

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

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título: EL MODELO DE MÚLTIPLES ROLES DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO.
Realizado por: María Alejandra Larrazábal L. María Alejandra Somoza G.
Profesor guía: Loreta Moccia
RESULTADO DEL EXAMEN: Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido calificación de: MECINURUE (19) puntos. Nombre: FIRMACION HERRERA FIRMACHEZ FIRMACHE
Nombre: LOREM POCCIN FIEDDA FACULTAD CHENCIAS ECONOMICAS E BOCIALES
The CHENCIAS SECURITION

RESUMEN

Debido al redimensionamiento de la función de Recursos Humanos, se ha comenzado a cuestionar el rol que ésta venía desempeñando tradicionalmente. En la actualidad esta gerencia está en la búsqueda de alinearse al negocio, integrarse a las demás áreas de la organización a través de objetivos y metas en común e incrementar la calidad del servicio que presta a sus clientes internos.

La presente investigación tiene como finalidad estudiar los roles presentes en la gerencia de Recursos Humanos, según el modelo propuesto por Dave Ulrich (1997) y su relación con la calidad del servicio que presta a sus clientes internos de nivel supervisorio (diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes), a través de las dimensiones planteadas por los autores que apoyan teóricamente el enfoque de calidad de servicio, que son Ziethalm, Parasuraman y Berry (1993).

El tipo de estudio empleado para la investigación fue de tipo descriptivo correlacional y un diseño de investigación transeccional correlacional.

El estudio fue realizado en 4 empresas del sector de telecomunicaciones que ofrecen servicios de Telefonía móvil - celular, Trunking, Telecomunicaciones Satelitales y Telefonía Básica, que tuviesen una gerencia de Recursos Humanos estructurada, que fueran las más representativas del sector y que su sede se encuentre ubicada en el área Metropolitana de Caracas, realizando un muestreo no probabilístico por sujetos tipos, para la escogencia de las empresas, y para la escogencia de los integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos (TSU y Licenciados) y en el caso de la escogencia de clientes internos, se aplicaron distintas técnicas de muestreo.

Fueron aplicados dos instrumentos diferentes: SERVQUAL para medir calidad de servicio de la gerencia de Recursos Humanos a sus clientes internos de nivel supervisorio y el cuestionario de estudio de roles para medir los múltiples roles presentes en la gerencia de Recursos Humanos. Estas encuestas fueron aplicadas a sesenta y nueve (69) trabajadores del las empresas en estudio, distribuidos en veintidós (22) integrantes de la gerencia de Recursos Humanos y cuarentisiete (47) clientes internos de nivel supervisorio.

Después de haberse recolectado los datos, se realizó el análisis correspondiente, y se permitió establecer la relación entre la presencia de múltiples roles por parte de la Gerencia de Recursos humanos y la calidad del servicio que estos prestan a sus clientes internos de nivel supervisorio. Con los datos interpretados se pudo concluir que la correlación entre los roles presentes en la gerencia de Recursos humanos y la calidad de servicio que prestan a sus clientes internos de nivel supervisorio es parcialmente positiva.

Un aporte importante de esta investigación es la coincidencia de opiniones en cuanto a los roles presentes en la gestión de la gerencia de Recursos Humanos, y la calidad de servicio que éstos prestan a sus clientes internos de nivel supervisorio. Otro aporte fue haber establecido un diagnóstico de la gestión actual de la gerencia de Recursos Humanos de las empresas participantes, el cual servirá como base para realizar los cambios necesarios, tratar de mejorar el desempeño de sus roles y conseguir la calidad del servicio que sus clientes internos esperan.

ÍNDICE

Resumen	Páginas I
Capítulo I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
Capítulo II MARCO TEÓRICO 1. Gerencia de Recursos Humanos. Función, dirección y gestión	5 5
1.1.Enfoque tradicional 1.2. La Evolución de la Gerencia de Recursos Humanos 1.3. Aspectos estratégicos y operacionales de Recursos Humanos	5 7 9
1.4. Nuevos enfoques: Un modelo de múltiples roles	9
para la gerencia de Recursos Humanos 2. El Servicio 2.1. Organizaciones de servicio 2.1.1. La Pirámide del Servicio 2.1.2. Diagrama de Contactos 2.2. Calidad Total en la Gestión de Servicios. 2.2.1. Causas de potenciales deficiencias en la calidad de servicio.	12 13 14 15 16
 2.2.2 dimensiones de la calidad de servicio 2.3. El Cliente 3. Enfoque de Servicio de la Gerencia de Recursos Humanos. 	21 22 23
Capítulo III OBJETIVOS 1. General 2. Específicos	25 25 25
Capítulo IV HIPÓTESIS	26
Capítulo V MARCO REFERENCIAL 1. Sector de telecomunicaciones 2. Empresa A 3. Empresa B 4. Empresa C	27 27 28 29 30

5. Empresa D	31
Capítulo VI MARCO METODOLÓGICO 1. Tipo y diseño de investigación 2. Definiciones conceptuales y operacionales 2.1. Definición conceptual 2.2. Definición operacional 3. Población y muestra 3.1. Población 3.2 Muestra 4. Técnica de recolección de datos 5. Procedimiento de recolección de datos 6. Procesamiento de la Información	33 33 33 34 35 35 35 39 42 42
Capítulo VII ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS DATOS Análisis descriptivo de la totalidad de la muestra 1. Calidad de Servicio 1.1 Clientes internos 1.2 Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos 1.3 Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos y Clientes Internos	46 47 47 47 48 51
 Roles de la gerencia de Recursos Humanos Clientes internos Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos y 	52 52 54 56
Clientes Internos Análisis descriptivo empresa A 1. Calidad de Servicio 1.1 Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos y Clientes Internos	57 57 57
 Roles de la gerencia de Recursos Humanos Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos y 	58 58
Clientes Internos Análisis descriptivo empresa B 1. Calidad de Servicio 1.1 Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos y	60 60 60
Clientes Internos 2. Roles de la gerencia de Recursos Humanos 2.1 Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos y Clientes Internos	61 61
Análisis descriptivo empresa C	63

Calidad de Servicio I.1 Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos y	63 63
Clientes Internos	
2. Roles de la gerencia de Recursos Humanos	64
2.1 Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos y	64
Clientes Internos	
Análisis descriptivo empresa D 1. Calidad de Servicio	65
1.1 Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos y	65 65
Clientes Internos	00
2. Roles de la gerencia de Recursos Humanos	67
2.1 Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos y	67
Clientes Internos	
Análisis correlacional de la totalidad de la muestra	68
1. Clientes internos	68
 Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos Análisis correlacional empresa A 	69
Clientes internos	70 70
2. Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos	70
Análisis correlacional empresa B	71
1. Clientes internos	71
2. Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos	71
Análisis correlacional empresa C	72
Clientes internos Análisis correlacional empresa D	72 72
Clientes internos	72
2. Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos	72
Discusión de los resultados	73
Capítulo VIII	- ,
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
Capítulo IX	
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXOS	80

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costos, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla. En el mismo sentido se expresan Parasuraman, Zeithalm y Berry (1993) al indicar que las empresas que se preocupan por lograr una posición destacada y una ventaja duradera, en el cada vez más competitivo mundo de los negocios de hoy en día, no tienen dudas respecto a la importancia de proporcionar un nivel tal de calidad en los servicios que les permita igualar o sobrepasar las expectativas de los clientes.

Una organización orientada al servicio, define sus valores en la dedicación al cliente y en el compromiso hacia la calidad. Estos valores deben ser compartidos tanto por los servicios externos, como por los internos, los cuales presentan necesidades que deberán ser satisfechas por los departamentos de la empresa. A veces, los departamentos de apoyo no son conscientes de su contribución al servicio prestado externamente, a la dedicación al cliente y al compromiso con la calidad. (Antillano y Noguera, 1997)

"La razón de ser de todas las empresas es el cliente, el cual cada vez más nos demanda estar preparados, enfrentando el futuro, arriesgándonos a ser cada vez más competitivos en un mercado sin fronteras, lo cual sin duda nos invita a ser sensibles, creativos, selectivos y altamente orientados a satisfacer de manera oportuna sus necesidades". (Gómez, 1998)

Los empleados de una organización necesitan una visión en la cual puedan creer, una cultura de logros permanentes que los desafíe a dar siempre lo mejor de sí, un sentido de equipo que les nutra y les anime, y determinadas normas y reglas que les muestren el camino. (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1993).

Las presiones del entorno y las necesidades de cambio, han hecho que las organizaciones esperen cada vez más valor agregado de la gerencia de Recursos Humanos. Se espera que la unidad contribuya a la efectividad organizacional añadiendo valor, aumentando la productividad, la calidad y la orientación al cliente. A la par, se espera además que sea capaz de estimar y demostrar resultados a corto plazo en términos cuantitativos, siendo éste uno de los mayores retos de la gerencia. (Antillano y Noguera, 1997)

Pensando de ésta manera, se necesita buscar una adecuada integración entre la estrategia de la empresa y la gerencia de Recursos Humanos la cual

supone, nuevos modelos y nuevas formas de manejar los Recursos Humanos para resolver los problemas empresariales y finalmente dicha gerencia ocupe una posición decisoria abandonando su papel clásicamente reactivo y secundario (Moccia, 1993). "En los últimos años, los roles de los profesionales de Recursos Humanos a menudo eran vistos en términos de transición de: operativos a estratégicos, cualitativos a cuantitativos, policías a socios, corto plazo a largo plazo, administrativos a consultivos, orientados funcionalmente a orientados a los negocios, centrado en lo interno a lo externo y los clientes, reactivos a proactivos, centrados en las actividades a centrados en las soluciones" (Ulrich, 1997).

Las nuevas tendencias en el mundo gerencial indican un cambio en el rol que viene desarrollando tradicionalmente la gerencia de Recursos Humanos, estas tendencias conducen a una gestión orientada al negocio y con una mayor preocupación por la calidad de los servicios que presta a sus clientes internos.

Dave Ulrich propone que los nuevos roles que debe desempeñar la gerencia de Recursos Humanos para adaptarse a las nuevas tendencias deben ser múltiples, no únicos, "deben ser tanto operativos como estratégicos: deben ser tanto policías como socios; y deben asumir responsabilidad por objetivos tanto cualitativos como cuantitativos, a corto y largo plazo" (Ulrich, 1997). Por este motivo dicho autor plantea un modelo de múltiples roles por parte de la gerencia de Recursos Humanos el cual consta de dos ejes que definen cuatro roles principales de esta gerencia a través de los cuales pueden agregar valor a una empresa de cuatro maneras distintas: ayudando a ejecutar la estrategia, construyendo la infraestructura, garantizando el aporte de los empleados y manejando transformación y el cambio (Ulrich, 1997).

La gerencia de Recursos Humanos apoyada en el desempeño de estos múltiples roles, produce bienes intangibles denominados servicios. Los servicios que presta la gerencia de Recursos Humanos son inmateriales, y se tratan de actos que recibe el cliente interno a través de los cuáles puede resolver sus problemas o carencias. El servicio ofrecido es acompañado por un conjunto de prestaciones accesorias agregadas a la prestación principal. La calidad de servicio supone el ajuste de estas prestaciones accesorias a las necesidades, expectativas y deseos del cliente. El objetivo será conseguir clientes satisfechos por una gestión caracterizada por el desempeño de múltiples roles.

Para crear valor y obtener resultados, los profesionales de Recursos Humanos deben comenzar centrándose, no solo en las actividades o el trabajo de Recursos Humanos, sino en la definición de los aportes que puede realizar ese trabajo bajo un enfoque de calidad, en función del cliente interno, atendiendo al nuevo enfoque de la gerencia de Recursos Humanos como prestador de servicio dentro de la organización.

Los clientes internos "son aquellos que están dentro de la organización" (Schuttler y Jackson, 1988). Los clientes internos de la gerencia de Recursos Humanos son todas las personas que ocupan los puestos de trabajo en la organización, por esta

razón todos los procesos deben estar dirigidos a satisfacer las expectativas y mejorar cada día la percepción que estos clientes tienen de su gestión.

"El mercado de la Gerencia de Recursos Humanos como todos los mercados, no es un monopolio, es cambiante y tiene segmentos. Esta compuesta por diferentes tipos de personas. Comparten algunas necesidades comunes, pero también tienen necesidades, valores y opiniones que les son propios." . (Antillano y Noguera, 1997)

Los clientes internos no sólo evalúan la calidad del servicio prestado por la gerencia de Recursos Humanos valorando el resultado final que reciben, sino que también toman en cuenta el proceso de recepción del mismo, por esta razón son los únicos capaces de evaluar la calidad del servicio prestado por la gerencia de Recursos Humanos. "La percepción de la calidad del servicio se establece en función de lo bien que el proveedor realiza la prestación, evaluada en contraste con las expectativas que tenía el cliente". (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1993). Del mismo modo lo expresan Antillano y Noguera (1997), al afirmar que la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos debe estar enfocada en la opinión de quienes reciben sus servicios (clientes internos), para calibrar sus parámetros de excelencia. Dichas opiniones representan las expectativas de los roles y principales responsabilidades que se espera que asuman los miembros de esta gerencia, para así conseguir una congruencia entre las demandas del cliente y el servicio prestado por la gerencia de Recursos Humanos.

"Dentro de la organización, uno de los departamentos o gerencias que recibe mayor demanda de clientes internos pareciera ser el de Recursos Humanos" (Antillano y Noguera, 1997). Esto se debe a que la gerencia de Recursos Humanos atiende a todos los empleados de la organización sea cual sea su nivel dentro de la misma, esta gerencia atiende todos los procesos relacionados con el personal tales como: reclutamiento, selección, inducción, adiestramiento, desarrollo, evaluación, compensación, beneficios, relaciones laborales, entre otros. (IESA, 1990)

Dentro del ámbito económico nacional, uno de los sectores más importantes por su crecimiento continuo y acelerado de los últimos años, es el sector de Telecomunicaciones, este sector realiza constantes esfuerzos para estimular la demanda interna de su propio mercado, lo que implica además su contribución al aumento de la demanda agregada, estimulando la de otros sectores (Cisneros, 1999).

Por la naturaleza del negocio, se trata de un mercado donde hay multiplicidad de empresas y amplia competencia y representa un tipo de servicio que está en crecimiento y en constantes innovaciones, no sólo tecnológicas, sino también en cuanto a las últimas tendencias gerenciales, lo que implica importantes inversiones que redundan en calidad de servicios y facilidades para el consumidor.

La gerencia de Recursos Humanos de las empresas que integran este sector debe cambiar continuamente en la búsqueda de adaptación a los nuevos retos gerenciales, está pasando de ser gestora a ser negociadora, de ser ejecutora de tareas a lograr resultados, de trabajar por funciones a trabajar por roles, y de trabajar como unidad a trabajar en equipos. (IESA, 1995)

Por lo expresado anteriormente, la presente investigación pretende responder la siguiente interrogante:

⇒ ¿Cómo incide la presencia de los múltiples roles en la gerencia de Recursos Humanos de empresas del sector telecomunicaciones, en la calidad de servicio que presta a sus clientes internos de nivel supervisorio?

