos para el mercado nacional e internacional, actualmente organizada en Unidades de Negocio. En esta sección se expone la misión, visión, objetivos y estructura organizativa de esta empresa, luego, se describe la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de PEQUIVEN en donde se indica su misión, visión y objetivos generales y específicos. De igual forma se presenta la estructura organizativa de esta Gerencia, así como, la misión de cada una de las funciones que la integran.

El tercer capítulo describe el "Marco Metodológico", el cual plantea de manera exhaustiva cada uno de los pasos realizados para llevar a cabo esta investigación.

El cuarto capítulo corresponde al "Análisis de Resultados", el cual contiene las tablas y los gráficos que se derivan de los datos recolectados durante el trabajo de campo.

Y por último, en el quinto capítulo se establecen las "Conclusiones y Recomendaciones" derivadas del estudio.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVOS GENERALES

1. Determinar el nivel de satisfacción del impacto del adiestramiento recibido por los clientes internos de una empresa petrolera, desarrollando y aplicando un instrumento que mida el cumplimiento de sus percepciones y expectativas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los indicadores que miden la satisfacción del cliente interno con respecto al impacto que produce el adiestramiento en ellos.
2. Analizar las percepciones que tienen los clientes internos con respecto al impacto que produce el adiestramiento en ellos.
3. Analizar las expectativas que tienen los clientes internos con respecto al impacto que produce el adiestramiento.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Se entiende por satisfacción en el trabajo, el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados, es decir, es una actitud general como resultado de muchas actitudes específicas, en los factores del trabajo, las características individuales y las relaciones del grupo fuera del trabajo (Milton et al, 1988). Si trasladamos esta idea a la satisfacción del cliente, debemos considerar que según Villegas de la Vega et al (1994), cualquiera que sea el servicio que se de al cliente, el principio de ello será la actitud. La actitud en todo ámbito de la vida no sólo se transmite por palabras, sino también por hechos y sentimientos. Entonces, la actitud de los empleados u operarios de cualquier empresa no es otra cosa que el reflejo de sus experiencias y pensamientos recabados en el pasado, tanto en su vida personal como laboral, y que a la postre se reflejan en el cliente. También señala Villegas de la Vega et al (1994), que una persona que ha llevado una vida llena de conflictos, probablemente responderá de manera brusca ante una discusión de trabajo, atenderá con frialdad al cliente y/o tendrá una áspera relación con sus compañeros. Por otro lado, alguien que ha encontrado reto y apoyo, cuyas opiniones han sido tomadas en cuenta, que siente que avanza en sus objetivos y tiene un buen sentido del compañerismo, podrá transmitir más fácilmente una actitud positiva al cliente que una persona que se encuentra en el caso contrario. En toda área de la vida, la actitud que se transmite será la que realmente se recibirá. Esto es una máxima para todas las relaciones humanas.

Sin embargo, para obtener una mayor comprensión de la pertinencia y alcance de la satisfacción del cliente, es necesario revisar ciertos aspectos y conceptos que resultan de especial relevancia para la presente investigación, ya que justifican y explican la importancia clave que tiene para una organización sus funciones y procesos el tener clientes satisfechos.

Es por ello que a continuación se presentarán una serie de aspectos que deben ser tomados en cuenta para entender a los clientes, ya que son ellos quienes en última instancia deciden qué y cuales productos preferir en el mercado (si son clientes externos), o cuales son las funciones que dentro de la organización responden eficientemente a sus demandas (si son clientes internos).

Para entender y conocer a los clientes la empresa debe tener consciencia de su importancia. Al cliente se le debe la razón de ser como empresa, gracias a él es posible disfrutar de muchas cosas tangibles e intangibles. En pocas palabras las organizaciones dependen de sus clientes para realizar actividades profesionales y personales.

Es entonces cuando surge la pregunta de ¿Quién es el cliente? . A la cual se responde: **"El cliente es un individuo como cualquier otro, emocional y racional. Un ser que piensa y siente. Por su naturaleza humana, cuestiona**

sus sentimientos y pensamientos a fin de tomar las mejores decisiones que lo conduzcan a donde quiere llegar" (Villegas de la Vega et al, 1994:290).

En tal sentido, y desde el punto de vista organizacional, se entiende por cliente: todas las instituciones, organizaciones o personas que utilizan los resultados, productos o servicios que se generan en un proceso determinado. En este sentido Corpoven (1993:7), señala:

- **Cliente Externo: "Son todas aquellas organizaciones o personas que no pertenecen a la empresa pero que utilizan los productos que se generan de los diferentes procesos que se manejan en la empresa.**
- **Cliente Interno: Son todas aquellas organizaciones o personas que no están directamente involucrados en el proceso pero que pertenecen a la misma empresa y utilizan o se abastecen de los productos o servicios que se generen en el proceso".**

Existen según Villegas de la Vega et al (1994), tres estados entre los cuales se puede situar al cliente dependiendo de sus expectativas; es decir, de lo que esperaba recibir:

1. Cliente Insatisfecho o No-satisfecho: Es cuando sus necesidades racionales y/o emocionales no son alcanzadas. Esta situación se da cuando sencillamente el cliente recibió menos de los que esperaba.
2. Cliente Satisfecho: Es cuando sus necesidades racionales y/o emocionales son alcanzadas de acuerdo a sus expectativas. Se tiene un cliente satisfecho cuando éste obtiene exactamente lo que esperaba. Es bueno satisfacer a los clientes, pero sin embargo esto no es suficiente para el éxito, porque si existe alguien que dé más calidad por el mismo precio, aunque se cuente con la capacidad para llenar los requisitos de los clientes, se perderá la venta.
3. Cliente Exaltado o Sobresatisfecho: Es cuando sus necesidades racionales y/o emocionales son excedidas. Este último sin duda debe ser el fin de toda empresa.

Siguiendo la línea del mismo autor, en el área de necesidades del cliente siempre existen preguntas. Al momento que se van respondiendo cada una de ellas, estas se deben traducir en acciones en la compañía, lo que consecuentemente genera acciones nuevas. Es precisamente en este punto donde juega un rol importante la constancia y perseverancia para el éxito de cualquier empresario. Finalmente, las necesidades de los clientes se pueden resumir en cuatro grandes apartados:

1. Necesidad de Calidad de los productos: Los clientes no sólo desean, sino que exigen calidad. Cualquiera que sea el producto o servicio que se entregue, deberá ir acompañado del orgullo y satisfacción de que cualquier cosa que salga de la organización, función o proceso, lleva implícito un sello de calidad. Las necesidades son cambiantes y cada vez más exigentes.
2. Necesidades Humanas: El servicio siempre es prestado a personas, las cuales poseen sentimientos y evalúan la calidad de lo que reciben. Los seres humanos por naturaleza necesitan afecto y comprensión y una serie de demostraciones

que le hagan sentir satisfechos con ellos mismos. La idea es tratar al cliente con dignidad y respeto para hacerlo sentir bien y a gusto.

3. Necesidades de Tiempo: El cliente en su mente ya tiene concebido un número de minutos u horas que va a destinar a determinada transacción, visita o compra. Hacer cada vez más eficiente el servicio o la entrega del producto ahorra tiempo al cliente. Al cliente no sólo se le debe proporcionar calidad; también se le puede proporcionar amistad, tiempo y apoyo en sus actividades, lo que a final de cuentas crea un sentido de lealtad hacia la empresa.
4. Necesidades de Anticipación: No todo lo que necesita el cliente lo expresa o es posible percibirlo cuando solicita determinado servicio. En muchas ocasiones es necesario ayudarle a que se acerque. Estas son necesidades anticipadas o que se dan antes de que el cliente pueda acercarse y es necesario satisfacerlas para que pueda realizarse correctamente el servicio.
   Satisfacer las necesidades anticipadas es lo primero que hay que hacer para que el cliente se acerque de la manera más rápida y cómoda. Esto al mismo tiempo genera confianza y satisfacción por la atención de ayudarlo, independientemente de que se pueda realizar el servicio o no.

Ante todo lo anteriormente expuesto surge la interrogante de ¿Porqué preguntar al cliente?. Al respecto el autor que mejor responde esta pregunta es Cotlle (1991), que señala por qué es necesario investigar y conocer lo que los clientes desean y necesitan. Es importante descubrir los factores críticos y determinantes que utilizan los clientes para definir la calidad. En este punto es necesario destacar que la clientela no es estática. Las necesidades, deseos percepciones y valores de los clientes cambian con el pasar del tiempo. Para lograr niveles más altos de satisfacción de los clientes, es necesario identificar esos cambios mientras se producen o incluso antes que se produzcan.

Entre los muchos beneficios que se pueden obtener con el hecho de escuchar a los clientes se encuentran los siguientes:

- Determinar el nivel de satisfacción con su organización y sus servicios.
- Identificar servicios adicionales que los clientes podrían desear.
- Identificar áreas en las que los servicios podrían ser mejorados.
- Evaluar el desempeño o performance de su personal, etc.

Es por ello que según este autor, la única forma de descubrir lo que los clientes realmente piensan sobre la organización es preguntándoles tomando en cuenta tres principios básicos:

1. Principio número uno de la percepción: los otros (los clientes), siempre perciben a una organización de forma diferente a como la organización se percibe a sí misma. Este principio puede ser trasladado a los departamentos y funciones ya que los demás miembros de la organización pueden percibirlos de forma muy diferente a como ellos se perciben a sí mismos.

2. Principio número dos de la percepción: los otros perciben a una organización (departamentos, funciones, etc.) de forma diferente a como ésta piensa que la perciben.
3. Principio número tres de la percepción: los diferentes grupos perciben a la organización (departamentos, funciones, etc.) de forma diferente.

Los resultados de este proceso tenderán a ser siempre positivos, gracias a que la mayoría de las personas se impresionan favorablemente cuando alguien se muestra interesado en conocer su opinión sobre cómo una organización les está sirviendo.

El simple hecho de que alguien dedique tiempo a conocer las opiniones de los clientes constituye una importante ayuda para las relaciones. Además, al escuchar los puntos de vista de sus fuentes de referencia, es decir, de sus clientes, se conocerá más a fondo la forma en que ellos, los que están fuera, perciben a su organización.

ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO

Bowen y Greiner (1986), muestran la necesidad de que la función de recursos humanos se oriente hacia el servicio de sus clientes. Es decir, al tener conocimiento de quién es el cliente y de lo que significa para la organización, es necesario que las funciones que la conforman desarrollen una eficaz orientación hacia el servicio de sus clientes internos y externos.

Según estos autores las nuevas tendencias gerenciales están orientadas a la búsqueda de la excelencia, de una estructura organizacional fuerte y de un recurso humano eficaz, lo cual ha incrementado y más aún ha reconocido la importancia de la función de recursos humanos en la organización, por lo que es vista hoy en día por los ejecutivos y comerciantes como la clave del éxito.

Sin embargo, estos autores señalan que aunque la función de recursos humanos esté recibiendo la misma atención que las funciones de producción y mercadeo, ésta continúa siendo centro de críticas por parte de los directores de línea, los cuales sostienen que la ineficiencia percibida del departamento de recursos humanos en las organizaciones radica en que no tienen una adecuada orientación hacia el servicio.

Tomando como base los principios clásicos gerenciales, tales como: la estandarización de procesos, la medición de las cantidades de producción y la existencia de un personal especializado sólo en las labores de producción que desempeñaban; es posible entender cómo las líneas gerenciales tomaron estos principios como deseables en todas las funciones de la organización. En otras palabras recursos humanos debía tener el mismo propósito que el área de manufactura, es decir, el de **Producir**. En este sentido, al estar los trabajadores especializados en sólo una parte del proceso, no son capaces de apreciarlo en su totalidad y mucho menos de apreciar las demandas de sus clientes.

De esta manera dichos autores explican la importancia de una adecuada orientación hacia el servicio por parte de la función de recursos humanos. Definiendo el servicio, de acuerdo con Kotler (1996) como todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad.

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

La mayoría de los investigadores del tema están de acuerdo en que los servicios tienen las cuatro características siguientes:

a) Intangibilidad: Berry, et al (1989) señalan que ciertamente los servicios son intangibles. Al contrario de los artículos no se les puede tocar, probar, oler o ver. Los consumidores que van a comprar servicios, generalmente no tienen nada tangible que colocar en su bolsa de compra. Cosas tangibles pueden representar el servicio, pero no son el servicio en sí mismos.

Al respecto Bowen y Greiner (1996) señalan que el servicio es un acto efectuado por una persona para otra. El servicio proporciona al cliente una experiencia mientras que el producto proporciona algo físico al cliente.

b) Heterogeneidad: Según Berry et al (1989) los servicios varían. Al tratarse el servicio de una actuación, generalmente realizada por seres humanos estos son difíciles de generalizar.

Sobre esta característica del servicio Bowen y Greiner (1996) sostienen que cuando se otorga un servicio la labor implica una mayor variabilidad en los resultados que cuando son máquinas las que dominan el proceso de producción. Es por ello que los gerentes de servicio encuentran mayores dificultades para mantener un control de calidad que los gerentes de manufactura, por que los clientes perciben un mayor riesgo con servicios intangibles que con productos físicos.

c) Inseparabilidad de la Producción y Consumo: De acuerdo a la percepción de Berry et al (1989). Un servicio generalmente se consume cuando se realiza, estando a menudo el cliente implicado dentro del proceso, para completar esta idea Bowen y Greiner en 1996 señalan que en el sector manufactura por ejemplo existe un lapso entre la producción y el consumo en el mercado, lo que proporciona una clara distinción y distribución entre productor y cliente, en el caso de los servicios, estos son consumidos al momento en que se producen (ejemplo de ello son los servicios de salud, educación, banca comercial, etc.). El servicio puede ser intercambiado cara a cara entre el empleado y el cliente, por lo que estos autores terminan señalando que la simultaneidad de la producción-consumo requiere de una gerencia de servicio que responda a las preferencias individuales de sus clientes.

d) Caducidad: esta es la última característica señalada por Berry et al (1989) y se refiere a que la mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se utiliza cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde.

Para estos autores, estas características plantean desafíos de calidad únicos en los servicios. La invisibilidad de los servicios impone una carga especial sobre lo que sí es tangible asociado a ellos (por ejemplo facilidades de servicio, amabilidad o apariencia del personal que presta el servicio, entre otros), para comunicar el apropiado mensaje de calidad en el servicio. La intensidad de trabajo en la mayoría de los servicios hace de la persecución de un servicio excelente una aventura continúa incluso en las compañías mejor dirigidas.

Para finalizar, Bowen y Greiner (1996), señalan una última característica la cual establece que los clientes generalmente participan en la producción del servicio, ya que en las organizaciones son precisamente los clientes quienes ayudan a crear el servicio que reciben.

DIMENSIONES TOTALES DEL FUNCIONAMIENTO DEL SERVICIO

Según Cotlle (1991), la parte más difícil para lograr que los clientes emitan un juicio favorable sobre los servicios que presta determinada organización, consiste en lograr que perciban todo lo que ésta hace por ellos. Para los clientes la realidad es lo que pueden percibir con toda claridad, el problema radica en que gran parte de lo que la organización hace por sus clientes no es visible para ellos.

En este sentido, este autor al referirse a los servicios internos que presta la organización señala:

> **"Todos los servicios internos y de soporte son invisibles para sus clientes. Los clientes no pueden percibir los días de entrenamiento continuo que Ud. le da a su personal. No ven la minuciosidad y cuidado con que revisa la calidad de sus documentos... Por ahora únicamente recuerde que la mayor parte de las cosas que los profesionales realizan son casi mágicas para sus clientes; es decir, son muy poco reales para ellos. Ellos pueden ver lo que piensan que es el Producto; es decir, la representación tangible del servicio. Pero, la mayoría de los clientes no comprenden los distintos factores que intervienen para lograr ese resultado."** (Cottle, 1991:33)

Para este autor los clientes evalúan la calidad con dos tipos de categorías de servicios:

a) Servicios Regulares: que incluyen los contactos de rutina, repetitivos y predecibles.
b) Servicios Excepcionales: que incluyen los problemas o esas situaciones poco usuales e impredecibles (posiblemente únicas) que se deben manejar como profesional.

Los clientes califican a la organización realizando una evaluación mental en la que contrastan lo que reciben con lo que esperan. Esas expectativas se pueden dividir en cinco dimensiones:

1. Tangibilidad: en cuanto a esta dimensión Berry et al (1989) señala que son la parte visible de la oferta de servicio, tales como instalaciones, equipos y apariencia de personal de contacto, que da indicación de la naturaleza del servicio mismo. Ya que los servicios son realizaciones más que objetos, es difícil para los clientes comprenderlos mentalmente e imposible tomarlos físicamente. Por ello, los clientes tienden a buscar a las cosas tangibles asociadas al servicio que les ayude a juzgar el servicio. Una forma de transmitir la impresión de servicio de calidad es que parezca una operación de calidad. Esto significa prestar atención a detalles sin importancia aparente, pero que unidos impresionan al cliente. Las cosas tangibles influyen en la percepción de la calidad del servicio de dos maneras: en primer lugar, dan una idea de la naturaleza y de la calidad del servicio mismo. Y en segundo lugar, las cosas tangibles pueden afectar la percepción de la calidad de servicio directamente.
2. Capacidad de Respuesta: Cottle (1991) distingue que esta segunda dimensión se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y suministrarles un servicio rápido y cumplir a tiempo los servicios contraídos. Incluye igualmente la accesibilidad, la cual se refiere a la posibilidad y facilidad de entrar en contacto con los clientes.
3. Empatía: Berry et al (1989) consideran que es un compromiso con el cliente (es el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar la respuesta más adecuada). La empatía es un servicio esmerado, individualizado que satisface necesidades. Por su parte Cottle (1991) la señala como la disposición de ofrecer a sus clientes cuidados y atención personalizada. No incluye sólo cortesía, ya que requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conocimiento a fondo de sus características personales y de sus requerimientos específicos. La buena comunicación posibilita el mejoramiento de la empatía, lo cual implica mantener constantemente informados a los clientes a través de un mensaje que ellos puedan entender.
4. Fiabilidad: es la habilidad que se posee para suministrar el servicio prometido de forma confiable, segura y cuidadosa. Incluye puntualidad y todos los elementos que le permiten al cliente percibir sus niveles de formación y conocimiento profesional. Fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.
5. Seguridad: representa el sentimiento que tienen los clientes de que sus problemas están en buenas manos. Incluye el conocimiento y la actitud de atención que proyecte su personal y la capacidad que tenga para generar "fe" y confianza. Seguridad también implica credibilidad, que a su vez, incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Representa mantener en el "corazón" los mejores intereses del cliente y demostrar que los cuida y se preocupa por ellos.

GERENCIA DEL SERVICIO

De acuerdo con Albrecht (1992) para entender el modo de aplicación del concepto de servicio interno, es necesario establecer una clara distinción entre el modelo de Gerencia de Servicio y el modelo contemporáneo de Gerencia.

La Gerencia de Servicio es un modelo gerencial específico que excluye ciertas ideas y sugerencias básicas del modelo contemporáneo de Gerencia usualmente aplicado en las organizaciones. No se trata sólo de ser amable con el cliente, sino de abarcar elementos relevantes sobre cómo estructurar el trabajo, cómo dirigir aquellas personas que son responsables de las misiones de servicio y cómo transmitir a los individuos los conceptos de calidad en un entorno de servicio.

Albrecht (1992: 27) señala que se puede entender a la Gerencia de Servicios como un **"concepto global de organización que genera calidad del servicio, según lo percibirá el cliente: ésta es la fuerza impulsora básica para el éxito de un negocio"**.

Analizando detalladamente la definición anterior, se pueden encontrar diversos componentes claves:

a) Es un **concepto global de organización,** porque incluye y afecta a cada uno de los miembros de la organización, considerando el modo de hacer negocios, realizar tareas gerenciales y conseguir los resultados deseados.
b) Su norte es la **calidad del servicio** como el sello distintivo del éxito. Se trata de obtener los objetivos comerciales y financieros, estimando correctamente la calidad del servicio para lograr el éxito del mercado. En otras palabras, si hay calidad, también habrá ganancias.
c) La gerencia de servicio no reconoce otra pauta de calidad que la calidad del servicio **según la percibe el cliente**: el cliente tiene la razón y da su aprobación con su dinero. Para ello, hay que conocer cuál es la noción de calidad que posee el cliente, cómo lo valora y cómo compara el servicio que se le presta con dichos criterios de referencia.
d) El trabajo de todas las personas involucradas debe estar directa o indirectamente influenciado por la calidad del servicio. Esto implica que dicha calidad del servicio según la percibe el cliente es **la fuerza impulsora primordial de las operaciones comerciales**. Además, es necesario realizar evaluaciones periódicas para conocer el aporte hecho por cada sección de la organización en el éxito de la misma, siempre considerando la perspectiva de los clientes.

Una discrepancia base en la Gerencia de Servicios y el modelo contemporáneo de Gerencia radica en el punto de partida de cada modelo. Mientras el primer modelo se centra en el contacto con el cliente y los resultados; el segundo se orienta hacia la estructura y el proceso.

La filosofía de la Gerencia de Servicio sugiere que todas las personas que trabajan en una organización tienen que desempeñar algún papel y asegurarse de que las

cosas salgan bien para el cliente. Sin duda todo aquél que esté en contacto directo con el cliente debe sentirse responsable de ver las cosas desde el punto de vista de éste para hacer posible la satisfacción de su necesidad. Generalmente el problema se origina en la falta de compromiso de calidad o de enfoque en el servicio por parte de los directivos de la organización.

Por esta razón es muy sensato pensar en los clientes como un apreciable activo del negocio. Cada contacto individual es una parte importante del producto del servicio y desempeña un papel definitivo para estructurar el valor de ese cliente como parte del activo.
Un servicio "se fabrica" en el momento de entregarlo, y en casi todos los casos hay muchos puntos de entrega, la calidad del servicio está en los detalles. Es decir, la relación entre el proveedor del servicio y los compradores del servicio existe en muchos puntos individuales de contacto. Siendo estos los momentos decisivos en los cuales se demuestra la calidad en el desempeño de la organización.

MOMENTOS DE LA VERDAD

Este concepto distingue el modelo de Gerencia de Servicios, otorgándole un enfoque novedoso en la manera de concebir la naturaleza del producto y cómo trabajan los empleados.

Tal como lo establece Albrecht (1990: 30): **" el momento de la verdad es cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio".**

Lo anterior sugiere aquel momento de confrontación donde el cliente y la persona que brinda el servicio se ponen en contacto en muchos episodios críticos, lo que le permite al cliente formarse una impresión sobre la calidad del servicio. De esta manera, el empleado que presta el servicio, puede obtener una visión sobre cuál es su aporte en la satisfacción del cliente.

Dentro de la filosofía de Gerencia de Servicio, todas las personas de la organización deben estar involucradas, incluyendo desde la persona que da la cara al cliente hasta los diferentes gerentes que constituyen el negocio. Toda la organización debe ser un gran departamento de servicios orientado hacia el cliente. Este proceso implica que los altos funcionarios definan la misión de la empresa y la estrategia a seguir para que la calidad del servicio sea la piedra angular de la organización.

La idea central de la Gerencia de Servicio sugiere que estos momentos son los componentes fundamentales de los productos de servicio. Por consiguiente, Albrecht (1992: 25) expresa con especial relevancia que si se toma literal y concretamente el concepto de momentos de la verdad, **"hay que olvidarse de las tareas y de los cargos y de las estructuras organizacionales y procedimientos para empezar a pensar en términos de resultados"**. Lo anterior constituye una idea clave que justifica y da soporte a ésta investigación, ya que si la gerencia de

recursos humanos se centra en los resultados de sus actividades puede establecer el impacto y valor agregado que aportan los empleados, funciones y procesos para alcanzar con éxito los objetivos de la empresa.

Una vez que se sabe lo que son estos momentos de la verdad, se puede empezar mejorando aquellos momentos que requieran correcciones y buscar la manera de agregar valor a todos ellos. No obstante, hay que tener presente que no todos los momentos de la verdad implican interacción directa entre los empleados y clientes. También es importante señalar que un momento de la verdad no es ni positivo ni negativo en sí. Sólo vale el resultado del momento de la verdad. La suma de todos los posibles momentos de la verdad que experimenten los clientes (intervengan o no las personas), constituyen la imagen del servicio.

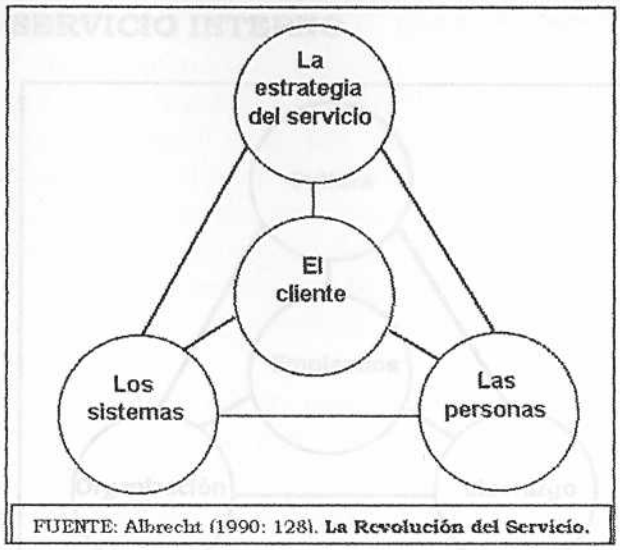
Esto significa que cada empleado de la organización controla el resultado del momento de la verdad ejerciendo control sobre su comportamiento hacia el cliente. Pero, generalmente sólo unos cuantos momentos de la verdad tienen un impacto crítico o decisivo sobre las percepciones de los clientes. Es por ello, que entender la realidad de la experiencia del cliente puede ser tan importante como ser un experto en las tareas del trabajo que se realiza. Si el cliente tiene una necesidad no rutinaria, es especialmente difícil que la organización reaccione ante el cliente desde el punto de vista de su necesidad y no desde la perspectiva de su estructura interna.

La investigación de las impresiones de los clientes, puede reflejar aspectos antes no descubiertos de las motivaciones y necesidades de un cliente. Las grandes empresas siempre están investigando los diferentes aspectos del cliente y explorando nuevas posibilidades de ofrecer valor.

EL TRIÁNGULO DE SERVICIO

Las grandes organizaciones destacadas por su orientación al servicio, presentan tres factores claves de éxito que constituyen los tres vértices del triángulo de servicio:

1. Una visión o estrategia para el producto del servicio.
2. Personal operativo orientado hacia el cliente.
3. Sistemas basados en el trato amistoso con el cliente.



FUENTE: Albrecht (1990: 128). **La Revolución del Servicio.**

Una estrategia de servicio bien concebida. Las organizaciones que se destacan han descubierto, inventado o desarrollado una idea unificadora de lo que llevan a cabo. Este concepto de servicio dirige la atención de las personas de la empresa hacia las verdaderas prioridades del cliente.

Personal operativo orientado hacia el cliente. Una persona eficiente de la línea operativa es capaz de amoldarse a la situación actual del cliente, a su estado de ánimo y a sus necesidades, como consecuencia de un alto nivel de capacidad de respuesta, de atención y de deseo de ayudar que coloca el servicio en uno de nivel superior en la mente del cliente y que le hace difundir el buen servicio recibido entre otras personas.

Sistemas amistosos con el usuario. El sistema de envíos que respalda al personal de servicio debe ser diseñado a conveniencia del cliente, y no para conveniencia de la organización.

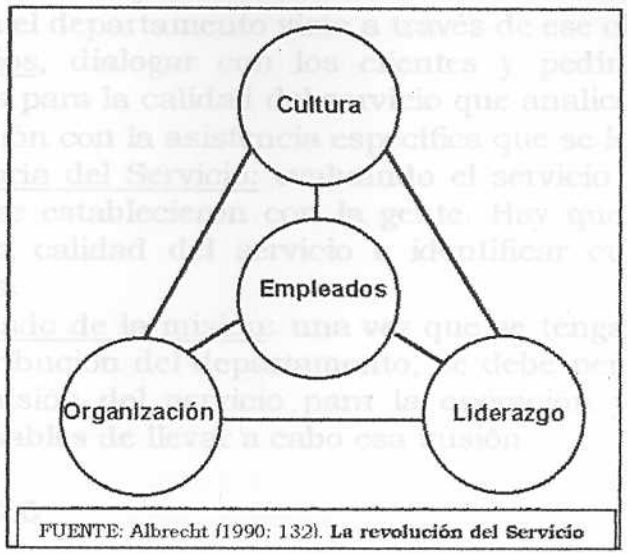
SERVICIO INTERNO

Albrecht (1990), en su libro "La Revolución del Servicio", señala que todo el mundo está en el negocio del servicio, no sólo aquellos que tienen contacto con el público. El concepto de servicio interno tiene mucho sentido como motivo para mejorar el funcionamiento interno de cualquier negocio de servicio.

El éxito de los empleados que están en contacto con el público depende de la colaboración de las funciones de apoyo en la organización. Sin su ayuda, no podrían realizar su trabajo adecuadamente.

En una organización orientada hacia el servicio, cada persona y cada unidad tiene un cliente. Los clientes son las personas que dependen de la función que se lleva a cabo, total o parcialmente, para que se haga el trabajo. Todos los puestos y departamentos de una organización de servicio están entrelazados y cada uno depende de los demás en diferentes grados para cumplir su misión. Se puede estar orientado hacia el servicio con los empleados y también con los clientes.

EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO INTERNO



FUENTE: Albrecht (1990: 132). La revolución del Servicio

El triángulo de servicio interno es una "imagen" del triángulo de servicio externo. En el centro se ubica a los empleados como los clientes de la gerencia y muestra tres elementos fundamentales:

1. Cultura: que para el empleado es la contraparte de la estrategia del servicio para el cliente externo. Es indispensable, a fin de permitir a la gente asumir el compromiso personal necesario para atender la calidad con el cliente.
2. Liderazgo: los empleados necesitan liderazgo de sus gerentes. Estos les aportan atención personal y esmerada para sus necesidades como individuos.
3. Organización: da a los empleados el apoyo que necesitan para la realización de sus objetivos y metas.

PLAN PARA REORIENTAR UN DEPARTAMENTO AL SERVICIO INTERNO

a) Definir al cliente: a veces se requiere un cuidadoso proceso de pensamiento y algo de investigación interna del mercado, para formarse una imagen clara de la misión interna del departamento y de los criterios sobre la calidad. Puede que nunca vea a un cliente de fuera, pero hay clientes internos que requieren satisfacer sus necesidades de forma efectiva. De esta forma, hay que hacer una lista de toda la gente o departamentos en la organización que necesiten su ayuda de alguna forma.
b) Clasificar los nombres de esa lista, con los clientes que necesitan su servicio en primer lugar.
c) Identificar la contribución: especificar las necesidades primarias según lo percibe el departamento que realiza la actividad y la forma en la cual se puede colaborar para satisfacer la necesidad.
d) Definir calidad del servicio para cada uno de los clientes, hay que definir la interface cliente en términos de momento de la verdad que experimente el cliente con respecto al servicio que se le proporciona.

e) Establecer una tarjeta de informes, para cada cliente interno importante es necesario establecer un conjunto de criterios de evaluación para el paquete de servicios que presta el departamento visto a través de ese cliente.
f) Ratificar los criterios, dialogar con los clientes y pedirles que observen el proyecto de criterios para la calidad del servicio que analicen sus necesidades y problemas, en relación con la asistencia específica que se les da.
g) Realizar una auditoría del Servicio: evaluando el servicio frente a los criterios sobre calidad que se establecieron con la gente. Hay que hacer ajustes en el estado actual de la calidad del servicio e identificar cualquier oportunidad inmediata de mejora.
h) Preparar un enunciado de la misión: una vez que se tenga una idea más clara del papel y la contribución del departamento, se debe pensar en proyectar un enunciado de la misión del servicio para la operación y que se consideren plenamente responsables de llevar a cabo esa misión.

CALIDAD DE SERVICIO

Cottle (1991), establece que en cuanto a la visión tradicional de la calidad, el problema radica en que para la mayoría de los profesionales, calidad quiere decir el suministro de servicios que se ajusten a las normas técnicas de sus respectivas profesiones.

Esta visión tradicional de la calidad, es fundamentalmente de naturaleza defensiva. En consecuencia, los controles de calidad técnica se diseñan para prevenir fallos, también técnicos. Este es un concepto negativo de la calidad, desarrollado para proteger al público y para proteger a los profesionales de responsabilidades legales. Está bien mientras funciona pero no llega lo suficientemente lejos.

Los clientes no compran los servicios que la organización les ofrece, compran lo que esos servicios harán por ellos.

En esencia los clientes solicitan los servicios por dos motivos: para sentirse bien y/o para solucionar problemas

Con el fin de mantener clientes y darles niveles altos de satisfacción es necesario olvidarse del punto de vista profesional respecto a la calidad y centrarse en el punto de vista del cliente.

En cuanto al punto de vista del cliente Cottle (1991), cita a Peter Drucker (1985), quien observó que la calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él. Un servicio no puede ser considerado de calidad porque es difícil de elaborar o porque cuesta mucho dinero. Los clientes sólo se interesan por las cosas que les son útiles y que les aportan algún valor. Eso es la calidad. El punto de vista de la calidad del cliente es positivo y no negativo, se orienta hacia la satisfacción del cliente y no sólo a protegerle de algún daño.

Los clientes no sólo se interesan por servicios profesionales, les interesa mayormente solucionar sus problemas. Los clientes se interesan por las expectativas de beneficios que piensan que la organización les ofrecerá. Se les da calidad cuando se satisfacen esas expectativas, solucionan sus problemas y les aporta beneficios a los clientes.