II. MARCO TEÓRICO

Este estudio consideró como eje principal la relación entre los múltiples roles presentes en la gerencia de Recursos Humanos y la calidad de servicio que estos prestan a sus clientes internos, el marco teórico fue dividido en tres grandes bloques: la Gerencia de Recursos Humanos, el Servicio y la gerencia de Recursos Humanos como prestador de servicio, todo esto a fin de describir cada uno de estos elementos y conocer las teorías que los sustentan.

1. GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS. FUNCIÓN, DIRECCIÓN Y GESTIÓN

1.1) Enfoque tradicional

Las políticas públicas dirigidas al sector empresarial estimularon en nuestros gerentes y empresas un ambiente de poca competencia que premiaba a las organizaciones ineficientes, convirtiendo a los conceptos de productividad y calidad en nociones ajenas y poco importantes. (Páez y otros, 1991)

No hace mucho tiempo, el factor humano ocupaba un puesto de segunda línea en las preocupaciones de los responsables de la empresa, siendo considerado como coste y no como recurso.

Las gerencias de Recursos Humanos muestran grandes insuficiencias, sus políticas y planes se fundamentan en la formulación del cargo de manera rígida, no cuentan con mecanismos que permitan a los trabajadores hacer uso de su inteligencia, las tareas son extremadamente simplificadas y los sistemas de remuneración y evaluación están atados a las definiciones estrechas del cargo en cuestión. (Páez y otros, 1991)

Por otro lado, encontramos un gran número de empresas que no poseen sistemas de gestión de Recursos Humanos, lo cual reafirma el hecho de que no se consideraba al recurso humano como el activo más importante de la organización. (Páez y otros, 1991)

Páez y otros (1991) afirma que se le ha prestado poca importancia a los Recursos Humanos siendo estos problemas producto de diversas causas, entre las cuales destacaremos, en primer lugar, que las empresas se han movido en un entorno que ha propiciado una escasa preocupación interna y, en particular por la gestión de Recursos Humanos y, en segundo lugar, que el marco conceptual sobre el que se ha basado la gestión de nuestras empresas ha sido convencional o tradicional.

Dave Ulrich destaca que tradicionalmente la función de Recursos Humanos ha pasado más tiempo profesando que siendo profesionales, la función se encuentra plagada de mitos que impiden su profesionalidad

Cuadro N°1: Mitos que impiden que los Recursos Humanos sean una profesión.

	pideri que los Recursos Humanos sean una profesion.
Antiguos mitos	Nuevas realidades
La gente se ocupa de los RRHH porque le gusta la gente	Los departamentos de RRHH no están diseñados para hacer terapia corporativa o para oficiar de centros de descanso social o de salud y felicidad. Los profesionales de RRHH deben crear las prácticas que hagan que los empleados sean más competitivos, no para que se sientan más cómodos.
Cualquiera puede dedicarse a los RRHH	
Los RRHH tienen que ver con los aspectos suaves de una empresa y por tanto no deben rendir cuentas	empresarios pueden y deben medirse. Los profesionales de RRHH deben aprender a expresar su trabajo en término de desempeño financiero.
Los RRHH se centran en los costos, que deben ser controlados	
La tarea de RRHH es ser el policía que asegura el cumplimiento de las políticas, y la patrulla encargada de velar por la salud y la felicidad	gerentes. Las prácticas de RRHH no existen para hacer felices a los empleados, sino para ayudarlos a comprometerse con el
RRHH está lleno de modas	La práctica de RRHH ha evolucionado con el tiempo. Los profesionales de RRHH deben ver a su trabajo actual como parte de una cadena de evolución y explicar su trabajo con menos jerga y más autoridad.
El plantel de RRHH se compone de gente agradable	A veces las prácticas de RRHH deben forzar intensos debates. Los profesionales de RRHH deben promover la confrontación y el desafío, y a la vez dar apoyo.
RRHH es una tarea de RRHH	El trabajo de RRHH es tan importante para los gerentes operativos como las finanzas, la estrategia y otros dominios empresarios. Los profesionales de RRHH deberían unirse a los gerentes en la defensa de las cuestiones de RRHH.

Fuente: Dave Ulrich (1997), pp 47-48

Los aspectos principales que permiten que Recursos Humanos sea una profesión son: La definición de objetivos, los conocimientos, las capacidades, las normas éticas y la definición de un rol para su actuación.(Páez y otros, 1991)

A continuación, aspectos generales del enfoque tradicional de Recursos Humanos: (Páez y otros, 1991)

- ⇒ El diseño del cargo se hace bajo el criterio de que las tareas deben ser precisas y sencillas para que el trabajador tenga la menor injerencia posible.
- ⇒ El proceso de aprendizaje es rápido, ya que la tarea está muy simplificada, y en caso de errores ellos se imputan al costo del producto. El entrenamiento que se requiere es mínimo.
- ⇒ El trato con el trabajador debe ser estricto y se ejerce sobre él un gran control.

Es así como a actualmente, demandamos organizaciones dúctiles, destinada a utilizar plenamente los talentos de los empleados que las comportan y a alentar la

solución de los problemas, la toma de riesgos y comportamiento orientado hacia el cliente, es decir, unos colectivos de trabajo que dependen cada vez más del saber, saber-hacer, pero también saber ser y saber-vivir de las competencias de sus miembros en la actuación de actividades complejas. (Weis, 1992).

1.2) La Evolución de la Gerencia de Recursos Humanos

Uno de los mayores cambios registrado en los negocios en años recientes ha sido el creciente respeto y responsabilidad que se brinda a los profesionales de Recursos Humanos, se espera de estos profesionales proporcionen la dirección necesaria para satisfacer los muchos problemas y desafíos que surgen continuamente en esta área.

Las nuevas exigencias del entorno, requieren de las aptitudes y estrategias internas de la empresa, en los que los factores socio-organizativos destacan cada vez más, como complemento de las áreas más tradicionales: comerciales, técnicas y económicas.

El mundo, en términos generales, está sufriendo grandes cambios los cuales representan los desafíos que deben enfrentar las empresas para lograr ser competitivos. Estos desafíos requieren que las prácticas de Recursos Humanos agreguen valor mensurable, que las funciones de Recursos Humanos aporten resultados en los negocios y que la gerencia de Recursos Humanos desarrolle la disciplina de una profesión, cumplan nuevos roles y demuestren nuevas capacidades. Fundamentalmente, la nueva realidad competitiva requerirá nuevas maneras de pensar acerca de las prácticas, las funciones y la gerencia de Recursos Humanos. (Ulrich, 1997)

Según Dave Ulrich (1997) los desafíos son los siguientes:

- 1. La Globalización: nuevos mercados, nuevos productos, nuevas capacidades, nuevos conceptos y nuevas maneras de pensar en los negocios.
- La cadena de valor: es la creación y operación de organizaciones sensibles a los clientes incluyendo asumir el liderazgo de una industria en precio y valor y la vinculación efectiva con los proveedores y vendedores con el fin de crear una cadena de valor para los clientes.
- 3. La Rentabilidad por medio de los costos y el crecimiento: la rentabilidad es algo dado, el beneficio surge de la combinación entre mayores ingresos y reducción de costos. Para esto se debe buscar un crecimiento rentable que puede ser: mediante la potenciación de los clientes (tanto internos como externos), mediante la potenciación de las capacidades centrales (creación de nuevos productos) y por último mediante las fusiones, compras o joint ventures.
- 4. El centro en las capacidades: consiste en la redefinición de las capacidades de la organización para competir en un mercado y para dar sustento e

integrar las capacidades individuales. Las capacidades de una organización pueden ser duras (la tecnología) o blandas (la capacidad de organización).

- 5. El cambio: Las organizaciones constantemente buscan la transformación de sus procesos, la Reingeniería, el cambio cultural, la reinvención, la adaptación, la flexibilidad, el aprendizaje rápido y la agilidad.
- 6. La tecnología: en sus avances ha empequeñecido al mundo, lo ha hecho más cercano y más rápido, ha cambiado el flujo y usos de la información y ha afectado de manera directa la forma y el lugar donde se trabaja.
- 7. Atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual: Las firmas que triunfen serán aquellas que logren ser más capaces de atraer, formar y retener individuos con capacidad, perspectiva y experiencia suficiente para conducir un negocio global. Constituyendo así el capital intelectual de la organización.
- 8. La racionalización: consiste en permitir a las organizaciones reducir costos y deshacerse de negocios no rentables, ayudando a orientarlos en una nueva dirección, haciéndolos más pulidos, veloces y de menor resistencia al avance.

La gerencia de Recursos Humanos no puede desligarse ni puede comprenderse, fuera del contexto de la concepción de empresa que hoy existe en el mundo occidental. Ello posibilita que, parte de las deficiencias que encontramos en las unidades de Recursos Humanos son consecuencia, también, de las deficiencias de un modelo de gestión de empresas. (Páez y otros, 1991)

Los resultados indican que el nivel de planificación de Recursos Humanos es débil o inexistente y que está desarticulada de los procesos de planificación estratégica de la organización. Esta primera característica hace que el perfil de la gerencia de Recursos Humanos se vea disminuido y al no estar en la estrategia se obliga a concentrarse en aspectos más mecánicos, operativos y rutinarios, en definitiva: actuar con una visión de corto plazo. (Páez, 1991)

Con relación a la importancia dentro de la estructura organizativa, de las gerencias de Recursos Humanos, se constata que en gran medida se ubican en niveles bajos de la organización y que en el caso específico de las grandes empresas tales gerencias acrecientan su importancia, llegando en muchos casos a reportar a la gerencia general de la organización.

Aunque en los últimos años, la situación ha mejorado, se ha reconocido la mayor importancia de estas gerencias, y se ha mejorado su funcionamiento y nivel, todavía se hace necesario avanzar más y más rápidamente y en direcciones distintas.

Lo anterior evidencia que el esfuerzo sostenido hecho por los profesionales de Recursos Humanos se ha traducido en una mejor comprensión de parte de sus clientes internos de la importancia de este activo para la empresa; pero también nos señala la necesidad de hacer más esfuerzos orientados a asegurar que las empresas del país reconozcan la importancia de su más importante capital: El humano.

I.3) Aspectos estratégicos y operacionales de Recursos Humanos

La conducción estratégica de los Recursos Humanos va enraizada, primeramente, a nivel de grupos de sociedad, en los que los especialistas de Recursos Humanos, de alto mando, están cada vez más implicados en la planificación de las estrategias de la empresa. Una vez elegida la dirección estratégica, los gerentes de Recursos Humanos desempeñan un papel crucial en la concepción de sistemas de gestión de los Recursos Humanos, destinados a reforzar los comportamientos necesarios para implementar dicha estrategia.

Prever los posibles cambios, a fin de no quedarse corto ante sorpresas estratégicas y, por lo tanto, intentar descifrar las alternativas que presentan el futuro, identificar las señales en particular, las señales débiles, susceptibles de convertirse en importantes, por ellas mismas o por la conjunción con otras, y preparar sistemas de vigilancia, debería conducir, naturalmente, a desarrollar una mentalidad estratégica y a promoverla entre los hombres del personal.

Pero no todos los especialistas en Recursos Humanos trabajan a nivel de grupos de empresas, ni ocupan puestos directivos de acceso estratégico. A pesar de que las actividades en la gestión de los Recursos Humanos, a todos los niveles, deben ser coherentes, las unas con las otras y con los objetivos estratégicos de la empresa, las actividades tradicionales u operacionales de la función, como la planificación de los recursos, la contratación, la formación, la evaluación, la administración de los planes de carrera, o la administración de las remuneraciones, representan siempre la parte esencial de los mandos operacionales, a menudo más implicados en implantar políticas que en formularlas.

I.4) Nuevos enfoques: Un modelo de múltiples roles para la gerencia de Recursos Humanos

La gerencia de Recursos Humanos juega un rol protagónico en el enfrentamiento de los desafíos antes mencionados: es el fin y el medio del proceso, ya que es el único capaz de adelantar e impulsar una búsqueda creativa, permanente y sistemática de la mejora. (Páez, 1991)

En este sentido, la misión de la gerencia de Recursos Humanos en las empresas desempeña un rol dinamizador clave en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad. La tarea, más o menos genérica, de la gerencia de Recursos Humanos es: diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones. (Páez, 1991)

El enfoque y la orientación que le damos a estos aspectos en la gerencia de Recursos Humanos, determinará cuánto éxito tendremos en lograr contar con personal habilidoso, motivado y flexible. Páez asegura que las funciones de la gerencia de Recursos Humanos tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa y orientada hacia un objetivo único para asegurar que la empresa pueda:

- ⇒ Contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores y realizar diferentes u operaciones.
- ⇒ Contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras.
- ⇒ Contar con trabajadores con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa.

Aplicar estos objetivos implica un giro cualitativo profundo de la gerencia de Recursos Humanos, gerencia de procesos de diseño del puesto y del trabajo, de entrenamiento, de desarrollo, de retribuciones, y reconocimiento de relaciones y comunicaciones.

Ante esta situación el Profesor Dave Ulrich de la Universidad de Michigan propone el modelo de "múltiples roles para la gerencia de Recursos Humanos".

Este modelo consta de dos ejes que representan los centros de atención que van del largo plazo estratégico al corto plazo operativo y las actividades que van desde manejar procesos a manejar gente. Estos dos ejes definen cuatro roles principales de la gestión de Recursos Humanos dentro de la organización, éstos son:

- 1. Administración de Recursos Humanos estratégicos (Socio estratégico)
- 2. Administración de la infraestructura de la firma (Experto administrativo)
- 3. Administración de la transformación y el cambio (Agente de cambio)
- 4. Administración de la contribución de los empleados (Líder de los empleados)

Figura Nº1: Roles de la Gerencia de Recursos Humanos

ATENCIÓN CENTRADA
EN EL FUTURO / ESTRATEGICO

Socio
Estratégico
PROCESOS

Experto
Administrativo

ATENCIÓN CENTRADA EN
LO COTIDIANO / OPERATIVO

Fuente: Dave, Ulrich (1997), pp 55

Cuadro Nº 2: Definición de roles de Recursos Humanos.

Rol / Célula	Aporte / Resultado	Metáfora	Actividad	
Administrador de RRHH estratégicos	Ejecutar estrategia	Socio estratégico	Alinear las estrategias de RRHH con las de negocios: "Diagnóstico organizativo"	
Administrador de la infraestructura de la firma	Construir una infraestructura eficiente	Experto administrativo	Reingeniería de los procedimientos de la organización: "Servicios compartidos"	
Administrador de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Adalid de los empleados		
Administrador de la transformación y el cambio	Crear una organización renovada	Agente de cambio	Administrar la transformación y el cambio: "Asegurar que exista la capacidad de cambiar"	

Fuente: Dave Ulrich (1997), pp 56

El modelo propuesto ayuda a evaluar la calidad de conjunto de los servicios de Recursos Humanos, además implementa descriptores específicos de los conceptos, las actividades y las prácticas de Recursos Humanos, y tabulando los resultados, da un perfil de la calidad de Recursos Humanos para cada rol, definiéndolos tal y como se dan en la empresa.

Cuando el modelo se aplica tanto a gerentes de Recursos Humanos como a gerentes de línea se obtiene una auditoría de la medida en que las dos visiones coinciden. El examen de los resultados puede contribuir a mejorar la comprensión de la función de Recursos Humanos y las expectativas de la empresa de varias maneras: expectativas que concuerdan y expectativas que no concuerdan.

Una empresa puede encontrar, al realizar el estudio de los roles, que los profesionales de Recursos Humanos individualmente no son competentes en los cuatro roles, pero al mismo tiempo, puede suceder que la actividad de la gerencia ciertamente comparte una visión y competencia uniforme. El uso del estudio como instrumento de diagnóstico puede así indicar que aunque los individuos en una empresa tienen talentos únicos en uno de los cuatro roles, la función de la gerencia de Recursos Humanos en conjunto necesita unificar talentos de estos individuos para ganar en fuerza y eficacia.

2. EL SERVICIO

El éxito de las organizaciones depende de vender bienes o servicios que estén adecuados a las necesidades de los clientes y que estos estén dispuestos a comprarlos. Para ello es determinante, conocer el nivel de deseos, expectativas y necesidades que tienen los clientes al respecto, conocer cuales son sus tendencias de compras, así como conocer sus actitudes. Lo que se requiere es un método sistemático e integral que permita el contacto con ellos y la creación de las estrategias más adecuadas para satisfacerlos, que genere una ventaja competitiva en el mercado. (Armenio y Espinoza, 1997)

En la actualidad existen muchas definiciones de servicios, todas ellas toman en consideración los mismos elementos. Entre los autores que han tomado el tema se puede mencionar a Horovitz (1994), que define los servicios como "el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la prestación del mismo".

Básicamente los servicios son el producto de empresas de servicio con la diferencia que su calidad solamente puede ser medida en el momento en que se otorga el servicio al cliente debido a su característica de ser intangible, ya que son prestaciones y experiencias más que objetos mismos.

De igual manera su realización varía entre productores y día a día, según como éste sea, se va a determinar el grado de participación en el mercado y la competitividad de la empresa que lo ofrezca. (Armenio y Espinoza, 1997).

Los servicios poseen determinados aspectos que los caracterizan, Albrecht (1994) expone los siguientes:

- 1. El servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear con anterioridad.
- 2. Un servicio no se puede producir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente.
- 3. El producto no se puede demostrar ni enviar por anticipado una muestra del servicio para la aprobación por parte del cliente.
- 4. La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal.
 - 5. La experiencia no se puede vender o pasar a un tercero.
 - 6. Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar.
 - 7. La seguridad de la calidad debe ocurrir antes de la prestación.
- 8. La prestación del servicio generalmente, requiere interacción humana en algún grado, comprador y vendedor se ponen en contacto de alguna forma para crear el servicio.
- 9. Las expectativas del receptor son parte integral de su satisfacción con el resultado.

10. Mientras más gente tenga que encontrar el cliente durante la prestación del servicio, menos probabilidades hay de quedar satisfecho con ese servicio.

Berry (citado por Heskett, 1988) expone una visión más amplia de las características de los servicios e integra los elementos diferenciadores de las funciones internas y externas del sector servicio, resumiéndolas en tres puntos: los servicios son relativamente intangibles, se producen y consumen simultáneamente y frecuentemente son menos estandarizados que los productos. Berry determina las consecuencias en la gestión de estas diferencias:

- ⇒ Se tiene que practicar el marketing interno: para obtener por parte del personal la máxima colaboración y entusiasmo a fin de crear la satisfacción de la clientela.
- ⇒ El grado de estandarización o al contrario de individualización del servicio, debe ser rigurosamente calculado y aplicado en función de la característica de la clientela.
- ⇒ Hay que administrar cuidadosamente los aspectos visibles del servicio, pues son signos reveladores de la calidad de estos en comparación con otros.
- ⇒ Finalmente, hay que esforzarse en sincronizar la oferta y la demanda, por que el almacenamiento de servicios es imposible ya que a menudo son temporales.

2.1. Organizaciones de servicio

Una empresa de servicio es aquella en que la oferta está denominada intangible, cuya utilidad radica principalmente en la anticipación y resolución de necesidades de los clientes o en los cambios que operan en ellos. (Armenio y Espinoza, 1997).

Las organizaciones que conforman los sectores de la economía venden servicios no sólo al cliente que compra el producto por ellos manufacturado sino que constantemente generan servicios que son recibidos por cada uno de los miembros de la organización, es por ésta razón que "una organización de servicios excelente, no puede centrarse únicamente en su cliente externo, sino deberá tomar en cuenta, principalmente, a su cliente interno, porque éste es el encargado de dar el servicio y por ende proyectar la imagen de la empresa, de él depende el éxito de la organización y su motivación y satisfacción en el trabajo serán factores fundamentales para conseguir un resultado favorable".

En las organizaciones donde el servicio es una forma de arte se distinguen seis características planteadas por Albrecht (1992):

- 1. Liderazgo mental y conducta flexible.
- 2. Comprensión esencial de las necesidades de los clientes.
- 3. Capacidad para redefinir el campo de juego y para la oferta que se diferencia de los competidores.

- 4. Reconocimiento de que la energía humana es el mayor recurso ignorado de la organización.
 - 5. Una cultura que cuida y comparte.
- 6. Un impulso hacia lo mejor y un compromiso con el mejoramiento continuo en todos los aspectos de sus aspiraciones.

Según el manual desarrollado por ATA Asesores Técnicos y Administrativos (1992) las mejores organizaciones de servicio poseen las siguientes características:

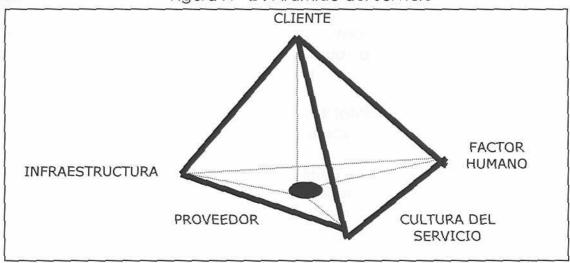
- 1. Políticas y estándares de servicio claramente comunicados.
- 2. Hablan del servicio rutinariamente.
- 3. Equilibran la tecnología con la calidad del contacto interpersonal.
- 4. Reclutan, contratan, entrenan y promueven para el servicio.
- 5. Mercadean el servicio a sus clientes externos.
- 6. Mercadean el servicio a todos sus empleados (clientes internos)
- 7. Evalúan el servicio y comunican sus resultados al personal que presta el servicio.

2.1.1. La Pirámide del Servicio:

Es un modelo sistémico que ilustra la dinámica de la organización de servicios a través de la interacción de cuatro dimensiones que intervienen en la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, éstas son:

- La cultura del servicio: comprende la misión, lineamientos gerenciales y valores, que se concretan en estándares de servicio y comportamientos deseados, por todos conocidos y honrados, los cuales están definitivamente orientados a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- La infraestructura: es el sistema físico, normativo y procedimental en que se apoya el personal para atender las característica, necesidades y expectativas del cliente.
- El proveedor es la persona o entidad cuyo producto se convierte en insumo del proceso de producción de un servicio, que culmina con la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- El factor humano: corresponde al reclutamiento, dirección, adiestramiento y desarrollo de personal que se desempeñe en las organizaciones de servicios.

Figura Nº 2: Pirámide del Servicio



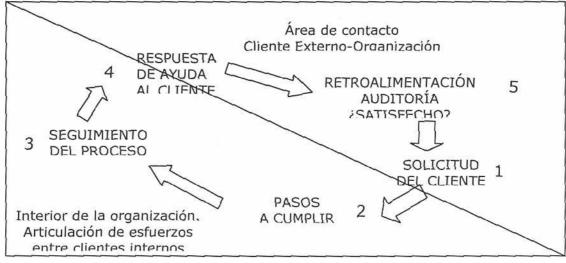
Fuente: ATA Asesores Técnicos y Administrativos. (1992). Pág. SS-6

2.1.2. Diagrama de Contactos:

Es una secuencia de eventos, cuya concatenación constituye el proceso de producción de un servicio. A lo largo del proceso, diferentes personas articulan esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Este a su vez entra en contacto con la organización en uno o varios puntos del proceso, obteniendo experiencias positivas y/o negativas, cuya sumatoria será igual a su percepción de la calidad del servicio.

Este diagrama favorece la visión de conjunto en el dador de servicio y permite controlar la experiencia del cliente, identificando los puntos del proceso y las causas que podrían significarle una mala experiencia.

Figura Nº 3: Diagrama de Contactos Área de contacto Cliente Externo-Organización



Fuente: ATA Asesores Técnicos y Administrativos. (1992). Pág. SS-6

2.2. Calidad Total en la Gestión de Servicios.

El título de este apartado del marco teórico fue tomado del libro de Parasuraman, Zeithalm y Berry (1993), dado que, nuestra investigación, se fundamenta en la teoría planteada por ellos.

Antes de describir lo que es la calidad total en la gestión de servicios, es preciso comprender qué es la calidad de servicio.

El cliente que utiliza algún servicios tiene en mente ciertas necesidades y expectativas que esperan sean cubiertas, si el producto sobrepasa o satisface estas expectativas una y otra vez, entonces en la mente del cliente, hay un servicio de calidad. (Berry, 1992)

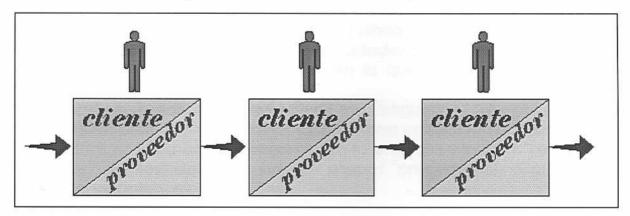
La calidad se relaciona directamente con la percepción del cliente, éstos comparan la experiencia del servicio total con su propio conjunto de expectativas y se forman un juicio que rara vez es neutro. El servicio recibe la aprobación o el rechazo. Por consiguiente la definición básica de calidad para Berry (1992) es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Por otro lado Horovitz (1994) define calidad como el nivel de excelencia que la empresa a escogido alcanzar para escoger a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.

Por su parte, Zeithalm, Parasuraman y Berry (1993) afirman que la calidad del servicio, desde la óptica de la percepción de los clientes, puede ser definida como: "la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entra las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.

Adicionalmente se encontró que la Calidad total está definida por Blanco y Senlle (1988) como "la actitud permanente orientada a la mejora continua", es por esta razón que la calidad global de gestión comienza por el gerente y termina por el usuario, formándose una cadena proveedor - cliente. Cada persona en la empresa es proveedor, es decir, genera algo nuevo en el proceso que va a parar a manos de otra persona que recibe el servicio, que se transforma en un cliente del primero y que será a su vez proveedor luego de aportar su trabajo. (Blanco y Senlle, 1988)

Figura N° 4: Cadena cliente – proveedor



Adaptado de: Blanco y Senlle (1988) Por: María Alejandra Larrazábal y María Alejandra Somoza en ocasión de este estudio.

En los últimos años, se ha extendido el término Calidad Total como modelo de gestión de todo tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas.

Efectivamente, podemos considerar la Calidad como una filosofía integradora de las distintas actividades de la empresa y como generadora de un modo de hacer que se hace imprescindible para alcanzar el reto de la competitividad.

Calidad implica eficacia y eficiencia; significa reducir costos y aumentar la rentabilidad; supone actualmente, y supondrá en el futuro, tanto un valor estratégico como una ventaja competitiva

El camino para mejorar la competitividad de los productos y servicios ha de basarse en la aplicación de programas de mejora de la calidad, llegando a la implantación de sistemas de Calidad Total.

La Calidad Total incluye todas las funciones y fases que intervienen en la vida de un producto o servicio, no sólo al producto en sí, sino a la gestión de la organización en su globalidad, poniendo en juego todos los recursos necesarios para la prevención de los errores, involucrando a todo el personal, sistematizando en todas sus vertientes las múltiples relaciones proveedor - cliente (interno y externo), mejorando el clima y las relaciones entre los miembros integrantes y reduciendo las pérdidas provocadas por una gestión insuficiente. Tiene en cuenta la totalidad de las necesidades de los clientes con el objetivo final de la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

El modelo de mejora continua es el corazón de la Calidad Total y requiere estas fases: (Blanco y Senlle, 1988)

Integración estratégica: los diferentes subsistemas de la organización apuntan en la misma dirección.

Participación en la toma de decisiones: identificación de la gente en una

estrategia común.

• Integración táctica: lograr un equilibrio cada vez mejor entre las necesidades del cliente y las capacidades del proveedor; para ellos debe haber una comunicación sana en la que cada parte clarifica lo que espera de la otra.

Decidir qué información se necesita y conseguirla.

Analizar profundamente los datos anteriores en relación con los objetivos.

Actuar en línea con la estrategia de la empresa y con las necesidades de los clientes definidas en las etapas precedentes. Centrarse en lo importante y ejecutarlo bien.

La calidad total en la gestión de servicio es desarrollada por Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1993. Dichos autores establecen un modelo mediante el cual estudian las expectativas y percepciones de los clientes receptores de los servicios y establecen que discrepancias entre ambas variables denotan una deficiencia que presentan las organizaciones de servicio. A su vez, afirman la presencia de cuatro deficiencias fundamentales, cuya existencia, favorece el crecimiento de la brecha entre expectativas y percepciones.

2.2.1. Causas de potenciales deficiencias en la calidad de servicio.

A través de un estudio exploratorio realizado a directivos de cuatro compañías norteamericanas por los autores Parasuraman, Zeithaml y Berry, determinaron cuatro deficiencias, que corresponden a las percepciones que tienen los ejecutivos sobre la calidad del servicio que le brindan a sus clientes.

⇒ Deficiencia I: discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.

No todos los directivos están conscientes de que características indican un servicio, es posible que no conozcan cual es el nivel de actuación que desean respecto a esas características.

Cuadro Nº 3: Factores causales de la deficiencia I

FACTOR Y DEFINICIÓN

Cultura orientada a la investigación de marketing: la inexistencia de este tipo de cultura en las empresas hace que no se conozca a la clientela que se tiene. Descubrir lo que los usuarios esperan es esencial para suministrar un servicio de calidad. El marketing no está referido únicamente a los productos, sino, y principalmente a los usuarios.

Comunicación ascendente: desde el personal de contacto directo con el público hacia los niveles directivos. Esto genera deficiencias dado que los directivos no se preocupan por los resultados de las investigaciones de marketing dirigidas a investigar las expectativas de los usuarios y se preocupan solamente por la producción y venta de lo que ellos creen que esperan los usuarios.

Niveles de mando: número de niveles jerárquicos que existen entre los niveles más altos y los más bajos de la empresa que crean separaciones y barreras entre el personal de contacto y los niveles directivos más altos y produce que estos niveles no conozcan las expectativas y percepciones de los clientes.

Fuente: Parasuraman, Zeithalm y Berry (1993) en: Armenio y Espinoza (1997)

⇒ Deficiencia II: discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

La correcta percepción de lo que esperan los clientes por parte de los directivos no es suficiente para lograr una alta calidad en el servicio.