Entonces la satisfacción de cliente ***es igual a las percepciones menos las expectativas que tenían respecto a lo que pensaban que debieron haber recibido.***

Cuando se satisfacen las expectativas de los clientes, las percepciones y las expectativas son iguales, y en consecuencia califican al servicio como satisfactorio. Cuando no se satisfacen las expectativas de los clientes, la calificación será negativa y el cliente calificará el servicio como insatisfactorio, y si el servicio sobrepasa las expectativas de los clientes, la satisfacción será positiva y el cliente calificará el servicio como superior.

Según lo expresado por Ginebra y Arana (1991) el servicio es la producción de una experiencia satisfactoria. Y esta se da cuando:

percepción - expectativas (igual a o mayor) 0

En realidad el saldo positivo entre lo que el cliente percibe y lo que esperaba es la esencia misma del acto de servicio. Además, hay que tomar en cuenta el reflujo, que obliga a estar permanentemente en contacto con el cliente sin incurrir en ninguna presión agobiante.

Por otra parte hay otras dos dimensiones que deben ser tomadas en cuenta:

1. Percepción - (diferente) - realidad: esta expresión nos dice que una realidad configurada como correcta y eficaz en términos de Ingeniería de procesos no necesariamente produce percepciones satisfactorias.
2. Percepción = tangibles + intangibles: se trata de descubrir lo intangible que determina que una percepción sea satisfactoria. Lo cual permite enfrentar de forma adecuada un proceso de cambio al servicio. Y, en definitiva, un proceso de cambio a Calidad Total. La calidad recoge también lo intangible, lo inexpresable.

Señala Cottle (1991), que debido a que los servicios difieren de todos los demás tipos de productos, la evaluación del cliente sobre la calidad del servicio no se rellena sólo con el servicio producido, el cliente también evalúa la forma en que se le suministra o entrega el servicio. El autor denomina esto como la comparación entre "calidad interna" y "calidad externa".

Lo que los clientes reciben en su interacción con una organización de servicios es obviamente importante para su evaluación sobre la calidad del servicio recibido. Esto es el producto final recibido o, lo que es lo mismo, a la calidad interna del servicio. A menudo los clientes pueden medir objetivamente ese producto final;

sin embargo debido a que los servicios se producen en un proceso de interacción con los clientes, la calidad interna por sí sola no es suficiente para llegar a la evaluación total que éstos hacen sobre la calidad del servicio recibido.

La forma en que el servicio se entrega también es importante; es decir, la calidad externa del servicio. En consecuencia, tenemos dos dimensiones de la calidad que son de naturaleza muy diferente: la calidad interna, que es lo que el cliente recibe, el producto final del servicio, y la calidad externa, que se corresponde a la forma en que el cliente recibe el servicio.

La clave para asegurar una buena calidad en el servicio consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes respecto a usted o a su organización. En consecuencia, es fundamental que se logre determinar con precisión cuál es el problema que el cliente espera que se le resuelva y cuál es el nivel de bienestar que el cliente espera que se le proporcione.

El propósito de medir la satisfacción del cliente según lo establece Cottle (1991), es el de convertir el informe mental que ellos realizan en un informe escrito, esto se obtiene (como se ha venido señalando anteriormente) de la diferencia que existe entre las expectativas y percepciones de los clientes para así determinar su satisfacción.

En este sentido, éste autor señala que para lograr una medición válida de la satisfacción de la clientela, es necesario hacer preguntas objetivas que generen respuestas objetivas capaces de producir resultados estadísticos. Un sondeo de este tipo suministra información sobre los diferentes tópicos, provenientes del programa de retroalimentación subjetivo dado que, en la realidad, se mide y se compara el comportamiento de diferentes departamentos o diferentes oficinas.

Este sondeo según Cottle (1991), puede suministrar dos tipos de información:

3. Datos cuantificables: que provienen de las preguntas en las que se les pide a los clientes (internos o externos) que evalúen objetivamente sus servicios en una escala numérica o de selección múltiple. Este formato facilita la respuesta de los clientes. Además, los resultados se pueden tabular más fácilmente.
4. Datos subjetivos: que provienen de preguntas abiertas. Los clientes tienen diferentes niveles de habilidad verbal y una pregunta abierta puede intimidar o confundir a algunos de ellos. Inclusive algunos pueden dejar de contestar por la dificultad que presentan para convertir en palabras sus pensamientos.

Ambos tipos de datos son valiosos. El mejor enfoque, sin embargo consiste en utilizar en mayor proporción las preguntas que requieren respuestas cuantificables, añadiendo algunas preguntas abiertas al final.

LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

Con base en lo señalado por Zeithaml (1990) (citado por Sanchez, 1998: 25), las expectativas son predicciones que los clientes hacen acerca de lo que esperan de

una organización, por ende sólo son construcciones mentales con alto contenido de subjetividad, que pueden materializarse a través de su conexión con una serie de factores reales y objetivos, los cuales son:

- ***"Las necesidades personales: Las características individuales como la personalidad, los valores las costumbres, y el estilo de vida, entre otros, influyen poderosamente sobre las expectativas que las personas tienen acerca de la calidad de un servicio.***
- ***Las experiencias pasadas: El nivel de satisfacción que el cliente haya obtenido de sus contactos pasados con una organización influye sobre las expectativas que el mismo se forme en relación con la calidad del servicio.***
- ***La comunicación boca a boca: Factor determinante de las expectativas que se construye a base de los comentarios hechos por personas que han tenido una experiencia real de servicio.***
- ***La comunicación externa: La promoción directa o indirecta que se hace de los servicios que ofrece una determinada organización también es un factor que incide en la conformación de las expectativas"***

LAS PERCEPCIONES DEL CLIENTE

Las percepciones por su parte son construcciones mentales, interpretaciones, que con base en los marcos de referencias personales, los individuos hacen de todo aquello que captan sus sentidos. Las personas interpretan la realidad objetiva del mundo sensible, utilizando para ello sus marcos de referencia, de manera que cada uno construye su propia realidad. (Zeithaml, 1990 citado por Sánchez, 1998)

Esta misma autora señala, que es por lo anterior que la calidad no es algo que la organización pueda colocar dentro del servicio, (como se señaló anteriormente), la calidad es precisamente lo que el cliente obtiene de ese servicio. Lo que un cliente desea de un servicio de calidad es que le sea útil y le aporte algún valor. Lo que un cliente compra son soluciones a sus problemas, expectativas de los beneficios que piensa que una situación le puede brindar, sólo si se satisfacen las expectativas del cliente la organización está ofreciendo un servicio de calidad. (Cotlle, 1991). Un servicio de calidad no es aquél que la organización piensa que es, sino el que el cliente percibe como un servicio de calidad en función de la capacidad que éste tiene de resolver problemas y satisfacer sus necesidades y expectativas. Es por ello, que resulta de vital importancia para una organización conocer la calidad del servicio que brinda desde la perspectiva del cliente, que es quien verdaderamente puede dar fe de la calidad del servicio.

Para medir el contraste que se produce entre, las expectativas y percepciones de los clientes, y así hallar la satisfacción de los mismos, se puede utilizar uno de los dos formatos de escalas de medición que se presentan a continuación (Cottle, 1991):

1. Se podría medir directamente la diferencia entre percepciones y expectativas en cada característica, preguntando al cliente en el mismo item, si el servicio sobrepasa o no sus expectativas, proporcionándoles para ello una escala que lo pregunte directamente, es decir, puede elaborarse una escala de cinco (5) puntos en la que el primero indique que el servicio sobrepasa en gran medida las expectativas y el quinto punto indique que el servicio está muy lejos de cumplir con las expectativas; el cliente colocará el número (del 1 al 5), que mejor represente su posición. Entonces, cuanto más alta sea la calificación que se dé a declaraciones de este tipo, mayor será el nivel de calidad percibido en el servicio.
2. También se podrían utilizar pares de declaraciones combinadas en cada característica, midiendo por separado las expectativas y las percepciones, es decir, primero se determina qué es lo que se quiere medir, (por ejemplo, la apariencia física de las instalaciones), para luego elaborar pares de preguntas (una de percepción y otra de expectativas), de lo que se pretende medir. Entonces se elabora un item para medir las percepciones del cliente y un item para medir las expectativas del cliente, (partiendo del ejemplo sugerido, se elabora un item que mida en presente la apariencia física de las instalaciones, para luego elaborar otro item que mida cómo desearía el cliente que fuese la apariencia física de las instalaciones, el cual correspondería a las expectativas del cliente).

Medir las percepciones y las expectativas por separado puede descubrir las razones de la imagen de la calidad de algún servicio en particular. Además, a los clientes respondientes se les hace más fácil contestar preguntas por separado.

El rango de valores que se obtiene con una escala de cinco puntos, utilizando dos preguntas es de +4 a –4, (en donde +4 representa los mayores niveles de satisfacción y –4 representa los menores niveles de satisfacción), en contraste con el margen más estrecho que provee una escala única en las que se pregunta la satisfacción directamente. La medición de las percepciones y las expectativas por separado ofrece una revisión más sensible. (Cotlle, 1991). Es por ello que se ha escogido ésta última para medir la satisfacción del cliente en el presente estudio.

IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES

Este apartado permite conocer y entender más aún, por qué en las organizaciones se hace imprescindible medir y/o evaluar el desempeño de los procesos, bien sean estos de producción, ventas o recursos humanos. Tal como se ha venido señalando hasta hora, para los efectos de la presente investigación esta medición se realizará en función a la satisfacción de los clientes internos de la empresa, objeto de estudio.

MEDICIÓN Y CONOCIMIENTO

La medición es un tema que ha sido investigado por FIM Productividad, en 1991 establecieron con bastante precisión parámetros acerca de esta definición, considerando entre otras cosas la medición como "la acción y efecto de medir" y medir es "Determinar una cantidad comparándola con otra. Proporcionar y comparar una cosa con otra" pero, ¿por qué es importante preocuparse por medir la productividad y la calidad en la empresa?. Para responder esta pregunta podemos mencionar algunos objetivos de la medición, los cuales han sido considerados de importancia para el presente estudio. Estos objetivos son:

- La medición permite planificar con mayor certeza y confiabilidad.
- La medición permite discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.
- La medición permite analizar y explicar cómo han sucedido los hechos.

La medición de la calidad y la productividad es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se dan en la empresa y para gerenciar su mejoramiento acorde con la exigente competencia actual. Es por ello, que el conocimiento profundo de un proceso, parte de admitir y conocer su variabilidad y sus causas y las mismas son imposibles de conocer sin medición. Conocer esto es precisamente la clave para gerenciar el proceso, para conquistar los objetivos de excelencia que han sido planteados.

Conocer un proceso no es hacer "un estudio alguna vez", sino que se trata de una actitud permanente de observación y estudio para aprehender las tendencias del proceso, sus condiciones, potencialidades, limitaciones y sus causas.

Sin la medición no es posible adelantar con rigurosidad y sistematicidad las actividades del proceso de mejoramiento: evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir y mantener, innovar, etc.

La medición no puede entenderse sólo como un proceso de recoger datos, sino que debe insertarse adecuadamente en el sistema de toma de decisiones. El que

algo no se haya medido hasta el presente, no implica que no deba y no pueda medirse. El malestar de un cliente es algo que se siente, se percibe con precisión, pero a veces no se cuantifica para compararlo con referencias preestablecidas, tarea que toca abordar dependiendo de la importancia del asunto a gerenciar. Al hablar de medición no necesariamente se hace referencia a escalas universalmente reconocidas para expresar los resultados, como alternativa es posible utilizar indicadores con escalas propias, desarrolladas por las propias unidades que permitan comparaciones históricas las cuales son útiles para conocer grados de avance. Es por ello que cuando se construyen escalas, indicadores e instrumentos de medición se debe. 1) validar su correlación con el hecho de medir; 2) mantener la coherencia entre las mediciones.

MEDICIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

¿Cómo se entiende la medición en la empresa?. Con esta pregunta se quiere poner de relieve la necesidad de clarificar adecuadamente el ¿para qué medir?, un mismo sistema de medición implantado en empresas similares, puede tener resultados diametralmente opuestos. En consecuencia para garantizar la confiabilidad de los resultados de un sistema de medición es fundamental contar con un clima organizacional sano, donde los intereses comunes de la organización prevalezcan sobre los intereses individuales por ser incompatibles con el logro de los objetivos del sistema analizado. En esa perspectiva debe buscarse que el análisis de las mediciones sobre calidad y productividad tiendan a identificar responsabilidades de mejora y no a establecer culpables. Por responsable entendemos aquel que puede y debe tomar las decisiones pertinentes para la mejora en el momento oportuno.

Es importante insistir en el interés de la medición como un aspecto de los procesos de toma de decisiones en los diferentes niveles, y de acuerdo a la dimensión organizacional es importante desarrollarlo de la manera más participativa posible.

ATRIBUTOS DE UNA BUENA MEDICIÓN

FIM Productividad (1991), establece que las características o atributos de una buena medición son:

1. Pertinencia: esto significa que las mediciones que se hagan deben ser tomadas en cuenta y tener importancia en las decisiones que se toman con base en las mismas. El grado de pertinencia de una medición debe revisarse periódicamente, aunque no todas las variables a medir tienen el mismo grado de atención en cada momento. Este grado de pertinencia, es relativo al conjunto de mediciones a realizar, debido a los recursos y capacidades de procesamiento y dirección que se tengan.
2. Precisión: esto se refiere al grado en que la medida obtenida refleja fielmente la magnitud del hecho que se quiere analizar. Interesa conocer a fondo la precisión del dato a obtener, en otras palabras, interesa conocer el grado de distorsión de la medida obtenida, y claro está, que este grado de precisión

permanezca por debajo de los límites de aceptación de la decisión a tomar. Para lograr la precisión de una medición, deben darse los siguientes pasos:

a) Realizar una buena definición operativa, vale decir, definición de la característica, de las unidades de la escala de medición, número y selección de las muestras, cálculo de estimaciones, errores permisibles, etc.,
b) Elegir un instrumento de medición con el nivel de aceptación adecuado,
c) Asegurar que el dato dado por el instrumento de medición sea bien recogido por el operador, gerente, oficinista o inspector encargado de hacerlo. Ello supone adiestrar al personal, pero, también supone tener un buen clima organizacional donde todos estén interesados en la fidelidad de la lectura.

Para conocer la satisfacción de los clientes también es necesario contar con medidas precisas, pudiendo utilizarse cuestionarios como instrumento de medición.

3. Oportunidad: la medición es información para el logro del conocimiento profundo de los procesos, que nos permita tomar las decisiones más adecuadas, bien sea para corregir restableciendo la estabilidad deseada del sistema, bien sea para prevenir y tomar decisiones antes que se produzca la anormalidad no deseada o más aún, para diseñar incorporando elementos que impidan que las características deseadas se salgan fuera de los límites de tolerancia.
4. Confiabilidad: se refiere fundamentalmente al hecho de que la medición en la empresa no es un acto que se haga una sola vez; por el contrario es un acto repetitivo y de naturaleza generalmente periódica. Si se quiere estar seguro de que lo que se mide es la base adecuada para la toma de decisiones, se debe revisar periódicamente todo el sistema de medición,
5. Economía: es la proporcionalidad que debe existir entre los costos incurridos en la medición de una característica o hecho determinado, y los beneficios y la relevancia de la decisión que se soporta con los datos obtenidos.

Si se realizan mediciones periódicas, (basadas en los elementos que se han mencionado anteriormente), orientadas hacia los clientes internos de la empresa, la satisfacción del cliente externo será una consecuencia lógica ya que se ha asegurado la satisfacción del cliente interno en sus necesidades operativas y sociales. En efecto, cualquier unidad o departamento de la empresa pueden ser analizados como sistemas productivos de bienes o servicios con clientes, productos, procesos, insumos y proveedores lo cual esquemáticamente se podría representar utilizando el diagrama de caracterización del sistema o unidad de la siguiente manera:

FUENTE: FIM PRODUCTIVIDAD, Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa, 1991, pág. 49.

Para la correcta aplicación del diagrama debemos comenzar por elaborar la misión específica de la unidad dentro de la organización, es decir, su aporte o contribución al cumplimiento de la misión global de la empresa, que es lo que justifica su existencia, la cual debe estar orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes.

En el caso de las empresas venezolanas, no es fácil identificar los elementos de calidad y productividad que deben ser gerenciados en cada unidad, ya que la centralización y especialización limitan la aplicación cabal de este enfoque, además las políticas y decisiones son tomadas a niveles superiores a los de la gerencia de la unidad específica. Sin embargo, y a pesar de las limitaciones; los siguientes indicadores o familias de indicadores deben ser gerenciados a nivel departamental:

- Satisfacción del cliente.
- Efectividad en el cumplimiento de sus compromisos.
- Eficiencia en el uso de los recursos.
- Mejoramiento y motivación del recurso humano.

A partir de estos indicadores señalados por FIM Productividad (1991), se justifica porqué la presente investigación se propone como uno de los objetivos generales la evaluación precisamente de la satisfacción de los clientes internos con respecto al impacto del adiestramiento en una empresa petrolera. Para lo que se realizó el paso previo que fue precisamente el diseño de un instrumento que a través de una serie de indicadores vinculara la satisfacción del cliente con el impacto del adiestramiento.

En este sentido, y siguiendo la misma línea de lo mencionado por FIM Productividad (1991), la satisfacción del cliente depende, en primer lugar, del diseño del servicio que se le presta al cliente, el cual debe estar acorde con los atributos que él valora del mismo, y en segundo lugar, que haya concordancia entre el servicio realizado y las especificaciones de diseño. Normalmente en las organizaciones se centra la atención en este segundo aspecto, olvidándose de chequear y sondear la opinión del cliente sobre el diseño del propio servicio cuando, no obstante que se cumplan las especificaciones se puede contar con clientes sumamente insatisfechos.

Los atributos (los cuales deben ser validados por con el cliente), que en general, deben ser considerados cualquiera sea el área o unidad en consideración, para luego evaluar la satisfacción del cliente con el diseño del servicio, pueden ser incluidos en los siguientes renglones:

- Características del producto.
- Tiempo de entrega. (período entre solicitud y entrega o prestación del servicio)
- Lotes o cantidad mínima despachada o servida.
- Condiciones de contratación exigidas.
- Atención y trato.
- Condiciones de garantía.
- Condiciones de despacho.

Con estos atributos, se deben diseñar instrumentos de medición y recolección de información que permitan evaluar la percepción y expectativas del cliente a los fines de considerarlas en el diseño o rediseño del servicio. Para ello, se debe proceder de la manera siguiente:

- Establecer y validar con el cliente los atributos del servicio por él valorados.
- Ponderar con el cliente los atributos para ser valorados.
- Definir la escala con la cual el cliente valorará cada atributo del servicio.
- Asignar un valor a cada nivel de satisfacción
- Proceder a recolectar, procesar la información y desarrollar, según los problemas o desviaciones encontradas en este u otro servicio, los pasos para el mejoramiento continuo.

LA MITOLOGÍA SOBRE LA MEDICIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL
Jac Fitz - Enz

Este autor ha escrito gran cantidad de artículos, a partir de los cuales explica y resalta la importancia del departamento de Recursos Humanos en las organizaciones actuales. Además, desmitifica la concepción tradicional de que la función de Recursos Humanos no podía ser medida, por lo que ésta no podía demostrar el valor de su aporte a los objetivos de la organización, esto originó que fuese vista como una función de poca importancia e impacto dentro de la misma. En este sentido, es necesario señalar algunos de los artículos publicados por el autor que explican la importancia que tiene para los gerentes dejar de concentrarse en los procesos, para necesariamente concentrarse en la medición de los resultados e impactos de esos procesos, ya que es a través de estos que el departamento podrá demostrar la importancia clave que tiene dentro del éxito una empresa.

Es por esto, y a partir de lo señalado en el párrafo anterior que Fitz-enz (1993) en un artículo "The Mytholgy of Measuring Staff Performance", señala que hasta hace poco tiempo existió el mito de que fuera de las áreas de ventas y manufactura, no era posible medir el desempeño cuantitativamente. De cualquier modo, con el advenimiento de los programas de calidad, se comienza a demostrar que pueden

y deben ser medidas las actividades y tareas de las funciones de personal al nivel de procesos. Y más aún es posible medir y mejorar las prácticas de los profesionales de alto nivel de gerencia.

Si se aplica un modelo de evaluación gerencial a los procesos de trabajo, se podrán obtener insumos para nuevas estrategias y métodos y en consecuencia para obtener nuevos resultados. El Asset Management Model, muestra el orden de los recursos y procesos en una organización y cómo estos deben interactuar para crear un cambio medible del desempeño en los resultados. Los cambios mostrados en el gráfico pueden ser medidos en mejoras en costos, tiempo, cantidad y calidad y en reacciones humanas, (satisfacción en los clientes).

The Asset Management Model

FUENTE: FITZ-ENZ, Jac. The Mythology of Measuring Staff Performance. Canadian Business Review. Spring 1993, p.18

Los ***recursos*** son las personas y cosas que interactúan en los ***procesos*** para poder realizar el trabajo. La consecuencia de este proceso es un ***resultado***. El grado de cambio en un conjunto de resultados es el ***impacto***, es decir, el impacto es el grado de cambio positivo o negativo ocurrido después de un lapso de tiempo. El ***valor agregado*** es entonces, la mejora en la calidad, productividad o servicio que los clientes de la organización experimentan.

Por ejemplo, el hecho de que un cliente reciba un reporte más rápido y con menos errores. Esto genera o tiene un valor para el cliente y para la organización en la búsqueda de mantener y/o conservar a sus clientes.

El "Asset Management Model", es una simple y efectiva manera de entender cómo puede ser creado y medido el valor en la organización. Las mejoras internas naturalmente están destinadas a los clientes, con lo que generan un estímulo competitivo para la compañía.

Los empleados son quienes realizan las actividades, ellos son los creadores de valor, es por ello, que deben trabajar con disposición a crearlo. Cuando estos identifican y conocen sus roles y responsabilidades, el "Asset Management Model" se puede convertir en una poderosa herramienta para mejorar y organizar todas las funciones, incluso las del departamento de personal.

Con respecto a la medición del desempeño, los gerentes de las funciones de personal, señalan que era imposible mostrar algún tipo de relación entre las acciones del departamento o función y los resultados a futuro. Ellos rechazaban la responsabilidad. La única manera de predecir el valor a futuro de cualquier acción es presuponiendo la existencia del principio de "ceteribus paribus" (todas las cosas se mantienen iguales), se sabe que éste no será el caso, pero si no se intentasen hipotetizar todos los escenarios sería imposible y nunca podría actuarse. Los gerentes de negocio hacen esta suposición en todos sus proyectos de manufactura y ventas. En el área de Recursos Humanos se presume entonces que si en el departamento de personal, toma una determinada acción, entonces, manteniendo todas las cosas estables, (ceteribus paribus), debería producirse determinado resultado.

Los tres niveles del fenómeno interno organizacional (procesos, resultados e impacto), ilustran claramente el modelo de "Asset Management", en este sentido el impacto debe ser definido examinando las diferencias y mejoras creadas en los procesos lo que genera un resultado. Cuando el costo de un producto o servicio se reduce, o el tiempo de respuesta a las llamadas del cliente se reduce, ¿Cuál es la diferencia que se ha producido?, ¿Cuáles son las expectativas de los clientes?, ¿Qué expectativas han sido realizadas?, ¿Qué se puede hacer para mejorar la satisfacción del cliente?, ¿Puede una práctica o proceso cambiar de manera que produzca una reducción en el tiempo de respuesta del departamento de personal y obtener de esa forma un estímulo en la satisfacción del cliente?... Internamente, una compañía tiene una serie de unidades destinadas al servicio de los empleados que provienen de los otros niveles de la estructura organizacional. Esta unidad (que bien podría ser la Función de Personal o de Recursos Humanos), se encuentra estructurada igual que cualquier operación de servicio externo, en este caso son los empleados quienes pueden llamar para realizar preguntas acerca de sus inquietudes, pedir ayuda para resolver sus problemas, etc.

Es imperante medir las funciones de personal. La medición es necesaria para conocer si los cambios han generado mejores resultados en los procesos. Se necesita medir para saber si las cosas cambian, si los cambios están acordes con las mejoras que se habían previsto, en conclusión, para saber si se ha agregado valor y en caso de que así sea; saber cuánto valor se ha agregado.

En las organizaciones existe una cadena de procesos: resultado, impacto y el valor agregado o añadido de los mismos. Cuando se observa esta cadena comienza a verse claramente cómo luce una práctica o proceso que genera valor a través de resultados que impactan la satisfacción del cliente. En la práctica una mejora en un proceso produce más de un resultado beneficioso.

La medición del desempeño de los procesos y prácticas de personal fue despreciada por mucho tiempo, no es que sea necesario realizar esta medición actualmente; ***es imperativo***. No puede hacerse a las organizaciones más competitivas, a través de la reducción de personal. Es necesario promover la calidad, productividad y servicio en todas y cada una de las unidades en la organización, es por ello que las mediciones cuantitativas son necesarias ya que estas son las que dicen realmente cómo se están haciendo las cosas.

Hoy en día ya se posee una metodología para medir y evaluar las proyecciones. La medición es el único camino para una gerencia activa que impulse el desempeño del personal dentro del complejo y competitivo mercado actual.

Luego en 1994, Fitz- enz escribe un nuevo artículo titulado "HR`s New Score Card", cuyo eje principal radica en la afirmación de que en cualquier compañía, cualquier cargo o rol debe generar valor, ya que actualmente no hay lugar para ser un centro de gastos. Este artículo vincula la importancia del cliente para elaborar un sistema cuantitativo de medición del desempeño y producir un mayor valor agregado.

Es por ello, que las funciones de Recursos Humanos deben estar conscientes de que las demás áreas de la organización no pueden funcionar sin ellos. Dentro de cualquier línea de objetivos se encuentran aspectos humanos, financieros y de información, es decir, que sin el soporte de las personas; de la tecnología apoyada en los servicios de información y de la contabilidad que apoya el aspecto financiero, las gerencias son impotentes. Se quiera o no, sin el departamento de personal no hay ni producción, ni ventas y menos aún ganancias. Sin embargo y a pesar de esto, los departamentos de personal no habían sido vistos como operaciones que agregaran valor.

Esta situación no podía prolongarse por mucho tiempo, toda función debe agregar valor. Para mostrar el valor de la función de Recursos Humanos, se necesitan tres iniciativas básicas.

1. Reposicionar la función a través de una nueva visión del departamento de Recursos Humanos para añadir valor.
2. Establecer una relación más efectiva entre el departamento de Recursos Humanos y los clientes internos de la organización.
3. Desarrollar nuevos tipos de programas para evaluar las operaciones, tales como los sistemas cuantitativos de medición del desempeño.

Con estas iniciativas se percibe la importancia de una efectiva relación con los clientes internos para poder elaborar un sistema de medición que sea confiable,

es por ello que la satisfacción de estos clientes habla mucho de la efectividad de la relación función de Recursos Humanos- cliente interno.

Según el autor, actualmente no hay lugar para los departamentos centros de gastos, y el departamento de Recursos Humanos era visto como uno de ellos.

La razón que justifica la tradicional subestimación del departamento de Recursos Humanos puede estar en el tipo de información que este departamento utilizaba para describir su trabajo. El departamento desarrolló una forma de reportar que mostraba a los altos gerentes que la función de Recursos Humanos simplemente no añadía valor.

El departamento de Recursos Humanos reportaba actividades y procesos, no resultados de valor agregado. Las actividades generan gastos, los resultados generan valor. Hoy en día el departamento o función de Recursos Humanos debe demostrar que añade valor probando y midiendo los resultados de sus procesos que son los que precisamente señalan el valor agregado. Estos resultados pueden estar orientados hacia los clientes internos de la organización ya que como se señaló anteriormente una de las iniciativas para que la función de Recursos Humanos agregue valor es obteniendo una relación más efectiva con sus clientes internos. Con estos elementos se supone que es posible crear un sistema de medición del desempeño.

En efecto, la intención es que se llegue al momento en que se pregunte a los empleados del departamento de Recursos Humanos sobre los propósitos de este departamento y éstos contesten en función al aporte que proporcionan a los objetivos de la organización, dejando de lado la antigua visión que los orientaba a contestar en función de los procesos que realizaban.

Como se explicó, la medición de las tres iniciativas mencionadas anteriormente dan como resultado un sistema de medición del desempeño. Sin embargo, antes de elaborar un sistema de medición del desempeño, es necesario tener claros dos elementos primordiales:

a) Tener entera certeza del propósito a conseguir.
b) Tener un entendimiento mutuo con los clientes internos.

Un sistema de medición desarrollado sin tomar en cuenta estos dos elementos está destinado al fracaso.

En una organización todas las funciones deben tener el mismo propósito: añadir valor a la organización. La diferencia entre las funciones está en las actividades y procesos que realizan pero no en los propósitos. El objetivo de las organizaciones actuales para todos los empleados se encuentra centrado en una sola meta. En el pasado la ineficiencia de las organizaciones era el resultado de la división funcional del trabajo, lo que traía problemas de comunicación entre los empleados, la ineficiencia de los servicios prestados al cliente era evidente, el diseño de los productos y servicios decayó, la calidad disminuyó porque nadie era

responsable directo del problema, es decir, los empleados al no tener una visión global de lo que hacían fracasaban al realizar sus actividades. Si no se rediseñan las organizaciones como entidades unificadas no hay oportunidad de sobrevivir.

Lo que explica que el departamento de Recursos Humanos comience a trabajar en las relaciones con sus clientes. Estas relaciones deben comenzar en primer lugar, con una idea clara de quienes son los clientes, es por ello que se debe comenzar con una clara idea del propósito, puesto que es muy difícil enseñar a otro a referirse y comunicarse sino se sabe con certeza quienes somos. Y en segundo lugar, se debe determinar cuales son las necesidades de los clientes.

Hay que hacerles entender a los clientes que Recursos Humanos es un compañero para agregar valor en la empresa, por ello se le pregunta: ¿Qué es importante para ellos?, para conocer sus necesidades, metas y sueños para poder orientar los servicios a satisfacer esas necesidades y preguntarles si están satisfechos con los servicios prestados por la función, con esto se pretende conocer cómo se puede medir el servicio para establecer niveles de importancia y satisfacción de los clientes internos.

Luego de elaborado el sistema de medición, la información emanada del mismo puede ser utilizada en dos sentidos; el primero es para el monitoreo interno del departamento de personal para identificar y resolver problemas. El segundo camino es el de generar un reporte externo para la alta gerencia y demás partes interesadas, es en este reporte en donde se pueden observar el costo, tiempo, calidad y cantidad de las actividades de la función vistas a través del sistema de medición elaborado.

La idea está siempre en demostrar el valor agregado de la función. Si por ejemplo se observa que un proceso está generando demasiados costos se pueden aplicar las acciones correctivas para mejorarlo, lo que proporcionaría un valor que sin duda debería ser comunicado al resto de la organización.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Actualmente, Venezuela está viviendo una época de innumerables cambios a nive tecnológico, político, social, y sobretodo a nivel económico, los cuales crean en las organizaciones la incipiente necesidad de adoptar nuevos enfoques que permitar responder con rapidez y eficiencia a las nuevas condiciones del país. Por esta razón, para mejorar la competitividad Venezuela necesita introducir mejoras er diversos ámbitos de la actividad nacional, que van desde la infraestructura, e sistema financiero, los equilibrios macroeconómicos, etc. Sin embargo, los recursos humanos son elemento clave en cualquier proceso de cambio y en e aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones.

En particular, Páez et al (1992) explican que la mayor o menor competitividad de un país está determinada en gran medida, por el nivel de formación y educación de sus recursos humanos. En el plano de las empresas, la competitividad es el resultado del aporte que los recursos humanos hacen sobre la gestión diaria, por ello la necesidad de una adecuada gerencia del recurso humano es crucial para incrementar la competitividad de las empresas en un país.

En los últimos años algunos investigadores han ahondado en el tema de la gestión de recursos humanos, debido a su función primordial en la consecución del éxito de una empresa, lo cual explica que la relación existente entre una buena gerencia de recursos humanos y la competitividad es motivo de reflexión y de surgimiento de nuevas tendencias que impulsen el mejoramiento de las prácticas y políticas de los recursos humanos. Al respecto serán mencionadas algunas de las investigaciones que han profundizado en el tema, por considerarlas relevantes para efectos de los objetivos que conciernen a este estudio:

ESTUDIOS REALIZADOS POR EL IESA/HAY GROUP

Gestión de Recursos Humanos en Venezuela (1990)

Esta investigación concibe a la gestión de recursos humanos como una gerencia de tipo estratégico, ya que en los tiempos actuales sólo una gerencia estratégica permite el éxito de una empresa. Tomando en cuenta, que una visión estratégica de la gestión de recursos humanos supone la existencia de una planificación coherente con los objetivos estratégicos de la organización y que tenga perspectivas a mediano y largo plazo. Por ende, la planificación determina cuáles deben ser las políticas, prácticas y mecanismos para llevar a cabo los objetivos del negocio. Sin embargo, dicho estudio permitió vislumbrar que la planificación no es una de las actividades que se realiza en gran medida en las empresas venezolanas. Su existencia parece ser más frecuente en empresas de mayor tamaño, poseedoras de un departamento de recursos humanos con un mayor nivel de complejidad y formalmente instituido como tal.

Por otra parte, los aspectos estratégicos de la gestión de recursos humanos se traducen a nivel operativo, en una serie de herramientas y procesos administrativos y desarrollo de personal, cuyo funcionamiento permite a la organización atraer, desarrollar, mantener y motivar los recursos humanos idóneos para el logro de sus objetivos estratégicos. Reconociendo que una visión estratégica de la gestión de recursos involucra a toda la organización y muy especialmente a la alta gerencia, quienes son los responsables de establecer las políticas aplicables al personal. Sin embargo, una administración apropiada y efectiva de los recursos humanos no depende únicamente de sus políticas y prácticas, sino también del desarrollo de una cultura donde el trabajador se sienta apreciado, partícipe del grupo, bien remunerado, claro y satisfecho en su trabajo y emocionalmente incorporado a su organización.

Puntos fuertes y débiles de la gestión de recursos humanos según la alta gerencia

Desde el punto de vista global, en este estudio se señalaron como puntos débiles, las fallas en el desarrollo de recursos humanos, en la planificación y en la ausencia de sistemas adecuados de incentivos. Además, la poca autonomía y poder de decisión, la falta de visión a largo plazo, la poca integración con el resto de la empresa y la poca preparación profesional y gerencial del personal del área. También, se destacaron como puntos fuertes: la preocupación por mantener una remuneración competitiva, el reconocimiento de la importancia de la gestión de recursos humanos, la alta capacidad y mística del personal de la empresa, el cual es percibido como colaborador, atento a las inquietudes y necesidades del personal y capacitado para cumplir con los requerimientos administrativos y legales de las funciones operativas.

En este sentido, el reto consiste en desarrollar sistemas de planificación de recursos humanos ajustados a la organización e integrados a la planificación estratégica.

Recursos Humanos y Competitividad en Organizaciones Venezolanas (1994)

El estudio se enfocó hacia el tema de la competitividad. Cuyo punto focal es la relación existente entre los esfuerzos de las organizaciones para hacerse más competitivas y su gestión de recursos humanos.

Para algunos presidentes de compañías venezolanas la competitividad, más bien definida en términos puntuales, concretos y medibles, gira alrededor de cuatro factores fundamentales: búsqueda de eficiencia, satisfacción del cliente, estar a la altura de organizaciones internacionales y ser líder en el mercado. Para lograr esto se requiere principalmente contar con la disponibilidad de una fuerza de trabajo con un buen nivel educativo, bien capacitada, con valores y actitudes adecuadas y con una disposición para el aprendizaje y el mejoramiento continuo es, sin lugar a dudas, el factor de competitividad en el cual descansan todos los demás. Pero las empresas, por lo general no encuentran en el mercado laboral a la gente preparada que necesitan, lo que las ha obligado a convertirse en participantes más que en observadoras del proceso de formación de su gente y a

preocuparse por crear y mantener una cultura que estimule y fortalezca valores apropiados hacia el trabajo.

Frente a esta postura, es evidente que es imposible ser competitivo sin una buena gestión de recursos humanos, ya que la gente es uno de los elementos que más contribuyen a la efectividad organizacional.

Entre la gerencia venezolana, según este estudio, suele estar arraigada la idea de que la gestión de recursos humanos se limita a una serie de funciones y sistemas, asociados a una unidad de naturaleza más operativa y reactiva que estratégica y proactiva. Sin embargo, esta concepción no es la que prevalece en la mayoría de las organizaciones que participaron en el estudio. Cuando se habla de la gestión del personal en una organización, hay que referirse a varias dimensiones. En primer lugar, una organización que busca la excelencia tiene que contar con gente que esté al nivel de sus requerimientos. En segundo lugar, la importancia que se le da a estimular el desarrollo, la formación y el crecimiento de personal. En tercer lugar, la cultura organizacional compartida por todos sus miembros. En cuarto lugar, el estilo gerencial puede ayudar a promover o debilitar conductas y competencias que son importantes para el logro de los objetivos. Y finalmente, el conjunto de políticas y prácticas sobre la concepción, motivación y desarrollo de personal, para concretarse en una unidad de apoyo.

No obstante, no son muchos los que opinan que la gestión de recursos humanos apoya la competitividad y es congruente con la estrategia general.

La gente como un gasto o una inversión

Desde el punto de vista financiero, el personal de una organización puede ser entendido como un gasto, un factor de competitividad o una inversión en el corto, mediano o largo plazo. Pero una de las grandes limitaciones que han tenido los programas relacionados con la gente, es su dificultad para cuantificar sus resultados, estimar el retorno de la inversión o medir sus impactos en el corto plazo.

A pesar de los muchos elementos asociados a la competitividad de una empresa, el objetivo final, es su rentabilidad. Así, la importancia de la gente en una organización no solamente es entendida en términos cualitativos y explicada con base a percepciones. Debe poder analizarse con indicadores cuantitativos que permitan analizar el impacto de sus programas en el rendimiento general. Por otra parte, los indicadores cuantitativos sobre el tipo y preparación del personal en las organizaciones, facilitan la reflexión y sugieren líneas de acción para lograr los cambios deseados.

Entonces, el cuantificar la gestión de los recursos humanos ha probado ser un proceso importante pero sumamente difícil. Pero al mismo tiempo, contar con un sistema de información y un control de gestión apropiado es vital para la credibilidad e incorporación de la gerencia o la estrategia de la organización.

El rol de la unidad de recursos humanos

Una manera de ver la unidad de recursos humanos es como una gerencia con funciones administrativas y de control, lo cual la define como operativa y reactiva. Esta visión ha estado generalizada en la mayoría de los gerentes venezolanos. Sin embargo, es importante mencionar que la visión menos frecuente sobre la unidad de recursos humanos es aquella que la vislumbra como proactiva y más involucrada con la estrategia y el cambio. Las organizaciones con alta visión esperan que la unidad les agregue valor motivando a la gente a satisfacer al cliente y a ser más productivo.

Hoy en día, debido a las constantes presiones del entorno y a las necesidades de cambio, las organizaciones esperan cada vez más el valor agregado de la gerencia de recursos humanos. Se espera que la unidad contribuya a la efectividad organizacional aumentando la productividad, la calidad y la orientación al cliente.

Lo que trae consigo la necesidad de un cambio de paradigma en la unidad de recursos humanos, que pasará de ser reactiva a ser proactiva y de ser operativa a estratégica. Sin embargo, en definitiva no se cree que haya un modelo único de recursos humanos asociado al éxito de una empresa. Más que un modelo único, parece haber varios que se mueven como un continuo hacia uno de tipo estratégico.

En efecto, se podría sugerir como una de las principales acciones a realizar por parte de la función de recursos humanos, para convertirse en una unidad más estratégica, el aumentar su interés por comprobar la importancia del adiestramiento organizacional; la función de recursos humanos, debe tener entre sus principales tareas comprobar que el adiestramiento (como uno de los principales productos de la función) realmente añade valor a la organización. Tal como lo señala el Dr. Héctor Riquezes, en el discurso de apertura en la 1era. Jornada de Evaluación del Impacto del Adiestramiento suscitada por INESTED en 1993, quien manifiesta su preocupación, ya que según sus datos sólo el 29% de las empresas en nuestro país tiene programas de adiestramiento para su personal, lo que dice mucho de la auténtica preocupación del empresario venezolano en la formación de su personal. Además, el adiestramiento de hace sobre la débil base que tienen los venezolanos en la educación formal.

Sin embargo, hoy en día existen empresas entre ellas INESTED que han hecho grandes esfuerzos, en materia de adiestramiento y en el impacto que tiene éste en las empresas. Al mismo tiempo ha realizado numerosas asesoráis y consultorías en el área. Siendo las áreas de evaluación y seguimiento en las que se han detectado las mayores necesidades actuales, lo que explica que empresas de este tipo centren su atención precisamente aquí. (Zalzman, 1rea. Jornadas de Evaluación del Impacto del Adiestramiento).

Ante el creciente costo en dinero y la necesidad de obtener el máximo de cada bolívar dedicado al adiestramiento, las líneas gerenciales comienzan a reclamar explicaciones y justificaciones de lo invertido en el adiestramiento. Ahora bien, es

cierto que cada vez más los líderes organizacionales ven en el desarrollo humano dentro de la empresa, uno de los pilares que pueden marcar la diferencia competitiva, también es cierto que las exigencias de la alta gerencia por ver resultados de tal desarrollo en término tangibles, medibles, observables, obligan a nuestros jefes y gerente de adiestramiento a dar respuestas de una manera diferente: Con resultados visibles y mensurables, ligados a los planes del negocio. Esto presupone una actitud diferente orientada a demostrar la importancia y pertinencia de los programas de adiestramiento, es por ello que Richard Chang Associates. INC, durante esta 1era. Jornada de Evaluación del Impacto del adiestramiento, propone las posibles mediciones para evaluar el impacto del adiestramiento, las cuales abarcan un nivel operacional o de negocio central y un nivel de medidas relacionadas con la gente, esta última de vital importancia para el presente estudio, por lo cual será explicada en la siguiente sección:

MEDIDAS RELACIONADAS CON LA GENTE

HABITOS DE TRABAJO • Ausencias/Faltas • Fallas en la comunicación • Recesos/Descansos excesivos • Primeros auxilios • Retrasos • Violación de las reglas de seguridad. • Visitas frecuentes al servicio médico.	**NUEVAS HABILIDADES** • Conflictos evitados • Problemas de determinación resueltos. • Habilidad de escuchar • Problemas resueltos • Velocidad de lectura • Uso de nuevas habilidades
AMBIENTE DE TRABAJO • Quejas de los clientes • Quejas de los empleados • Rotación de personal • Satisfacción con el trabajo • Número de cargos por discriminación • Número de perjuicios • Evasión del sindicato	**DESARROLLO PROGRESO** • Incrementos en la efectividad en el trabajo. • Número de incrementos salariales • Número de promociones • Número de adiestramientos asistidos • Valuación del rendimiento • Requesiciones de transferencia
SENTIMIENTOS/ACTITUDES • Cambios de actitud • Lealtad de los empleados • Reacciones favorables • Moral • Cambios percibidos en el rendimiento • Percepción de las responsabilidades del trabajo	**INICIATIVA** • Implantación de nuevas ideas • Números de sugerencias presentadas/implantadas • Culminación exitosa de los proyectos

FUENTE: RICHARD CHANG ASSOCIATES. INC. (1993: 8) 1eras. Jornadas de Evaluación del Impacto del Adiestramiento.

LA GESTIÓN DEL VALOR HUMANO. FITZ-ENZ (1992)

Fitz-enz, investigador destacado en el área de recursos humanos, señala que en la actualidad las empresas están en busca de productos y servicios que les ayuden a adoptar un modelo informatizado que privará en el siglo XXI y una estrategia de marketing que añada valor en vez de un enfoque de producto orientado a la administración que servirá para contribuir a la nueva definición de la eficacia organizacional, que puede lograrse cuando los objetivos adoptados son alcanzados por la organización.

Al mismo tiempo, Granell (1994) indica que son muchas las tendencias y retos que demandan un nuevo sistema de trabajo, una manera más creativa y flexible de gerenciar a la gente a fin de lograr el trabajo en equipo, mayor innovación, mayor compromiso, un liderazgo más compartido, el manejo de la diversidad y sobre todo una gran disposición de aprendizaje continuo y al cambio. Es por esta razón que Fitz-enz declara que el valor de operar estratégicamente consiste en demostrar de qué modo se está contribuyendo a los objetivos de la organización, siendo la "Gestión del Valor Humano" un sistema centrado en el cliente, que por su naturaleza muestra lo que se necesita para atender al mercado, a los directores y a los empleados de la organización.

Para algunos la Gestión del Valor Humano es una filosofía operativa y para otros una estrategia. La idea principal la expresa Fitz-enz (1992) con una breve frase: **"Crear valor mediante las personas y con ellas".**

Es una metodología liderizada por Fitz-enz, quien considera que el personal constituye uno de los activos más importantes de una organización. Los profesionales de recursos humanos están empezando a gestionar el personal de sus organizaciones de tal manera que se cree valor para la organización y para el empleado.

A principios de la década de 1980 estos profesionales reconocieron la imagen negativa de la función, además, de la enorme incertidumbre de la economía mundial altamente competitiva y cambiante. Por lo tanto, no suele ser frecuente una opinión positiva de la función de recursos humanos entre muchos profesionales ni entre muchos de sus clientes. Entonces, si el departamento de recursos humanos quiere sobrevivir en el siglo XXI necesita formar una imagen en la que recursos humanos se considere una función que agregue valor.

La manera de cambiar la visión de recursos humanos es cambiar primero la opinión de su gente y posteriormente cambiar la imagen en la mente de los clientes. La función primordial de recursos humanos es lograr que la gente pueda alcanzar sus metas personales al mismo tiempo que ayuda a la institución a cumplir su misión, en un mercado en el que las mentes rígidas y las estructuras burocráticas resultan contraproducentes.

Nunca en la historia, el departamento de recursos humanos ha tenido la oportunidad de provocar un cambio organizativo. Ahora, están aprendiendo a

tratar los objetivos empresariales de sus organizaciones. Ante esto, la profesión de recursos humanos ha carecido de la confianza para hacer cambios que podría introducir, cambios que la mayoría de los directivos de línea habrían agradecido.

Es importante saber, que una organización no le paga a su gente simplemente, por obtener resultados, sino más bien, por obtener resultados adecuados. Pero, ¿cómo pueden obtener resultados adecuados sino tienen una estrategia bien enfocada y actualizada?, las acciones no planificadas rara vez producen resultados positivos. Por esta razón, crear estrategias es un elemento indispensable para que la organización realice efectivamente sus metas.

Principios de la Gestión del Valor Humano

Los principios y métodos de la Gestión del Valor Humano cambian la posición de la función de recursos humanos dentro de la organización. Por eso, es importante saber y conocer los principios, en los cuales se fundamenta el modelo, ya que son el resultado de cuestionar, formular, aplicar, comprobar, descartar y adoptar varias ideas y enfoques. Entonces, los principios de esta metodología son dinámicos y no fijos, a saber:

1. Crear valor en todas las ocasiones, en todas partes y con todo el mundo. Los valores son de tres tipos: humanos, financieros y de producción. Los valores son subjetivos, pero normalmente son fáciles de reconocer. Todas las funciones de apoyo de la organización pueden estrategizarse, evaluarse y medirse con relación al costo, tiempo, cantidad, calidad y reacciones humanas.
2. Centrarse en el cliente: hay clientes internos y externos. Todo aquel que se vea afectado por los procesos, productos y servicios de una función es un cliente. No obstante, el cliente es quien define el valor.
3. Comunicar su visión: sin una visión el propósito de un empleado puede dispersarse, siendo responsabilidad del gerente brindar y comunicar esta visión.
4. Autorizar a los empleados: los empleados de recursos humanos necesitan estar implicados en el desarrollo y aplicación del sistema de gestión del valor.
5. Controlar los gastos generales: es importante considerar que cualquier tarea, proceso o trabajo que no añade valor puede ser visto como un despilfarro. Aunque tenga que descentralizar algunas funciones de recursos humanos, es necesario que asigne el trabajo a la división que esté más cerca del cliente. Por ende, los departamentos de personal agregan valor en la medida que dan información oportuna y no por crear grandes y complejos organigramas y gestionar grandes presupuestos. La flexibilidad es la clave de la supervivencia en la década de 1990. Para alcanzar el éxito, el director de personal tiene la responsabilidad de asegurar un servicio de calidad en el lugar oportuno y en el momento oportuno.
6. Recompensar las situaciones que añaden valor: hoy en día las prácticas de remuneración están experimentando su cambio más significativo. Los más utilizados en este momento son la remuneración por mejora de aptitudes y la remuneración por logros mensurables. El único obstáculo es que todavía no se ha encontrado la manera más efectiva de medir la actuación. Sin embargo las

organizaciones en los próximos años idearan la forma que funcione, reconociendo que existirán algunos criterios claves para diseñar unos planes de retribución satisfactorios.

7. Perseverar.

El Sentido del Valor Agregado

Cuando se habla de agregar valor en las empresas, normalmente está referido al valor financiero o económico. La forma más sencilla de calcularlo es:

Valor Agregado = Ventas - Bienes y Servicios adquiridos

El objetivo de las empresas es gastar los fondos de tal manera que generen el mayor rendimiento sobre la inversión. El saldo de la cuenta de resultados es donde se percibe con mayor claridad el valor agregado. Además, si se pueden invertir los fondos en personas o equipos que ayuden a que el personal sea más productivo, entonces el valor se puede añadir gracias a una mayor eficacia y eficiencia humanas. Por ende, el trabajo de la función de recursos humanos es ayudar a la dirección a hacer inversiones cuidadosas de modo, que el valor se añada mediante la actividad humana.

Trampas de Valor Agregado

Es importante señalar que el modelo de Gestión del Valor Humano no es ni autocorrector, ni auto suficiente. De hecho, está sujeto a tres posibles trampas que pueden afectar cualquier sistema de gestión:

1. Trampa de la actividad: el principio japonés de "mejora gradual y continuada" se centra en el proceso como el camino para los resultados. De hecho, durante los últimos 30 años los trabajadores japoneses han dirigido su atención en lograr que los procesos mejoren cada vez más. Sin embargo, es necesario resaltar que a nadie le pagan por estar ocupado, sino por los **resultados** e **impactos** que generen en el desempeño de su labor. Estos son los únicos que añaden valor.
2. Trampa del arreglo rápido: las organizaciones están acostumbradas a buscar soluciones instantáneas para problemas que en ocasiones son bastante complejos y sensibles, prefiriendo el arreglo rápido al diálogo y al diagnóstico. Por lo tanto, hay que tener presente que los problemas complejos requieren de un análisis minucioso, de pruebas prácticas, empíricas y de aprendizaje.
3. Trampa de la comunicación monodireccional: la gestión de recursos humanos más que una forma de dirección es una estrategia y una forma de vida. Por lo que necesita que la gente acepte y comprenda que deben aplicarlo diariamente y que deben convertirlo en un modo de operar.

Finalmente, la Gestión del Valor Humano es un modelo impulsado por la acción. Lo que significa tener confianza en sí mismo, compartir la visión con los empleados, posicionarse para tener el mayor impacto posible, analizar su mercado, evaluar las capacidades con las que se cuenta, seleccionar los puntos

claves para tener éxito y luego evaluar objetivamente su actuación para poder mejorarla continuamente. Tomando en cuenta, que una estrategia es coherente desde el momento en que todos sus elementos están centrados en las tácticas que se utilizarán.

Un Plan Estratégico para la Gestión eficaz del Valor Humano

El proceso estratégico marca el tono y el alcance para el desarrollo de sistemas operativos, procedimientos administrativos y las expectativas de comportamiento. Una buena estrategia es la herramienta más eficaz disponible, puesto que intenta mantener una organización alineada con su entorno realzando sus puntos fuertes internos y las oportunidades que le ofrece el mismo, y simultáneamente minimizando o neutralizando sus puntos débiles inherentes y amenazas externas, describiendo entonces un sistema de gestión orientado al futuro.

Por lo tanto, para ser eficaces hoy, el departamento de recursos humanos tiene que ser capaz de prever el futuro y alertar a la organización de los procesos próximos y de las oportunidades; operando a partir de una estructura mental estratégica, a través de la cual traducen sus pensamientos, planes y perspectivas en acciones.

Un modelo de gestión estratégica

Un modelo es una forma de convertir las palabras en una imagen visible. Este modelo brinda una imagen de las relaciones básicas entre las grandes fuerzas dentro del mundo estratégico de las organizaciones. El mismo consta de siete componentes, que describen los principales elementos:

1. Visión y posición: es importante determinar lo que quiere ser como profesional de recursos humanos y cómo quiere que le vean sus clientes dentro de la organización.
2. Mercado y clientes: debe identificarse cómo está segmentado el mercado. Hay que fijarse en las necesidades comunes y singulares de sus muchos clientes, considerando las expectativas que el mercado tiene de su función.
3. Capacidades y programas: en primer lugar, se debe enumerar las fuerzas humanas, económicas, tecnológicas y organizativas dentro del departamento de recursos humanos, así como aquellas fuerzas dentro de la organización que pueden impactar su capacidad de funcionamiento. En segundo lugar, se debe revisar el ciclo de vida de sus grandes programas, productos y servicios en términos de su utilidad o valor para el mercado actual. Esta doble revisión medirá su capacidad de atender al mercado.
4. Opciones y puntos claves para el éxito: es una comprobación de la realidad y una revisión de las alternativas. Los puntos claves de éxito le dirán lo que necesita hacer y las opciones sugieren cómo hacerlo.
5. Objetivos y medidas de actuación: tiene que ver con los tipos de valores (humanos, económicos o de producción) con los que intentará contribuir a la organización. Además, aplicar las medidas de costo, tiempo, cantidad, calidad y reacciones humanas para demostrar de qué modo se ha agregado valor.

6. Ambiente interno de la organización: está determinado por el terreno inmediato dentro del cual opera la función de recursos humanos.
7. Ambiente externo: consiste en examinar las fuerzas sociales, económicas, políticas, éticas y tecnológicas que operan en el mercado en que la organización está intentando penetrar.

Este modelo le permite a la organización aprender a utilizar datos cuantitativos para establecer objetivos, evaluar actuaciones y operar más eficazmente.

Creación de nuevas miras para Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos ha sentido la necesidad de reformular su visión, para centrarse con mayor énfasis en la meta y no en los medios. Teniendo en cuenta que la visión es una expresión del valor personal y de un sistema de creencias que se relaciona con la práctica de la gestión de recursos humanos y que da oportunidades a los empleados de enfocar sus acciones hacia el fin a lograr.

Dentro de esta búsqueda la función de recursos humanos entendió desde un punto de vista estratégico que su mercado está conformado por la organización en la que existe y para la que existe. Este mercado incluye empleados, dirección y accionistas. De esta forma, como la organización está cambiando en respuesta a sus nuevos mercados, recursos humanos debe cambiar para mantenerse en contacto con su mercado, ya que la alta gerencia ha tenido la idea que la función es un centro de gastos y se requiere entonces desarrollar un nuevo paradigma que esté centrado en agregar valor.

En efecto, el autor sugiere que la finalidad de la función de recursos humanos es ayudar a los directores a mejorar la productividad, calidad, eficacia y calidad de vida laboral de sus unidades, por lo que, es indispensable que la función de recursos humanos se ocupe del valor. No puede seguir permitiendo dirigir programas sin un beneficio real, no puede respaldar productos cuya utilidad está disminuyendo y no puede pasar por alto la necesidad de nuevos servicios que satisfagan el mercado actual. Por lo cual, el equipo de recursos humanos debe conseguir el respaldo de sus clientes demostrando que es la fuente de servicio de recursos humanos más eficaz en proporción a los costos que hay en el mercado.

Por otra parte, el posicionamiento del departamento de recursos humanos está relacionado con el estudio del mercado y los productos de manera independiente y al mismo tiempo trata de establecer una cohesión entre ellos. El resultado de las acciones es la posición que se ocupa en la mente de los clientes potenciales o reales.

Por consiguiente, la percepción actual de su departamento está basada en acciones pasadas. Lo que explica que la percepción tenga un papel importante en el nuevo posicionamiento de la función de recursos humanos dentro de una organización. Fitz-enz indica que la mayoría de las percepciones sobre el

departamento de recursos humanos están basadas en las experiencias resultantes del contacto personal con los empleados de la función.

Esto denota, que un fuerte posicionamiento ayuda a establecer relaciones con aliados firmes. Reconociendo que gran parte de lo que hace que una organización funcione es resultado de la relación interpersonal más que de las normas y regulaciones. Entonces, una función de personal en particular necesita aliados fuertes, ya que su poder es meramente consultivo.

Los mensajes de posición y las propias posiciones son mejores cuando se basan en intangibles, lo que indica, que lo más importante es centrarse en el mercado más que en los productos, para luego diseñar programas que satisfagan las necesidades de los clientes.

Por otra parte, Fitz-enz establece que el departamento de recursos humanos en su enfoque interno intenta ser eficiente y productivo al mismo tiempo que diseña y entrega productos y servicios de calidad. Es por ello que el director estratégico de recursos humanos debe fijarse en los objetivos específicos de cada cliente y tratar de responder del modo más innovador, oportuno y eficaz con relación al costo. De hecho, la medición del valor describe la valía cuantitativa y cualitativa de los productos y servicios que ofrece el departamento de recursos humanos en términos de lo que aportaron a las metas del cliente.

Elementos esenciales de la Medición

Según describe Fitz-enz (1992), los elementos esenciales de la medición:

1. Procesos: los procesos empiezan y la actuación nace con y de las acciones de una persona. Surgen cuando ésta interactúa con otras personas o cosas, emitiendo ciertos comportamientos. Un proceso es algo que se puede ver, y puede ser medido con base a cinco índices de costo, tiempo, calidad, cantidad y reacciones humanas. Las reacciones humanas se caracterizan por ser cualquier tipo de respuesta física, emocional o psicológica al proceso, la cual incluye actividades de supervisión, moral de los empleados o satisfacción de los clientes.
2. Resultados: el personal de una empresa desempeña determinados procesos para alcanzar un objetivo, que comúnmente es denominado resultado. Cada uno de estos resultados puede describirse en términos a estos 5 índices ¿Cuánto tiempo se necesitó para alcanzar el resultado y cuánto costó? ¿Cuánto se ha conseguido? ¿Cuál fue el margen de error? ¿Hasta qué punto están satisfechas las partes afectadas?. Es por ello que uno de los principales problemas que los departamentos de personal vienen arrastrando es consecuencia de su enfoque en el proceso más que en el resultado. A nivel de proceso, se toma en cuenta la eficiencia, la productividad o la calidad del proceso de entrevista, por ejemplo. En el nivel de producción deberían considerarse los resultados ¿Se mantiene el costo de contratación en un mercado difícil? ¿Aumenta o disminuye el tiempo necesario para cubrir los puestos vacantes? ¿Mejora o empeora la calidad de los contratados? ¿Cuál es

el ratio de solicitudes atendidas a puestos cubiertos? ¿Están satisfechos los directores contratantes con el servicio que están recibiendo?. Es entonces, este tipo de información la que interesa a la alta dirección, ya que refleja si están mejorando o no los resultados del departamento de personal.

3. Impacto: el cual ha de demostrar qué valor se ha obtenido del resultado. Evaluando por una parte si se han hecho grandes contribuciones a las metas de su organización y por otra, si han dejado demostrar sus logros. Es decir, es importante determinar ¿Qué diferencia ha marcado el resultado en la rentabilidad de la organización o en los objetivos de un cliente?. Si asesora acertadamente a un supervisor o a un empleado abrumado por los problemas, podrá ayudar a la persona a actuar a un nivel superior de productividad. Lo cual se traduce en una mejor actuación de la función de recursos humanos.

MARCO REFERENCIAL

PEQUIVEN

Con relación a la historia de PEQUIVEN, el Manual de Inducción al trabajador de 1996, presenta un resumen de su historia, su visión, su misión, entre otros datos importantes, los cuales nos sirven de referencia para ubicarnos en el contexto que caracteriza esta empresa petroquímica.

Para la década de los años 50 cuantiosas reservas de recursos naturales, así como la ventajosa ubicación geográfica de Venezuela, constituían las bases para desarrollar la industria petroquímica, la cual ya había alcanzado gran auge en algunos de los países más avanzados del nuevo mundo.

En 1953, con el propósito de contribuir al desarrollo económico del país, mediante la utilización del gas natural y de algunos derivados del petróleo, el Ministerio de Energía y Minas creó la **Dirección de Petroquímica Nacional.**

Al tiempo que se instalaba una pequeña planta mezcladora de fertilizantes en Morón, Estado Carabobo, que más adelante se convertiría en la sede del Complejo Petroquímico que lleva su nombre.

Origen del Instituto Venezolano de Petroquímica

Tres años más tarde, el Ejecutivo Nacional, en 1956, transforma la Dirección de Petroquímica Nacional en el Instituto Venezolano de Petroquímica (I.V.P), organismo autónomo adscrito al Ministerio de Minas e Hidrocarburos que da inicio al desarrollo de toda actividad petroquímica nacional comenzando por los Complejos de Morón y el Tablazo, en los estados de Carabobo y Zulia, respectivamente, orientados a la producción de fertilizantes y otros productos industriales.

A fin de darle un valor adicional a las cuantiosas reservas de gas natural del Lago de Maracaibo, surgió la idea de desarrollar, en el año 1969, un Complejo Petroquímico en esa zona del país: **El Complejo Industrial del Zulia**.

En el año 1976, se observó que la Petroquímica presentaba serias dificultades, se encontraba en uno de los momentos más bajos de su trayectoria económica. En donde, la reacción del gobierno ante tal situación fue la de una reforma integral.

En Diciembre de 1977 y mediante decreto presidencial, se crea la nueva Empresa PETROQUÍMICA DE VENEZUELA, S.A. (PEQUIVEN), adscrita al Ministerio de Minas e Hidrocarburos, y en 1978 PEQUIVEN, se constituye en otra de las filiales de PDVSA, tal como funciona hoy en día.

PEQUIVEN, Petroquímica de Venezuela, Filial de PDVSA, tiene la responsabilidad de ejecutar las políticas que traza el estado venezolano para el desarrollo de la industria petroquímica nacional. Esta empresa ha promovido la incorporación de capitales privados nacionalès y de inversiones extranjeras en la constitución de Empresas Mixtas, como instrumentos de industrialización, con la finalidad de desarrollar la producción petroquímica intermedia y final.

PEQUIVEN, es productora y comercializadora de productos petroquímicos para los mercados nacional e internacional. Su propósito es desarrollar una industria petroquímica líder regional y global sobre la base de las ventajas comparativas con que cuenta Venezuela entre otras la disponibilidad de grandes volúmenes de gas asociado a la producción petrolera, satisfaciendo las necesidades de sus clientes y logrando el mayor rendimiento posible para su accionista, todo en armonía con el ambiente y las comunidades en las cuales desarrolla sus actividades.

Nueva Organización de PEQUIVEN

Ante los retos significativos que impone tanto la expansión como el aumento de la productividad de las plantas actuales, se requiere de una organización más dinámica, de ágil respuesta al cambio, que le permita a la corporación una posición de excelencia y competitividad en el ámbito internacional.

Es por ello que el nuevo esquema Organizacional de PEQUIVEN, está basado en el concepto de Unidades de Negocios (U.N.), las cuales están definidas conforme a grupos o familias de productos afines, según sus características y el tipo de clientes/mercado al cual se dirigen los productos en cuestión. De esta manera, se integran bajo un único responsable todas las fases relativas a un negocio en particular, incluyendo las relaciones con las Empresas Mixtas. Así se contemplan tres Unidades de Negocio en las áreas de Olefinas y Plásticos, Fertilizantes y Productos Industriales ubicadas cada una de ellas en zonas geográficas (Zulia, Carabobo y Anzoategui) acordes con los mejores intereses de la Empresa.

Además, PEQUIVEN tiene su oficina principal en Caracas, en la cual funcionan las Gerencias Corporativas que actúan como ente consolidador ante PDVSA y entes externos (organismos oficiales).

En la nueva manera de gerenciar que implican las Unidades de Negocio, es muy importante la actitud, confianza y cooperación de todos los trabajadores en el logro del éxito en los negocios. En la sede Corporativa de la Oficina Principal PEQUIVEN, está ubicada la Junta Directiva y las organizaciones que son requeridas para agregar valor a la gestión de las U.N. y a la Corporación. Las organizaciones funcionales han cambiado progresivamente su papel y

responsabilidades para alcanzar la meta como unidades asesoras y estratégicas, donde esté claro el valor agregado que aportan al negocio en PEQUIVEN.

Misión

Petroquímica de Venezuela S.A., está orientada a desarrollar y operar de manera rentable y eficiente la industria petroquímica del Estado venezolano, de acuerdo a las necesidades del país a largo plazo; promocionar iniciativas en el área de petroquímica y química afín; participar en el desarrollo de oportunidades de inversión, prefiriendo el concurso de inversionistas que sean además socios industriales y realizar inversiones propias, cuando ello se considere necesario, en proyectos de naturaleza estratégica.

Visión

En el futuro, PEQUIVEN será una filial de Petróleos de Venezuela de perfil internacional que, a través de sus propias operaciones y como socio industrial de un conjunto de Empresas Mixtas, manejará alrededor de 20 millones de toneladas métricas de productos al año, manteniendo vigente su competitividad.

Además, esta empresa, desarrollará un alto nivel de tecnología propia y un profundo conocimiento del negocio y de los mercados, tanto nacionales como internacionales. La motivación, desarrollo y participación activa de su personal continuará siendo de primera importancia para la Empresa, así como la protección y seguridad de sus trabajadores, instalaciones y medio ambiente seguirá formando parte integral de la cultura organizacional.

Se mantendrá una sólida imagen interna basada en el respeto y en la credibilidad generada por los resultados alcanzados, lo cual permitirá una adecuada proyección y prestigio en el exterior.

Objetivos

- Producción diversificada, creciente, de alta calidad y buen precio.
- Habilitación total de la planta industrial y desarrollo de la infraestructura y de los servicios correspondientes.
- Desarrollo y mantenimiento de altos índices de productividad y tecnología.
- Resguardo del ambiente en las áreas de operación.
- Creciente autosuficiencia en materias primas, productos intermedios e insumos.
- Conocimiento y abastecimiento creciente del mercado nacional de productos químicos y petroquímicos.
- Aprovechamiento de nuevas oportunidades de inversión y comercialización en el país y en el exterior.
- Desarrollo de recursos humanos debidamente preparados y adecuado reconocimiento de la contribución del personal al éxito de la empresa.
- Adecuación de políticas, sistemas, normas y procedimientos a las necesidades de la organización.

- Imagen pública proyectada nacionalmente para asegurar adecuadas relaciones con los sectores del gobierno, las asociaciones industriales, agrícolas y petroquímicas.
- Planificación corporativa sistemática y participativa que oriente el funcionamiento y desarrollo de la organización y prepare el análisis de proyectos.