Cuadro Nº4: Factores causales de la deficiencia II

FACTOR Y DEFINICIÓN

Deficiencia en el compromiso que se asume respecto a la calidad del servicio: establece hasta que punto la calidad del servicio constituye un objetivo estratégico de la dirección. La ausencia de un compromiso total por parte de la dirección con la calidad del servicio y excesiva atención a los otros objetivos que se establecen en la empresa, descuidan el necesario énfasis en esta materia. El compromiso de la dirección con un servicio de calidad quiere decir que se les de a los clientes aquello que ellos perciban como de alta calidad.

Percepción de inviabilidad: determina el punto hasta el cual los directivos creen que pueden satisfacer las expectativas de los clientes. La percepción de inviabilidad constituye una actitud mental de la dirección que puede o no estar relacionada con las limitaciones reales de la organización.

Errores en el establecimiento de los normas o estándares para la ejecución de las tareas: determina hasta que punto utiliza la tecnología (equipos y programas) para estandarizar la prestación de los servicios. La conversión de las percepciones de los directivos en normas específicas que aseguren altos niveles de calidad en el servicio depende del grado en que las labores o tareas que deben ser realizadas puedan ser convertidas en actividades rutinarias.

Ausencia de objetivos: establece la medida en que los objetivos de calidad del servicio están basados en los estándares de los clientes y sus expectativas en vez de en los estándares de la empresa.

Fuente: Parasuraman, Zeithalm y Berry (1993) en: Armenio y Espinoza (1997)

⇒ Deficiencia III: discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

El hecho que existan las guías para alcanzar un buen nivel de servicio y un trato correcto a los usuarios no asegura la alta calidad en la prestación de un servicio.

Cuadro N° 5: Factores causales de la deficiencia III.

FACTOR Y DEFINICIÓN

Ambigüedad en las funciones: establece el nivel hasta el cual los empleados se sienten inseguros respecto a lo que los niveles directivos y de supervisión esperan de ellos y la forma de satisfacer esas expectativas.

Conflictos funcionales: punto hasta el cual perciben los empleados que no pueden satisfacer las demandas de todas las personas a las que deben servir (clientes internos/externos)

Desajuste entre los empleados y sus funciones: coherencia entre la habilidades de los empleados y las funciones de sus puestos de trabajo.

Desajuste entre la tecnología y la funciones: adecuación entre la herramientas y tecnología que utilizan los empleados para la realización de sus funciones.

Sistemas inadecuados de supervisión y control: que conducen a sistemas de evaluación y compensación también inadecuados. Eficacia y coherencia de los sistemas de evaluación y recompensa de la empresa.

Ausencia de control percibido por parte de los empleados: establece el punto hasta el cual perciben los empleados que pueden actuar flexiblemente al afrontar situaciones problemáticas en la prestación de los servicios.

Ausencia de sentido de trabajo en equipo: establece el punto hasta el cual los directivos y los empleados colaboran para alcanzar metas comunes.

Fuente: Parasuraman, Zeithalm y Berry (1993) en: Armenio y Espinoza (1997)

⇒ Deficiencia IV: discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Las comunicaciones externas pueden no solo afectar a las expectativas del usuario sobre el servicio en sí, sino, además su percepción sobre la prestación del servicio mismo.

Cuadro Nº 6: Factores causales de la deficiencia IV

FACTOR Y DEFINICIÓN

Deficiencias en la comunicación horizontal: especialmente entre las operaciones, marketing y Recursos Humanos y entre las sucursales. Nivel de las comunicaciones que se producen tanto dentro como entre los diversos departamentos de la empresa.

Tendencia a prometer en exceso en las comunicaciones externas: establece el punto hasta el cual las comunicaciones externas de la empresas reflejan con decisión lo que los clientes reciben en el momento de la prestación del servicio.

Fuente: Parasuraman, Zeithalm y Berry (1993) en: Armenio y Espinoza (1997)

La presencia de estas cuatro deficiencias dentro de las empresas favorece el surgimiento de una quinta deficiencia, siendo esta el punto clave de todo el modelo. Esta plantea una discrepancia entre el servicio que se espera recibir y el servicio realmente percibido. De esta forma el modelo conceptual plantado por los autores transmite un mensaje claro a los directivos que estén deseosos de mejorar la calidad de sus servicios: el elemento clave para disminuir la deficiencia V, radica en disminuir las deficiencias I a IV y mantenerlas en el nivel más bajo posible (Armenio y Espinoza, 1997).

2.2.2 DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIO

Los autores Ziethalm, Parasuraman y Berry (199), es los hallazgos encontrados en sus investigaciones, plantean que los individuos se basan en diez dimensiones al momento de juzgar la calidad del servicio, éstas son:

- 1. Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- 2. Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- 3. Capacidad de respuesta: Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- 4. Profesionalidad: Posición de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.
- 5. Cortesía: Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.
- 6. Credibilidad: Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee.
- 7. Seguridad: Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
- 8. Accesibilidad: Accesible y fácil de contactar.
- 9. Comunicación: Mantener a los clientes informados utilizando u lenguaje que puedan entender, así como escucharles.
- 10. Compresión del cliente: Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

Los distintos análisis estadísticos realizados por los autores antes mencionados, mostraron la existencia de una importante correlación entre algunas dimensiones que representan los diez criterios iniciales, a consecuencia de esto se consolidaron los últimos siete criterios en dos amplios criterios que se denominaron Seguridad y Empatía. Los criterios restantes permanecieron sin cambios.

Cuadro N° 7: Correspondencia entre los criterios SERVQUAL y los diez criterios iniciales de evaluación de la calidad de servicio.

Los diez crite iniciales	erios	Elementos tangibles	Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía
Elementos tangib	les			1		
Fiabilidad						
Capacidad respuesta	de					
Profesionalidad Cortesía Credibilidad Seguridad						
Accesibilidad Comunicación Comprensión usuario	del					

Fuente: Parasuraman, Zeithalm y Berry (1993)

Así que las dimensiones utilizados por las personas al momento de evaluar la calidad son:

- 1. Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- 2. Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- 3. Capacidad de respuesta: Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- 4. Seguridad: Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
- 5. Empatía: Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores.

2.3. El Cliente

"El cliente es aquella persona que adquiere bienes y servicios de una empresa para su consumo personal". (Armenio y Espinoza, 1997). Albrecht (1992) expresa que los clientes están presentes en todas las relaciones de una organización. Igualmente distingue dos tipos de clientes los externos y los internos.

Cuadro Nº 8: El Cliente

- Un cliente es la persona más importante de cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción en nuestro trabajo, es un objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es un extraño.
- Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio. Él paga nuestro salario, sin él tendríamos que haber cerrado las puertas del negocio. No lo olviden nunca.

Fuente: Albrecht y Bradford (1990) en: Antillano y Noguera (1997)

Los clientes externos de una organización son "aquellos que solamente se relacionan con la organización cuando van a adquirir un bien o servicio que esta produzca o preste". (Albrecht, 1992)

Los clientes internos de una organización son "aquellos que trabajan dentro de la organización y otorgan sus servicios a la empresa." (Albrecht, 1992). Por su parte Schutter y Jackson (1988, citado por Perera y Rodríguez, 1998) plantea que "los clientes internos son aquellos que están dentro de la organización y a los que se les provee de servicios específicos hechos a la medida de las necesidades de cada área de operación."

Las personas que integran una organización deben comprender que todo el mundo está en el negocio del servicio, no solamente los que tratan con el público. (Albrecht, 1991)

Algunos gerentes de departamentos de servicio interno pueden identificar inmediatamente a sus clientes, sus interacciones con los clientes internos se pueden definir claramente y son fáciles de analizar. (Albrecht, 1991). Este pudiese ser el caso de una gerencia de Recursos Humanos ya que atiende a todas las personas que integran la organización. Pero en otros casos, la misión de la unidad puede ser muy amplia, puede no ser fácil identificar a un solo cliente o tipo de cliente a quien presta servicio el departamento. (Albrecht, 1991)

3. Enfoque de Servicio de la gerencia de Recursos Humanos

Antes de buscar dar a la gerencia de Recursos Humanos un enfoque de servicios, tiene que comprenderse bien el mercado. Este mercado no es un monopolio, tiene segmentos y es cambiante, comparten ciertas necesidades comunes, pero poseen valores y opiniones que les son propias:

Finalmente, la función de Recursos Humanos se ubica en una encrucijada de intereses, teniendo que responder as la alta gerencia, a las líneas supervisorias, a los trabajadores y ala comunidad circundante. Dentro de esta multiplicidad de receptores, con frecuencia se hace difícil determinar quien es el cliente principal (PDVSA, 1997, pág. 2)

Para que la función de Recursos Humanos sea efectiva, deben estar en permanente contacto con los clientes, conocer sus expectativas y metas, de manera de centrarse en ellas y enfocar los productos o servicios hacia esas metas y tratar de cumplir esas expectativas. (Fitz-Enz, en Antillano 1997,pág. 22) Esta es la mejor forma de atender a un cliente en una organización, centrarse en los efectos del servicio y no del servicio en sí.

El cliente no solo busca el producto en sí, adicionalmente, busca la solución de sus problemas, alcanzar sus objetivos y aprovechar sus oportunidades, una vez que los productos o servicios logren este cometido, los clientes tendrán opiniones positivas del departamento.

Muchas de las razones por las cuales las organizaciones, tienden a subestimar la importancia de la gerencia de Recursos Humanos, se debe al rol de Recursos Humanos orientado a la producción en vez de orientado hacia el servicio, esto se traduce en operaciones que generan productos iguales para un mercado homogéneo, en vez de una función de servicios que oferte soluciones a las necesidades de un mercado con distintos segmentos y requerimientos.

"Los gerentes de Recursos Humanos tienen que dejar de funcionar como un departamento enfocado a la producción y empezar a dedicarse a satisfacer los requerimientos y demandas de sus clientes internos, las cuales necesitan servicios personalizados que estén acordes con sus necesidades individuales y no contar únicamente con un servicio generalizado que no tome en cuenta las diferencias que existen entre los diferentes departamentos de una organización". (Bowen en Antillano 1997).

La gerencia de Recursos Humanos debe adaptarse a una nueva manera de gerenciar, el cual debe estar enfocado hacia proporcionar servicios acordes a las necesidades y expectativas de los clientes. Los profesionales de Recursos Humanos enfocados hacia el servicio necesitan ser educados y reeducados. Ellos deberán cambiar constantemente para obtener información acerca de sus clientes nuevas y útiles (American Management Association's 70th Annual. 1999).

Cuadro Nº9: Pasos para implementar una Orientación de Servicios en los Recursos Humanos

- 1. Revisión de la efectividad de los Recursos Humanos y su orientación.
- 2. Venderse a la alta gerencia a través de una orientación de servicios.
- 3. Educar al staff de Recursos Humanos en la entrega de servicios.
- 4. Educar a los gerentes de línea en un rol orientado a los servicios.
- 5. Implementar formas de diseñar menú (actividades o funciones) de Recursos Humanos.
- 6. Desarrollar un criterio de efectividad basado en la orientación hacia los servicios.
- 7. Conocer el resultado del balance servicio-producto.
- 8. Conocer el negocio

Fuente: Bowen y Greiner (1986) en: Antillano y Noguera (1997) pág. 25.

La prestación de servicios acorde con las necesidades específicas de los clientes internos se logra a través de un trabajo conjunto con el personal supervisorio, esto va a conducir a la clientelización de Recursos Humanos.

"La clientelización es un proceso dinámico que brinda al personal de Recursos Humanos un contacto cercano y frecuente con los clientes de todas partes de la compañía. Como resultado, el personal de Recursos Humanos gana conocimientos, se familiariza con toda la organización, y gana credibilidad en otros departamentos. Satisfechos los clientes, el gerente sobresaliente comienza a ver de primera mano cuales son las habilidades del departamento de Recursos Humanos que pueden ser usadas como plan y llevarlas a cabo como estrategias, acrecentando provechosamente la firmeza, ganando ventajas competitivas y creando una organización apoyada en la flexibilidad". (Schuller y Jackson, 1988, pág 40).

El objetivo de llevar a la gerencia de Recursos Humanos hacia un enfoque de servicio, requiere de una revisión y rediseñamiento de sus procesos y funciones para adaptarse a las nuevas circunstancias, aumentar su eficiencia y participar en los procesos de cambios.

II. OBJETIVOS

1. Objetivo General:

⇒ Determinar la relación existente entre la presencia de los múltiples roles, planteados en el modelo de Ulrich por parte de la gerencia de Recursos Humanos y la calidad de servicio que presta a sus clientes internos de nivel supervisorio.

2. Objetivos Específicos:

- ⇒ Determinar las expectativas de los clientes internos de nivel supervisorio de la gerencia de Recursos Humanos con respecto al servicio que de ésta reciben.
- ⇒ Determinar las percepciones de los clientes internos de nivel supervisorio de la gerencia de Recursos Humanos con respecto a la prestación de servicio que de ésta reciben.
- ⇒ Determinar las expectativas de los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos con respecto al servicio que prestan
- ⇒ Determinar las percepciones de los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos con respecto a la prestación de servicio que prestan.
- ⇒ Determinar el grado de calidad de servicio percibido por los clientes internos de nivel supervisorio de la gerencia de Recursos Humanos.
- ⇒ Determinar el grado de calidad de servicio percibido por los integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos con respecto a su gestión.
- ⇒ Identificar el (los) rol (es) del modelo de Ulrich, que prevalece (n) en la gerencia de Recursos Humanos desde la perspectiva de los clientes internos de nivel supervisorio.
- ⇒ Identificar el (los) rol (es) del modelo de Ulrich, que prevalece (n) en la gerencia de Recursos Humanos desde la perspectiva de los integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos.

III. HIPÓTESIS

⇒ A medida que la gerencia de Recursos Humanos desempeñe una gestión integral, definida en términos de una alta y equilibrada presencia de los cuatro roles, la calidad del servicio que reciben los clientes internos de nivel supervisorio en términos de las diferencias entre sus expectativas y percepciones será mayor.

V. MARCO REFERENCIAL

1. Breve Historia de Las Telecomunicaciones en Venezuela

Sin duda alguna que las telecomunicaciones constituyen el motor de desarrollo de cualquier país. De tal modo, con este sector no actualizado ni incorporado a las nuevas tecnologías, la economía no avanza a la velocidad necesaria. Una prueba de ello es nuestro país antes del año 1991. Durante ese período, las telecomunicaciones se suscribían a la red básica, algunas empresas de trunking, buscapersonas y escasas redes privadas de grandes empresas. El Estado Venezolano no tenía la capacidad de acometer proyectos de gran magnitud producto del proceso recesivo que afectaba al mismo, y además, por no ser competencia de los gobiernos intervenir en el mercado como oferente de bienes y servicios. Bajo esta situación se inicia el proceso de privatización del sector de las telecomunicaciones con la venta de las acciones de la CANTV, dando el área un giro de más de 180 grados, y propiciando luego, la apertura de muchas empresas. Actualmente, después de la industria petrolera, el sector que más ha crecido es el de las Telecomunicaciones, y las perspectivas se pierden de vista cuando pensamos en la concreción de los proyectos de incorporación al mercado de nuevos operadores de telefonía móvil celular, telefonía básica y los servicios de comunicaciones personales, que vendrán a expandir la competencia y el abanico de opciones a los usuarios para comunicarse. Y más aún, cuando las comunicaciones satelitales estén en franco desarrollo, el despegue económico se hará sentir con mayor efectividad.

Es así como puede decirse que existen dos etapas en el desarrollo de las Telecomunicaciones en Venezuela, antes y después de 199. Igualmente, forma parte de este panorama, la Ley de Telecomunicaciones de 1940, la cual gracias a su avanzada redacción, ha permitido el desarrollo de las telecomunicaciones a los niveles actuales, a pesar de tener 57 años de promulgada.

2. Breve Historia Empresa A

El servicio de telefonía celular en Venezuela fue introducido a comienzos de 1988 por parte de la empresa estatal CANTV, prestando el servicio en una forma limitada en la ciudad de Caracas.

En 1991, CANTV fue privatizada y su participación accionaria quedó repartida de la siguiente forma:

- ⇒ 49% EstadoVenezolano
- ⇒ 40% Venworld
- ⇒ 11% Empleados de CANTV

La Corporación Venworld es un nuevo consorcio internacional constituido por las siguientes compañías:

- ⇒ 51% GTE
- ⇒ 16% Electricidad de Caracas
- ⇒ 16% Telefónica de España
- ⇒ 12% Consorcio inversionista Mercantil (CIMA)
- ⇒ 5% ATT

En Marzo de 1992, se constituye esta empresa como empresa filial de CANTV, con participación privada extranjera, para ofrecer servicios de telefonía celular en Venezuela. Hoy en día, funciona como un ente independiente de CANTV, pero siempre contando con el apoyo y respaldo de una compañía sólidamente establecida en el mercado venezolano.

Ésta es la empresa de telefonía celular de Venezuela, que cuenta con la más alta tecnología en telecomunicaciones celulares con inigualable calidad de servicio y atención al cliente.

El crecimiento de la cobertura es un proceso de carácter permanente e indetenible, que tiene por objeto satisfacer la demanda de servicio de nuestros clientes en todo el territorio nacional. La empresa tiene previsto llegar con su servicio a toda Venezuela, ampliando su red de cobertura y ofreciendo a sus usuarios una extensa variedad de excelentes servicios competitivos en el mercado, a los cuales se incorporan actualmente aquellos que son resultado de la implementación de la tecnología digital.

3. Breve Historia empresa B

Para dar frente a la creciente demanda de comunicaciones móviles inalámbricas, el 14 de Abril de 1993 abrió sus puertas para ofrecer el servicio de radiocomunicación "Trunking".

Ésta es una empresa de capital mixta, producto de una asociación entre Motorola Inc. y la Organización Cisneros. Nació dentro del marco de apertura que el Gobierno Nacional adelantó en el área de telecomunicaciones a través del Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL).

Un sistema "Trunking" es cualquier sistema capaz de establecer una estructura de cola para que un gran número de usuarios comparta un número de enlaces de comunicación. Consiste un servicio de radio comunicación móvil bidireccional en el cual se asigna automáticamente un canal libre al usuario que lo solicita, solamente por el tiempo de comunicación.

Un sistema "Trunking" brinda las siguientes bondades:

- Privacidad de sus conversaciones: nadie usa el canal de radio del suscriptor mientras se está comunicando con otro usuario, ni escucha su conversación.
- Comunicación inmediata en la mayor parte del tiempo (<500 Mseg.), mientras que en la hora pico la espera nunca será mayor a los 6 segundos.
 - Amplia cobertura local y extendida
- Facilidad opcional para hacer llamadas a un abonado telefónico de la red pública o recibirlas de ellos.
- Este sistema es especialmente útil para empresas que prestan los servicios de:
 - Construcción
 - Mantenimiento
 - > Emergencia y seguridad
 - Despacho y distribución
 - > Gerencia, inspección y consulta profesional
 - Manufactura
 - Comercio en general

Actualmente, esta empresa ofrece sus servicios en Caracas, Maiquetía, Maracay, Valencia y Puerto Ordaz. Próximamente abrirá operaciones en la ciudad de Maturín y posteriormente otras ciudades del país. Su meta de servicio inmediata es la interconexión entre los diferentes donde presta servicio, especialmente en el área del centro del país.

4. Breve Historia Empresa C

Inicia sus operaciones en Venezuela en 1993, y hoy en día es una corporación con sedes en Argentina (1988), Brasil (1996), Ecuador (1994), Colombia (1992), Venezuela (1993), México (1994), Estados Unidos (1996), y convenios con empresas en el resto de América Latina y Europa, orientada al servicio total al cliente, de quien no pretenden ser tan sólo un proveedor de sistemas de comunicación, sino un asociado en los negocios, poniendo su experiencia y capacidades a su servicio, de manera que obtengan la mejor relación costo-beneficio de sus inversiones en un área tan estratégica como es la de telecomunicaciones, sin desviar recursos de las actividades medulares del negocio.

Esta empresa ofrece soluciones totales en el campo de las redes privadas de telecomunicaciones empresariales, proveyendo a sus clientes de una herramienta estratégica de competitividad, que integran dentro de sus organizaciones en forma rápida y transparente.

Transmisión de datos, voz, imágenes, vídeo, en sistemas de punto – punto, punto – multipunto ó red, con alcance nacional e internacional, incluyendo servicios de valor agregado (sistemas de correo electrónico, Internet e Intranet, fax store - and - forward, etc.), son algunas de las posibilidades que ImpSat ofrece para potenciar la competitividad de las empresas que los distinguen con su preferencia, que hoy en día suman más de mil, convirtiéndolos en la mayor empresa de redes privadas de telecomunicaciones en Latinoamérica.

5. Breve Historia Empresa D

Nació como empresa privada en 1930, fundada por Félix Guerrero, Manuel Pérez y Alfredo Damirón para explotar una red telefónica en el Distrito Federal.

Esta empresa adquirió progresivamente las demás empresas telefónicas privadas. En 1946 el Ministro de comunicaciones, comienza a ofrecer servicios de Telecomunicaciones y a preparar sus propias líneas de telégrafos y teléfonos.

En 1953, el gobierno adquiere las acciones.

En 1965, el Ejecutivo Nacional le traspasa a esta empresa, las instalaciones telefónicas del Ministerio de Comunicaciones y le otorga una concesión por 25 años, convirtiéndola en el instrumento del estado para el desarrollo de los servicios de telecomunicaciones.

En la década de los 50 y 60, la empresa introduce novedades como la conmutación automática, instala una red de larga distancia nacional y continúa adquiriendo las empresas de teléfonos privados restantes.

En 1973 adquiere la empresa de Teléfonos San Fernando de Apure y se convierte en un monopolio telefónico nacional.

Entre 1965 y 1980, experimenta una renovación profunda, se automatiza la larga distancia nacional, se instalan 376 mil líneas locales y se transforman las comunicaciones internacionales con la incorporación de los cables submarinos a USA y España y la estación Terrena Satelital de Camatagua.

En la década de los 80, experimenta un estancamiento y una progresiva erosión en la calidad del servicio.

En los posteriores años 90, la empresa arroja pérdidas debido en gran medida a los gastos financieros y al pago de la deuda externa. El día 11 de noviembre de 1991 se da en concesión la empresa debido a una era privatizadora en todo el mundo.

La corporación actualmente posee tres empresas filiales que ofrecen productos y servicios de avanzada tecnología, éstos son:

- ⇒ Celular: encargada de prestar servicio de telefonía celular con tecnología digital TDMA, la única en su tipo en Venezuela. gracias a esta tecnología, Movilnet ofrece servicios de valor agregado tales como llamadas en espera, identificación del numero que llama, acceso a las bases de datos digitales.
- \Rightarrow Servicios: filial que provee servicios de telecomunicaciones de valor agregado al ser la empresa que ofrece acceso a Internet.

⇒ Guías: nuestra filial de servicios de información. Actualmente publica 19 directorios telefónicos para uso de todo el país. Asimismo ofrece servicios de comercio electrónico a través de su pagina en Internet.

GERENCIA GENERAL DE INTERCONEXION

Esta unidad mantiene y desarrolla vínculos con las compañías telefónicas internacionales y con los proveedores de servicios inalámbricos que operan en el país. Principalmente se relaciona con las empresas encargadas de proveer servicio de telefonía rural a poblaciones con más de cinco mil habitantes, de acuerdo con los mandatos del organismo regulador de las telecomunicaciones en Venezuela, Conatel.

Está garantizado el crecimiento de esta unidad sobretodo por el auge de la telefonía inalámbrica y a las conexiones a Internet. Asimismo, desarrolla servicios derivados tales como llamadas a números 900 y a servicios de buscapersonas y a números 800.

GERENCIA GENERAL DE GOBIERNO

La Gerencia General de Gobierno se encarga de ofrecer servicios de telecomunicaciones a la medida de las necesidades del sector Gobierno.

Asimismo, el Estado recibe asesoramiento en materia de transformación de los servicios y soportes tecnológicos de cara al próximo milenio.

La filosofía de gestión de la Gerencia General de Gobierno tiene que ver con el estímulo al sector de la racionalización de servicios y la adecuación de las verdaderas necesidades de consumo y gasto de cada institución pública.

III. MARCO METODOLÓGICO

1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio empleado para esta investigación es descriptivocorrelacional.

Se describió la presencia de los múltiples roles por parte de la gerencia de Recursos Humanos propuestos por Dave Ulrich y se determinó la relación existente entre éstos y la calidad de servicio que prestan a sus clientes internos.

El diseño de investigación utilizado es no experimental ya que las variables no se manipularon, éstas se observaron tal y como se manifiestan en su contexto.

Se aplicó un diseño transeccional correlacional, debido a que los datos se recolectaron en un solo momento del tiempo y su objetivo principal fue describir las relaciones existentes entre dos variables en un momento determinado.

Se describieron los roles presentes en la gerencia de Recursos Humanos y se vio cuál fue su incidencia en la calidad de servicio prestada al cliente interno de nivel supervisorio.

2. DEFINICIONES CONCEPTUALES Y OPERACIONALES

2.1) Definiciones conceptuales:

Roles de la gerencia de Recursos Humanos: Conjunto de comportamientos, de actitudes, de obligaciones y de privilegios que se esperan de cualquier persona que ocupa una función dentro de la gerencia de Recursos Humanos.

Dimensiones:

- Rol Nº 1: Socio estratégico: consiste en alinear las estrategias y prácticas de Recursos Humanos con la estrategia de los negocios. (Ulrich, 1997)
- ♦ Rol N°2: Experto administrativo: consiste en la creación de una infraestructura organizativa, esto requiere que los profesionales diseñen y aporten procesos de Recursos Humanos eficientes para la formación de planteles, entrenamiento, evaluación, premios, promoción, y que manejen de una manera distinta el movimiento de los empleados dentro de la organización. (Ulrich, 1997)

- Rol N°3: Líder de los empleados: consiste en el involucramiento de la gerencia de Recursos Humanos en los problemas, preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados. (Ulrich, 1997)
- Rol N°4: Agente de cambio: los profesionales de Recursos Humanos ayudan a los empleados a renunciar a lo viejo y adaptarse a una nueva cultura de trabajo y como agentes de cambio ayudan a la organización a identificar un proceso para la administración del cambio. (Ulrich, 1997)

<u>Calidad de servicio</u>: "Es la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones en función de los siguientes criterios:

- 1. Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- 2. Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- 3. Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar y servicio rápido.
- 4. Seguridad: conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
- 5. Empatía: atención individualizada que ofrecen las gerencias a sus clientes. " (Zeithalm y otros, 1993)

Dimensiones:

- Expectativas: Es cómo espera el cliente recibir el servicio en función de sus necesidades.
- Percepciones: Es cómo interpreta el cliente la recepción del servicio en función de sus necesidades.
 - 2.2) Definición operacional de las variables:

Roles de la gerencia de Recursos Humanos: Fueron medidos a través de las respuestas dadas por los sujetos, al instrumento de "Estudio de evaluación de roles de RECURSOS HUMANOS" desarrollado por Dave Ulrich y Jill Conner en 1997.

Cuadro N°10: Correspondencia entre los roles y las declaraciones del "Estudio de evaluación de roles de Recursos Humanos"

ROL	ITEMS
Socio estratégico	Declaraciones 1,5,9,13,17,21,25,29,33,37
Experto administrativo	Declaraciones 2,6,10,14,18,22,26,30,34,38
Líder de los empleados	Declaraciones 3,7,11,15,19,23,27,31,35,39
Agente de cambio	Declaraciones 4,8,12,16,20,24,28,32,26,40

Adaptado de: Dave Ulrich y Jill Conner "Recursos Humanos Champions" 1997

Por: María Alejandra Larrazábal y María Alejandra Somoza, en ocasión de este estudio.

<u>Calidad de servicio</u>: Fue medida a través de las respuestas señaladas por los individuos de la muestra, al instrumento SERVQUAL desarrollado por Ziethalm, Parasuraman y Berry en 1993 según cada una de las cinco dimensiones correspondiente a la sección de expectativas y de percepciones.

Cuadro N°11: Correspondencia entre los criterios y las declaraciones para el cuestionario de expectativas y percepciones (Ziethaml y otros, 1993)

CRITERIO	ITEMS
Elementos Tangibles	Declaraciones 1 a 4
Fiabilidad	Declaraciones 5 a 9
Capacidad de respuesta	Declaraciones 10 a 13
Seguridad	Declaraciones 14 a 17
Empatía	Declaraciones 18 a 22

Fuente: Ziethalm, Parasuraman y Berry. (1993)

3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.1) Población:

La población de este estudio estuvo conformada por todos aquellos clientes internos de nivel supervisorio de la gerencia de Recursos Humanos e integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos que tuvieran 1 año ó más de antigüedad en el cargo, que trabajaran en empresas dedicadas al ramo de las telecomunicaciones, y que su sede se encontrara en el área metropolitana de Caracas.

Las empresas integrantes cumplieron con las siguientes características:

- 1. Empresas con una gerencia de Recursos Humanos estructurada.
- 2. Las empresas más representativas del sector en términos de: ventas registradas en los últimos tres años, número de empleados, tipo de servicio que presta, y cobertura a nivel nacional.

Todo esto con el fin de obtener resultados generalizables a todo el sector de Telecomunicaciones.

3.2) Muestra:

Se aplicó la técnica de Muestreo no probabilístico por sujetos tipos, en el caso de la escogencia de las empresas, ya que se necesitaba que cumplieran con las características antes mencionadas y el tamaño del mercado no permitía la existencia de muchas empresas de cada tipo de servicio.

Los sectores de la rama de Telecomunicaciones escogidos para la muestra de estudio fueron:

- ⇒ Telefonía Móvil Celular : Empresa A
- ⇒ Trunking: Empresa B
- ⇒ Telecomunicaciones Satelitales: Empresa C
- ⇒ Telefonía Básica: Empresa D

En el caso de los integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos, se aplicó un muestreo no probabilístico por sujetos tipos, ya que se buscaba obtener la opinión de los profesionales de Recursos Humanos independientemente de su nivel jerárquico, por lo tanto se incluyeron en la muestra a todos los miembros de la gerencia de Recursos Humanos que fuesen profesionales (TSU y Licenciados).