Estructura Organizativa

La nueva organización de PEQUIVEN se caracteriza por una estructura basada en Unidades de Negocios (U.N.) las cuales son autónomas, descentralizadas y encargadas de la gestión comercial de un conjunto de productos afín. Cada Unidad de Negocios tiene la responsabilidad por su propio desempeño, por sus resultados y por su contribución al logro global de la empresa; tiene su propia Gerencia y maneja su negocio automáticamente, subordinada a los intereses corporativos.

Este esquema tiene la ventaja de facilitar a cada trabajador del negocio entender su propio trabajo y el proceso del negocio global, por lo tanto, permite flexibilidad y mejora continua, necesaria en un sector tan complejo y dinámico como es el petroquímico. Pero la gran fortaleza del esquema autónomo y descentralizado radica en el desarrollo de los trabajadores debido a que se prepara y adiestra en el trabajo para responsabilidades cada vez mayores.

La estructura organizacional de las Unidades de Negocios está constituida por tres áreas de actividad cuyos procesos están integrados y dirigidos hacia la comercialización de los productos. A cada Director-Gerente le reporta el Gerente de Negocio, el Gerente de Manufactura y el Gerente de Administración.

Las organizaciones de apoyo cuentan con suficiente autonomía en recursos y autoridad para prestar los servicios y asesoría requerida en la Unidad Estratégica de Negocio. Los procesos de apoyo y servicios están integrados al negocio y contribuyen a su éxito. El esquema funcional sede paso a una estructura orientada al cliente que recibe sus servicios. Con este esquema organizacional la mejora continua de los procesos se facilita, pues la relación de los trabajadores con su desempeño y resultado en el negocio puede medirse.

GERENCIA CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos no existiría si no hubiera organizaciones y personas que actúen en ellas. Nació con la expansión de las organizaciones y con la dificultad que implicaba la realización de las tareas organizacionales. Esta administración se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones. Es necesario comprender las fases sobre las cuales la administración trabaja (organizaciones y personas) para lograr entender sus técnicas con exactitud durante mucho tiempo, a su vez esta administración se concibe como una actividad mediadora entre las personas y las organizaciones.

Misión

Proveer y asegurar el funcionamiento de un sistema integrado de recursos humanos con el fin de promover y orientar la transformación y consolidación de PEQUIVEN como empresa comercial, rentable y competitiva, atendiendo al bienestar y desarrollo profesional de sus trabajadores.

Visión

El valor es una posición en la mente del cliente, es decir, un posicionamiento del mercado, el cual se logra satisfaciendo los requerimientos del cliente que no es más que la expresión de las necesidades naturales y convencionales que deberán ser gratificadas por los bienes y servicios que ofrecen los proveedores. Es el agente de transformación y de éxito de la Empresa, conoce y actúa consistentemente en función de su negocio. Asegura la mejora continua y la autogestión en los procesos de Recursos Humanos como medios para fortalecer la competencia, la motivación y los valores del personal.

Objetivos

1. **General:**
   La Gerencia de Recursos Humanos se encarga de la elaboración de los planes y programas que permiten la formación y capacitación del personal que requiere la empresa, a fin de propiciar una alta productividad, dentro de un ambiente de armonía y buenas relaciones entre la empresa y sus trabajadores.

2. **Específicos:**

- Desarrollar la Planificación Estratégica de los Recursos Humanos según los objetivos Corporativos.
- Reforzar los Programas de Captación y Desarrollo Personal.
- Mejorar la Productividad y Creatividad.
- Planificar y desarrollar acciones efectivas con el ambiente externo.

Estructura Organizativa

La Gerencia Corporativa de Recursos Humanos es un equipo de profesionales dedicados a la identificación, medición y aplicación de mecanismos que propician el bienestar de los trabajadores dentro de la organización; está integrada por la Gerencia de Planificación y Sistema de Información de RR.HH., la Gerencia de Relaciones Laborales, la Gerencia de Desarrollo, Adiestramiento y Captación, la Gerencia de Desarrollo Urbano y la Gerencia de Compensación, Normas y Planes, las cuales cumplen con la función catalizadora de procesos en la conceptualización y diseño de las normas, planes, beneficios y políticas salariales que cubren al personal de la empresa y cuya finalidad principal es proporcionar al trabajador un ambiente de reconocimiento y estímulo que le permita elevar la calidad de su esfuerzo y agregar valor a su empresa.

A continuación se describirá la misión de cada una de las gerencias que conforman la estructura de Recursos Humanos:

Gerencia de Planificación

Misión

Asesorar a la Junta Directiva y Gerencias de PEQUIVEN en la planificación estratégica de los recursos humanos y en el diseño de su organización, mediante la formulación de lineamientos, estrategias y planes, de acuerdo con los objetivos corporativos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Gerencia Relaciones Laborales

Misión

Asesorar y apoyar a los niveles supervisorios de la empresa para garantizar la acertada aplicación de la política laboral de la industria, y estudiar, evaluar la Convención Colectiva de trabajo con el objeto de contribuir a su equidad y competitividad.

Gerencia de Compensación, Normas y Planes

Misión:(Compensación)

Asesorar a las organizaciones de PEQUIVEN en materia de remuneración justa y equitativa del personal, a fin de contribuir a la captación y retención del mismo.

Misión (Normas)

Asesorar a las organizaciones de PEQUIVEN, a fin de que la administración de los recursos humanos de la empresa se haga de conformidad a un conjunto de normas y procedimientos que responden a lineamientos de la Casa Matriz y a necesidades propias de la empresa.

Misión (Planes)

Propiciar y mantener condiciones de protección, bienestar y seguridad social y económica para los trabajadores, mediante la implantación de Planes, facilidades

y beneficios que contribuyan a la captación, retención e identificación de personal con la empresa, así como al mejoramiento de calidad de vida del trabajador.

Gerencia de Captación, Adiestramiento y Desarrollo

Misión: (Captación)

Asegurar a corto y largo plazo el óptimo ingreso de personal talentoso en PEQUIVEN, a través del involucramiento efectivo del personal de la Gerencia en los procesos, incluyendo programas de becas y pasantías y otros instrumentos de captación.

PEQUIVEN presta especial importancia a la calidad de su personal, lo cual tiene su inicio en la Captación de óptimos prospectos. "Captación" incluye las áreas de identificación de necesidades de personal, búsqueda, selección, captación, ingreso e inducción de empleados. La empresa debe realizar los procesos de Captación con tal eficacia y sentido de oportunidad que no se le escape ningún prospecto estratégico, y que se evite el ingreso de solicitantes no aptos.

Misión: (Adiestramiento)

Programar y realizar acciones de adiestramiento de diversa naturaleza para el personal de la empresa, con el fin de contribuir al desempeño eficiente de los trabajadores en sus puestos de trabajo, y a su desarrollo en la empresa para ocupación de otras posiciones futuras.

Misión: (Desarrollo)

- Evaluar el desempeño del recurso humano y visualizar su potencial de crecimiento, a fin de contar oportunamente con el personal idóneo necesario, para el cumplimiento de los objetivos corporativos.
- Proporcionar los estímulos y la información necesaria para que el recurso humano pueda alcanzar el máximo crecimiento individual y desarrollo profesional.
- Integrar las necesidades de la organización y las aspiraciones de los trabajadores, contribuyendo así, al mantenimiento de un óptimo clima organizacional.
- Suministrar los mecanismos de desarrollo de personal para responder a las necesidades presentes y futuras de la Empresa en materia de recursos humanos.

El objetivo de este capítulo es describir de manera exhaustiva, cada una de las etapas realizadas durante la investigación, para ofrecer una visión clara y detallada de todas las decisiones y actividades metodológicas que fueron adoptadas en el transcurso del proceso.

En cada una de las secciones siguientes se exponen los aspectos formales metodológicos en los que se enmarca el estudio, así como también el desarrollo progresivo de los pasos que permitieron el cumplimiento de los objetivos planteados.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación se encuentra enmarcada dentro de los denominados **"Estudios Descriptivos"**, de acuerdo con la clasificación realizada por Hernández et al (1996), porque en este tipo de estudios se seleccionan una serie de situaciones y se miden por separado diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno investigado. En este caso, el propósito de la investigación consistió en determinar los niveles de satisfacción de los clientes internos con respecto al impacto que produce el adiestramiento en ellos.

En los estudios descriptivos se trata de manera independiente los conceptos o variables, para luego señalar cómo se manifiesta el fenómeno explorado. En efecto, este estudio analiza de forma independiente las percepciones y expectativas de los clientes internos, para obtener la satisfacción de los mismos con respecto al impacto del adiestramiento.

TIPO DE DISEÑO

Atendiendo a los objetivos planteados, la investigación se orienta a un diseño de Campo, específicamente de tipo **"no experimental"**, con base en la clasificación presentada por Balestrini (1997), pues estos diseños permiten establecer una interacción entre los objetivos y la realidad, recolectando los datos directamente de su ambiente natural, profundizando en la comprensión de los hallazgos encontrados una vez aplicados los instrumentos diseñados para tal fin. En particular, fue necesario conocer directamente cuáles son los requerimientos de los clientes internos, en términos de percepción y expectativas, para dar como resultado el grupo de indicadores.

Adicionalmente a ello, como señala Hernández et al (1996), por su dimensión temporal o número de momentos en el tiempo en el cual se recolectan los datos, se puede clasificar como un estudio de tipo **"transeccional"**, el cual se centra en recopilar los datos en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado. Por lo tanto, las variables en cuestión fueron medidas de acuerdo a los requerimientos de tiempo que el proceso mismo de la investigación imponía.

POBLACIÓN O UNIVERSO DE ESTUDIO

Tal como señala Balestrini (1997: 122), desde el punto de vista estadístico ***"una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación".***

Con base en lo anteriormente expuesto, el universo o población del presente caso estuvo conformada por todos aquellos trabajadores de PEQUIVEN, Oficina Principal que hubiesen recibido en alguna oportunidad adiestramiento por parte de la organización.

Para el momento en el cual se realizó el estudio, la población estuvo constituida por trescientos ocho (308) trabajadores de PEQUIVEN, Oficina Principal que habían recibido adiestramiento durante el año 1997, en el período comprendido entre el 01 de Julio y el 31 de Diciembre de ese año; ya que según lo señala la literatura consultada, es imprescindible para medir el impacto del adiestramiento que hayan transcurrido de tres (3) a seis (6) meses luego de haber recibido el mismo (Kirkpatrick, 1996). Estos trabajadores fueron entendidos como clientes internos de la organización, y específicamente de la Gerencia de Recursos Humanos.

MUESTRA

Se aplicaron diseños muestrales para extraer una porción reducida de la población o universo con el fin de investigar a raíz de sus características particulares, las propiedades de la población.

Para la determinación del tamaño de la muestra se tomó en cuenta los siguientes elementos:

1) Nivel de Confianza, el cual representa la porción del área de la curva de distribución estadística normal de la población que se piensa abarcar. (Sierra Bravo, 1991). Para efectos de este estudio se utilizó un 95% de confianza (que corresponde a 1.96 desviaciones típicas), lo que señala que existe una probabilidad del 95% de que cualquier resultado obtenido en la muestra sea válido para toda la población.
2) Error de estimación, se refiere al porcentaje de incertidumbre o riesgo que se corre de que la muestra que se ha escogido no sea lo suficientemente representativa. En este caso particular se utilizó un 8% de error de estimación, debido a que la empresa designó un período específico, para el trabajo de campo, lo que impedía tomar una muestra de mayor tamaño.
3) Para calcular el tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula (Sierra Bravo, 1991):

$$n= \frac{z^2 * p*q*N}{e^2 (N-1)+z^2 * p*q}$$

Donde:
n= número de elementos de la muestra
z= desviación típica correspondiente al nivel de confianza
p= proporción estimada de la característica investigada
q= 1-p
N= número de elementos que componen la población
e= error de estimación admitido

En este caso, se partió de que p y q tienen un valor de 0,50 y 0,50 respectivamente, lo que trae como consecuencia que el tamaño de la muestra sea mayor, pero da la garantía de no equivocarse por defecto en el tamaño muestral. Si:

z= 1,96
p= 0,50
q= 0,50
N= 308
e= 0,08
Entonces;

n=101.12

Resultado que aproximamos a 102 personas.

4) Se utilizó el tipo de muestreo probabilístico, en el que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos. (Hernández et al 1996)
5) Selección de la muestra: se solicitó al supervisor de Adiestramiento de Pequiven O.P., indicar todos los empleados que recibieron adiestramiento en el período 01-07-1997 al 31-12-1997. Posteriormente, se enumeraron los sujetos integrantes de esta población y se acudió a la tabla de números aleatorios para elegir a los 102 integrantes de la muestra.
6) Finalmente la muestra quedó conformada por 95 personas, ya que se presentaron errores por parte de algunos respondientes para completar correctamente el instrumento.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica utilizada para la recopilación de la información fue el **"cuestionario"**, el cual según Best (1961) es completado por el sujeto de la muestra independientemente de la presencia del investigador. En el cuestionario se puede hablar básicamente de dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas, en este caso se elaboraron preguntas cerradas, las cuales contienen categorías de respuestas

que fueron delimitadas y codificadas con anterioridad, lo que facilitó el posterior análisis.

Así mismo, Hayes (1992), certifica que el nivel de satisfacción del cliente puede ser medido en forma sistemática por medio de cuestionarios elaborados siguiendo una metodología científica. A su vez, este autor señala que uno de los grandes vacíos en la literatura sobre la Gerencia del Servicio, es precisamente la ausencia de discusiones y comentarios para el desarrollo y la utilización de cuestionarios sobre la satisfacción del cliente, a pesar de ser éste, el instrumento que mejor la mide. También hace la salvedad que sólo unos pocos escritores han presentado algún material concerniente al desarrollo de cuestionarios (Zeithaml Parasuraman y Berry -1989-, Cottle -1991-), lo que ratifica y más aún justifica el diseño y desarrollo de cuestionarios de satisfacción del cliente.

PASO I: Operacionalización de Variables

Para la realización de este segmento fue necesario partir de una revisión exhaustiva de la literatura referida a Gerencia del Servicio. Tomando en consideración los principales exponentes de este enfoque, tales como Berry Zeithmal y Parasuraman (1989), Albrecht (1987, 1992), Cottle (1991), entre otros quienes coinciden al señalar las cinco dimensiones a partir de las cuales el cliente evalúa la calidad de un servicio, de donde se pudo constatar que la literatura al hablar de cliente se refiere en la mayoría de los casos al cliente externo que demanda los servicios de una empresa. Es por ello, que para iniciar nuestro análisis resultó imprescindible partir de las siguientes definiciones:

- ***Tangibilidad***: en cuanto a esta dimensión Berry et al (1989) señala que es la parte visible de la oferta de servicio como por ejemplo las instalaciones, equipos y apariencia de personal de contacto, que da indicación de la naturaleza del servicio mismo. Ya que los servicios son realizaciones más que objetos, es difícil para los clientes comprenderlos mentalmente e imposible tomarlos físicamente. Por ello, los clientes tienden a buscar a las cosas tangibles asociadas al servicio que les ayude a juzgar el servicio. Una forma de transmitir la impresión de servicio de calidad es que parezca una operación de calidad. Esto significa prestar atención a detalles sin importancia aparente, pero que unidos impresionan al cliente. Las cosas tangibles influyen la percepción de la calidad del servicio de dos maneras: en primer lugar, dan una idea de la naturaleza y de la calidad del servicio mismo. En segundo lugar, las cosas tangibles pueden afectar la percepción de la calidad de servicio directamente.
- ***Capacidad de Respuesta***: Cottle (1991) distingue que esta segunda dimensión se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y suministrarles un servicio rápido y cumplir a tiempo los servicios contraídos. Incluye igualmente la accesibilidad, la cual se refiere a la posibilidad y facilidad de entrar en contacto con los clientes.

- ***Empatía***: Berry et al (1989) consideran que es un compromiso con el cliente (es el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar la respuesta más adecuada). La empatía es un servicio esmerado, individualizado que satisface necesidades. Por su parte Cottle (1991) la señala como la disposición de ofrecer a sus clientes cuidados y atención personalizada. No incluye sólo cortesía, ya que requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conocimiento a fondo de sus características personales y de sus requerimientos específicos. La buena comunicación posibilita el mejoramiento de la empatía, lo cual implica mantener constantemente informados a los clientes a través de un mensaje que ellos puedan entender.
- ***Seguridad***: representa el sentimiento que tienen los clientes de que sus problemas están en buenas manos. Incluye el conocimiento y la actitud de atención que proyecte su personal y la capacidad que tenga para generar "fe" y confianza. Seguridad también implica credibilidad, que a su vez, incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Representa mantener en el "corazón" los mejores intereses del cliente y demostrar que los cuida y se preocupa por ellos.
- ***Fiabilidad***: es la habilidad que se posee para sumistrar el servicio prometido de forma confiable, segura y cuidadosa. Incluye puntualidad y todos los elementos que le permiten al cliente percibir sus niveles de formación y conocimiento profesional. Fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

Entonces, al intentar vincular estas dimensiones de satisfacción del cliente con el adiestramiento, nos percatamos que esta vinculación (según Kirckpatrick -1996-, y la Primera Jornada de Adiestramiento realizada por INESTED -1993-), siempre había sido evaluada en términos reactivos, es decir, inmediatamente después de recibir el adiestramiento; además la evaluación se refería específicamente a aspectos como los refrigerios, material de apoyo, puntualidad etc., que si bien son importantes no son los elementos que realmente le interesan a la gerencia, ya que ésta lo que pretende al otorgar adiestramiento a sus empleados es mejorar las habilidades y destrezas de su recurso humano para fortalecerse y hacerse más competitiva. Ahora bien, en la medida en que este recurso humano esté satisfecho con lo que recibe de la organización, en esa medida será más efectivo y productivo para la misma.

Es por ello que en la búsqueda de vincular la satisfacción del cliente con respecto al impacto del adiestramiento y tomando como base que los beneficiarios del mismo son precisamente los trabajadores de la empresa, se justifica trasladar el concepto de cliente externo al de cliente interno. Entendido este último, según Corpoven (1993), como todas aquellas organizaciones o personas que no están directamente involucradas con el proceso pero que pertenecen a la misma empresa y utilizan o se abastecen de los productos y servicios que se generan en el mismo.

Con base en lo anteriormente expuesto, y en vista al vacío que existe en cuanto a la medición de la Satisfacción del Cliente Interno con respecto al Impacto del Adiestramiento y luego de haber revisado las cinco dimensiones señaladas anteriormente, a partir de las cuales el cliente evalúa la calidad de un servicio se obtuvo una definición propia de cada una de estas dimensiones, las cuales se adaptan específicamente a los objetivos que motivan esta investigación.

En este sentido y para efectos de la presente investigación:

- Se entiende por ***Satisfacción del Cliente Interno con respecto al Impacto del Adiestramiento,*** la valoración entre lo percibido y lo esperado que otorga el empleado o cliente interno con respecto a los efectos que el adiestramiento produce en él. Entendidos estos efectos como las modificaciones positivas o negativas de su conducta ocasionados en virtud del adiestramiento recibido en la organización. Esta definición, si bien es inspiración propia está sustentada en las consideraciones hechas por Fitz-enz (1993) y por Hayes (1992).

De igual forma, se entiende por:

- ***Tangibilidad***: ya que los servicios del adiestramiento son realizaciones más que objetos, es difícil para los clientes internos comprenderlos mentalmente e imposible para ellos tomarlos físicamente. En este sentido, con base a la valoración del cliente interno, la tangibilidad es la parte visible a partir de la cual se puede demostrar los efectos tangibles y cuantificables que tiene el adiestramiento en la modificación positiva o negativa de la conducta, los cuales afectan la percepción de la calidad del servicio de manera directa. Esta definición y las cuatro (4) siguientes están sustentadas en los aportes realizados por Cottle (1991) y por Zeithmal et al (1989).
- ***Capacidad de Respuesta:*** es la valoración que otorga el empleado o cliente interno acerca de las capacidades adquiridas en el adiestramiento para resolver rápida y efectivamente las situaciones que se presentan en el ambiente laboral.
- ***Empatía:*** constituida por la valoración otorgada por el empleado o cliente interno con respecto a las mejoras producidas en sus niveles de comunicación producto del adiestramiento, así como también mejoras en la disposición para la realización de sus tareas y los niveles de compromiso del empleado como miembro de la organización.
- ***Seguridad:*** es la valoración otorgada por el empleado o cliente interno que representa sentimientos como la autoestima laboral. Incluyendo elementos como el reconocimiento asignado por los compañeros, la capacidad y competencia profesional, y también elementos como la iniciativa del empleado para presentar nuevas ideas.
- ***Fiabilidad:*** es la valoración otorgada por el empleado o cliente interno basado en el conocimiento adquirido por el adiestramiento y las posibilidades de aplicación del mismo dentro de la organización. Incluye

la capacidad para culminar exitosamente las actividades de trabajo y todos los elementos que le permiten al empleado percibir sus niveles de formación y conocimientos profesionales.

Luego de haber definido con claridad cada uno de los conceptos señalados, se procedió a la elaboración de la primera operacionalización (Anexo 1), en donde se definen todas las dimensiones por separado, y se establecen los indicadores que corresponden a cada dimensión. Esto permitió la elaboración de un conjunto de items por cada dimensión, los cuales la describen específicamente a través de los indicadores.

PASO II: Operacionalización Definitiva

Habiendo realizado la primera versión de la operacionalización, y entendiendo tal como lo señala Fitz-Enz (1993) el impacto del adiestramiento como la modificación positiva o negativa de la conducta en un período de tiempo determinado; se incorporaron los cinco (5) elementos principales a partir de los cuales se evalúa el impacto del adiestramiento (según las Primeras Jornadas de Impacto del Adiestramiento realizadas por INESTED -1993-). Estos elementos pueden ser definidos tal y como sigue:

- ***Desarrollo/Progreso***: el cual es definido por el Diccionario Enciclopédico Salvat Universal (1972:281), como ***"acción de ir hacia adelante. Aumento, adelantamiento, perfeccionamiento. Acción y efecto de crecer y mejorar. El desarrollo de las fuerzas productivas y, por tanto, el aumento de los conocimientos técnicos que lo posibilitan, se halla en estrecha relación con el carácter de las relaciones de producción existentes."*** (Tomo 17). En sentido, para los efectos de la presente investigación, este concepto puede ser entendido como el crecimiento profesional y la mejora en el desempeño que experimenta el recurso humano, gracias al adiestramiento otorgado por la organización, el cual genera un incremento en sus habilidades y conocimientos, que efectivamente debería traducirse en un incremento en los niveles de producción de la empresa, ya que posee un personal más calificado.
- ***Hábitos***: definido por la mencionada enciclopedia como el ***"modo especial de proceder o conducirse adquirido por repetición de actos iguales o semejantes, u originados por tendencias instintivas. El hábito se logra por la repetición, con eficacia creciente, de elementos que constituyen el objeto de aprendizaje. El hombre tiende a responder de una misma manera a situaciones idénticas, de modo que no hace falta reflexionar y se economizan fuerzas."*** (Tomo 12. Pág. 338). De donde se puede concluir que un hábito de trabajo es el modo de proceder o conducirse de manera cotidiana en el ambiente de laboral, el cual puede ser aprendido o modificado en virtud del adiestramiento que ha recibido el individuo dentro de la organización. Entonces, en la medida en que lo aprendido tienda a repetirse en esa medida se convertirá en un hábito de trabajo.

- ***Habilidad***: definida de igual forma como ***"la capacidad, inteligencia y disposición para una cosa. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza."*** (Tomo 12. Pág.337). Desde este punto de vista las nuevas habilidades se entienden como las capacidades, destrezas y conocimientos que se adquieren a raíz del adiestramiento, las cuales deben ser aplicadas en la ejecución de las actividades laborales.
- ***Sentimientos y Actitudes***: en lo que se refiere a sentimiento la enciclopedia lo define como ***" acción y efecto de sentir. Circunstancia o disposición de una persona para responsabilizarse de una cosa"*** (Tomo 18. Pág. 422). Y en lo que respecta a la actitud se entiende como ***" la predisposición adquirida y permanente que lleva a un individuo a actuar en cierto sentido frente a cualquier situación. La presión del grupo social influye en la personalidad del individuo, que adopta actitudes más o menos favorables ante ciertos objetos, personas o situaciones."*** (Tomo 1. Pág. 145). Para los efectos de este estudio y con base en lo anteriormente expuesto, se entiende que los sentimientos y actitudes están constituidos por la reacción y disposición adquiridas por el empleado en el adiestramiento, que le permite sobrellevar mayores responsabilidades y tareas en su desempeño laboral. Es por ello, que la presión del grupo social (en este caso los miembros de la organización), en términos del reconocimiento asignado al empleado, ejerce un papel determinante en la personalidad del mismo, ya que puede provocar cambios más o menos favorables que modifiquen su autoestima laboral.
- ***Iniciativa***: definido también como el ***"derecho de hacer una propuesta. Acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar. Cualidad personal que inclina a esta acción. Idea que sirve para empezar o hacer una cosa"*** (Tomo 13. Pág. 242). Para efectos de esta investigación, el adiestramiento puede influir en la cualidad personal que induce al empleado a participar y tomar decisiones en sus actividades laborales. También contribuye a mejorar la capacidad del empleado para culminar con éxito sus tareas logrando un mayor nivel de compromiso organizacional.

Esto se logró (ver Anexo 2), cruzando cada uno de los items obtenidos en la primera operacionalización, con cada una de los elementos de evaluación del impacto del adiestramiento (Desarrollo/Progreso, Hábitos de Trabajo, Nuevas Habilidades, Sentimientos y Actitudes e Iniciativa), esto arrojó como resultado una amplia lista de items.

Este proceso dio como resultado un conjunto de cuarenta (40) items. De los cuales veinte (20) correspondían a las percepciones de los clientes y los otros veinte (20) a las expectativas de los mismos.

Paso III. Elaboración del Instrumento

Para este momento y con base en lo señalado por Cottle (1991), para medir la satisfacción del cliente, se presentaron dos formatos de escalas de medición a partir de las cuales había que tomar una decisión:

- El primer tipo de escala podía medir directamente la diferencia entre expectativas y percepciones en cada dimensión y elemento de evaluación del impacto del adiestramiento, al elaborar un ítem que evaluara directamente la satisfacción.
- En el segundo tipo de escala se podía utilizar pares de declaraciones combinadas en cada dimensión y elemento de evaluación del impacto del adiestramiento, midiendo por separado las expectativas y las percepciones de los clientes para luego obtener la satisfacción de los mismos. Esta segunda alternativa implicaba elaborar una pregunta que midiese las percepciones de los clientes, para luego elaborar una pregunta equivalente que midiese las expectativas de los clientes, y poder obtener la satisfacción de estos a través de la diferencia existente entre sus percepciones y sus expectativas. Zeithmal et al, (1989) recomiendan el uso del segundo basándose en el hecho que medir las expectativas y percepciones puede descubrir las razones de la imagen de calidad de algún servicio en particular; además a los respondientes se les hace más fácil contestar preguntas por separado, lo que conlleva a realizar una medición mucho más sensible y exhaustiva. Estas son las razones por la que se escogió esta segunda alternativa señalada por este autor.

Ahora bien, para la realización del cuestionario se tomó como formato, una escala tipo Likert, ya que según Hayes (1992), está diseñada para permitir que los clientes contesten a varios grados variables en cada dimensión que describe las categorías de evaluación del impacto del adiestramiento. Su ventaja principal viene reflejada por la variabilidad de las puntuaciones resultantes de la escala.

Tal como se puede observar en el Anexo 3, el cuestionario está estructurado para medir la opinión que tiene el cliente interno con respecto al impacto que el adiestramiento produce en él, el cual contempla: una sección de investigación de datos de identificación y otra de investigación de las percepciones y expectativas de los clientes. A cada uno de los items de estas secciones, se le incorporó un código, que en este caso fue un número, en cada una de las posibles alternativas de respuestas que se han introducido en el cuestionario. La idea fue la de establecer un libro de códigos (Anexo 3), que facilitara el manejo de los datos con relación a su posterior tabulación, presentación y análisis.

PASO IV: Prueba Piloto

Balestrini, (1997) indica que a través de la muestra piloto se pueden evaluar los instrumentos y procedimientos de validación de datos. Este proceso puede ser efectuado mediante, jueces o expertos del área inherente al problema en estudio y

tomando una muestra pequeña con características idénticas y en una situación similar a la de la población. En este caso, se utilizaron ambos tipos de validación. En primer lugar, el instrumento fue sometido a la consideración de varios expertos:

- El Prof. Patrick Bertou, Ph D, Psicólogo.
- La Lic. Betsy Vera-Méndez, Socióloga y Profesora de la cátedra de Metodología de la Escuela de Ciencias Sociales de la UCAB.
- El Ing. Pedro Fregona, Ingeniero Industrial y Supervisor de la Gerencia de Captación, Adiestramiento y Desarrollo de PEQUIVEN, Oficina Principal.
- La Lic. Tamara Hannot, Socióloga y Profesora de la cátedra de Metodología de la Escuela de Ciencias Sociales de la UCAB.
- La Lic. Loretta Moccia, Psicólogo y Profesora de la cátedra de Problemas de Personal de la Escuela de Ciencias Sociales de la UCAB.
- El Lic. Luis Alberto Silva, Industriólogo

En segundo lugar, se elaboró una prueba piloto preliminar conformada por diez y seis (16) sujetos con las características de la población descritas anteriormente, con el objeto de corregir y refinar la comprensión del lenguaje utilizado en el cuestionario, para así presentarlo de forma definitiva, clara, coherente y entendible para todas las personas que integraron de la población objeto de estudio.

Una vez aplicado el instrumento, fue sometido a las correspondientes pruebas de confiabilidad. Entendiendo por confiabilidad, según Hernández et al (1996), el grado en que la aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto (cliente interno) produce iguales resultados, es decir, lo que se pretende saber es el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por errores casuales. Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó la estimación Alpha de Cronbach, la cual según Hayes (1992), indica la profundidad con la que los puntos del cuestionario están interrelacionados, para ello se utilizó el paquete estadístico SPSS (Statistical Program Social Sciences), el cual arrojó un coeficiente Alpha de Cronbach de 0,96 el cual indica una alta confiabilidad del instrumento.

Con base en los resultados arrojados por el coeficiente de Alpha de Cronbach quedaron eliminados cuatro (4) items, los cuales se señalan a continuación:

1. Ud. recibió incrementos salariales gracias al adiestramiento proporcionado por su organización.
2. Ha experimentado a propósito del adiestramiento recibido, disminución en el número de retrasos en las tareas que realiza en su trabajo.
3. Ha aumentado su lealtad como empleado hacia la organización gracias al adiestramiento que ésta le imparte.
4. Debido al adiestramiento recibido han disminuido el número de ausencias y faltas como empleado.

Estos items fueron eliminados porque las pruebas demostraron que éstos no parecían estar directamente relacionados con el impacto del adiestramiento, puesto que mostraban muy poca dispersión entre los datos. Además, para los respondientes estos items presentaban errores en la comprensión del lenguaje.

Habiendo eliminado estos cuatro (4) items y realizados algunos ajustes en ciertos items se procedió a la elaboración del instrumento definitivo (anexo 3), el cual consta de:

1. Una sección de Datos de Identificación, que incluye el sexo, edad, grado de instrucción, tipo de nómina y años de servicio.
2. Veinte y siete (27) preguntas que evalúan las percepciones de los clientes internos con respecto al impacto del adiestramiento.
3. Veinte y siete (27) preguntas equivalentes a las de percepciones que evalúan las expectativas de los clientes internos con respecto al impacto del adiestramiento.

Posteriormente, este instrumento fue suministrado vía correo interno de la empresa a los noventa y seis (96) trabajadores de PEQUIVEN (clientes internos) que conformaban la muestra, de los cuales se obtuvieron noventa y cinco (95) cuestionarios debidamente llenos y completos en su totalidad.

PASO V: Confiabilidad del Instrumento

Así como se calculó la confiabilidad al instrumento aplicado en la muestra piloto, y luego de haber realizado las modificaciones arrojadas por la misma, era necesario estimar la confiabilidad del instrumento definitivo. Para ello, se tomó la decisión de calcular el coeficiente Alpha de Cronbach (ver Anexo 4) a cada una de las escalas que conforman el instrumento, para así obtener la confiabilidad de la escala de percepciones independientemente de la escala de expectativas. Con base en el paquete estadístico SPSS (Statistical Programs Social Sciences), se obtuvo como resultado un coeficente Alpha de Cronbach de 0,96 en la escala de percepciones y de 0,98 en la escala de expectativas; para luego estimar el coeficiente de ambas escalas, es decir, de todo el instrumento, arrojando un resultado de 0,98. Esto significa que el instrumento es altamente confiable, tomando en consideración que la escala varía de 0 a 1, siendo este último valor el que representa una confiabilidad perfecta.

En lo que refiere al cálculo de la validez se utilizaron los mismos criterios que fueron aplicados en la muestra piloto.

TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para el procesamiento y análisis de los datos se utilizó la denominada estadística descriptiva, cuyo principal objetivo según Hernández et al (1996) es describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable; en particular, para cada dimensión de la Satisfacción del Cliente y del Impacto del Adiestramiento. La

medida de tendencia central utilizada fue la media, que es definida por este autor como el promedio aritmético de una distribución.