Para la escogencia de los clientes internos se orientó la investigación hacia los de nivel supervisorio ya que se considera que dentro de una organización existen diversos tipos de clientes con necesidades y niveles de poder diferentes. Partiendo de este punto, se considera que el personal supervisorio posee mayor poder de mando y puede evaluar de forma más directa el servicio ofrecido por la gerencia de Recursos Humanos. Para este tipo de clientes se realizó el muestreo según el tamaño de cada una de las empresas participantes:

Cuadro Nº12: Muestreo de clientes internos

EMPRESA	MUESTREO
Empresa A	Por el número elevado de empleados con el que cuenta esta empresa se realizó un muestreo intencional en cual quedasen representados todos los clientes internos de nivel supervisorio, siendo éstos: gerentes, coordinadores y supervisores.
Empresa B	Por ser empresas con un número pequeño de empleados se realizó un censo de
Empresa C	todo el personal supervisorio de las diferentes áreas funcionales de la organización.
Empresa D	Debido a la estructura descentralizada que caracteriza a esta empresa de gran tamaño, se dificultaba el acceso a las unidades corporativas, por esa razón fue censado el personal supervisorio de dos de las cinco unidades de negocios, a saber: Gerencia General de Gobierno y Gerencia General de Interconexión, en vista de que cada una de estas unidades tiene su propia coordinación de Recursos Humanos, fue posible estudiar dos series completas de clientes internos de nivel supervisorio de RH.

Quedando la muestra constituida por:

Empresa	Instrumentos entregados	Instrumentos recibidos	% de mortalidad experimental
Α	40	28	30%
В	16	15	6,25%
С	15	14	6.66%
D	43	12	27.9%
TOTAL	114	69	39.47%

		S	exo	
	Masculino	%	Femenino	%
n (Tamaño muestral)	34	49.28	35	50.72

	Edad											
	20-30	%	31-35	%	36-40	%	41-45	%	46-50	%	51ó+	%
n (Tamaño muestral)	28	40.4	19	27.5	9	13	12	17.4	-	0	1	1.5

		Nivel	de instrucción alc	anzado		
	TSU	%	Universitario	%	Post-grado	%
n (Tamaño muestral)	19	27.5	34	49.3	16	23.2

	Nivel del cargo que ocupa							
	Gerente	%	Coordinador	%	Supervisor	%	Analista	%
n (Tamaño muestral)	26	37.7	16	23.2	17	24.6	10	14.5

		Antigüedad en la empresa									
	1-5	%	6-10	%	11-15	%	16-20	%	21 6 +	%	
n (Tamaño muestral)	50	72.5	15	21.8	2	2.9	1	1.4	1	1.4	

	Antigüedad en el cargo								
	1-5	%	6-10	%	11-15	%			
n (Tamaño muestral)	61	88.4	5	7.2	3	4.4			

Clientes internos de nivel supervisorio:

	Sexo							
Empresa	Masculino	%	Femenino	%				
Α	6	42.9	8	57.1				
В	7	70	3	30				
С	10	71.4	4	28.6				
D	6	66.6	3	33.3				

Empresa						Edad				
	20-30	%	31-35	%	36-40	%	41-45	%	51ó+	%
Α	7	50	4	28.6	1	7.1	2	14.3	-	0
В	4	44.4	5	55.5	1	1.1	-	0	-	0
С	2	14.3	2	14.3	6	42.9	4	28.5	-	0
D	2	22.2	2	22.2	_	0	4	44.4	1	11

		Nivel de in	strucción alcanzac	do		
Empresa	TSU	%	Universitario	%	Post-grado	%
A	4	28.6	7	50	3	21.4
В	5	50	5	50		_
С	4	28.6	6	42.8	4	28.
D	2	22.2	3	33.3	4	44.

		Nive	I del cargo que oc	ира		
Empresa	Gerente	%	Coordinador	%	Supervisor	%
Α	3	21.4	3	21.4	8	57.2
В	5	50		-	5	50
С	14	100	-	-	-	0
D	-	-	8	88.9	1	11.1

				A	ntigüed	ad en l	a empreso			
Empresa	1-5	%	6-10	%	11-15	%	16-20	%	21 ó +	%
Α	13	92.8	1	7.2	-	-	J -	-	-	-
В	9	90	1	10	-			-	=	-
С	8	57.2	6	42.8	-	-		- 1	-	-
D	3	33.3	3	33.3	1	11.1	1	11.1	1	11.

Antigüedad en el cargo								
Empresa	1-5	%	6-10	%	11-15	%		
Α	14	100	_		-	0		
В	10	100	-	- 111	-	0		
С	10	71.4	4	28.6	_	0		
D	7	77.8	-	_	2	22.2		

Integrantes de la Gerencía de Recursos Humanos:

Sexo							
Empresa	Masculino	%	Femenino	%			
Α	4	28.6	10	71.4			
В	1	25	3	75			
С	12	-	1	100			
D	-		3	100			

					Edad			
Empresa	20-30	%	31-35	%	36-40	%	41-45	%
Α	10	71.4	2	14.4	1	7.1	1	7.1
В	2	50	2	50	2	2		2
С	-	0	ı	100	- 1	-	-	-
D	1	33.3	1	33.3		-	1	33.3

			Nivel de instrucció	n alcanza	do	
Empresa	TSU	%	Universitario	%	Post-grado	%
Α	2	14.2	10	71.4	2	14.2
В	1	25	2	50	1	25
С	-	-	-	-	1	100
D	1	33.3	1	33.3	1	33.3

			Nivel del	cargo	que ocupa									
Empresa	Gerente	%	Coordinador	%	Supervisor	%	Analista	%						
A	3	21.4	1	7.14	3	21.4	7	50						
В	1	25	1	25	-	-	2	50						
С	-	\ <u>-</u>	1	100	4									
D		-	2	66.6	=	-	1	33.3						

	Antigüedad en la empresa								
Empresa	1-5	%	6-10	%	11-15	%			
Α	10	71.4	4	28.5	-	-			
В	4	100				16			
С	1	100	-	-	_	157			
D	2	66.6	-	-	1	33.3			

Antigüedad en el cargo								
Empresa	1-5	%	6-10	%	11-15	%		
Α	13	92.8	1	7.14	-	-		
В	4	100	-		-	-		
С	1	100	Della- 1	-	-	-		
D	2	66.6		<u>e</u>	1	33.3		

4. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para los efectos de la investigación se utilizaron dos instrumentos diferentes para la recolección de los datos:

1. La escala SERVQUAL, desarrollado por Ziethalm, Parasuraman y Berry (1993)

Dichos autores en su libro "Calidad Total en la gestión de servicios", presentan una técnica de medición de la calidad del servicio por ellos creada, ésta lleva el nombre de SERVQUAL, es decir, Service Quality (calidad de servicio).

SERVQUAL, según sus propios autores, es un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de confiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y las percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio. Dicho instrumento se puede aplicar a una amplia gama de servicios ya que suministra un esquema o armazón básico basado en un formato de representación de las expectativas y las percepciones que incluyen declaraciones para cada uno de los cinco criterios sobre la calidad del servicio (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía).

La escala utilizada por los autores para evaluar cada declaración es de siete puntos y consiste en un conjunto de ítems (22 tanto para expectativas como para percepciones) ante los cuales el encuestado deberá responder dentro de un continuo que va desde Desacuerdo (1) hasta Acuerdo (7).

En el desarrollo de SERVQUAL, para diseñar escalas de medición que permitiesen valorar algunos procesos que no son directamente observables, los autores recurrieron a métodos y procedimientos generalmente aceptados en este tipo de análisis. Los pasos o fases que siguieron se mencionan a continuación.

Cuadro N° 13: Resumen de los pasos empleados en el desarrollo de la escala SERVQUAL.

Paso1: Definición de la calidad de Servicio como la discrepancia entre percepciones del servicio recibido y expectativas del servicio específico.	Paso 6: Identificación de 34 ítems representando 7 dimensiones.
Paso2: Identificación de las 10 dimensiones que dominan la calidad del servicio.	Paso 7: Recolección de expectativas y percepciones de 4 muestras independientes de 200 sujetos, en las mismas empresas de servicio.
Paso 3: Generación de 97 ítems representando las 10 dimensiones.	Paso 8: Evaluaciones y purificaciones adicionales de la escala de 34 ítems, usando los mismos procedimientos del paso 5, en cada muestra independiente.
Paso 4: Recolección de expectativas y percepciones de una muestra de 200 sujetos, cada uno había sido un cliente reciente de alguna de 5 empresas de empresas de servicio.	Paso 9: Identificación de una escala de 22 ítems (SERVQUAL) representando 5 dimensiones.
Paso 5: Depuración de la escala siguiendo la siguiente secuencia: 1. Cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach y la correlación de los ítems. 2. Borrado de ítems donde la correlación era muy baja y de aquellos cuyo coeficiente alfa iba creciendo. 3. Aplicación de análisis de factores para verificar la dimensionalidad de toda la escala. 4. Reasignación de ítems y reestructuración de las dimensiones.	dimensionalidad de la escala.
	Paso 11: Validación del instrumento SERVQUAL.

Fuente: Parasuraman, Zeithalm y Berry (1993) en: Armenio y Espinoza (1997)

La alta confiabilidad (0,92) y consistencia de la escala proveen soporte para su validez, ahora bien, no son suficientes y para ello los autores buscaron la validez conceptual y empírica de la misma, de tal forma de responder, afirmativamente, a la pregunta de si la escala mide lo que realmente quiere medir. Para ello fue requisito el examen de dos aspectos: Primero, la profundidad en la cual las declaraciones y su campo eran explicados; Segundo, el punto hasta el cual los ítems de la escala representaban las afirmaciones que se deseaban hacer. (Armenio y Espinoza, 1997)

Simon S.K. Lam (1995 en: Armenio y Espinoza, 1997), basándose en información obtenida fuera de los Estados Unidos de América y en sus propios estudios llevados a cabo en Hong Kong, afirma que SERVQUAL " es una escala consistente y fiable para medir la calidad de servicio dado que esta exhibe válidas mediciones de las expectativas de los clientes y sus percepciones". Asimismo, luego de una investigación llevada a cabo por L.Pitt, P. Berthon, G. Prendegast y D. Nel (1995 en: Armenio y Espinoza, 1997), en la cual compararon cuatro estudios independientes realizados en diferentes empresas de servicio, llegaron a la conclusión que SERVQUAL es un instrumento que tiene una

estabilidad transnacional y cultural y es válido y confiable en la mayoría de los diferentes contextos a nivel mundial.

Para facilitar el llenado de este instrumento se diseñó un formato en el cual el encuestado evaluará 22 declaraciones redactadas de manera general bajo el criterio de las dos secciones: Percepciones y Expectativas. (Ver anexos)

Con el objeto de determinar la confiabilidad de éste instrumento, se aplicó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, basado en la "consistencia interna de los elementos incluidos en una prueba cuyo valor oscila entre 0 y 1, siendo 1 el nivel máximo de confiabilidad" (Armenio y Espinoza, 1997)

Cuadro N° 14: Coeficiente de Alfa de Cronbach para el instrumento SERVQUAL

	, er arrexes)	
N° de ítems	N° de casos	Alfa de Cronbach
44	69	0.9366

Fuente: María Alejandra Larrazábal y María Alejandra Somoza, en ocasión de este estudio.

En un estudio realizado por Armenio y Espinoza (1997) fue calculado el Alfa de Cronbach tanto para expectativas como para percepciones obteniendo los siguientes resultados:

Cuadro Nº 15: Coeficiente de Alfa De Cronbach

N° de Ítems	N° de casos	ALFA	
		Expectativas	Percepciones
22	188	0,8976	0,9635
	22	Tr de l'elis	Expectativas

Fuente: Armenio y Espinoza (1997)

2. El "Estudio de evaluación de roles de Recursos Humanos", desarrollado por Ulrich y Conner en su libro "Recursos Humanos Champions" en 1997. (Ver anexos)

Este Instrumento mide la presencia de los cuatro roles definidos por los autores del estudio, en cualquier Gerencia de Recursos Humanos. El cuestionario de evaluación de roles adaptado, es igualmente de tipo Likert de 7 puntos, y consta de 40 ítems distribuidos en forma de diez afirmaciones inconclusas que son completadas por cuatro posibles respuestas, donde cada uno de éstas evalúa la presencia de cada rol propuesto.

Con el objeto de determinar la confiabilidad de éste instrumento, se aplicó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, basado en la "consistencia interna de los elementos incluidos en una prueba cuyo valor oscila entre 0 y 1, siendo 1 el nivel máximo de confiabilidad" (Armenio y Espinoza, 1997)

Cuadro N° 16 : Coeficiente de Alfa de Cronbach para el instrumento Estudio de evaluación de roles de Recursos Humanos (Ver anexos)

N° de ítems	Nº de casos	Alfa de Cronbach
40	69	0.9578

Fuente: María Alejandra Larrazábal y María Alejandra Somoza, en ocasión de este estudio.

Para los dos instrumentos se incluyó un cuadro adicional sobre los datos personales de los encuestados como lo son: edad, sexo, nivel del cargo (gerente, supervisor, coordinador), titulo obtenido, antigüedad en el cargo y antigüedad en la empresa.

Se realizaron dos versiones de ambos instrumentos con diferentes redacciones e instrucciones, una para los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos como proveedores del servicio y otra para los clientes internos de Recursos Humanos como clientes del servicio.

5. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El primer paso para llevar a cabo esta investigación, fue dirigirse a la coordinación de Recursos Humanos de las empresas donde se realizó el estudio, suministrando información explicativa del mismo; cual sería su alcance y el beneficio que conllevaría a la empresa, obteniéndose así la aprobación por parte de la gerencia.

Fue solicitado a la gerencia de Recursos Humanos un organigrama en el cual aparecieran el nivel supervisorio y la ubicación de la gerencia de Recursos Humanos, de manera de poder conocer el número de cargos correspondientes a las diferentes áreas de interés para el estudio.

Una vez seleccionada la muestra, la persona contacto en la gerencia de RRHH se encargó de entregar la encuesta de manera personal en un sobre a cada uno de los miembros de la muestra; después de contestado fueron devueltos de la misma forma. Ya recolectados todos los instrumentos por parte de la persona contacto, ésta se comunicó con algunas de los investigadoras para que fueran recogidas en las instalaciones de la empresa.

6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para la realización del procesamiento de la información se utilizaron dos programas:

Excel, de manera de poder manejar la data del modo establecido por los autores, a través de la programación de las hojas de cálculo con las fórmulas correspondientes.

SPSS 7.5, a manera de resumir los cálculos del Alfa de Cronbach, coeficiente de correlación de Pearson, estadística descriptiva e inferencial.

Los resultados de los cálculos realizados en SPSS se trasladaron a Excel para facilitar y mejorar la apariencia de su presentación. Las tablas de SPSS se colocan en los anexos correspondiente.

Una vez recogidos los instrumentos se procedió al análisis de los datos recolectados de la siguiente manera:

Para llevar a cabo la investigación se analizó en forma independiente el comportamiento de cada una de las variables para luego correlacionar e inferir los resultados en función de la hipótesis planteada.

a) Roles de Recursos Humanos:

Para este análisis se procedió a crear una matriz donde fueron vaciados los datos, siguiendo el procedimiento para la obtención de resultados establecido por Dave Ulrich y Jill Conner (1997), el cual consistió en:

- Se realizó la sumatoria del puntaje asignado por cada integrante de la muestra a cada una de las declaraciones correspondientes a cada rol (ver definición operacional de la variable "roles de Recursos Humanos". Cuadro N°10) obteniendo así el valor de cada uno de los roles por integrantes de la muestra.
- 2. Se obtuvo el puntaje total de los roles a través de la sumatoria del valor obtenido por cada rol.
- 3. Una vez obtenidos los puntajes individuales, se procedió a calcular los puntajes totales de la muestra con respecto a cada uno de los roles.
- 4. Finalmente, se obtuvo la sumatoria total de los roles con respecto a todos los integrantes de la muestra.

Este procedimiento fue aplicado de igual manera y de forma independiente para los clientes internos de nivel supervisorio y para los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos.

Luego se sumaron las correspondientes puntuaciones dadas por cada encuestado a cada uno de los roles propuestos y:

- a) Se calculó la puntuación total promedio de los cuatro roles por empresas.
- b) Se calculó la puntuación total promedio de los cuatro roles por la totalidad de la muestra.
- c) Se calculó la puntuación promedio de cada rol por empresas.
- d) Se calculó la puntuación promedio de cada rol por la totalidad de la muestra.

Las puntuaciones obtenidas fueron analizadas con base en rangos de puntuaciones que permitió determinar la mayor o menor presencia de la variable en la muestra analizada.

En el caso de la puntuación total y la puntuación por cada uno de los roles de acuerdo al instrumento, el valor mínimo que puede adquirir la variable en términos de promedio es uno (1) y el valor máximo es siete (7). A partir del cual se estableció un continuo, dividiendo la escala en tres partes.

Cuadro N°17: Valor adquirido por la variable Roles

Rango	Zona o área
1 a 2,99	Baja presencia de la variable
3 a 4,99	Mediana presencia de la variable
5 a 7	Alta presencia de la variable

Fuente: María Alejandra Larrazábal y María Alejandra Somoza, en ocasión de este estudio.

b) Calidad de servicio:

Para este análisis se procedió a crear una matriz donde se procesaron los datos, siguiendo el procedimiento para la obtención de resultados de SERVQUAL establecido por Parasuraman, Zeithalm y Berry (1993), el cual consistió en:

Se vació la información obtenida en una matriz de doble entrada, siendo la columna izquierda el número de sujetos encuestados estratificados por empresas, y en la parte superior se colocó el número de declaraciones que posee cada dimensión de la variable (Ver anexos).

- a) Se calculó la puntuación SERVQUAL= P-E (Puntuación no ponderada) para cada encuestado.
- b) Se calculó la puntuación SERVQUAL= P-E (Puntuación no ponderada) para cada empresa.
- c) Se calculó una puntuación SERVQUAL=P-E (Puntuación no ponderada) general para toda la muestra.
- d) Se sumaron los correspondientes promedios de las puntuaciones dadas por cada miembro de la muestra para cada dimensión de la calidad de servicio.

Este procedimiento fue aplicado de igual manera y de forma independiente para los clientes internos de nivel supervisorio y para los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos

Las puntuaciones obtenidas fueron analizadas con base en rangos de puntuaciones que permitió determinar la mayor o menor presencia de la variable en la muestra analizada.

Al obtener la puntuación no ponderada promedio y de acuerdo al instrumento, el valor mínimo que puede adquirir la variable Calidad de Servicio es menos siete (-7) y siete (+7). A partir del cual se establecerá un continuo:

Cuadro Nº 18: Valor adquirido por la variable Calidad de Servicio (Puntuación Servaual)

Rango	Sub-Rango	Zona o área
7 a 5	Alta Calidad	Servicio con calidad
4,99 a 3	Mediana Calidad	P >E
2,99 a 1	Baja Calidad	
0,99 a -1	Tolera	ncia
-0,99 a -3	Deficiente	Servicio sin Calidad
-2,99 a -5	Grave	P< E
-4,99 a -7	Crítico	N-03 - 020011

Fuente: María Alejandra Larrazábal y María Alejandra Somoza, en ocasión de este estudio.

Correlación entre las variables:

Se realizó la prueba de coeficiente de Correlación de Pearson ya que no se considera a una variable como dependiente y otra como independiente sólo se establece una relación a nivel teórico, pero la prueba no considera dicha causalidad. Este coeficiente de correlación fue calculado a partir de las puntuaciones obtenidas en la medición de cada una de las variables y luego se estableció la relación de cada medición en los mismos sujetos de la muestra.

Entre las relaciones establecidas, se realizó la correlación de la totalidad de los roles con respecto a la calidad (SERVQUAL) y cada uno de los roles por separado con respecto a la calidad. Este análisis se realizó en términos de todas las empresas en general y de cada una de las empresas en forma particular.

IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una vez recolectados los datos, se realizó el análisis de cada una de las variables por separado, este primer análisis fue descriptivo para luego establecer la correlación entre ambas variables.

Como fue indicado en el marco metodológico, es importante señalar que para medir tanto la variable calidad de servicio como roles de Recursos Humanos, fueron diseñados los siguientes criterios para facilitar el análisis de cada una de las variables.

Cuadro N°19: Valor adquirido por la variable Calidad de Servicio

Rango	Sub-Rango	Zona o área
7 a 5	Alta Calidad	Servicio con calidad
4,99 a 3	Mediana Calidad	P >E
2,99 a 1	Baja Calidad	
0,99 a -1	Tolera	ncia
-0,99 a -3	Deficiente	Servicio sin Calidad
-2,99 a -5	Grave	P< E
-4,99 a -7	Crítico	

Fuente: María Alejandra Larrazábal y María Alejandra Somoza, en ocasión de este estudio.

Cuadro N°20: Valor adquirido por la variable Roles

Rango	Zona o área	
1 a 2,99	Baja presencia de la variable	
3 a 4,99	Mediana presencia de la variable	
5 a 7	Alta presencia de la variable	

Fuente: María Alejandra Larrazábal y María Alejandra Somoza, en ocasión de este estudio.

El análisis fue realizado en cuatro grandes bloques: análisis descriptivo de la totalidad de las empresas de la muestra, análisis descriptivo de cada una de las empresas de la muestra, análisis correlacional en la totalidad de las empresas de la muestra y por último el análisis correlacional en cada una de las empresas participantes.

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA TOTALIDAD DE LA MUESTRA

1.Calidad de Servicio

1.1 Clientes Internos:

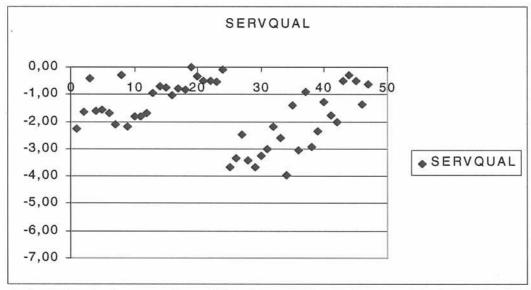
Cuadro Nº21: Análisis Descriptivo por Dimensión a nivel general desde la perspectiva de los clientes internos.

	Elementos tangibles		Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía	Promedio
Media	-1,73	-2,01	-1,60	-1,41	-1,49	-1,65
Recorrido	4,50	5,40	4,75	4,75	5,40	4,96
Desv. Est.	1,14	1,27	1,20	1,27	1,35	1,25

En el cuadro Nº21 se representan los valores obtenidos para cada una de las dimensiones de la calidad de Servicio desde la perspectiva de la puntuación SERVQUAL= percepciones – expectativas, asignada por la totalidad de los clientes internos de la muestra.

El cuadro anterior nos indica que el recorrido de los datos, es decir, la distancia entre los datos en la escala establecida, fue de 4.96, lo que significa una alta dispersión de los datos, esto se corrobora por medio de la desviación estándar con una puntuación promedio de 1.25, es decir, las respuestas de los encuestados se presentaron de forma heterogénea. (Ver gráfico N° 1)

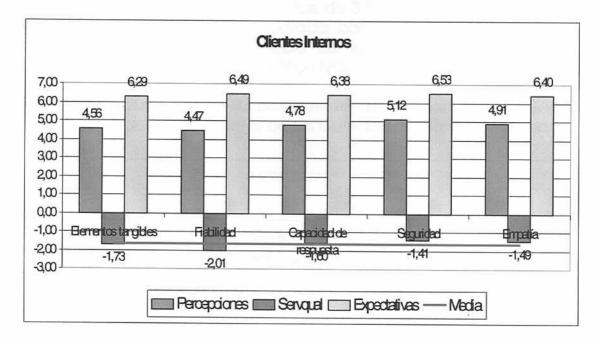
Gráfico №1: Dispersión de los datos referentes a la puntuación SERVQUAL en la totalidad de Clientes Internos.



A través de las medias obtenidas por cada una de las dimensiones de la variable calidad de servicio, se puede observar que la seguridad presenta la media más alta, es decir, los conocimientos y atención mostrados por los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza, es la desempeñada con menos deficiencia.

La fiabilidad presenta la más baja, es decir, que la habilidad para realizar el servicio ofrecido de forma fiable y cuidadosa, es la desempeñada con más deficiencia, como lo indican los clientes internos de dicha gerencia.

Gráfico №2: Puntuaciones SERVQUAL por dimensión de la calidad del servicio desde la perspectiva de los clientes internos.



Las puntuaciones obtenidas del cuestionario SERVQUAL, referidas a las expectativas y percepciones de los clientes internos con respecto al servicio de la gerencia de Recursos Humanos, y la correspondiente brecha entre ambas según el criterio respectivo, se observan en el gráfico N° 2

En cuanto a la puntuación SERVQUAL para los criterios del servicio, la media se ubica en un nivel equivalente a –1.65 esto indica que, en términos generales para los clientes internos el servicio ofrecido por las Gerencias de Recursos Humanos de las empresas participantes con respecto a los criterios de Elementos Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía, es considerado "Sin calidad" dentro del sub-rango de "Deficiente". Es decir, en todos los casos las percepciones son menores que las expectativas.

1.2 Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos

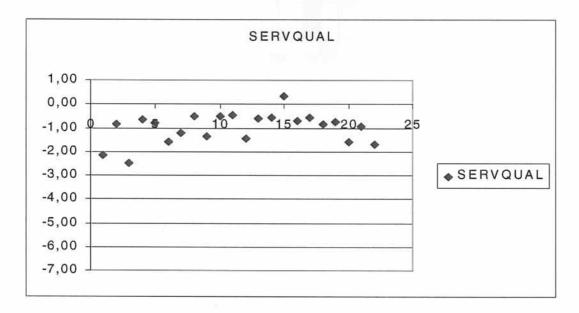
Cuadro Nº 22: Análisis Descriptivo por Dimensión a nivel general desde la perspectiva de los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos.

	Elementos tangibles	THE PARTY OF THE P	Capacidad de respuesta	Seguridad	Empatía	Promedio
Media	-1,03	-1,28	-1,08	-0,91	-0,70	-1,00
Recorrido	2,25	4,80	4,50	3,50	2,80	3,57
Desv. Est.	0,60	0,95	0,89	0,95	0,85	

En el cuadro N° 22 se representan los valores obtenidos para cada una de las dimensiones de la calidad del Servicio desde la perspectiva de la puntuación SERVQUAL= percepciones – expectativas, asignada por la totalidad de los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos de la muestra.

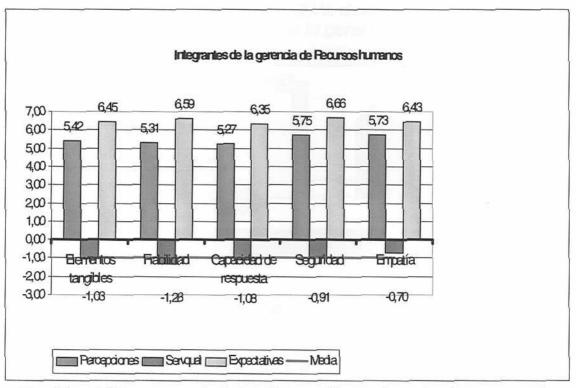
Para la totalidad de los integrantes de las gerencias de Recursos Humanos de las empresas, el recorrido de los datos fue de 3.57, lo que significa una mediana dispersión de los datos (si es comparada con la presentada por los clientes internos), corroborado esto por medio de la desviación estándar con una puntuación promedio de 0.85. (Ver gráfico Nº3).

Gráfico Nº3: Dispersión de los datos referentes a la puntuación SERVQUAL en la totalidad de los integrantes de las Gerencias de Recursos Humanos.



En cuanto al criterio que piensan los integrantes de las gerencias de Recursos Humanos que es desempeñado con menos deficiencia en su gestión es el de Empatía (ya que presenta la media más alta), es decir, la atención personaliza que ofrecen a sus clientes, y para ellos el más deficiente en su gestión es la Fiabilidad (ya que presenta la media más baja), coincidiendo su apreciación con la de sus clientes internos.

Gráfico Nº4: Puntuaciones SERVQUAL por dimensión de la calidad del servicio desde la perspectiva de los integrantes de las Gerencia de Recursos Humanos.



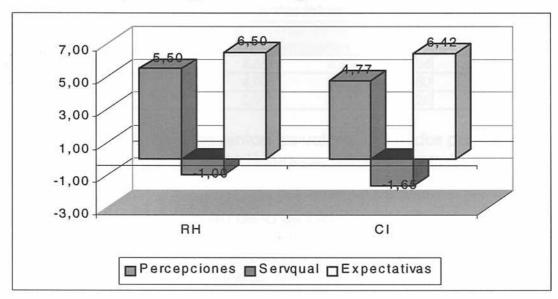
El gráfico Nº4, representa la brecha o diferencia entre las percepciones y las expectativas de los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos que dan como resultado la puntuación SERVQUAL.

En cuanto a esta puntuación para los criterios de la calidad del servicio, la media se ubica en un nivel equivalente a -1.00 esto indica que, en términos generales para los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos el servicio ofrecido por ellos, es considerado "Sin calidad" dentro del sub-rango de Deficiencia.

Sin embargo las puntuaciones obtenidas por los criterios de Seguridad y Empatía, el servicio de éstos es considerado dentro del rango de Tolerancia, es decir, que los conocimientos y atención mostrados por ellos y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza, además de la atención personalizada que ofrece a sus clientes internos se encuentra en una zona neutral.

1.3 Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos y Clientes Internos.

Gráfico №5: Puntuaciones SERVQUAL desde la perspectiva de los clientes internos y los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos.



En el gráfico Nº5 se observan las puntuaciones obtenidas en el cuestionario SERVQUAL, referidas a las expectativas, percepciones y la correspondiente brecha entre ambas, tanto de clientes Internos como de los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos.