Los datos que arrojados por el instrumento fueron agrupados por dimensiones, calculando en cada una por separado los promedios en la escala de percepción y los promedios en la escala de expectativas, para luego, calcular el promedio de satisfacción que correspondía a cada dimensión, obteniendo así gráficos de barras horizontales, que expresan visualmente el comportamiento de los datos.

Por último, se realizó el cruce de los datos vinculando las dimensiones de la Satisfacción del Cliente y las dimensiones del Impacto del Adiestramiento, utilizando para ello promedios, clasificando los datos en tablas de doble entrada.

TÉCNICA DE ANÁLISIS FACTORIAL

El objetivo primordial del Análisis Factorial se centra según Anastasi (1974), en abreviar la descripción de los datos, disminuyendo el número de variables necesarias o dimensiones. Para efectos de esta investigación, esta técnica fue utilizada para proporcionarle al instrumento de medición una mayor validez y de esta manera, corroborar la fortaleza que mostró el instrumento en sí mismo, para llevar a cabo esta técnica se contó con la colaboración de la Psicóloga de la U.C.A.B. Georgina Bastidas.

Los pasos previos para llevar a cabo este análisis, consisten en el cálculo de las correlaciones entre las diferentes variables que constituyen las dos escalas que conforman el instrumento. Esta tabla se conoce como Matriz de Correlaciones cuya función básica consiste en determinar los montos y signos de los coeficientes de las correlaciones lineales que producen los factores (Nunnaly, 1987).

A partir de la Matriz de Correlaciones, se calcula la matriz factorial; es decir, una tabla que muestra la ponderación o saturación de cada uno de los factores (carga factorial).

Una de las técnicas utilizadas dentro del análisis factorial es *la Rotación Varimax de los Factores*, que trata de minimizar el número de variables con saturaciones altas en un factor, obteniendo una solución más interpretable, en el sentido de que las variables fuertemente correlacionadas entre si presenten saturaciones altas sobre un mismo factor y bajas sobre el resto (Ferrán, 1996).

En el presente estudio, se obtuvo una matriz factorial constituida por cinco factores provenientes de las dimensiones de la Satisfacción del Cliente (Ver Anexo 5), para observar como se comportaba el instrumento con relación a los datos recolectados. Cada factor representa unidades distintas, asociando items que miden conceptos similares.

El análisis se realizó para la escala de **percepciones** y para la escala de **expectativas** por separado, para así evaluar como se plantea metodológicamente

la agrupación de los items, con ello se quiere verificar si la teoría es congruente con la práctica al agrupar los datos.

A efectos del análisis, es importante resaltar que si un item posee una gran carga factorial asociada a uno de los factores, significa que se encuentra más relacionado con los conceptos que mide ese factor. Sin embargo, hay items cuya carga factorial se encuentra compartida en varios de los factores, lo que justifica que puedan aplicarse o adaptarse a uno u otro. Entonces, un instrumento que se divide en pocos factores es más fuerte que un instrumento cuyos items dividan su carga factorial en muchos de los factores.

A continuación se presentarán las tablas que muestran el resumen de los datos que fueron arrojados en el Análisis Factorial por el paquete estadístico SPSS (Statistical Programs Social Sciences). La tabla "A" refleja la escala de percepciones y la tabla "B" la escala de expectativas:

TABLA "A". ESCALA DE PERCEPCIONES

FACTOR	ITEMS	CARGA FACTORIAL
1	• **N°27.** Ud. ha mejorado sus competencias, en virtud de adiestramiento recibido.	• **N°27**: 0,78670
	• **N°09.** Ud. considera haber adquirido nuevas capacidades que le faciliten la toma de decisiones, a raíz del adiestramiento recibido.	• **N°09**: 0,76548
	• **N°26.** Ud. ha aplicado en sus actividades laborales las habilidades adquiridas como consecuencia del adiestramiento.	• **N°26**: 0,76286
	• **N°15.** Ud. adquirió nuevas habilidades y destrezas por el adiestramiento impartido en la organización.	• **N°15**: 0,75806
	• **N°24.** Ud. ha experimentado cambios favorables en su capacidad para tomar decisiones dentro del ámbito laboral, como resultado del adiestramiento recibido.	• **N°24**: 0,72423
	• **N°18.** Gracias al adiestramiento Ud. adquirió nuevas capacidades para resolver efectivamente los problemas que pueden presentarse en su desempeño laboral.	• **N°18**: 0,72237
	• **N°16.** Ud. ha mejorado su habilidad para resolver contingencias surgidas en el desempeño laboral, como resultado del adiestramiento del cual ha sido sujeto.	• **N°16**: 0,71221
	• **N°13.** Basado en el conocimiento adquirido en el adiestramiento, Ud. ha mejorado su capacidad para culminar con éxito las tareas que realiza en su trabajo.	• **N°13**: 0,69712
	• **N°01.** Ud. ha descubierto nuevas habilidades para la resolución de problemas de trabajo a consecuencia del adiestramiento recibido.	• **N°01**: 0,66179
	• **N°07.** Como resultado del adiestramiento, Ud. ha incrementado la capacidad para resolver situaciones imprevistas en el trabajo.	• **N°07**: 0, 5105
	• **N°25.** Ud. ha mejorado su disposición para llevar a cabo sus tareas gracias al adiestramiento del cual ha sido sujeto.	• **N°25**: 0,64133
	• **N°06.** Ud. considera haber experimentado mejoras en la efectividad del trabajo como resultado del adiestramiento del cual ha sido sujeto.	• **N°06**: 0,62878
	• **N°02.** Ud. ha aplicado en su trabajo el conocimiento aprendido en el adiestramiento.	• **N°02**: 0,60674
	• **N°17.** Ud. ha notado cambios positivos en su actitud para realizar actividades dentro del ambiente de trabajo, a consecuencia del adiestramiento que ha recibido.	• **N°17**: 0,60061
	• **N°10.** Ud. ha experimentado cambios favorables en su reacción frente a las situaciones de trabajo, en virtud del adiestramiento que recibe.	• **N°10**: 0,59820
2	• **N°19.** Ud. ha mejorado los niveles de comunicación con el resto de sus compañeros en la organización, como resultado del adiestramiento recibido.	• **N°19**: 0,70035
	• **N°04.** Ud. ha mejorado su capacidad para evitar conflictos en el ambiente laboral a consecuencia del adiestramiento recibido.	• **N°04**: 0,65850
	• **N°14.** Debido al adiestramiento recibido, Ud. ha mejorado su autoestima laboral.	• **N°14**: 0,65832
	• **N°12.** Ud. ha producido cambios favorables en sus relaciones interpersonales con los demás miembros de la organización, a	• **N°12**: 0,64134

	raíz del adiestramiento impartido por ésta. • **N°05.** Ud. ha logrado incrementar su participación como empleado para presentar nuevas ideas como resultado del adiestramiento recibido.	• **N°05**: 0,52548
3	• **N°22.** Ud. considera que existen posibilidades de promociones a raíz del adiestramiento recibido. • **N°20**. Ud. ha percibido cambios favorables en sus recientes evaluaciones de desempeño, gracias al adiestramiento proporcionado por la organización. • **N°21**. Ud. ha incrementado el reconocimiento asignado por sus compañeros con respecto a su capacidad y competencia profesional gracias al adiestramiento impartido. • **N°11**. Ud. ha percibido posibilidades de ascenso en la organización, como resultado del adiestramiento recibido. • **N°23**. Debido al adiestramiento recibido, Ud. realiza mayor cantidad de actividades y tareas en su trabajo.	• **N°22**: 0,83888 • **N°20**: 0,80783 • **N°21**: 0,67335 • **N°11**: 0,63940 • **N°23**: 0,59483
4	• **N°03.** Ha notado un incremento en la cantidad de responsabilidades que enfrenta en su trabajo como resultado del adiestramiento impartido. • **N°08.** En virtud del adiestramiento recibido, Ud. ha experimentado un mayor nivel de compromiso con la organización.	• **N°03**: 0,78968 • **N°08**: 0,59235
5	NO SE OBSERVARON ITEMS RELACIONADOS A ESTE FACTOR	

FACTOR 1:

Se observa que éste es el factor con mayor número de items asociados, ya que contiene 15 (quince) items de los 27 (veintisiete) que conforman la escala correspondiente a las percepciones de los clientes internos. Es posible notar que entre los items con mayor carga factorial los items 27, 09, 26, 15, 18, 16, que miden indicadores como las mejoras en las competencias, adquisición de nuevas capacidades para la toma de decisiones, aplicación de las habilidades adquiridas, adquisición de nuevas habilidades, adquisición de nuevas capacidades para resolver problemas y por último la adquisición de nuevas habilidades para resolver contingencias surgidas en el desempeño laboral, podría estar asociada directamente a la dimensión "Nuevas Habilidades" relacionada con el impacto del adiestramiento. Observándose también que entre los ítems con menor carga factorial los items 01, 07, 02, que miden la adquisición de capacidades para la resolución de problemas, el incremento de las capacidades para resolver situaciones imprevistas y la aplicación en el trabajo del conocimiento aprendido también parecen estar relacionados directamente con la dimensión "Nuevas Habilidades", es decir, la escala del instrumento correspondiente a las percepciones contiene 10 (diez) items referentes a ésta dimensión de los cuales 9 (nueve) están contenidos en este factor. Ahora bien, el item 24 no está directamente agrupado en la dimensión "Nuevas Habilidades", pero se encuentra vinculado con este grupo de items porque mide un concepto similar que los items asociados a este factor, que es evaluar los cambios en la capacidad para tomar decisiones.

También se observa que dentro de los items con menor carga factorial tres; específicamente lo número 25, 17 y 10, se refieren a la disposición del empleado para llevar a cabo las tareas, actitud para la realización de actividades y a la experimentación de cambios favorables en la reacción frente a las situaciones de trabajo. Tomando en cuenta que todos estos items se relacionan con los cambios en las conductas de los empleados los cuales se van a ver reflejados en rasgos como la disposición, actitud, etc. La dimensión "Iniciativa" sólo parece estar representada por el item 13 que se refiere a las mejoras para culminar con éxito las tareas, por lo que hay que tener en cuanta su distribución a lo largo de los factores restantes para poder evaluar su comportamiento.

FACTOR 2:

Para el factor dos resultaron 5 (cinco) items asociados de los 27 (veintisiete) que conforman la escala de percepciones. Los items de mayor carga factorial (19 y 4) que miden mejoras en los niveles de comunicación y mejoras en la capacidad para evitar conflictos en el trabajo se pueden asociar a la "Empatía" y dentro de los items de menor carga el número 12 referente a cambios en las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo también mide esta dimensión. Es de hacer notar que estos items denotan cambios en las conductas de los empleados al desempeñar sus actividades laborales, al igual que los últimos items del factor anterior, es por ello, que al revisar las cargas factoriales de los dos últimos items del primer factor, observamos que estos repartían gran parte de su carga factorial con el factor 2, por lo que pudiesen relacionarse con este factor, quedando entonces 5 (cinco) de los 7 (siete) items referentes a "Empatía" representados en este segundo factor. Por otro lado, con respecto a las dimensiones del impacto del adiestramiento, los items 19 y 12, miden la dimensión "Hábitos de Trabajo" quedando en este factor todos los items asociados a ésta dimensión.

Además, se observó que los items 14 y 05 que evalúan elementos como las mejoras en la autoestima laboral, y el incremento en la participación del empleado en el ambiente laboral miden la dimensión "Seguridad", quedando agrupados en este factor 2 (dos) de los 3 (tres) items que en instrumento miden ésta dimensión.

FACTOR 3:

En este factor se denota a primera vista que se encuentran agrupados con una significativa carga factorial los items 22, 20 y 11, que se refieren a la percepción de posibilidades de promociones, mejoras en las evaluaciones de desempeño y percepción de posibilidades de ascensos respectivamente, por lo que se podría decir, que el factor 3 agrupó en gran medida los items correspondientes a las dimensiones de "Tangibilidad" y "Desarrollo y Progreso" de los empleados. Sin embargo, se observa que el item 21 presenta una buena carga factorial, aunque no se relaciona directamente con los conceptos vinculados en los items anteriores.

Por otro lado, se observó que el item 23 que evalúa el incremento en la cantidad de tareas tiene una moderada carga factorial en este factor, no obstante, es de

hacer notar, que gracias a la distribución de las cargas factoriales de este item a lo largo de todos los factores, es posible ubicarlo en el factor 4, ya que comparte gran parte de su carga con este factor, estando relacionado con las dimensiones "Fiabilidad" de la Satisfacción de los clientes internos y con "Sentimientos y Actitudes" del impacto del adiestramiento.

FACTOR 4:

En este factor se agruparon sólo 2 (dos) items. El item 3 con una considerable carga factorial está relacionado con el incremento en la cantidad de responsabilidades enfrentadas en el trabajo, asociadas a las dimensiones "Sentimientos y Actitudes" del impacto del adiestramiento y a la dimensión "Fiabilidad" de la Satisfacción de los clientes, de donde surge la vinculación con el último item del factor anterior, ya que ambos se refieren a incrementos en cantidad de tareas y cantidad de responsabilidades respectivamente.

Por último, y para finalizar el análisis se observó que el item 8 que se refiere a la experimentación de un mayor nivel de compromiso por parte del empleado hacia la organización posee una carga factorial moderada además de estar bastante repartida a lo largo de todos los factores analizados. Este item parece medir las dimensiones "Iniciativa" y "Empatía" del impacto del adiestramiento y la satisfacción respectivamente.

FACTOR 5:

No se encontraron items agrupados dentro de este factor.

TABLA "B". EXPECTATIVAS

FACTOR	ITEMS	CARGA FACTORIAL
1	• **N°24:** Ud. debería evidenciar cambios positivos en su actitud para realizar sus actividades dentro del ambiente de trabajo, a consecuencia del adiestramiento.	• **N°24:** 0,83371
	• **N°17:** Ud. debería producir cambios favorables en sus relaciones interpersonales con los demás miembros de la organización, como consecuencia del adiestramiento.	• **N°17:** 0,78531
	• **N°21:** Con base al adiestramiento impartido por la organización, Ud. debería mejorar sus niveles de autoestima laboral.	• **N°21:** 0,75750
	• **N°27:** Como resultado del adiestramiento, Ud. debería mejorar su disposición para llevar a cabo sus tareas.	• **N°27:** 0,73802
	• **N°26:** Ud. debería incrementar el reconocimiento asignado por sus compañeros con respecto a su capacidad y competencia profesional en virtud del adiestramiento impartido.	• **N°26:** 0,70005
	• **N°22:** Debería mejorar su habilidad para resolver contingencias que puedan surgir en el desempeño laboral, como resultado del adiestramiento.	• **N°22:** 0,69341
	• **N°11:** Ud. debería mejorar sus niveles de comunicación con el resto de sus compañeros en la organización, como resultado del adiestramiento.	• **N°11:** 0,67691
	• **N°23:** Ud. debería adquirir nuevas capacidades para resolver efectivamente los problemas que pueden presentarse en su desempeño laboral.	• **N°23:** 0,66796
	• **N°09:** A consecuencia del adiestramiento, Ud. debería mejorar su capacidad para evitar conflictos en el ambiente laboral.	• **N°09:** 0,62087
	• **N°18:** Como resultado del adiestramiento, Ud. debería incrementar la capacidad para resolver situaciones imprevistas en el trabajo.	• **N°18:** 0,58950
	• **N°25:** Debería producirse cambios favorables en sus evaluaciones de desempeño, por el adiestramiento proporcionado en la organización.	• **N°25:** 0,51791
	• **N°16:** Ud. debería mejorar su capacidad para culminar con éxito las tareas que realiza en su trabajo por el adiestramiento que recibe.	• **N°16:** 0,49642
2	• **N°12:** Ud. debería aplicar en su trabajo las habilidades adquiridas como consecuencia del adiestramiento.	• **N°12:** 0,77412
	• **N°14:** Ud. debería adquirir nuevas habilidades y destrezas gracias al adiestramiento impartido por la organización.	• **N°14:** 0,76596
	• **N°05:** Ud. debería adquirir nuevas habilidades para la resolución de problemas de trabajo a consecuencia del adiestramiento.	• **N°05:** 0,65476
	• **N°19:** Ud. debería mejorar sus competencias, como consecuencia del adiestramiento.	• **N°19:** 0,60291
	• **N°15:** Ud. debería experimentar cambios favorables en su reacción frente a las situaciones de trabajo, por el adiestramiento recibido.	• **N°15:** 0,59458
	• **N°13:** En virtud, del adiestramiento recibido, Ud. debería experimentar un mayor nivel de compromiso con la organización.	• **N°13:** 0,53133

3	• **N°02:** Ud. debería experimentar mejoras en la efectividad del trabajo como resultado del adiestramiento impartido. • **N°01:** Ud. debería experimentar cambios favorables en su capacidad para tomar decisiones dentro del ámbito laboral, gracias al adiestramiento. • **N°07:** Ud. considera que debería adquirir nuevas capacidades que le faciliten la toma de decisiones, a raíz del adiestramiento. • **N°06:** Como resultado del adiestramiento, Ud. debería incrementar su participación como empleado para presentar nuevas ideas. • **N°04:** Debería aplicar en su trabajo el conocimiento aprendido en el adiestramiento.	• **N°02:** 0,69809 • **N°01:** 0,69200 • **N°07:** 0,68425 • **N°06:** 0,67823 • **N°04:** 0,49934
4	• **N°08:** Ud. debería recibir posibilidades de ascenso en la organización, como resultado del adiestramiento. • **N°20:** Ud. debería recibir posibilidades de promoción a raíz del adiestramiento.	• **N°08:** 0,85443 • **N°20:** 0,79469
5	• **N°10:** Ud. debería realizar una mayor cantidad de actividades y tareas en su trabajo dentro de la organización, por el adiestramiento que recibe. • **N°03:** Ud. considera que debería incrementar la cantidad de responsabilidades que enfrenta en su trabajo como resultado del adiestramiento impartido.	• **N°10:** 0,75922 • **N°03:** 0,75498

FACTOR 1:

Conviene resaltar que de los 27 (veintisiete) items que conforman la escala de **expectativas**, este factor agrupa 12 (doce) de ellos, indicando que es en éste donde muestran una mayor carga factorial, lo que quiere decir que podrían estar más relacionados con los conceptos que agrupa este factor.

Cuando se observan los items que están agrupados en este factor, podemos notar que de aquellos que poseen una mayor carga factorial se encuentran los items 24, 21, 27 y 26, que indican aspectos como cambios positivos en la actitud, mejoras en los niveles de autoestima, disposición para realizar las tareas y el reconocimiento asignado por los compañeros. Por otra parte, los items 17 y 11, que procuran medir los cambios en las relaciones interpersonales y las mejoras en la comunicación, corresponden a la dimensión "Empatía" y evalúan los 2 (dos) únicos indicadores que en la operacionalización se refieren a los "Hábitos de Trabajo", mostrando una importante carga factorial representada en este factor, lo que indica que están efectivamente relacionados con una dimensión específica, puesto que están agrupados en uno de los factores, en este caso en el factor 1.

A su vez, podemos encontrar que de los 9 (nueve) items que han sido relacionados con la dimensión de "Nuevas Habilidades" correspondiente al impacto del adiestramiento, se encuentran asociados a este primer factor, 4 (cuatro) de ellos, que son los items 22, 23, 09, y 18, que indican la habilidad para resolver contingencias, la adquisición de capacidades para resolver efectivamente los problemas, la capacidad para evitar conflictos y la capacidad para resolver situaciones imprevistas.

Por último, es de hacer notar que los items 25 y 16 no se encuentran relacionados directamente con los conceptos que vinculan los otros items que están agrupados en este factor, esto es debido a que su carga factorial se encuentra muy dividida en otro factor, por ejemplo, el item 25 cuya carga factorial es de 0,51791, posee una carga del 0,48496 con el factor 4, lo que denota que también puede relacionarse de un modo importante con los items que estén relacionados con este factor.

FACTOR 2:

De acuerdo con los datos que se obtuvieron en el Análisis Factorial, podemos encontrar que este segundo factor agrupa 6 (seis) de los 27 (veintisiete) items que conforman la escala que mide las **expectativas** de los clientes internos con respecto al impacto del adiestramiento. En este sentido, es oportuno afirmar que los 4 (cuatro) items que poseen mayor carga factorial, son los items 12, 14, 05 y 19, que indican elementos como la aplicación de las habilidades adquiridas en el adiestramiento, la adquisición de nuevas habilidades y destrezas, la adquisición de nuevas habilidades para la resolución de problemas de trabajo y las mejoras en las competencias. Con esto podemos destacar que este grupo de items está vinculado directamente con un concepto asociado con la adquisición y aplicación de habilidades y conocimientos. De hecho, en la práctica se pudo evidenciar que los items relacionados con la dimensión "Nuevas Habilidades" correspondiente al impacto del adiestramiento se agruparon de forma natural principalmente en los factores 1 y 2.

Por otro lado, los items 15 y 13 que representaron la menor carga factorial, indican aspectos como cambios favorables en la reacción frente a las situaciones de trabajo y el nivel de compromiso con la organización. En este caso, aunque estos items poseen su mayor carga relacionada con este factor 2, ambos fraccionan sus cargas con el factor 1 y 4 respectivamente, lo que significa que pueden relacionarse también con los conceptos que vienen agrupados en estos dos grupos de items. Por ejemplo, el item 15 puede incluso encontrar mayor afinidad con los items 24, 21, 27 y 26 en el factor 1, los cuales muestran una mayor vinculación conceptual, ya que el item 15 posee una carga del 0,54621 en el factor 1.

FACTOR 3:

Continuando nuestro análisis encontramos en este grupo de items, 5 (cinco) de los 27 (veintisiete) items que conforman la escala de **expectativas**. En primer lugar, se puede observar que el item que posee mayor carga factorial está representado por el item 02, que mide las mejoras en la efectividad del trabajo. En segundo lugar, se encuentran asociados por un concepto similar los items 01 y 07, que miden los cambios en la capacidad para tomar decisiones y la adquisición de nuevas habilidades para tomar decisiones. Y por último, es importante resaltar que de la misma forma como sucedió con los items 25 y 16, los items 06 y 04 que tienen la menor carga factorial de este grupo de items, encuentran su carga dividida de un modo significativo en otro de los factores, lo

que significa que no se encuentren vinculados a un concepto que pueda relacionarlos entre sí.

FACTOR 4:

Dentro de este factor hemos podido encontrar sólo 2 (dos) del total de items que constituyen la escala de **expectativas**, representados por los items 08 y 20, que evalúan lo que se refiere a las posibilidades de ascenso y promoción. Reconociendo que los mismos evidencian una gran carga factorial y se pueden relacionar a las dimensiones "Tangibilidad" en lo que respecta a la Satisfacción del Cliente y a la dimensión "Desarrollo y Progreso" del impacto del adiestramiento. Ahora bien, es conveniente resaltar que el item 25 como se señaló anteriormente comparte su carga factorial representada principalmente en el factor 1, con el factor 4, lo que significa que también podría agruparse o asociarse con este grupo de items que también corresponden a la dimensión "Tangibilidad" y a la dimensión "Desarrollo y Progreso.

FACTOR 5:

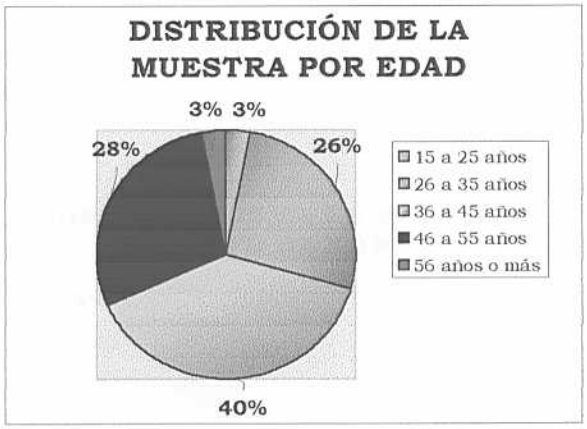
Para finalizar nuestro análisis observamos, que en este quinto factor se encuentran 2 (dos) items, los cuales están representados con los números 19 y 03, que indican la cantidad de responsabilidades y tareas y la cantidad de responsabilidades que pueden enfrentar en el trabajo, relacionados directamente con la dimensión "Fiabilidad" de la Satisfacción del Cliente y miden además, la dimensión " Sentimientos y Actitudes" en lo que se refiere al impacto del adiestramiento. Debido a que estos items denotan una gran carga factorial asociada, indica que ambos muestran una alta afinidad conceptual.

PARTE I. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA POR DATOS DEMOGRÁFICOS

a) Sexo:

Como se puede observar en el gráfico anterior, la distribución de la muestra por sexo es bastante homogénea, ya que el 47% de la población está conformada por el sexo masculino y el 53% restante está representada por el sexo femenino.

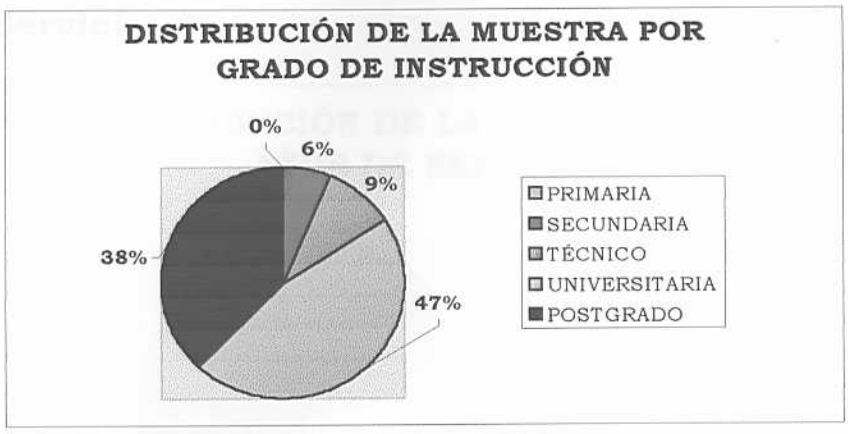
b) Edad:



El presente gráfico muestra que la mayor parte de la muestra se encuentra distribuida en el grupo etario que representa las edades comprendidas entre 36 y 45 años inclusive. Luego, encontramos una distribución bastante pareja entre los grupos etarios correspondientes a las edades que van de 26 a 35 años y de 46 a 55 años, con un porcentaje de 26% y 28% respectivamente.

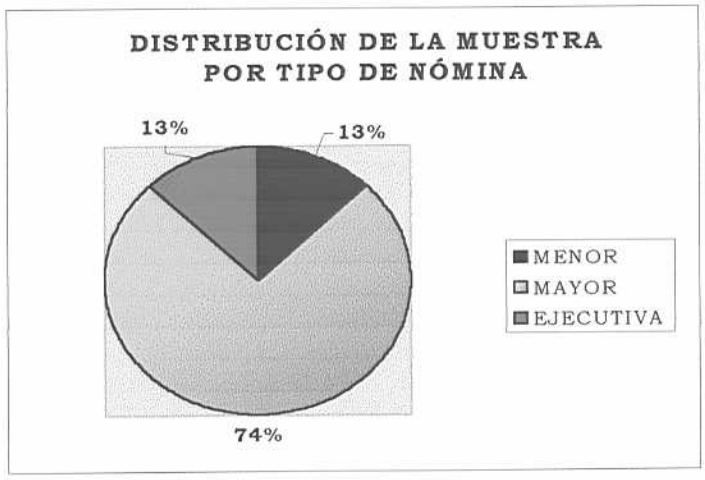
Por último, podemos observar un porcentaje idéntico de la muestra (3%) en los grupos extremos, representado por las edades comprendidas entre 15 y 25 años y las edades entre 56 años o más; lo que parece sugerir que la organización no contrata personal demasiado joven, ni conserva personal mayor de 56 años, ya que por lo general la empresa los jubila antes de alcanzar esta edad.

c) Grado de Instrucción:



Como era de esperarse, la mayor parte de la muestra se ubicó en el nivel universitario (47%) y postgrado (38%), ya que la Oficina Principal de Pequiven está conformada en su mayoría por personal administrativo, el cual debe poseer un nivel mínimo universitario. Lo que explica, el bajo porcentaje de la muestran ubicado en los niveles técnico y de educación secundaria, y la ausencia total en la muestra de personal con grado de instrucción primario.

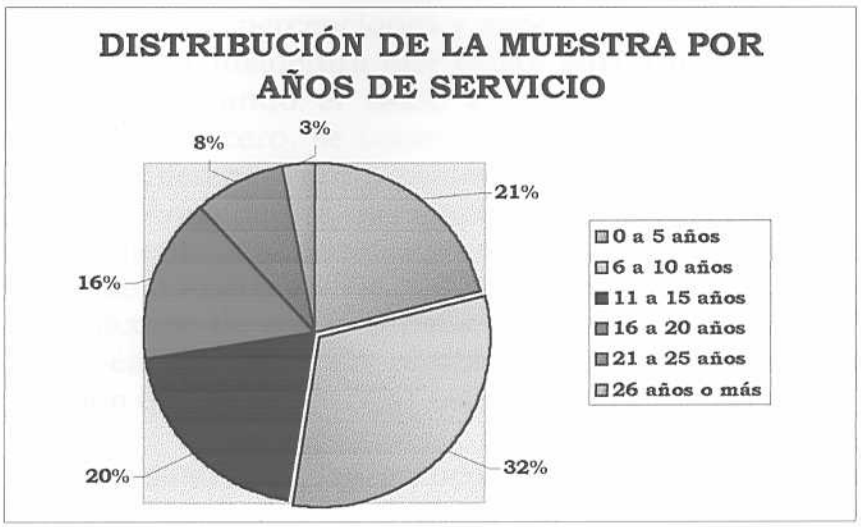
d) Tipo de Nómina:



Tal como se mencionó en el gráfico anterior, al estar la Oficina Principal de Pequiven conformada en su gran mayoría por personal administrativo de nivel universitario y postgrado, éstos por política de la empresa se encuentran ubicados en la nómina mayor y ejecutiva, por ser ésta la que agrupa específicamente personal con estas características. Por esta razón, nos encontramos con que el 74% de la muestra pertenece a la nómina mayor, y el 26% restante se encuentra

distribuido en proporciones iguales (13% cada una) entre la nómina menor y ejecutiva.

e) Años de Servicio:



En cuanto a los años de servicio nos podemos percatar que la distribución de la muestra es significativamente homogénea. Los primeros cuatro grupos, que comprenden los intervalos que van de 0 a 20 años de servicio representan la mayor parte de la muestra, ya que como se explicó anteriormente el personal con más de 20 años de servicio en la empresa tiende a jubilarse.

PARTE II. ANÁLISIS GENERAL DE LAS DIMENSIONES

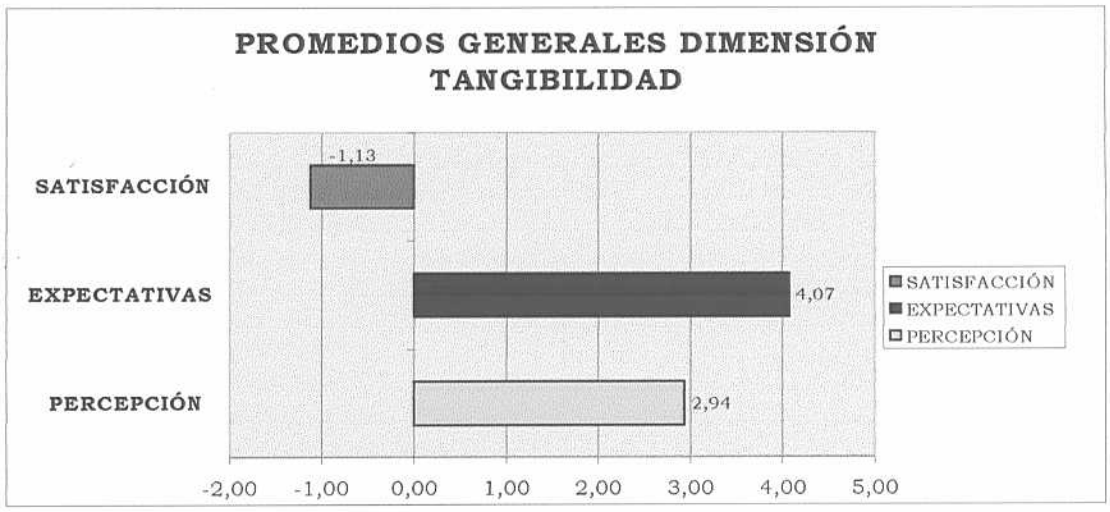
Para comenzar al análisis que arrojaron los resultados, consideramos necesario comenzar por cada una de las dimensiones a partir de las cuales el cliente interno evalúa el impacto del adiestramiento en su persona. Tomando en cuenta que cuando las diferencias entre percepciones y expectativas (satisfacción), arrojen un saldo igual a cero (0), se considerará que existe ***satisfacción*** con respecto a esa dimensión. En cambio, cuando el saldo entre percepciones y expectativas es positivo, es decir, mayor a cero, se considerará que existe ***sobresatisfacción***, y por último, cuando la diferencia entre percepciones y expectativas es negativa, es decir, menor a cero, se considerará que existe ***no-satisfacción*** con respecto a esa dimensión específicamente. Es necesario recordar antes de abordar el análisis, que el nivel máximo de no-satisfacción, estará representado por el valor –4 (menos cuatro), y el nivel máximo de sobre satisfacción estará representado por el valor +4 (cuatro). Siendo éste el intervalo posible en el que se pueden observar los niveles de satisfacción que puede arrojar este estudio.

Nota: Las tablas que sustentan los gráficos de las Parte II y Parte III de este capítulo se encuentran reseñadas en el Anexo #6.

1. DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

a) Dimensión Tangibilidad:

GRÁFICO #1

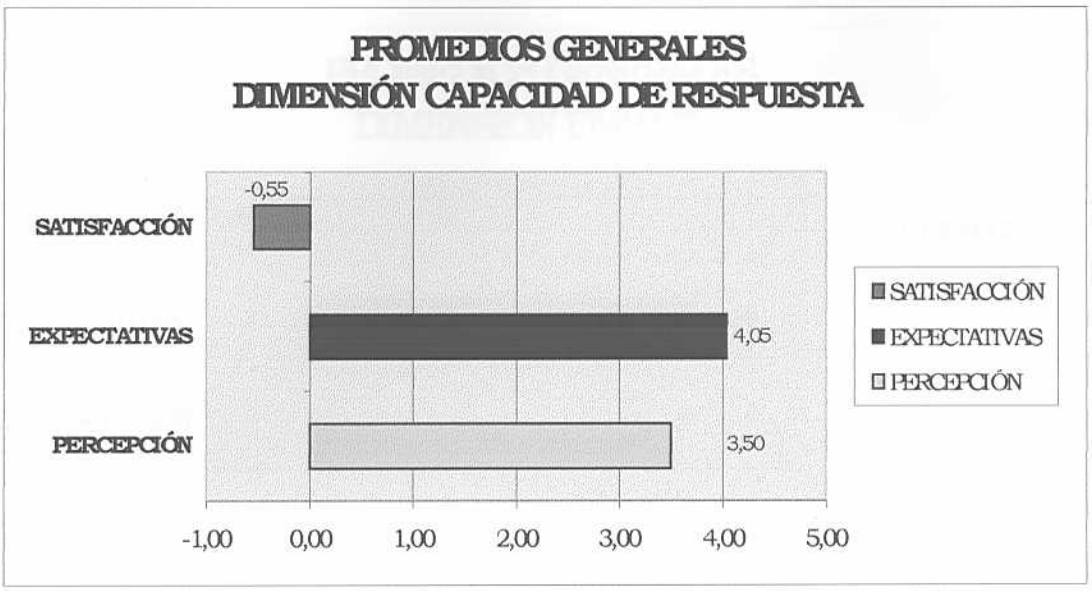


En lo que respecta a la Dimensión "Tangibilidad", definida en capítulos anteriores como la parte visible a partir de la cual se pueden demostrar los efectos cuantificables del adiestramiento, tales como, las posibilidades de ascenso y promoción dentro de la organización, evaluaciones de desempeño,

incrementos en la efectividad del trabajo, etc., el gráfico #1 muestra que las expectativas (4.06) de los clientes internos con respecto a esta dimensión son considerablemente mayores a las percepciones (2.94) de los mismos, lo que arroja un saldo negativo de (- 1.13) de no-satisfacción.

b) Dimensión Capacidad de Respuesta:

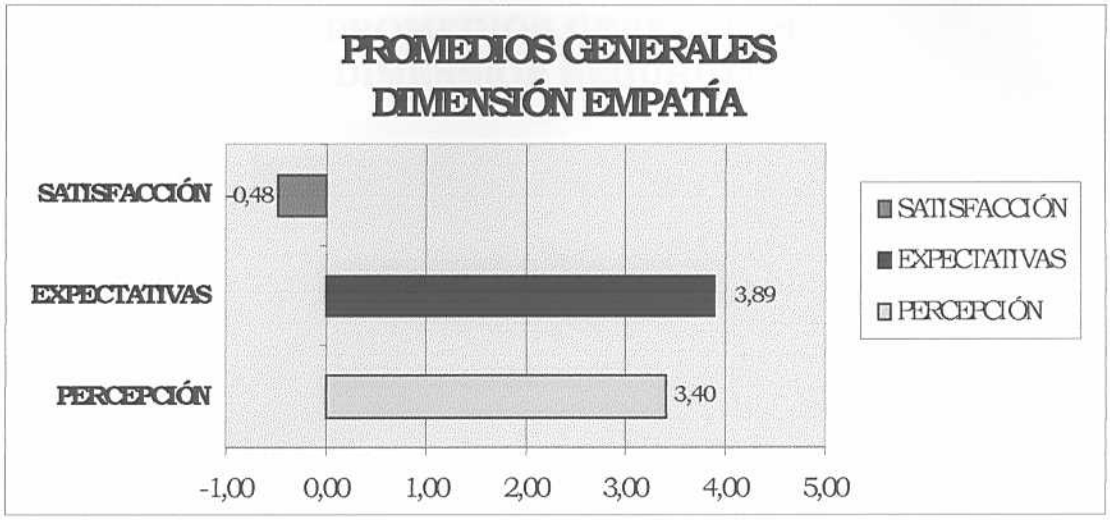
GRÁFICO #2



En cuanto a la valoración otorgada por el cliente interno acerca de las capacidades adquiridas en el adiestramiento para resolver rápida y efectivamente las situaciones que se presentan en el desempeño laboral, se observa en el gráfico #2 que aunque las diferencias entre las expectativas (4.05), y las percepciones (3.50) de los clientes es menor que en la dimensión "Tangibilidad", el saldo arrojado también es negativo (-0.55), por lo que se demuestra cierto nivel de no-satisfacción con respecto a la Dimensión "Capacidad de Respuesta", sin embargo, este nivel de no-satisfacción es menor que el arrojado en la Dimensión "Tangibilidad".

c) Dimensión Empatía:

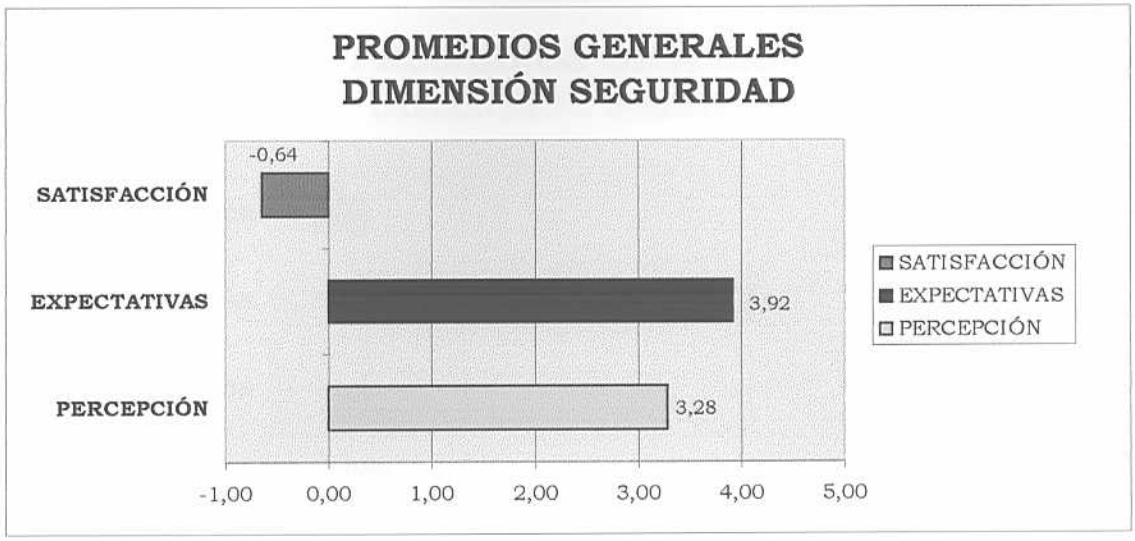
GRÁFICO #3



Recordando que la "Empatía" se refiere a la valoración otorgada por el cliente interno con respecto a las mejoras producidas en sus niveles de comunicación producto del adiestramiento, mejoras en la disposición para la realización de tareas y a los niveles de compromiso del empleado como miembro de la organización; se observa que aunque no existen diferencias importantes entre las expectativas (3.89) y las percepciones (3.40), el saldo arrojado (-0.40) demuestra un nivel de no-satisfacción de los clientes internos con respecto específicamente a elementos como mejoras en los niveles de comunicación, mejoras en la disposición para la realización de tareas y en los niveles de compromiso a con respecto al adiestramiento recibido.

d) Dimensión Seguridad:

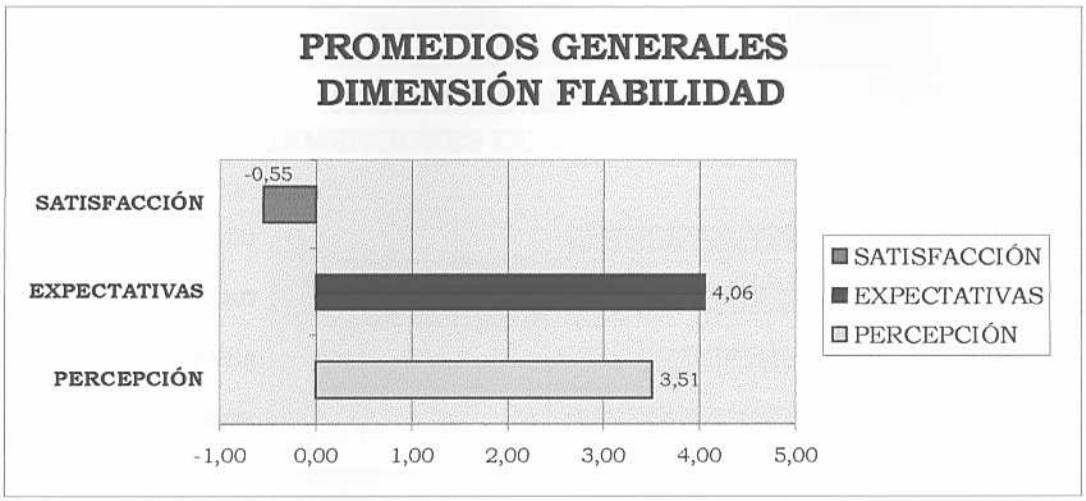
GRÁFICO #4



Según el gráfico #4 los clientes internos muestran un saldo de no-satisfacción de (-0.64), ya que poseen en promedio unas expectativas de (3.92) y unas percepciones de (3.28), en lo que se refiere a sentimientos como la autoestima laboral, el reconocimiento otorgado por los compañeros sobre las capacidades y competencias profesionales del empleado y la iniciativa del empleado para participar en las cuestiones laborales, las cuales en conjunto definen a la Dimensión "Seguridad".

e) Dimensión Fiabilidad:

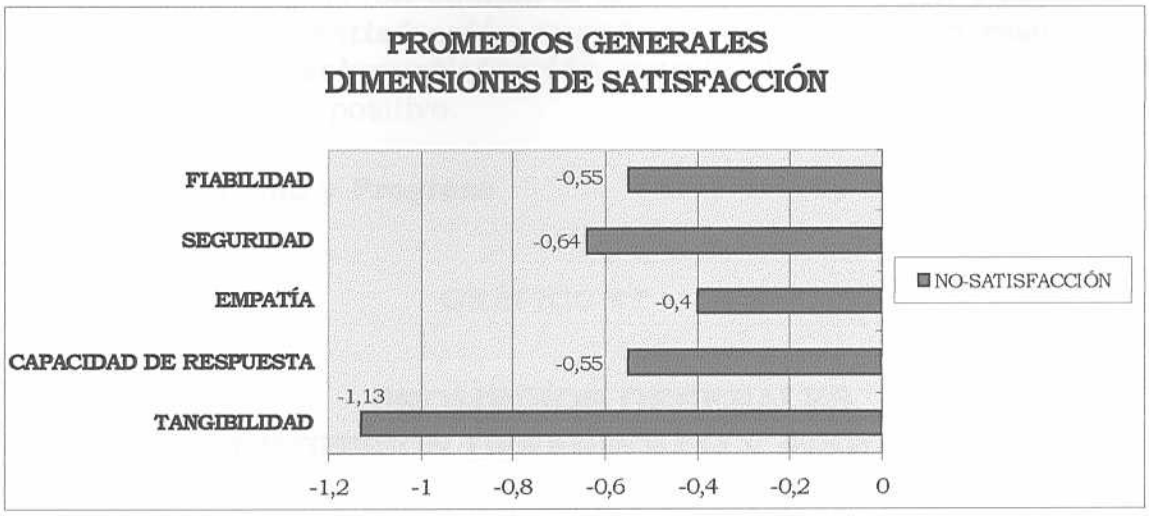
GRÁFICO #5



En lo que respecta al conocimiento adquirido por los clientes a través del adiestramiento y la posibilidad de aplicación del mismo en al ámbito laboral, incluyendo capacidades de culminación exitosa de tareas, incremento en la cantidad de responsabilidades y tareas enfrentadas en el trabajo, las cuales en conjunto definen la Dimensión "Fiabilidad", se observa que ante un nivel promedio de expectativas de (4.06) y un nivel promedio de percepciones de (3.51), se obtiene como saldo un valor de (-0.55), que representa una no-satisfacción.

f) Promedios Generales. Dimensiones de Satisfacción:

GRÁFICO #6



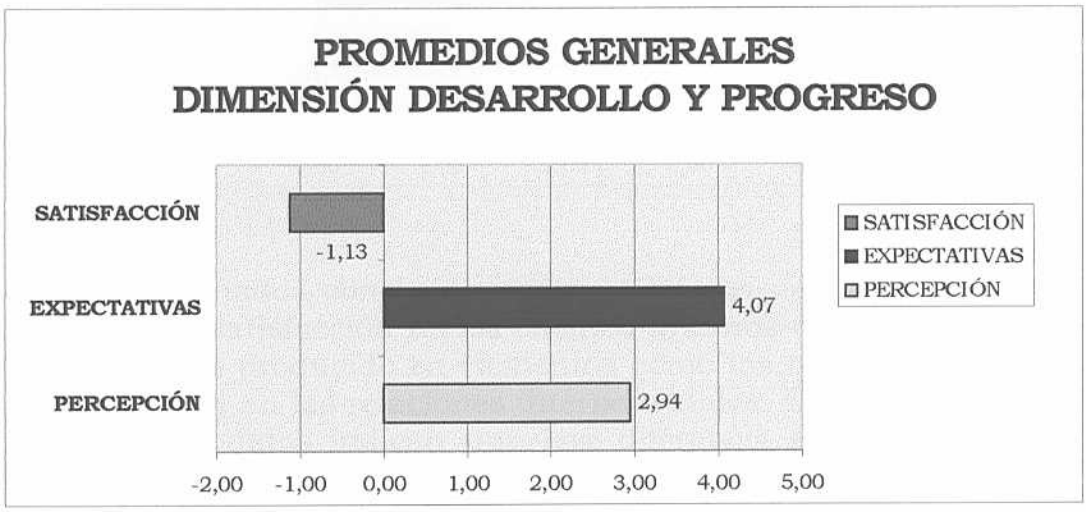
En general, se observa que la dimensión que mostró un mayor nivel de no-satisfacción fue la "Tangibilidad" con un saldo negativo de (-1.13), en segundo lugar le sigue la Dimensión "Seguridad" con un saldo de (-0.64), en tercer lugar están las Dimensiones "Fiabilidad" y "Capacidad de Respuesta" ambas con un saldo de no-satisfacción de (-0.55), y por último la Dimensión con menor nivel de no-satisfacción es la Dimensión "Empatía" con un saldo negativo de (-0.40).

2. DIMENSIONES DEL IMPACTO DEL ADIESTRAMIENTO

El análisis de estas dimensiones se realizará siguiendo el mismo criterio que fue utilizado para el análisis de las dimensiones de la satisfacción del cliente, indicando que hay ***satisfacción*** cuando el saldo entre percepción y expectativas es igual a cero, hay ***no-satisfacción*** cuando el saldo da como resultado un número negativo, y hay ***sobresatisfacción*** cuando el saldo entre percepción y expectativas es un número positivo.

a) Dimensión Desarrollo y Progreso

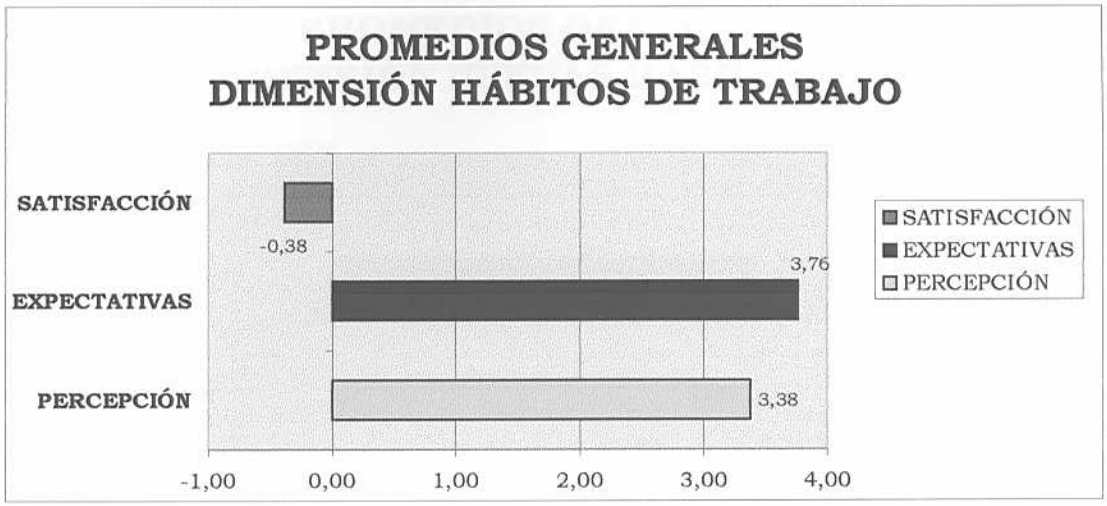
GRÁFICO #7



Los items utilizados para evaluar la satisfacción de los clientes internos con respecto a esta dimensión del impacto del adiestramiento van dirigidos a indagar sobre las posibilidades de crecimiento profesional que ofrece la organización por el adiestramiento que reciben, así como, por las mejoras en el desempeño producto del adiestramiento. Entonces, al visualizar el gráfico #7 es posible darnos cuenta en líneas generales que la percepción de los clientes indica en la realidad pocas posibilidades de ascensos y promociones por el adiestramiento del cual forman parte, lo cual se diferencia de lo que esperan los clientes de la organización. Esta brecha produce un saldo de (–1,13), que señala significativamente un grado de no-satisfacción.

b) Dimensión Hábitos de Trabajo

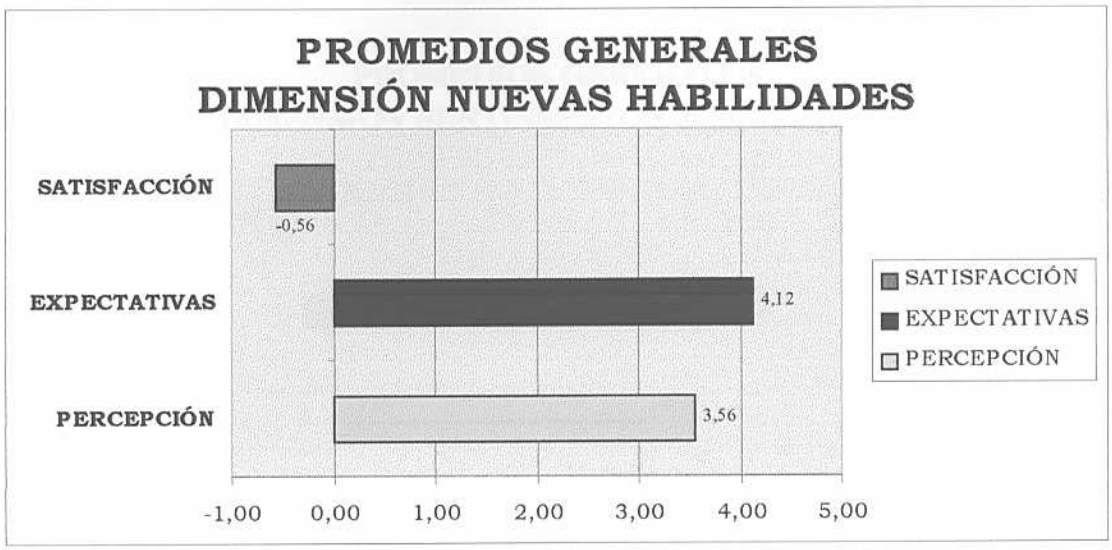
GRÁFICO #8



Los items relacionados con la dimensión "Hábitos de Trabajo", pretenden indagar sobre la satisfacción de los clientes internos en los cambios que el adiestramiento ha producido en elementos como las mejoras en los niveles de comunicación y en las relaciones interpersonales. En este sentido, según el gráfico #8, los datos indican una leve diferencia entre las expectativas (3,76) y las percepciones (3,38), lo cual da como resultado un cierto grado de no-satisfacción, representado por un saldo de (-0,38). Esto quiere decir que el adiestramiento se ha ocupado más de producir cambios en los hábitos de trabajo, ya que expresan la manera cotidiana de conducirse en el ambiente laboral.

c) Dimensión Nuevas Habilidades

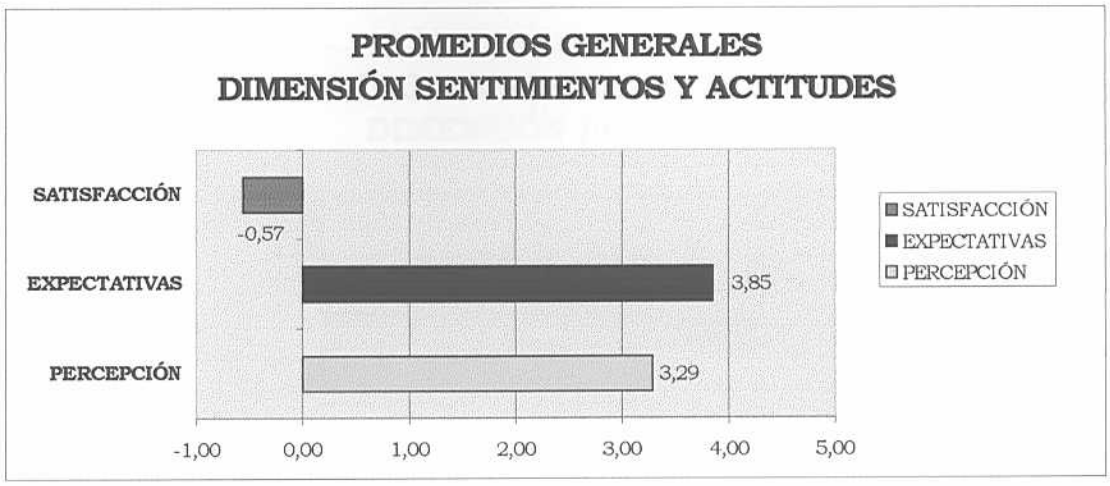
GRÁFICO #9



En lo que respecta a la dimensión "Nuevas Habilidades", entendida como las capacidades, destrezas y conocimientos que son adquiridos en el adiestramiento y que deben ser aplicados en las labores ejecutadas, podemos observar en el gráfico #9 que la brecha entre percepción y expectativas es menor que en la dimensión "Desarrollo y Progreso", arrojando un saldo de (–0,56). Sin embargo, aún cuando existe un grado de no-satisfacción, la diferencia entre las expectativas y las percepciones es más pequeña que en la dimensión "Desarrollo y Progreso", esto indica que lo que esperan recibir los clientes de su organización en lo referido a la dimensión "Nuevas Habilidades" está más cerca de lo que reciben en la realidad.

d) Dimensión Sentimientos y Actitudes

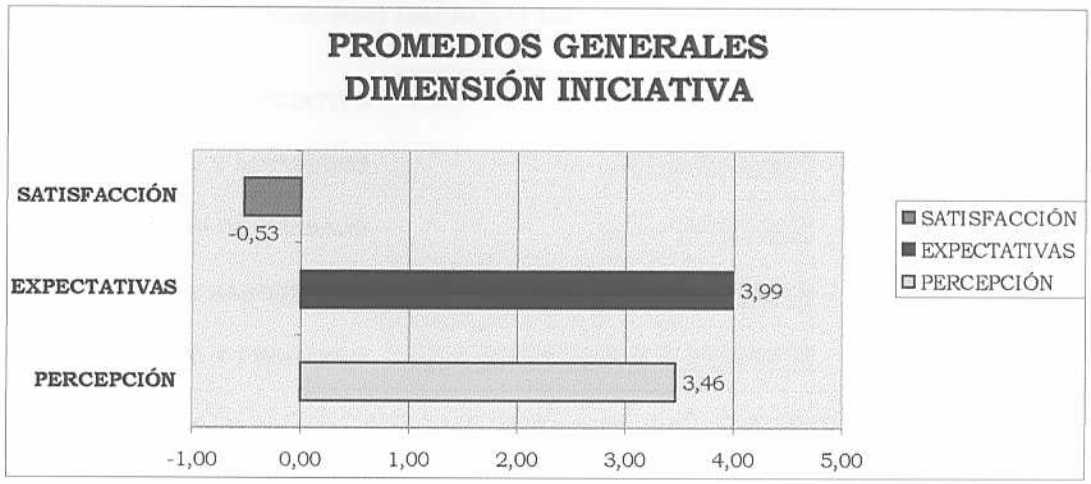
GRÁFICO #10



El gráfico #10, relacionado con la dimensión "Sentimientos y Actitudes" indica también que la población en general muestra una no-satisfacción (-0,57), en lo que se refiere a los cambios que produce el adiestramiento en elementos como las reacciones y disposición del empleado, que le permiten sobrellevar mayores responsabilidades en el desempeño laboral. Como podemos observar el saldo entre percepciones y expectativas no es en extremo notorio, sin embargo, es importante que la organización reconozca este grado de no-satisfacción para de esta manera redimensionar sus programas de adiestramiento, y lograr que vayan dirigidos a producir un mayor impacto en los clientes internos de la organización.

e) Dimensión Iniciativa

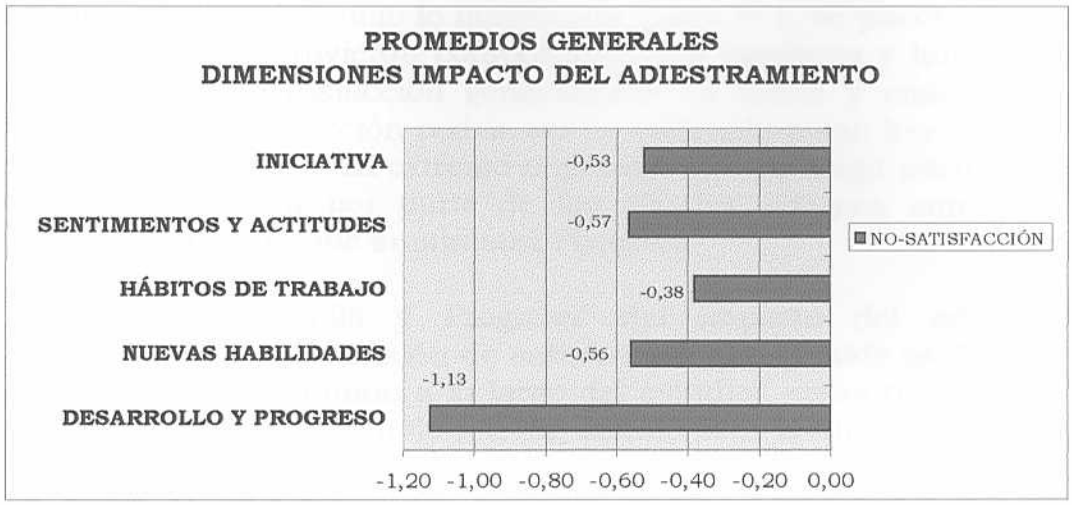
GRÁFICO #11



Como puede observarse en el gráfico #11, el saldo entre las expectativas y las percepciones de los clientes internos en la dimensión "Iniciativa", arroja un saldo negativo de (-0,53), que representa no-satisfacción. Si bien, este saldo es mucho menor que en la dimensión "Desarrollo y Progreso", expresa igualmente un valor de no-satisfacción en lo que se refiere a la influencia que puede tener el adiestramiento en inducir al empleado a participar y a tomar decisiones en sus actividades laborales.

f) Promedios Generales. Dimensiones Impacto del Adiestramiento

GRÁFICO #12



Como podemos darnos cuenta, el gráfico #12 muestra que la dimensión de impacto del adiestramiento que tiene mayor grado de no-satisfacción es la dimensión "Desarrollo y Progreso" con un saldo de (-1,13); en segundo lugar, se encuentra la dimensión "Sentimientos y Actitudes" que presenta un saldo de (-0,57); en tercer lugar, la dimensión "Nuevas Habilidades" representada por un valor de (-0,56); en cuarto lugar, se encuentra la dimensión "Iniciativa" con un saldo de (-0,53) y por último, la dimensión con el grado más leve de no-satisfacción es la de "Hábitos de Trabajo" con (-0,38). Sin embargo, podemos observar que entre las dimensiones que ocupan el segundo, tercero y cuarto lugar la diferencia de no-satisfacción no es importante y las mismas se alejan en un rango mucho mayor de la dimensión "Desarrollo y Progreso".

PARTE III. ANÁLISIS DE LOS CRUCES DE LAS DIMENSIONES

1. ANÁLISIS GENERAL

En lo referente a los resultados arrojados por cada una de las dimensiones de "Satisfacción del Cliente" y de "Impacto del Adiestramiento", sin discriminación por datos demográficos y tal como lo muestra la Tabla N°1, se puede observar que las distintas dimensiones tuvieron comportamientos similares y homogéneos, ya que se obtuvo una no-satisfacción generalizada en todas y cada una de las dimensiones. Esta no-satisfacción podría ser considerada como leve, debido a que no se encontraron resultados en extremo negativos; sin embargo puede concluirse que existe **no-satisfacción** por parte de los clientes internos con respecto al impacto del adiestramiento que suministra Pequiven.

En la dimensión "Desarrollo y Progreso" del impacto del adiestramiento encontramos que la única dimensión de satisfacción que la mide es "Tangibilidad" (como se ha venido mencionando a lo largo del estudio), encontrando en ella un nivel promedio de no-satisfacción de (-1,13), siendo ésta la dimensión que denota el mayor nivel de no-satisfacción, lo que hace suponer que no existe suficiente adecuación entre el adiestramiento recibido y las posibilidades tangibles de promociones, ascensos o de mejoras en las evaluaciones de desempeño. Actualmente, las personas son promovidas, ascendidas, etc. por causas distintas al adiestramiento, ya que Pequiven no posee políticas y estrategias que vinculen el adiestramiento con el crecimiento profesional de los individuos dentro de la organización.

En cuanto a la dimensión "Hábitos de Trabajo", se obtuvo también que la única dimensión que la mide en satisfacción es la "Empatía", la cual arrojó un saldo de no-satisfacción de (-0,38), que representa uno de los valores más leves de no-satisfacción.

Para la dimensión "Nuevas Habilidades" el comportamiento de las dimensiones de la satisfacción fue bastante homogéneo, obteniéndose un promedio máximo de no-satisfacción de (-0,59) en la dimensión "Empatía" y un nivel mínimo en la dimensión "Capacidad de Respuesta" de (-0,55), lo que demuestra que no hubo diferencias importantes en los niveles de no-satisfacción de estas dimensiones.

En la dimensión "Sentimientos y Actitudes" la no-satisfacción fue bastante pareja, al punto, que no se encontraron diferencias resaltantes entre las dimensiones "Empatía", "Fiabilidad" y "Seguridad", las cuales arrojaron un saldo de no-satisfacción de (-0,52), (-0,61) y (-0,6) respectivamente.

Finalmente, en la dimensión "Iniciativa" el promedio máximo de no-satisfacción se obtuvo en la dimensión "Seguridad" (-0,73) y el promedio mínimo se obtuvo en la dimensión "Fiabilidad", mostrando un valor de (-0,35).

Al analizar las dimensiones de "Satisfacción del Cliente" a lo largo de todas las dimensiones del "Impacto del Adiestramiento" nos encontramos con que la dimensión "Capacidad de Respuesta" no mostró variaciones importantes en su comportamiento, arrojando en las dimensiones "Nuevas Habilidades" e "Iniciativa", un nivel promedio de no-satisfacción de (-0,55) y (-0,54) respectivamente, para dar como resultado un promedio de (-0,55) con respecto a esta dimensión.

Por otro lado, al observar la dimensión "Empatía" se obtuvo un promedio de (-0,40), de donde el mayor nivel de no-satisfacción (-0,59) lo arrojó la dimensión "Nuevas Habilidades" y el menor nivel de no-satisfacción estuvo representado por la dimensión "Hábitos de Trabajo", con un promedio de (-0,38).

En lo que respecta a la "Seguridad" el valor mínimo de no-satisfacción estuvo representado por la dimensión "Sentimientos y Actitudes" (-0,6) y el valor máximo por un promedio de (-0,72) en "Iniciativa", con un promedio general de (-0,64) en esta dimensión.

Por último, la "Fiabilidad" mostró algunas variaciones en los niveles promedio de no-satisfacción, ya que en lo que respecta a la "Iniciativa" se obtuvo un promedio de (-0,35), que representa el valor mínimo de no-satisfacción en esta dimensión. Siendo el valor máximo el resultante de la dimensión "Sentimientos y Actitudes" que arrojó un saldo de (-0,61), para dar un promedio de (-0,55) de no-satisfacción.

Con base en lo anteriormente expuesto, se puede señalar que dentro de los rangos de no-satisfacción obtenidos, la dimensión valorada más favorablemente fue la "Iniciativa" en la dimensión "Fiabilidad" y como se señaló anteriormente la valorada más desfavorablemente fue el "Desarrollo y Progreso" en la dimensión "Tangibilidad". De lo que se desprende que los clientes internos muestran el menor grado de no-satisfacción con respecto a los cambios que produce el adiestramiento en la capacidad para culminar con éxito las tareas que ejecutan en el trabajo.

Tabla N°1

DIMENSIONES	Desarrollo y Progreso	Hábitos de Trabajo	Nuevas Habilidades	Sentimientos y Actitudes	Iniciativa	PROMEDIO
Tangibilidad	-1,13					-1,13
Cap. de Respuesta			-0,55		-0,54	-0,55
Empatía		-0,38	-0,59	-0,52	-0,49	-0,50
Fiabilidad			-0,57	-0,61	-0,35	-0,51
Seguridad				-0,60	-0,73	-0,67
PROMEDIO	-1,13	-0,38	-0,57	-0,58	-0,53	

2. ANÁLISIS DE LOS CRUCES DE LAS DIMENSIONES Y LOS DATOS DEMOGRÁFICOS

a) Cruces de las dimensiones por Sexo:

La Tabla N°2 indica que no existen diferencias resaltantes en los promedios de no-satisfacción de ambos sexos, coincidiendo ambos en señalar que el mayor grado de no-satisfacción lo experimentan en relación con la dimensión "Desarrollo y Progreso" en "Tangibilidad", arrojando un saldo de (-1,26) en el sexo femenino y (-0,97) en el masculino.

Con base en esta tabla, se puede concluir que el sexo no fue un factor determinante a la hora de evaluar el impacto del adiestramiento, ya que de acuerdo a los datos obtenidos no existe suficiente evidencia para afirmar que las mujeres de la muestra estuviesen más o menos satisfechas que los hombres, debido a que en unas dimensiones las mujeres están menos satisfechas que los hombres y en otras más satisfechas, lo que no refleja un comportamiento homogéneo a lo largo de las dimensiones.

Tabla N°2

	Desarrollo y Progreso		Hábitos de Trabajo		Nuevas Habilidades		Sentimientos y Actitudes		Iniciativa	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
Tangibilidad	-1,26	-0,98								
Cap. de Respuesta					-0,68	-0,70			-0,56	-0,51
Empatía			-0,43	-0,33	-0,46	-0,69	-0,37	-0,67	-0,46	-0,53
Fiabilidad					-0,61	-0,53	-0,46	-0,78	-0,24	-0,46
Seguridad							-0,51	-0,70	-0,66	-0,80

F = Femenino
M = Masculino

b) Cruces de las dimensiones por Edad:

En la Tabla N°3 se observan cinco intervalos de edades que van de los 15 a los 25 años y de los 56 años o más, siendo estos dos extremos los que muestran mayores diferencias en sus niveles de satisfacción, con respecto a los demás grupos de edades. Estos comportamientos se evidencian en la dimensión "Desarrollo y Progreso" en "Tangibilidad", la cual como se ha venido señalando denota el mayor nivel de no-satisfacción; sin embargo, estos dos grupos de edades obtuvieron un nivel significativamente menor de no-satisfacción con relación a los otros grupos de edades. Esta particularidad en estos dos grupos de edades, también se muestra en las demás dimensiones de impacto, ya que son los únicos grupos que muestran

algún nivel de satisfacción o sobresatisfacción. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que estos dos grupos extremos representan solamente el 6% de la muestra, y por ende su valoración no es determinante en la muestra. Todo esto, aunado al hecho de que al parecer Pequiven no suele contratar gran número de personas entre 15 y 25 años y aquellos que tienen 56 años o más suelen estar jubilados.

Por lo anterior, los grupos que ejercen mayor influencia en la satisfacción son los grupos señalados en la Tabla N°3 como 1, 2 y 3, que representan las edades entre 26 a 35 años, 36 a 45 años y 46 a 55 años. Siendo el último grupo el que arroja niveles de no-satisfacción ligeramente menores con relación a los otros dos grupos de edades. No obstante, las diferencias no son tan importantes, como para considerar la edad como un factor determinante en la satisfacción.

Tabla N°3

	Desarrollo y Progreso					Hábitos de Trabajo					Nuevas Habilidades				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Tangibilidad	-0,25	-1,15	-1,19	-1,18	-0,58										
Cap. de Respuesta											-0,47	-0,90	-0,56	-0,26	-0,20
Empatía						0,00	-0,62	-0,46	-0,17	0,17	0,00	-0,92	-0,43	-0,56	0,00
Fiabilidad											-0,17	-0,88	-0,55	-0,42	-0,08
Seguridad															

	Sentimientos y Actitudes					Iniciativa				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Tangibilidad										
Cap. de Respuesta						-0,33	-0,68	-0,57	-0,44	0,00
Empatía	-0,33	-0,69	-0,50	-0,43	-0,33	-0,67	-0,64	-0,68	-0,22	-0,66
Fiabilidad	-1,00	-0,82	-0,68	-0,41	0,50	0,00	-0,56	-0,46	-0,07	0,00
Seguridad	-0,50	-0,88	-0,64	-0,41	-0,33	-1,00	-1,28	-0,59	-0,37	-0,66

0 = 15-25 años
1 = 26-35 años
2 = 36-45 años
3 = 46-55 años
4 = 56 años o más

c) Cruces de las dimensiones por Grado de Instrucción:

A simple vista, cuando revisamos la Tabla N°4, el grupo de la muestra que presenta el mayor valor de no-satisfecho es el grupo 2, que corresponde al personal de nivel técnico. Sin embargo, al revisar la distribución muestral por el grado de instrucción, nos damos cuenta que de los 95 encuestados sólo 6 personas se encuentran ubicados en este nivel, por lo tanto no se podría considerar como un grupo influyente al determinar la satisfacción con respecto al impacto del adiestramiento.

En tal sentido, los grupos de mayor peso para este estudio son los grupos 3 y 4, que corresponden a los niveles de educación superior universitaria y de postgrado, ya que representan la mayor parte de la muestra. Al analizar la satisfacción de estos grupos influyentes, nos encontramos que la distribución de la satisfacción (o no-satisfacción) es tan pareja que no es posible indicar qué grupo presenta un saldo de no-satisfacción que diferencie en gran medida a un grupo de otro.

Siendo sólo el grupo 1, que representa las personas con nivel de educación secundaria los que muestran en algunos casos niveles de satisfacción o sobresatisfacción.

Entonces, al no existir diferencias importantes entre los grupos de mayor peso en la muestra se concluye que este factor no es determinante para evaluar la satisfacción.

Tabla N°4

	Desarrollo y Progreso					Hábitos de Trabajo					Nuevas Habilidades				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Tangibilidad		-0,92	-1,33	-1,07	-1,18										
Cap. de Respuesta												-0,33	-0,89	-0,52	-0,53
Empatía							0,08	-1,06	-0,43	-0,24		0,33	-1,33	-0,59	-0,50
Seguridad															
Fiabilidad												-0,46	-0,72	-0,51	-0,63

	Sentimientos y Actitudes					Iniciativa				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Tangibilidad										
Cap. de Respuesta							0,17	-0,89	-0,41	-0,72
Empatía		-0,39	-0,89	-0,45	-0,52		0,00	-1,00	-0,52	-0,42
Seguridad		-0,67	-0,72	-0,56	-0,61		-0,50	-1,22	-0,81	-0,53
Fiabilidad		0,17	-0,94	-0,39	-0,93		-0,50	-0,78	-0,21	-0,39

0 = Primaria
1 = Secundaria
2 = Técnico
3 = Universitaria
4 = Postgrado

d) Cruces de las dimensiones por Tipo de Nómina:

Tomando en cuenta que la porción de la muestra que recibe más adiestramiento es la nómina mayor, hay que prestar especial atención en la satisfacción que éstos puedan generar, por representar la mayor parte de la muestra.

Al analizar en la Tabla N°5, la satisfacción que arrojó este grupo podemos observar que presentan unos niveles considerables de no-satisfacción, lo que constituye un factor determinante e influyente a la hora de evaluar el impacto que tiene el adiestramiento sobre este grupo de clientes, ya que si estos están no-satisfechos, la organización debería mejorar sus políticas de adiestramiento. Además, la nómina mayor parece encontrarse con un nivel mayor de no-satisfacción al evaluar el impacto del adiestramiento debido al nivel de instrucción que poseen (universitaria y postgrado), lo que justifica la especial atención que se le debe prestar a este grupo dentro de la organización; claro está sin dejar de atender a la nómina menor y ejecutiva, que aunque representan una menor proporción de la muestra, también se encuentran no-satisfechos.

Tabla N°5

	Desarrollo y Progreso			Hábitos de Trabajo			Nuevas Habilidades			Sentimientos y Actitudes			Iniciativa		
	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2	0	1	2
Tangibilidad	-1,29	-1,22	-0,40												
Cap. de Respuesta							-0,82	-0,54	-0,32				-0,67	-0,55	-0,33
Empatía				-0,29	-0,44	-0,17	-0,58	-0,55	-0,67	-0,78	-0,50	-0,33	-0,67	-0,54	-0,08
Seguridad										-0,96	-0,60	-0,25	-1,17	-0,70	-0,42
Fiabilidad							-0,52	-0,61	-0,42	-0,54	-0,67	-0,33	-0,50	-0,34	-0,25

0 = Menor
1 = Mayor
2 = Ejecutiva

e) Cruces de las dimensiones por Años de Servicio:

Como era de esperarse la dimensión que obtuvo un mayor grado de no-satisfacción fue la dimensión "Desarrollo y Progreso" en "Tangibilidad", específicamente el grupo 1, que representa aquellas personas que tienen de 6 a 10 años de servicio en la organización, mostrando un valor de (-1,35).

Por otra parte, al evaluar el comportamiento de los grupos a lo largo de todas las dimensiones, la Tabla N°6 nos muestra que los grupos que tienden a tener los menores niveles de no-satisfacción, satisfacción e incluso en algunos casos sobresatisfacción son los grupos 3, 4 y 5 que representan los años de servicio comprendidos entre 16 a 20 años, 21 a 25 años y 26 años o más, lo que sugiere que a medida que pasan los años dentro de la organización, el empleado o cliente interno tiende a presentar menor nivel de no-satisfacción con respecto al impacto que produce el adiestramiento en ellos; lo que explica que los grupos con mayor grado de no-satisfacción sean el 2, 1 y 0 en orden decreciente.

En tal sentido se puede concluir, que los años de servicio son un factor determinante en la percepción de la satisfacción con respecto al impacto del adiestramiento.

Tabla N°6

	Desarrollo y Progreso						Hábitos de Trabajo						Nuevas Habilidades					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Tangibilidad	-1,19	-1,35	-1,21	-1,03	-0,47	-0,17												
Cap. Respuesta													-0,58	-0,57	-0,93	-0,40	0,50	-0,13
Empatía							-0,50	-0,23	-0,74	-0,23	-0,25	0,0	-0,75	-0,50	-0,84	-0,33	-0,38	0,00
Seguridad																		
Fiabilidad													-0,53	-0,57	-0,92	-0,53	-0,13	-0,17

	Sentimientos y Actitudes						Iniciativa					
	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
Tangibilidad												
Cap. Respuesta							-0,55	-0,50	-0,58	-0,87	-0,13	0,00
Empatía	-0,52	-0,52	-0,74	-0,47	-0,21	-0,11	-0,65	-0,43	-0,95	0,00	-0,25	-0,33
Seguridad	-0,85	-0,53	-0,84	-0,43	-0,31	0,33	-1,10	-0,60	-1,05	-0,33	-0,38	-0,33
Fiabilidad	-0,60	-0,90	-0,61	-0,27	-0,31	-0,33	-0,45	-0,30	-0,89	0,07	0,13	0,00

0 = 0-5 años
1 = 6-10 años
2 = 11-15 años
3 = 16-20 años
4 = 21-25 años
5 = 26 años o más

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Siendo uno de los objetivos principales de esta investigación determinar la satisfacción de los clientes internos con respecto al impacto que produce el adiestramiento en ellos, resultó indispensable como paso previo, identificar aquellos indicadores que midieran efectivamente las dimensiones a partir de las cuales el cliente evalúa la calidad de un servicio (satisfacción), con las dimensiones del impacto del adiestramiento, ya que como se señaló a lo largo del estudio, la literatura no nos proporcionaba ninguna vinculación en este sentido por lo que hubo que construirla.

Es así, como luego de haber validado la relación entre estas dos variables, se puede concluir que los indicadores que efectivamente miden la satisfacción del cliente interno y el impacto del adiestramiento son los que siguen:

1. Dimensión Desarrollo y Progreso
- Ascensos
- Promociones
- Evaluación de Desempeño
- Incrementos en la Efectividad del Trabajo

2. Dimensión Hábitos de Trabajo
- Niveles de Comunicación
- Relaciones Interpersonales

3. Dimensión Nuevas Habilidades
- Capacidad para Resolver Problemas
- Capacidad para Resolver Situaciones Imprevistas
- Conflictos Evitados
- Aplicación del Conocimiento Adquirido
- Adquisición de Nuevas Habilidades y Destrezas

4. Dimensión Sentimientos y Actitudes
- Actitud
- Reacción
- Disposición
- Autoestima Laboral
- Reconocimiento Profesional
- Responsabilidad

a) Actividades
b) Tareas

5. Dimensión Iniciativa

- Toma de Decisiones
- Compromiso
- Participación
- Culminación Exitosa de Actividades

Estos indicadores constituyeron la base para la construcción del instrumento y la posterior medición de la satisfacción, que se analizó en función de los elementos que constituyen estas dimensiones y que guardan relación con el impacto del adiestramiento.

Por otro lado, se evaluó por separado las percepciones y expectativas de los clientes internos, obteniendo como resultado que en general, las expectativas con respecto al impacto son mucho mayores que las percepciones con respecto al mismo, es decir, que lo que los clientes esperan del adiestramiento es mayor de lo que efectivamente reciben en la realidad. Es por ello, que como era de esperarse, el saldo resultante de las percepciones menos las expectativas es negativo, por lo que se puede concluir en términos generales que los clientes internos no se encuentran satisfechos con respecto al impacto del adiestramiento.

Más específicamente, los resultados arrojados indican que los mayores niveles de no-satisfacción se obtuvieron en la Dimensión "Tangibilidad" relacionada con la satisfacción del cliente y en la Dimensión "Desarrollo y Progreso" vinculada con el impacto del adiestramiento. Esta situación nos hace suponer que Pequiven no dispone de políticas que estimulen correctamente al empleado al crecimiento profesional dentro de la organización gracias al adiestramiento. Y los resultados arrojados que muestran los menores niveles de no-satisfacción, en términos generales fueron la Dimensión "Empatía" y la Dimensión "Hábitos de Trabajo", es decir, los clientes internos poseen un menor grado de no-satisfacción en aspectos tan específicos como cambios en los niveles de comunicación y relaciones interpersonales producto del adiestramiento.

En general, no se encontraron diferencias importantes entre todas las dimensiones (de satisfacción del cliente y de impacto del adiestramiento), ya que como señala la literatura de la satisfacción del cliente, el servicio se percibe de forma global e integral, lo que explica que los clientes internos perciban de manera homogénea el impacto que el adiestramiento produce en ellos. En efecto, no podemos olvidar que la división de la satisfacción en dimensiones, es simplemente para facilitar el análisis, ya que en la realidad la satisfacción se percibe como un todo.

Con respecto a los cruces de la dimensiones con los datos demográficos se puede concluir que no se encontraron diferencias resaltantes en los resultados ubicados por sexo, edad, grado de instrucción y tipo de nómina. Siendo los años de servicio el único dato demográfico en el que se encontraron diferencias importantes, debido a que los datos evidenciaron que las personas con menor número de años en la organización tienden a mostrar mayor grado de no-satisfacción al evaluar el

impacto del adiestramiento, que aquellos que tienen mayor número de años en la organización. Lo que nos permite concluir, que en la medida en que los clientes internos alcanzan mayor número de años sirviendo a la empresa, en esa medida tienden a mostrar un menor nivel de no-satisfacción cuando evalúan el impacto que produce el adiestramiento en ellos.

Para finalizar, cabe destacar que aunque los datos arrojaron no-satisfacción, ésta no es en extremo alarmante, ya que como se señaló en el Marco Metodológico el mayor saldo de no-satisfacción estaría representado por -4, y ninguno de los saldos resultantes fue menor a (-1,15).

RECOMENDACIONES

El presente estudio, ha sido inspirado en la teoría expuesta por el Dr. Jac Fitz-Enz, la cual propone la utilización de datos cuantitativos que le permitan a la función de Recursos Humanos, posicionarse en la mente del cliente. Específicamente sobre el adiestramiento, queremos resaltar la importancia de superar la mera evaluación reactiva del mismo, ya que ésta no responde al objetivo principal del adiestramiento, constituido por la modificación de conductas en el empleado o cliente interno. Es precisamente en la medida en que podamos demostrar el impacto que produce el adiestramiento, que podemos avalar con pruebas empíricas el valor que agrega la función de Recursos Humanos a Pequiven (en este caso), y así justificar ante la alta gerencia la inversión en el adiestramiento de su personal. Esta investigación es una prueba certera de que si la función de Recursos Humanos se organiza puede medir y cuantificar cada uno de los productos de los procesos que lleva a cabo, de la misma forma en que pueden ser medidos y cuantificados otros procesos de la organización, tales como Producción, Manufactura, Ventas, etc. Lo que reafirma aún más la propuesta de Fitz-enz, al afirmar que es preciso romper con el viejo mito de que el valor agregado por la función de Recursos Humanos no puede ser demostrado con datos cuantificables. En efecto, esta investigación lo demuestra de una manera confiable.

Por otra parte, se le recomienda a Pequiven O.P., revisar sus políticas de personal, en lo que refiere específicamente al adiestramiento, ya que con ciertas correcciones se podría mejorar a mediano plazo el impacto del adiestramiento. Sin embargo, se aconseja prestar especial atención a los aspectos tangibles representados por las posibilidades de ascensos, promociones y mejoras en la evaluación de desempeño ya que según los clientes internos no existe una correcta vinculación entre estos indicadores y el adiestramiento impartido por la empresa.

Esta investigación constituye un paso para evaluar el impacto del adiestramiento tomando en cuenta la satisfacción del cliente que lo recibe, para ello se construyó un instrumento que relaciona el impacto del adiestramiento con la satisfacción. A este instrumento se le aplicaron las correspondientes pruebas de confiabilidad y validez, las cuales le otorgan legitimidad. Sin embargo, si este instrumento va a ser aplicado en otros contextos, se sugiere como recomendación metodológica que el mismo sea sometido nuevamente a los respectivos cálculos de validez y confiabilidad, ya que al cambiar de contexto estos cálculos pueden sufrir modificaciones.

La intención ha sido la de proponer una forma de medición que tomando en cuenta al cliente, nos permita evaluar los productos ofrecidos por la Función de Recursos Humanos, en este caso específicamente para el proceso de Adiestramiento, es por ello que se sugiere el aplicar esta misma metodología a los demás procesos de la función de Recursos Humanos (Compensación y Beneficios, Reclutamiento y Selección, Relaciones Laborales, Desarrollo de Personal, etc.), para así poder suministrar información certera a la Gerencia, con base en datos empíricos.

Por último, se plantea la posibilidad de realizar investigaciones posteriores, que tomen en cuenta a aquellas personas que si bien no son los que reciben directamente el adiestramiento, son los que pueden observar los cambios reales de conducta en el personal adiestrado, nos referimos específicamente a los supervisores y compañeros de trabajo de los empleados adiestrados.

BIBLIOGRAFÍA

Albretch, K. (1992): ***Servicio al Cliente Interno. Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia.*** Ediciones Paidós, Barcelona.

Albretch, K. (1990): ***La Revolución del Servicio***. Tercera Edición. Serie Empresarial. Fondo Editorial Legis. Santa Fe-Bogotá. Colombia.

Albretch, K. y Bradford, L. (1986): ***La Excelencia en el Servicio***. Cuarta Edición. Serie Empresarial. Fondo Editorial Legis. Santa Fe de Bogotá. Colombia.

Anastassi, A. (1974) ***Tests Psicológicos***. España: Aguilar.

Balestrini, M. (1997): ***Cómo se elabora el proyecto de investigación***. BL Consultores Asociados, Caracas, Venezuela.

Berry, L.; Bennet D.; y otros (1989): ***Calidad del Servicio. Una ventaja estratégica para instituciones financieras***. Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, España.

Best, J. (1961): ***Cómo Investigar en Educación.*** Ediciones Morata, Madrid.

Bowen, D. y Greiner, L. (1986): "Moving from Production to Service in Human Resource Management". ***Organizational Dynamics***. Volúmen 15, p. 1-15.

Briceño, M. y Monasterio C. (1995): ***Indicadores Cuantitativos de la Gestión de Recursos Humanos que miden la Competitividad Empresarial.*** UCAB, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Ciencias Sociales.

Comisión Presidencial para la Competitividad Industrial (1992): ***Competitividad. Un proyecto nacional. Informe final de la Comisión Presidencial para la Competitividad Industrial***, Caracas. (citado por Granell 1994)

Cordeiro, J. (1998): "El Desafío del Desarrollo y la competitividad venezolana". ***El Nacional***, Cuerpo E, 19 de Julio, p.8.

Corpoven S.A. Gerencia General de Recursos Humanos (1993): ***Taller Desarrollo de Personal. Nómina Mayor.*** Gerencia General de Servicios, Caracas.

Cottle, D. (1991): ***El Servicio Centrado en el Cliente.*** Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, España.

Diccionario Enciclopédico. Salvat Universal (1972). Salvat Editores, España.

Drucker, P. (1985): ***Innovation and Entrepreneurship***. Nueva York, Harper & Row. (citado por Cottle 1991)

Ferrán, M. (1996) *SPSS para Windows:* ***Programación y Análisis Estadístico***. España, Mc Graw Hill.

FIM Productividad (1991): ***Indicadores de Calidad y Productividad en la empresa.*** Corporación Andina de Fomento, Caracas.

Fitz-Enz, J. (1997): ***The 8 Practices of Exceptional Companies. How Great Organizations Make the most of their Human Assets***. Editorial Amacom. Broadway, New York.

Fitz-Enz, J. (1994): "Yes... You can weigh Training´s Value". ***Trainig***, Julio, p. 54-58.

Fitz-Enz, J. (1993): "The Mythology of Measuring Staff Performance". Feature Articles. ***Canadian Business Review***. Primavera, p. 17-20.

Fitz-Enz, J. (1992): ***El Valor Añadido por la Dirección de Recursos Humanos.*** Editorial DEUSTO, España.

Fitz-Enz, J. (1988): "Proving the Value of Training". ***Personnel***. Training Trends. Marzo, p. 17-23.

Ginebra, J. y Arana, R. (1991): ***Dirección por Servicios. La otra calidad.*** Mc Graw Hill, México.

Granell, E. y Parra, M. (1994): ***Formación de Recursos Humanos***. Ediciones IESA, Documento de base N°25.

Hayes, B. (1995): ***Cómo Medir la Satisfacción del Cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios***. Ediciones Gestión 2.000, S.A., Barcelona, España.

Hernández, R.; Fernández, C. y otros (1996): ***Metodología de la Investigación.*** Mc Graw - Hill, México.

IESA Hay Group (1991): ***Recursos Humanos y Competitividad en organizaciones venezolanas.*** Ediciones IESA, Tercer Estudio.

IESA Hay Group (1990): ***La Gestión de Recursos Humanos en Venezuela.*** Ediciones IESA, Segundo Estudio.

INESTED: ***1eras. Jornadas de Evaluación del Impacto del Adiestramiento***. Caracas, del 05 al 08 de Octubre de 1993. Venezuela.

Kirkpatrick, D. (1996): "Great Ideas Revisited. Techniques for Evaluating Training Programs. Revisiting Kirkpatrick`s Four-Level Model". ***Training & Development***, January, p. 54-59.

Kotler, P. (1996): ***Dirección de Mercadotecnia***. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, Octava Edición, México.

Méndez, C. (1997): ***Metodología***. (2da. Edición), Santa Fe-Bogotá, Mc. Graw Hill.

Milton, L.; Blum, J., y otros (1988): ***Psicología Industrial sus fundamentos Teóricos y Sociales***. (Sexta Reimpresión), México, Editorial Trillas.

Nunnaly, J. (1987) ***Teoría Psicométrica***. México: Trillas.

Páez, T.; Gómez, L. y otros (1992): ***Nueva Gerencia de Recursos Humanos. Calidad y Productividad.*** FIM PRODUCTIVIDAD, Segunda Edición, Venezuela.

PEQUIVEN Gerencia de RR.HH. ***Manual de Inducción al Trabajador.***

PEQUIVEN, Gerencia de Captación y Becas (1996): ***Normas aplicables a los procesos de Captación.*** Caracas - Venezuela.

Sánchez, E. (1967): ***Adiestramiento una necesidad impostergable***. Reproducciones INCE, Caracas.

Sánchez, L. (1998): ***La Gerencia del Servicio: Un Modelo de Gerencia para la Educación Continua en Universidades Privadas. Caso Universidad católica Andrés Bello (Caracas-Venezuela)***. Universidad de los Andes. Magister en Dirección Universitaria.

Schuler, R. (1992): ***The HR function in effective firms in highly competitive environments in the 21 st Century***. Mimeo (citado por Granell 1994)

Sierra Bravo, R. (1991): ***Técnicas de Investigación Social***. Madrid, Editorial Paraninfo.

Viera, R. (1997): ***Valor Agregado de la función de Recursos Humanos.*** Beta Adiestramiento, Caracas - Venezuela.

Villegas de La Vega, J. y Garzazuazua, C. (1994): ***Cambio y Mejoramiento Continuo***. Editorial Diana, México D.F.

Zeithaml, V.; Parasuraman, A. y Berry, L. (1990): ***Delivering Quality Service***. Cambridge, U.S.A.

ANEXO 1. PRIMERA OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLE	Definición Nominal	Definición Real (Dimensiones)	Definición Operacional **(Indicadores)**	**ITEMS**
Satisfacción del cliente interno con respecto al impacto del adiestramiento.	Es la valoración entre lo percibido y lo esperado que otorga el empleado o cliente interno con respecto a los efectos que el Adiestramiento produce en él. Entendidos estos efectos como modificaciones positivas o negativas de su conducta durante un período de tiempo determinado, ocasionados en virtud del Adiestramiento recibido en la organización.	**Tangibilidad**: Ya que los servicios del adiestramiento son realizaciones más que objetos, es difícil para los clientes internos comprenderlos mentalmente e imposible para ellos tomarlos físicamente. En este sentido, con base en la valoración del cliente interno, la tangibilidad es la parte visible a partir se pueden demostrar los efectos tangibles y cuantificables que tiene al adiestramiento en la modificación positiva o negativa de la conducta, los cuales afectan la percepción de la calidad de los servicios de manera directa.	- Ascensos - Promociones - Evaluación de Desempeño - Incrementos en la efectividad en el trabajo.	- Ud. ha recibido posibilidades de ascensos en la organización como resultado del adiestramiento recibido. - Ud. considera que existen posibilidades de promociones a raíz del adiestramiento recibido. - Ha percibido cambios favorables en sus recientes evaluaciones de desempeño, gracias al adiestramiento proporcionado por la organización. - Ud. considera haber experimentado mejoras en la efectividad del trabajo como resultado del adiestramiento al cual ha sido sujeto.

ANEXO 1. PRIMERA OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLE	Definición Nominal	Definición Real (Dimensiones)	Definición Operacional **(Indicadores)**	**ITEMS**
Satisfacción del cliente interno con respecto al impacto del adiestramiento	Es la valoración entre lo percibido y lo esperado que otorga el empleado o cliente interno con respecto a los efectos que el Adiestramiento produce en él. Entendidos estos efectos como modificaciones positivas o negativas de su conducta durante un período de tiempo determinado, ocasionados en virtud del Adiestramiento recibido en la organización.	**Capacidad de Respuesta:** Es la valoración que otorga el empleado o cliente interno acerca de las capacidades adquiridas para resolver rápida y efectivamente las situaciones que se presentan en el ambiente laboral.	- Capacidad para resolver problemas. - Capacidad para resolver situaciones imprevistas. - Toma de decisiones.	- Gracias al Adiestramiento Ud. adquirió nuevas capacidades para resolver efectivamente los problemas que pueden presentarse en el desempeño laboral. - Ud. ha descubierto nuevas habilidades para la resolución de problemas de trabajo a consecuencia del Adiestramiento recibido. - Como resultado del Adiestramiento Ud. ha incrementado la capacidad para resolver situaciones imprevistas en el trabajo. - Ud. ha mejorado su capacidad para resolver contingencias surgidas en el desempeño laboral a raíz del Adiestramiento recibido. - Ud. considera haber adquirido nuevas capacidades que faciliten la toma de decisiones, a raíz del Adiestramiento recibido. - Ud. ha experimentado cambios favorables en su capacidad para tomar decisiones dentro del ámbito

ANEXO 1. PRIMERA OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLE	Definición Nominal	Definición Real (Dimensiones)	Definición Operacional **(Indicadores)**	**ITEMS**
Satisfacción del cliente interno con respecto al impacto del adiestramiento.	Es la valoración entre lo percibido y lo esperado que otorga el empleado o cliente interno con respecto a los efectos que el Adiestramiento produce en él. Entendidos estos efectos como modificaciones positivas o negativas de su conducta durante un período de tiempo determinado, ocasionados en virtud del Adiestramiento recibido en la organización.	**Empatía:** Constituida por la valoración otorgada por el empleado o cliente interno con respecto a las mejoras producidas en los niveles de comunicación producto del Adiestramiento, así como también mejoras en la disposición para la realización de tareas y en los niveles de compromiso del empleado como miembro de la organización.	- Niveles de Comunicación - Relaciones Interpersonales - Conflictos Evitados - Actitud - Reacción - Disposición - Compromiso	- Ud. ha mejorado los niveles de comunicación con el resto de sus compañeros en la organización como resultado del Adiestramiento recibido. - Ud. ha producido cambios favorables en sus relaciones interpersonales con los demás miembros de la organización a raíz del Adiestramiento recibido. - Ud. ha mejorado su capacidad para evitar conflictos en el ambiente laboral a consecuencia del Adiestramiento recibido. - Ud. ha notado cambios positivos en su actitud para realizar actividades dentro del ambiente de trabajo a consecuencia del adiestramiento que ha recibido. - Ud. ha mejorado su disposición para llevar a cabo sus tareas gracias al adiestramiento al cual ha sido sujeto - Ud. ha experimentado cambio favorables en su reacción frente a las situaciones de trabajo en virtud del Adiestramiento recibido. - En virtud del adiestramiento Ud. ha experimentado un mayor nivel de compromiso con la organización.

ANEXO 1. PRIMERA OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLE	Definición Nominal	Definición Real (Dimensiones)	Definición Operacional **(Indicadores)**	**ITEMS**
Satisfacción del cliente interno con respecto al impacto del adiestramiento.	Es la valoración entre lo percibido y lo esperado que otorga el empleado o cliente interno con respecto a los efectos que el Adiestramiento produce en él. Entendidos estos efectos como modificaciones positivas o negativas de su conducta durante un período de tiempo determinado, ocasionados en virtud del Adiestramiento recibido en la organización.	**Seguridad:** Es la valoración otorgada por el empleado o cliente interno que representa sentimientos como la autoestima laboral. Incluyendo elementos como el reconocimiento asignado por los compañeros de trabajo, sobre la capacidad y competencia profesional y también elementos como la iniciativa por parte del empleado para presentar nuevas ideas.	- Autoestima Laboral - Participación - Reconocimiento Profesional	- Debido al Adiestramiento recibido, Ud. ha mejorado su autoestima laboral. - Ud. ha incrementado el reconocimiento asignado por sus compañeros con respecto a su capacidad y competencia profesional gracias al Adiestramiento impartido. - Ud. ha incrementado su participación como empleado para representar nuevas ideas, a consecuencia del Adiestramiento recibido.

ANEXO 1. PRIMERA OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLE	Definición Nominal	Definición Real (Dimensiones)	Definición Operacional **(Indicadores)**	**ITEMS**
Satisfacción del cliente interno con respecto al impacto del adiestramiento.	Es la valoración entre lo percibido y lo esperado que otorga el empleado o cliente interno con respecto a los efectos que el Adiestramiento produce en él. Entendidos estos efectos como modificaciones positivas o negativas de su conducta durante un período de tiempo determinado, ocasionados en virtud del Adiestramiento recibido en la organización	**Fiabilidad:** Es la valoración otorgada por el empleado o cliente interno basado en el conocimiento adquirido por el Adiestramiento y las posibilidades de aplicación del mismo dentro de la organización. Incluye la capacidad para culminar exitosamente las actividades de trabajo y todos los elementos que le permiten al empleado percibir sus niveles de formación y conocimiento profesional.	- Aplicación del Conocimiento Adquirido. - Adquisición de Nuevas Habilidades y destrezas. - Responsabilidad: c) Actividades d) Tareas - Culminación exitosa de Actividades.	- Ud. ha aplicado en su trabajo el conocimiento adquirido en el Adiestramiento. - Ud. ha aplicado en sus actividades laborales las actividades adquiridas a consecuencia del Adiestramiento. - Ud. adquirió nuevas habilidades y destrezas por el Adiestramiento recibido. - Ud. ha mejorado sus competencias en virtud del Adiestramiento recibido. - Ha notado un incremento en la cantidad de responsabilidades que enfrenta en su trabajo como resultado del Adiestramiento impartido. - Debido al Adiestramiento recibido Ud. siente que realiza una mayor cantidad de actividades y tareas en su trabajo dentro de la organización. - Basado en el conocimiento adquirido en el adiestramiento Ud. ha mejorado su capacidad para culminar con éxito las tareas que realiza en su trabajo.

ANEXO 2. OPERACIONALIZACIÓN DEFINITIVA

VARIABLE	Definición Nominal	Definición Real (Dimensiones)	Definición Operacional **(Indicadores)**	Desarrollo/ Progreso	Hábitos de Trabajo	Nuevas Habilidades	Sentimientos y Actitudes	Iniciativa
Satisfacción del cliente interno con respecto al impacto del adiestramiento.	Es la valoración entre lo percibido y lo esperado que otorga el empleado o cliente interno con respecto a los efectos que el Adiestramiento produce en él. Entendidos estos efectos como modificaciones positivas o negativas de su conducta durante un período de tiempo determinado, ocasionados en virtud del Adiestramiento recibido en la organización.	**Tangibilidad**: Ya que los servicios del adiestramiento son realizaciones más que objetos, es difícil para los clientes internos comprenderlos mentalmente e imposible para ellos tomarlos físicamente. En este sentido, con base en la valoración del cliente interno, la tangibilidad es la parte visible a partir se pueden demostrar los efectos tangibles y cuantificables que tiene al adiestramiento en la modificación positiva o negativa de la conducta, los cuales afectan la percepción de la calidad de los servicios de manera directa.	- Ascensos - Promociones - Evaluación de Desempeño - Incrementos en la efectividad en el trabajo.	- Ud. ha recibido posibilidades de ascensos en la organización como resultado del adiestramiento recibido. - Ud. considera que existen posibilidades de promociones a raíz del adiestramiento recibido. - Ha percibido cambios favorables en sus recientes evaluaciones de desempeño, gracias al adiestramiento proporcionado por la organización. - Ud. considera haber experimentado mejoras en la efectividad del trabajo como resultado del adiestramiento al cual ha sido sujeto.				

ANEXO 2. OPERACIONALIZACIÓN DEFINITIVA

VARIABLE	Definición Nominal	Definición Real (Dimensiones)	Definición Operacional **(Indicadores)**	Desarrollo/ Progreso	Hábitos de Trabajo	Nuevas Habilidades	Sentimientos y Actitudes	Iniciativa
Satisfacción del cliente interno con respecto al impacto del adiestramiento.	Es la valoración entre lo percibido y lo esperado que otorga el empleado o cliente interno con respecto a los efectos que el Adiestramiento produce en él. Entendidos estos efectos como modificaciones positivas o negativas de su conducta durante un período de tiempo determinado, ocasionados en virtud del Adiestramiento recibido en la organización.	**Capacidad de Respuesta:** Es la valoración que otorga el empleado o cliente interno acerca de las capacidades adquiridas para resolver rápida y efectivamente las situaciones que se presentan en el ambiente laboral.	- Capacidad para resolver problemas. - Capacidad para resolver situaciones imprevistas. - Toma de decisiones.			- Gracias al Adiestramiento Ud. adquirió nuevas capacidades para resolver efectivamente los problemas que pueden presentarse en el desempeño laboral. - Ud. ha descubierto nuevas habilidades para la resolución de problemas de trabajo a consecuencia del Adiestramiento recibido. - Como resultado del Adiestramiento Ud. ha incrementado la capacidad para resolver situaciones		- Ud. ha experimentado cambios favorables en su capacidad para tomar decisiones dentro del ámbito laboral.

						trabajo. - Ud. ha mejorado su capacidad para resolver contingencias surgidas en el desempeño laboral a raíz del Adiestramiento recibido. - Ud. considera haber adquirido nuevas capacidades que faciliten la toma de decisiones, a raíz del Adiestramiento recibido.		

ANEXO 2. OPERACIONALIZACIÓN DEFINITIVA

VARIABLE	Definición Nominal	Definición Real (Dimensiones)	Definición Operacional **(Indicadores)**	Desarrollo / Progreso	Hábitos de Trabajo	Nuevas Habilidades	Sentimientos y Actitudes	Iniciativa
Satisfacción del cliente interno con respecto al impacto del adiestramiento.	Es la valoración entre lo percibido y lo esperado que otorga el empleado o cliente interno con respecto a los efectos que el Adiestramiento produce en él. Entendidos estos efectos como modificaciones positivas o negativas de su conducta durante un período de tiempo determinado, ocasionados en virtud del Adiestramiento recibido en la organización.	**Empatía:** Constituida por la valoración otorgada por el empleado o cliente interno con respecto a las mejoras producidas en los niveles de comunicación producto del Adiestramiento, así como también mejoras en la disposición para la realización de tareas y en los niveles de compromiso del empleado como miembro de la organización.	- Niveles de Comunicación - Relaciones Interpersonales - Conflictos Evitados - Actitud - Reacción - Disposición - Compromiso		- Ud. ha mejorado los niveles de comunicación con el resto de sus compañeros en la organización como resultado del Adiestramiento recibido. - Ud. ha producido cambios favorables en sus relaciones interpersonales con los demás miembros de la organización a raíz del Adiestramiento recibido.	- Ud. ha mejorado su capacidad para evitar conflictos en el ambiente laboral a consecuencia del Adiestramiento recibido.	- Ud. ha notado cambios positivos en su actitud para realizar actividades dentro del ambiente de trabajo a consecuencia del adiestramiento que ha recibido. - Ud. ha mejorado su disposición para llevar a cabo sus tareas gracias al adiestramiento al cual ha sido sujeto - Ud. ha experimentado cambio favorables en su reacción frente a las situaciones de trabajo en virtud del Adiestramiento recibido	- En virtud del adiestramiento Ud. ha experimentado un mayor nivel de compromiso con la organización.

ANEXO 2. OPERACIONALIZACIÓN DEFINITIVA

VARIABLE	Definición Nominal	Definición Real (Dimensiones)	Definición Operacional **(Indicadores)**	Desarrollo / Progreso	Hábitos de Trabajo	Nuevas Habilidades	Sentimientos y Actitudes	Iniciativa
Satisfacción del cliente interno con respecto al impacto del adiestramiento.	Es la valoración entre lo percibido y lo esperado que otorga el empleado o cliente interno con respecto a los efectos que el Adiestramiento produce en él. Entendidos estos efectos como modificaciones positivas o negativas de su conducta durante un período de tiempo determinado, ocasionados en virtud del Adiestramiento recibido en la organización.	**Seguridad:** Es la valoración otorgada por el empleado o cliente interno que representa sentimientos como la autoestima laboral. Incluyendo elementos como el reconocimiento asignado por los compañeros de trabajo, sobre la capacidad y competencia profesional y también elementos como la iniciativa por parte del empleado para presentar nuevas ideas.	- Autoestima Laboral - Participación - Reconocimiento Profesional				- Debido al Adiestramiento recibido, Ud. ha mejorado su autoestima laboral. - Ud. ha incrementado el reconocimiento asignado por sus compañeros con respecto a su capacidad y competencia profesional gracias al Adiestramiento impartido.	- Ud. ha incrementado su participación como empleado para representar nuevas ideas, a consecuencia del Adiestramiento recibido

ANEXO 2. OPERACIONALIZACIÓN DEFINITIVA

VARIABLE	Definición Nominal	Definición Real (Dimensiones)	Definición Operacional **(Indicadores)**	Desarrollo / Progreso	Hábitos de Trabajo	Nuevas Habilidades	Sentimientos y Actitudes	Iniciativa
Satisfacción del cliente interno con respecto al impacto del adiestramiento.	Es la valoración entre lo percibido y lo esperado que otorga el empleado o cliente interno con respecto a los efectos que el Adiestramiento produce en él. Entendidos estos efectos como modificaciones positivas o negativas de su conducta durante un período de tiempo determinado, ocasionados en virtud del Adiestramiento recibido en la organización	**Fiabilidad:** Es la valoración otorgada por el empleado o cliente interno basado en el conocimiento adquirido por el Adiestramiento y las posibilidades de aplicación del mismo dentro de la organización. Incluye la capacidad para culminar exitosamente las actividades de trabajo y todos los elementos que le permiten al empleado percibir sus niveles de formación y conocimiento profesional.	- Aplicación del Conocimiento Adquirido. - Adquisición de Nuevas Habilidades y destrezas. - Responsabilidad: a) Actividades b) Tareas - Culminación exitosa de Actividades.			- Ud. ha aplicado en su trabajo el conocimiento adquirido en el Adiestramiento. - Ud. ha aplicado en sus actividades laborales las actividades adquiridas a consecuencia del Adiestramiento. - Ud. adquirió nuevas habilidades y destrezas por el Adiestramiento recibido. - Ud. ha mejorado sus competencias en virtud del Adiestramiento recibido.	- Ha notado un incremento en la cantidad de responsabilidades que enfrenta en su trabajo como resultado del Adiestramiento impartido. - Debido al Adiestramiento recibido Ud. siente que realiza una mayor cantidad de actividades y tareas en su trabajo dentro de la organización.	- Basado en el conocimiento adquirido en el adiestramiento Ud. ha mejorado su capacidad para culminar con éxito las tareas que realiza en su trabajo.

ANEXO 3

Estimado (a) Señor (a):

El presente cuestionario tiene estrictos fines académicos y los datos obtenidos serán del mayor interés en la realización de una tesis de grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Universidad Católica "Andrés Bello". La investigación cuenta con el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para recabar información referente al adiestramiento que Ud. recibe en la organización, con lo cual se pretende contribuir con el mejoramiento de los resultados de dicho proceso.

Sus respuestas son de carácter **"ANÓNIMO"** y es indispensable que responda a **"TODAS"** las preguntas de la forma más sincera posible, recuerde que no hay respuestas correctas e incorrectas. Es importante señalar que las respuestas a este cuestionario no le tomarán mucho tiempo, aproximadamente quince (15) minutos.

El cuestionario consta de dos partes. La primera parte corresponde a datos generales de identificación, en la segunda parte encontrará un grupo de afirmaciones que representan distintas opiniones.

Una vez respondido este cuestionario se agradece enviarlo vía correo interno a la oficina de Captación y Becas, Recursos Humanos, piso 16, a nombre de María Elena Ramirez ofic 1684 o comunicarse con Mariela González y/o Silmar Silva por el teléfono 987-96-65 antes del día lunes 8 de junio de 1998.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración.

Mariela González C.I. 13.125.713
Silmar Silva C.I. 11.741.302

I. PARTE UNO. Datos Generales

Los datos que se piden a continuación serán utilizados para el procesamiento estadístico de sus respuestas al cuestionario. Por favor, marque con una equis (X) en una casilla de cada columna según su caso.

Sexo		Edad		Grado de Instrucción		Tipo de Nómina		Años de Servicio	
F		15-25 años		Primaria		Menor		0- 5 años	
M		26-35 años		Secundaria		Mayor		6-10 años	
		36-45 años		Técnico		Ejecutiva		11-15 años	
		46-55 años		Universitaria				16-20 años	
		56 años o más		Postgrado				21-25 años	
								26 o más	

II. PARTE DOS. AFIRMACIONES.

Rogamos encerrar en un círculo la opción de respuesta que corresponda **"específicamente"** a su postura, en una escala que va de menor conformidad a mayor conformidad:

1	2	3	4	5
En nada	**En poco**	**Ni en poco ni en mucho**	**Bastante**	**En mucho**

Usted responderá "1" si la descripción no se ajusta en nada a su postura, con "2" si se ajusta en poco, con "3" si se ajusta ni en poco ni en mucho, con "4" si se ajusta bastante y con "5" si se ajusta en mucho.

AFIRMACIONES:					
• Ud ha descubierto nuevas habilidades para la resolución de problemas de trabajo a consecuencia del adiestramiento recibido.	1	2	3	4	5
• Ud. ha aplicado en su trabajo el conocimiento aprendido en el adiestramiento.	1	2	3	4	5
• Ha notado un incremento en la cantidad de responsabilidades que enfrenta en su trabajo como resultado del adiestramiento impartido.	1	2	3	4	5
• Ud. ha mejorado su capacidad para evitar conflictos en el ambiente laboral a consecuencia del adiestramiento recibido.	1	2	3	4	5
• Ud. ha logrado incrementar su participación como empleado para presentar nuevas ideas como resultado del adiestramiento recibido.	1	2	3	4	5
• Ud. considera haber experimentado mejoras en la efectividad del trabajo como resultado del adiestramiento al ha sido sujeto.	1	2	3	4	5
• Como resultado del adiestramiento, Ud. ha incrementado la capacidad para resolver situaciones imprevistas en el trabajo.	1	2	3	4	5
• En virtud del adiestramiento recibido, Ud ha experimentado un mayor nivel de compromiso con la organización.	1	2	3	4	5
• Ud. considera haber adquirido nuevas capacidades que le faciliten la toma de decisiones, a raíz del adiestramiento recibido.	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
En nada	**En poco**	**Ni en poco ni en mucho**	**Bastante**	**En mucho**

• Ud. ha experimentado cambios favorables en su reacción frente a las situaciones de trabajo, en virtud del adiestramiento que recibe.	1	2	3	4	5
• Ud. ha percibido posibilidades de ascenso en la organización, como resultado del adiestramiento recibido.	1	2	3	4	5
• Ud. ha producido cambios favorables en sus relaciones interpersonales con los demás miembros de la organización, a raíz del adiestramiento impartido por ésta.	1	2	3	4	5
• Basado en el conocimiento adquirido en el adiestramiento, Ud. ha mejorado su capacidad para culminar con éxito las tareas que realiza en su trabajo.	1	2	3	4	5
• Debido al adiestramiento recibido, Ud. ha mejorado su autoestima laboral.	1	2	3	4	5
• Ud. adquirió nuevas habilidades y destrezas por el adiestramiento impartido en la organización.	1	2	3	4	5
• Ud. ha mejorado su habilidad para resolver contingencias surgidas en el desempeño laboral, como resultado del adiestramiento del cual ha sido sujeto.	1	2	3	4	5
• Ud. ha notado cambios positivos en su actitud para realizar sus actividades dentro del ambiente de trabajo, a consecuencia del adiestramiento que ha recibido.	1	2	3	4	5
• Gracias al adiestramiento Ud. adquirió nuevas capacidades para resolver efectivamente los problemas que pueden presentarse en su desempeño laboral.	1	2	3	4	5
• Ud. ha mejorado los niveles de comunicación con el resto de sus compañeros en la organización, como resultado del adiestramiento recibido.	1	2	3	4	5
• Ud. ha percibido cambios favorables en sus recientes evaluaciones de desempeño, gracias al adiestramiento proporcionado por la organización.	1	2	3	4	5
• Ud. ha incrementado el reconocimiento asignado por sus compañeros con respecto a su capacidad y competencia profesional gracias al adiestramiento impartido.	1	2	3	4	5
• Ud. considera que existen posibilidades de promociones a raíz del adiestramiento recibido.	1	2	3	4	5
• Debido al adiestramiento recibido, Ud. realiza mayor cantidad de actividades y tareas en su trabajo.	1	2	3	4	5
• Ud. ha experimentado cambios favorables en su capacidad para tomar decisiones dentro del ámbito laboral, como resultado del adiestramiento recibido.	1	2	3	4	5
• Ud. ha mejorado su disposición para llevar a cabo sus tareas gracias al adiestramiento del cual ha sido sujeto.	1	2	3	4	5
• Ud. ha aplicado en sus actividades laborales las habilidades adquiridas como consecuencia del adiestramiento.	1	2	3	4	5
• Ud. ha mejorado sus competencias, en virtud del adiestramiento recibido.	1	2	3	4	5

A continuación se encontrará otro grupo de afirmaciones presentadas en tiempo futuro para que Ud. encierre en un circulo sólo la opción que más se adapte a su opinión. Siguiendo la escala que le fue expuesta con anterioridad:

1	2	3	4	5
En nada	**En poco**	**Ni en poco ni en mucho**	**Bastante**	**En mucho**

AFIRMACIONES:					
• Ud. debería experimentar cambios favorables en su capacidad para tomar decisiones dentro del ámbito laboral, gracias al adiestramiento.	1	2	3	4	5
• Ud. debería experimentar mejoras en la efectividad del trabajo como resultado del adiestramiento impartido.	1	2	3	4	5
• Ud. considera que debería incrementar la cantidad de responsabilidades que enfrenta en su trabajo como resultado del adiestramiento impartido.	1	2	3	4	5
• Debería aplicar en su trabajo el conocimiento aprendido en el adiestramiento.	1	2	3	4	5
• Ud debería adquirir nuevas habilidades para la resolución de problemas de trabajo a consecuencia del adiestramiento.	1	2	3	4	5
• Como resultado del adiestramiento Ud. debería incrementar su participación como empleado para presentar nuevas ideas.	1	2	3	4	5
• Ud. considera que debería adquirir nuevas capacidades que le faciliten la toma de decisiones, a raíz del adiestramiento.	1	2	3	4	5
• Ud. debería recibir posibilidades de ascenso en la organización, como resultado del adiestramiento.	1	2	3	4	5
• A consecuencia del adiestramiento, Ud. debería mejorar su capacidad para evitar conflictos en el ambiente laboral.	1	2	3	4	5
• Ud. debería realizar una mayor cantidad de actividades y tareas en su trabajo dentro de la organización, por el adiestramiento que recibe.	1	2	3	4	5
• Ud. debería mejorar sus niveles de comunicación con el resto de sus compañeros en la organización, como resultado del adiestramiento.	1	2	3	4	5
• Ud. debería aplicar en su trabajo las habilidades adquiridas como consecuencia del adiestramiento.	1	2	3	4	5
• En virtud del adiestramiento recibido, Ud debería experimentar un mayor nivel de compromiso con la organización.	1	2	3	4	5
• Ud. debería adquirir nuevas habilidades y destrezas gracias al adiestramiento impartido por la organización.	1	2	3	4	5
• Ud. debería experimentar cambios favorables en su reacción frente a las situaciones de trabajo, por el adiestramiento recibido.	1	2	3	4	5
• Ud. debería mejorar su capacidad para culminar con éxito las tareas que realiza en su trabajo por el adiestramiento que recibe.	1	2	3	4	5
• Ud. debería producir cambios favorables en sus relaciones interpersonales con los demás miembros de la organización, como consecuencia del adiestramiento.	1	2	3	4	5
• Como resultado del adiestramiento, Ud. debería incrementar la capacidad para resolver situaciones imprevistas en el trabajo.	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
En nada	**En poco**	**Ni en poco ni en mucho**	**Bastante**	**En mucho**

• Ud. debería mejorar sus competencias, como consecuencia del adiestramiento.	1 2 3 4 5
• Ud. debería recibir posibilidades de promoción a raíz del adiestramiento .	1 2 3 4 5
• En base al adiestramiento impartido por la organización, Ud. debería mejorar sus niveles de autoestima laboral.	1 2 3 4 5
• Debería como resultado del adiestramiento, mejorar su habilidad para resolver contingencias que puedan surgir en el desempeño laboral,.	1 2 3 4 5
• Ud. debería adquirir nuevas capacidades para resolver efectivamente los problemas que pueden presentarse en su desempeño laboral.	1 2 3 4 5
• Ud. debería evidenciar cambios positivos en su actitud para realizar sus actividades dentro del ambiente de trabajo, a consecuencia del adiestramiento que recibe.	1 2 3 4 5
• Deberían producirse cambios favorables en sus evaluaciones de desempeño, por el adiestramiento proporcionado en la organización.	1 2 3 4 5
• Ud. debería incrementar el reconocimiento asignado por sus compañeros con respecto a su capacidad y competencia profesional en virtud del adiestramiento impartido.	1 2 3 4 5
• Como resultado del adiestramiento, Ud. debería mejorar su disposición para llevar a cabo sus tareas.	1 2 3 4 5

CORRESPONDENCIA DE ITEMS

Dimensión Satisfacción del Cliente	Nº de Item Escala de Percepción	Nº de Item Escala de Expectativas	Dimensión Impacto del Adiestramiento
Capacidad de Respuesta	01	05	Nuevas Habilidades
Fiabilidad	02	04	Nuevas Habilidades
Fiabilidad	03	03	Sentimientos y Actitudes
Empatía	04	09	Nuevas Habilidades
Seguridad	05	06	Iniciativa
Tangibilidad	06	02	Desarrollo y Progreso
Capacidad de Respuesta	07	18	Nuevas Habilidades
Empatía	08	13	Iniciativa
Capacidad de Respuesta	09	07	Nuevas Habilidades
Empatía	10	15	Sentimientos y Actitudes
Tangibilidad	11	08	Desarrollo y Progreso
Empatía	12	17	Hábitos de Trabajo
Fiabilidad	13	16	Iniciativa
Seguridad	14	21	Sentimientos y Actitudes
Fiabilidad	15	14	Nuevas Habilidades
Capacidad de Respuesta	16	22	Nuevas Habilidades
Empatía	17	24	Sentimientos y Actitudes
Capacidad de Respuesta	18	23	Nuevas Habilidades
Empatía	19	11	Desarrollo y Progreso
Tangibilidad	20	25	Desarrollo y Progreso
Seguridad	21	26	Sentimientos y Actitudes
Tangibilidad	22	20	Desarrollo y Progreso
Fiabilidad	23	10	Sentimientos y Actitudes
Capacidad de Respuesta	24	01	Iniciativa
Empatía	25	27	Sentimientos y Actitudes
Fiabilidad	26	12	Nuevas Habilidades
Fiabilidad	27	19	Nuevas Habilidades

ANEXO 4

CÁLCULO DEL COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients (escala de Percepción)

N of Cases = 95.0 N of Items = 27

Alpha = .9631

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients (escala de Expectativas)

N of Cases = 95.0 N of Items = 27

Alpha = .9835

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients (escala completa)

N of Cases = 95.0 N of Items = 54

Alpha = .9762

ANEXO 5

- - - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

ESCALA DE EXPECTATIVAS

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
		*				
ITEME1	1.00000	*	1	14.00537	51.9	51.9
ITEME10	1.00000	*	2	1.97109	7.3	59.2
ITEME11	1.00000	*	3	1.61442	6.0	65.2
ITEME12	1.00000	*	4	1.41787	5.3	70.4
ITEME13	1.00000	*	5	.96230	3.6	74.0
ITEME14	1.00000	*	6	.81760	3.0	77.0
ITEME15	1.00000	*	7	.81674	3.0	80.0
ITEME16	1.00000	*	8	.69776	2.6	82.6
ITEME17	1.00000	*	9	.58670	2.2	84.8
ITEME18	1.00000	*	10	.46862	1.7	86.5
ITEME19	1.00000	*	11	.42052	1.6	88.1
ITEME2	1.00000	*	12	.36877	1.4	89.4
ITEME20	1.00000	*	13	.34765	1.3	90.7
ITEME21	1.00000	*	14	.33249	1.2	92.0
ITEME22	1.00000	*	15	.29707	1.1	93.1
ITEME23	1.00000	*	16	.28852	1.1	94.1
ITEME24	1.00000	*	17	.25009	.9	95.1
ITEME25	1.00000	*	18	.22410	.8	95.9
ITEME26	1.00000	*	19	.18611	.7	96.6
ITEME27	1.00000	*	20	.17945	.7	97.2
ITEME3	1.00000	*	21	.16730	.6	97.9
ITEME4	1.00000	*	22	.15001	.6	98.4
ITEME5	1.00000	*	23	.11830	.4	98.8
ITEME6	1.00000	*	24	.11014	.4	99.3
ITEME7	1.00000	*	25	.07205	.3	99.5
ITEME8	1.00000	*	26	.06629	.2	99.8
ITEME9	1.00000	*	27	.06267	.2	100.0

PC extracted 5 factors.

- - - - - - - - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - - - - - -

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
ITEME27	.84616	-.31140			
ITEME18	.83713				
ITEME16	.82695				
ITEME15	.82516	.21924		-.21046	
ITEME24	.81986	-.30837	-.26241		
ITEME22	.81886			-.28333	
ITEME26	.81790	-.31737			
ITEME21	.77210	-.22974		-.33181	
ITEME23	.77168			-.30434	
ITEME17	.76559		-.36391		
ITEME7	.75919			.30866	
ITEME9	.75475		-.26933	.27977	
ITEME25	.74481	-.35080			
ITEME19	.74366	.24001			

ITEME13	.74134		.20675	-.28542	
ITEME6	.74065			.42541	
ITEME10	.69488			.25347	-.47853
ITEME11	.65945		-.41978		
ITEME1	.65273			.39799	
ITEME14	.63775	.48923		-.28315	
ITEME5	.63160	.53294			
ITEME3	.62246		.45171	.25447	-.39243
ITEME20	.60151	-.50428	.41489		
ITEME2	.57139	.35024	.22491	.30404	.23039
ITEME12	.56911	.32452	.31765	-.33194	-.39681
ITEME4	.55579	.35420	.28842		
ITEME8	.47382	-.36565	.54214		.36247

Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
		*				
ITEME1	.64941	*	1	14.00537	51.9	51.9
ITEME10	.83517	*	2	1.97109	7.3	59.2
ITEME11	.65781	*	3	1.61442	6.0	65.2
ITEME12	.79775	*	4	1.41787	5.3	70.4
ITEME13	.67420	*	5	.96230	3.6	74.0
ITEME14	.73500	*				
ITEME15	.78919	*				
ITEME16	.69419	*				
ITEME17	.73765	*				
ITEME18	.74198	*				
ITEME19	.65965	*				
ITEME2	.64526	*				
ITEME20	.82095	*				
ITEME21	.80159	*				
ITEME22	.78506	*				
ITEME23	.72274	*				
ITEME24	.84640	*				
ITEME25	.70378	*				
ITEME26	.79809	*				
ITEME27	.83295	*				
ITEME3	.81790	*				
ITEME4	.54048	*				
ITEME5	.69764	*				
ITEME6	.74252	*				
ITEME7	.72889	*				
ITEME8	.78961	*				
ITEME9	.72522	*				

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 13 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
ITEME24	.83371			.27103	
ITEME17	.78531		.27843		
ITEME21	.75750	.32677		.34294	
ITEME27	.73802		.27571	.30560	.32148
ITEME26	.70005		.25993	.28712	.38315
ITEME22	.69341	.47974			
ITEME11	.67691		.27718		.21451
ITEME23	.66796	.48016			

ITEME9	.62087		.55023		
ITEME18	.58950	.38629	.44925		
ITEME25	.51791		.20863	.48496	.37147
ITEME16	.49642	.36139	.45517	.25653	.21015
ITEME12		.77412			.41999
ITEME14	.24268	.76596	.29241		
ITEME5	.21353	.65476	.42193		
ITEME19	.37256	.60291	.32220	.21984	
ITEME15	.54621	.59458	.33537		
ITEME13	.41238	.53133		.41423	
ITEME2		.33800	.69809		
ITEME1	.37534		.69200		
ITEME7	.33128	.27594	.68425		
ITEME6	.42959		.67823		.27933
ITEME4		.48263	.49934	.20368	
ITEME8				.85443	
ITEME20	.32839			.79469	.25902
ITEME10	.39104		.24691		.75922
ITEME3		.23874	.28973	.30266	.75498

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor
Factor 1	.65705	.44602	.44694	.29744	.28482
Factor 2	-.37004	.63945	.37713	-.52459	-.19168
Factor 3	-.63174	.25223	.02391	.64002	.35649
Factor 4	-.17656	-.56114	.71682	-.16661	.33518
Factor 5	-.03283	-.11688	.37895	.44605	-.80169

- - - - - - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - - - - - - -

ESCALA DE PERCEPCIÓN

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
ITEMP1	1.00000	*	1	19.17218	71.0	71.0
ITEMP10	1.00000	*	2	1.40831	5.2	76.2
ITEMP11	1.00000	*	3	.82232	3.0	79.3
ITEMP12	1.00000	*	4	.74264	2.8	82.0
ITEMP13	1.00000	*	5	.64173	2.4	84.4
ITEMP14	1.00000	*	6	.51901	1.9	86.3
ITEMP15	1.00000	*	7	.40607	1.5	87.8
ITEMP16	1.00000	*	8	.36595	1.4	89.2
ITEMP17	1.00000	*	9	.33922	1.3	90.4
ITEMP18	1.00000	*	10	.32108	1.2	91.6
ITEMP19	1.00000	*	11	.26850	1.0	92.6
ITEMP2	1.00000	*	12	.25862	1.0	93.6
ITEMP20	1.00000	*	13	.22293	.8	94.4
ITEMP21	1.00000	*	14	.21074	.8	95.2
ITEMP22	1.00000	*	15	.17050	.6	95.8
ITEMP23	1.00000	*	16	.15646	.6	96.4
ITEMP24	1.00000	*	17	.14436	.5	96.9
ITEMP25	1.00000	*	18	.12363	.5	97.4
ITEMP26	1.00000	*	19	.12079	.4	97.8
ITEMP27	1.00000	*	20	.10318	.4	98.2
ITEMP3	1.00000	*	21	.10012	.4	98.6
ITEMP4	1.00000	*	22	.08428	.3	98.9
ITEMP5	1.00000	*	23	.07366	.3	99.2
ITEMP6	1.00000	*	24	.06946	.3	99.4
ITEMP7	1.00000	*	25	.06249	.2	99.7
ITEMP8	1.00000	*	26	.05052	.2	99.8
ITEMP9	1.00000	*	27	.04124	.2	100.0

PC extracted 5 factors.

- - - - - - - - - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - - - - - - - - -

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 11 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
ITEMP27	.78670	.20800	.30601	.32493	
ITEMP9	.76548	.40212	.22291	.29639	
ITEMP26	.76286	.22195	.42490	.26481	
ITEMP15	.75806	.41138	.26846		
ITEMP24	.72423	.42135	.37287		
ITEMP18	.72237	.45117	.30322		
ITEMP16	.71221	.45013	.28818	.24077	
ITEMP13	.69712	.27892	.33189	.41002	
ITEMP1	.66179	.33151		.45683	
ITEMP7	.65105	.43274	.20700	.46430	
ITEMP25	.64133	.39996	.50478		-.21166
ITEMP6	.62878	.37206	.29302	.49573	
ITEMP2	.60674	.33059		.50067	

ITEMP17	.60061	.49418	.37108		
ITEMP10	.59820	.48786		.41651	.20659
ITEMP19	.37836	.70035	.36389	.25692	
ITEMP4	.39484	.65850	.20167	.31875	
ITEMP14	.41507	.65832	.30742	.26271	-.27543
ITEMP12	.46678	.64134	.26584	.23650	
ITEMP5	.40741	.52548	.28685	.47024	.26114
ITEMP22	.30641		.83888		
ITEMP20		.28403	.80783	.27100	
ITEMP21	.33620	.48106	.67335	.20310	
ITEMP11	.28006		.63940	.21130	.57117
ITEMP23	.55457		.59483	.36123	
ITEMP3	.24630	.21752	.38383	.78968	
ITEMP8	.50819	.35972	.32913	.59235	

- - - - - - - - - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - - - - - - - - -

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Factor 1	.66253	.47299	.42986	.38279	.07770
Factor 2	-.41951	-.17285	.88101	-.07256	.11270
Factor 3	-.26740	-.25703	-.13716	.88339	.25149
Factor 4	-.55622	.82325	-.09845	.05641	-.00185
Factor 5	.06473	.05103	-.10267	-.25427	.95813

ANEXO 6

DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

1.- DIMENSIÓN TANGIBILIDAD:

	PROMEDIOS		
	PERCEPCIÓN	EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN
TANGIBILIDAD	2,94	4,07	-1,13

2.- DIMENSIÓN CAPACIDAD DE RESPUESTA:

	PROMEDIOS		
	PERCEPCIÓN	EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN
CAPACIDAD DE RESPUESTA	3,50	4,05	-0,55

3.- DIMENSIÓN EMPATÍA:

	PROMEDIOS		
	PERCEPCIÓN	EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN
EMPATÍA	3,40	3,89	-0,48

4.- DIMENSIÓN FIABILIDAD:

	PROMEDIOS		
	PERCEPCIÓN	EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN
FIABILIDAD	3,51	4,06	-0,55

5.- DIMENSIÓN SEGURIDAD:

	PROMEDIOS		
	PERCEPCIÓN	EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN
SEGURIDAD	3,28	3,92	-0,64

6.- PROMEDIOS GENERALES. DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN:

DIMENSIONES	SATISFACCIÓN
TANGIBILIDAD	-1,13
CAPACIDAD DE RESPUESTA	-0,55
EMPATÍA	-0,4
SEGURIDAD	-0,64
FIABILIDAD	-0,55

DIMENSIONES IMPACTO DEL ADIESTRAMIENTO

1.- DIMENSIÓN DESARROLLO Y PROGRESO

	PROMEDIOS		
	PERCEPCIÓN	EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN
DESARROLLO Y PROGRESO	2,94	4,07	-1,13

2.- DIMENSIÓN HÁBITOS DE TRABAJO

	PROMEDIOS		
	PERCEPCIÓN	EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN
HÁBITOS DE TRABAJO	3,38	3,76	-0,38

3.- DIMENSIÓN NUEVAS HABILIDADES

	PROMEDIOS		
	PERCEPCIÓN	EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN
NUEVAS HABILIDADES	3,56	4,12	-0,56

4.- DIMENSIÓN SENTIMIENTOS Y ACTITUDES

		PROMEDIOS	
	PERCEPCIÓN	EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN
SENTIMIENTOS Y ACTITUDES	3,29	3,85	-0,57

5.- DIMENSIÓN INICIATIVA

	PROMEDIOS		
	PERCEPCIÓN	EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN
INICIATIVA	3,46	3,99	-0,53

6.- PROMEDIOS GENERALES. DIMENSIONES IMPACTO DEL ADIESTRAMIENTO

DIMENSIONES	SATISFACCIÓN
DESARROLLO Y PROGRESO	-1,13
NUEVAS HABILIDADES	-0,56
HÁBITOS DE TRABAJO	-0,38
SENTIMIENTOS Y ACTITUDES	-0,57
INICIATIVA	-0,53