Se puede observar que las percepciones de los integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos son ligeramente más altas que las de los clientes internos, en cuanto a las expectativas existe coincidencia entre ambos grupos. Con respecto a la puntuación SERVQUAL= Percepciones – Expectativas, a nivel general, se observa que tanto para los clientes internos como para los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos el servicio de dicha gerencia se considera Sin Calidad, dentro del rango considerado Deficiente, aunque de manera más pronunciada para los clientes internos. Podemos afirmar que existe una diferencia estadísticamente significativa entre la puntuación SERVQUAL asignada por los clientes internos y la asignada por los integrantes de las gerencias de Recursos Humanos. (Ver cuadro Nº23)

Cuadro Nº 23: Prueba t de Student para la puntuación SERVQUAL asignada por clientes internos e integrantes de la gerencia de Recursos Humanos.

Valor t	Nivel de significancia. Prueba de dos colas	Grados de libertad	Valor tabla
2,5	0,01	67	2,381

2. Roles de la gerencia de Recursos Humanos

2.1 Clientes Internos:

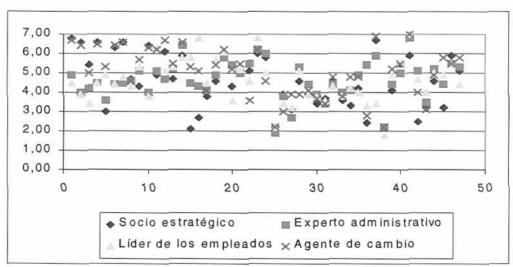
Cuadro Nº24: Análisis descriptivo por Rol desde la perspectiva de los clientes internos.

	Socio Estratégico	Experto administrativo	Líder de los empleados		Promedio
Media	4,59	4,65	4,60	5,04	4,72
Recorrido	4,70	4,90	5,20	4,80	4,90
Desv. Est.	1,39	0,99	1,11	1,28	1,19

En el cuadro Nº24 se representan los valores obtenidos para cada uno de los roles de la Gerencia de Recursos Humanos, asignados por la totalidad de los clientes internos de la muestra.

El recorrido de los datos dentro de la escala fue de 4.90, lo cual significa una alta dispersión de los datos, esto se corrobora por medio de la desviación estándar con una puntuación promedio de 1.19, esto quiere decir que existe una alta heterogeneidad en las respuestas de las encuestados con respecto a la presencia de los roles de la gerencia de Recursos Humanos.(Ver gráfico Nº6)

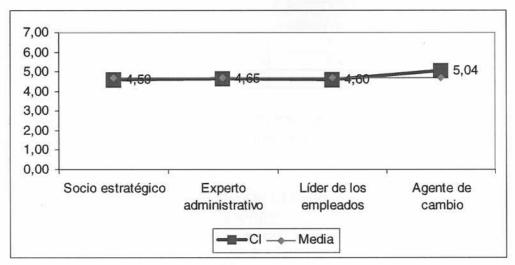
Gráfico Nº6: Dispersión de los datos referentes a la puntuación de Roles de Recursos Humanos en la totalidad de Clientes Internos.



A través de las medias obtenidas por cada uno de los roles, se puede observar que el de Socio estratégico es el que presenta la media más baja y el de agente de cambio la más alta, por lo que se afirma que, de todos los roles, aquel que ayuda a los empleados a renunciar a lo viejo y adaptarse a una nueva cultura de trabajo y contribuir con la organización a identificar un proceso para la administración del cambio, es el más presente en su gestión, como lo indican los

clientes internos de dicha gerencia, mientras que el menos presente es aquel que ayuda a alinear las estrategias de Recursos humanos con las del negocio.

Gráfico №7: Puntuaciones de Roles de Recursos Humanos desde la perspectiva de la totalidad de los clientes internos.



En el gráfico Nº7 se observan las puntuaciones obtenidas en el cuestionario de evaluación de roles de Recursos Humanos desde la perspectiva de la totalidad de los clientes internos de la muestra.

En cuanto a esta puntuación para roles, la media se ubica en un nivel equivalente a 4.72 esto indica que, en términos generales para los clientes internos los roles desempeñados por la gerencia de Recursos Humanos, se encuentran todos medianamente presentes.

Como se observa en el gráfico Nº7 para los clientes internos de las gerencias de Recursos Humanos de las empresas participantes, los roles desempeñados por dicha gerencia se presentan de manera bastante equilibrada, según los criterios establecidos el rol que se encuentra altamente presente es el de Agente de cambio y los demás se encuentran medianamente presentes, cabe destacar que la diferencia entre las puntuaciones adquiridas por cada uno de los roles es mínima.

Este equilibrio de los roles demuestra que para los clientes internos, las gerencias de Recursos Humanos de sus empresas, a nivel general, operan en cada uno de los cuatro roles. Las gerencias de Recursos Humanos son percibidas en cuanto ayudan a ejecutar la estrategia empresarial, a construir una infraestructura, a incrementar el compromiso del empleado y a crear una organización renovada, todo esto de una manera simultánea.

35

2.2 Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos

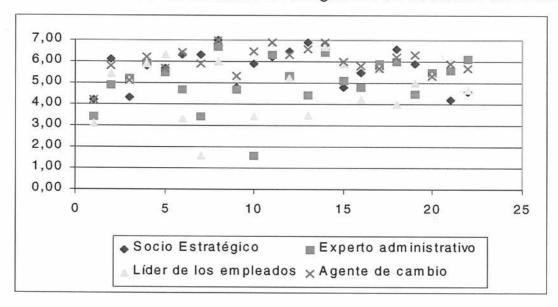
Cuadro N25º: Análisis descriptivo por Rol desde la perspectiva de los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos.

	Socio Estratégico		Líder de los empleados	Agente de cambio	Promedio
Media	5,71	5,09	4,93	5,99	5,43
Recorrido	2,80	5,10	5,30	2,80	4,00
Desv. Est.	0,88	1,17	1,33	0,66	1,01

En el cuadro $N^{\circ}25$ se representan los valores obtenidos para cada uno de los roles de la Gerencia de Recursos Humanos, asignados por la totalidad de los integrantes de dichas gerencias.

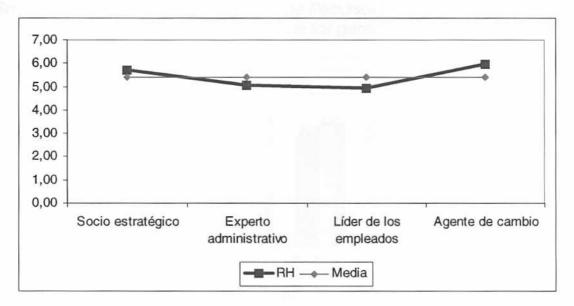
El recorrido de los datos dentro de la escala establecida (0 a 7) fue de 4.00, lo cual significa una mediana dispersión de los datos (si se compara con el recorrido de los datos de los clientes internos), esto se corrobora por medio de la desviación estándar con una puntuación promedio de 1.01. (Ver gráfico $N^{\circ}8$)

Gráfico №8: Dispersión de los datos referentes a la puntuación de Roles de Recursos Humanos en la totalidad de integrantes de Recursos Humanos.



En cuanto al rol que piensan los integrantes de las gerencias de Recursos Humanos que es desempeñado con mas eficiencia es el de Agente de Cambio (ya que presenta la media más alta) coincidiendo su apreciación con la de sus clientes internos, y el menos eficiente es el de Líder de los empleados (ya que presenta la media más baja). Ante esta situación se puede afirmar que, de todos los roles el que ayuda a administrar la transformación y el cambio es el mejor desempeñado en su gestión.

Gráfico №9: Puntuaciones de Roles de Recursos Humanos desde la perspectiva de la totalidad de los integrantes de las gerencias de Recursos Humanos.



En el gráfico Nº9 se observan las puntuaciones obtenidas en el cuestionario de evaluación de roles de Recursos Humanos desde la perspectiva de la totalidad de los integrantes de las gerencias de Recursos Humanos de la muestra.

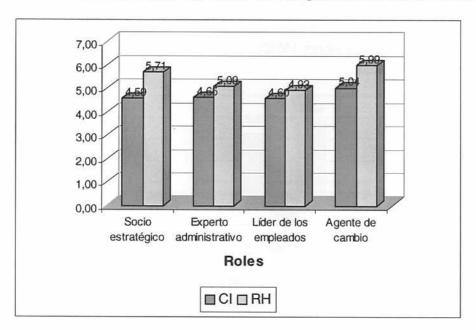
En cuanto a esta puntuación para roles, la media se ubica en un nivel equivalente a 5.43 esto indica que, en términos generales para los integrantes de las gerencias de Recursos Humanos los roles desempeñados por su gerencia, se consideran, altamente presentes. Esta apreciación difiere un poco de lo expresado por los clientes internos que opinan que en líneas generales los roles están presentes medianamente.

Como se observa en el gráfico Nº9 para los integrantes de las gerencias de Recursos Humanos de las empresas participantes los roles desempeñados por su gestión se presentan de manera bastante equilibrada, según los criterios establecidos el rol que se encuentra altamente presente es el de Agente de cambio y el de Socio estratégico opinando que los demás se encuentran medianamente presentes, cabe mencionar que la diferencia entre las puntuaciones adquiridas por cada uno de los roles es mínima, pero un poco mayor que para sus clientes internos.

Para los integrantes de dichas gerencias su gestión está caracterizada por el desempeño de los cuatro roles de una manera equilibrada, percibido de la misma manera por sus clientes internos de nivel supervisorio.

2.3 Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos y Clientes Internos

Gráfico №10: Puntuaciones de Roles de Recursos Humanos desde la perspectiva de clientes internos e integrantes de las gerencias de Recursos Humanos.



El gráfico Nº10 se observan las puntuaciones obtenidas en el cuestionario de evaluación de roles de Recursos Humanos tanto para clientes internos como para integrantes de la gerencia de Recursos Humanos.

Como indica el gráfico Nº10 no existe una diferencia importante entre las puntuaciones asignadas por los clientes internos y los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos, sin embargo una vez aplicada la prueba T de Student, podemos afirmar que si existe una diferencia estadísticamente significativa entre ambos grupos. (Ver cuadro Nº26)

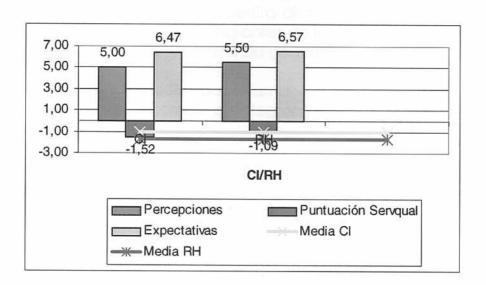
Cuadro Nº26: Prueba t de Student para la puntuación SERVQUAL asignada por clientes internos e integrantes de la gerencia de Recursos Humanos.

Valor t	Nivel de significancia. Prueba de dos colas	Grados de libertad	Valor tabla
2,5	0,01	67	2,381

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA EMPRESA A

- 1. Calidad de servicio.
 - 1.1. Clientes internos e integrantes de la gerencia de Recursos Humanos

Gráfico № 11: Resultados SERVQUAL promedios de la empresa A.



En el gráfico Nº11 se observan las puntuaciones obtenidas en el cuestionario SERVQUAL, referidas a las expectativas, percepciones y la correspondiente brecha entre ambas, tanto de clientes Internos como de los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos en la empresa A, además se pueden observar las medias generales de todas las empresas participantes tanto para clientes internos como para integrantes de la gerencia de Recursos Humanos.

Se puede observar que la percepciones de los integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos son ligeramente más altas que las de los clientes internos, en cuanto a las expectativas existe igualmente una diferencia ligeramente más acentuada en los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos. Con respecto a la puntuación SERVQUAL= Percepciones – Expectativas se observa que tanto para los clientes internos como para los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos el servicio de dicha gerencia se considera Sin calidad, dentro del rango considerado deficiente, aunque de manera más pronunciada para los clientes internos.

Por medio de la prueba T de Student se puede afirmar que la diferencia entre las opiniones del servicio expresadas por los clientes internos y por los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos de la empresa A no es estadísticamente significativa.(Ver cuadro Nº27).

Cuadro Nº27: Prueba T de Student para la puntuación SERVQUAL asignada por clientes internos e integrantes de la gerencia de Recursos Humanos.

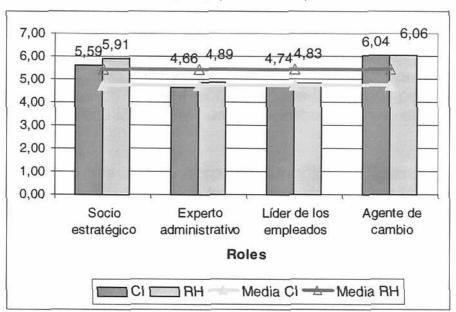
Valor T	Nivel de significancia. Prueba de dos colas	Grados de libertad	Valor tabla
1,3	0,01	26	2,479

En cuanto a las medias de la totalidad de la muestra, se observa en el gráfico Nº que la puntuación SERVQUAL asignada por los clientes internos de nivel supervisorio de esta empresa se encuentra al mismo nivel de la media general a diferencia de la asignada por los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos que se encuentra por debajo de la media general.

2. Roles de la Gerencia de Recursos Humanos

2.1. Clientes internos e integrantes de la gerencia de Recursos Humanos

Gráfico №12: Resultados promedios del estudio de evaluación de roles de Recursos Humanos para la Empresa A.



En el gráfico Nº12 se observan las puntuaciones obtenidas en el cuestionario de evaluación de Roles de Recursos Humanos tanto para clientes internos como para integrantes de la gerencia de Recursos Humanos y las correspondientes medias generales para cada grupo.

Como se observa en el gráfico Nº12 para los clientes internos de la gerencia de Recursos Humanos de la empresa A los roles desempeñados por dicha gerencia se presentan de manera bastante equilibrada, según los criterios establecidos el rol que se encuentra altamente presente es el de Agente de

cambio y el de Socio estratégico, los demás se encuentran medianamente presentes, cabe destacar que la diferencia entre las puntuaciones adquiridas por cada uno de los roles es baja.

Este equilibrio de los roles demuestra que para los clientes internos de nivel supervisorio, la gerencia de Recursos Humanos de su empresa, a nivel general, opera en cada uno de los cuatro roles. Las gerencia de Recursos Humanos es percibida en cuanto ayudan a ejecutar la estrategia empresarial, a construir una infraestructura, a incrementar el compromiso del empleado y a crear una organización renovada, todo esto de una manera bastante integrada.

Los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos de esta empresa se perciben desempeñando los roles de una manera alta y equilibrada, según los criterios establecidos los roles más presente son el de Agente de cambio y el de Socio estratégico, ambos considerados altamente presentes en su gestión, el resto de los roles se desempeñan medianamente. Esta opinión coincide completamente con lo expresado por sus clientes internos por lo cual se afirma que la gerencia de Recursos Humanos de esta empresa se percibe de la misma manera como es percibida por los demás.

Como indica el gráfico N^{o} 12 no existe una diferencia notable entre las puntuaciones asignadas por los clientes internos y los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos. Esta afirmación fue corroborada por los resultados arrojados por la prueba T de Student por medio de los cuales podemos afirmar que la diferencia de opinión entre ambos grupos no es estadísticamente significativa. (Ver cuadro N^{o} 28)

Cuadro Nº28: Prueba t de Student para la puntuación de Roles asignada por clientes internos e integrantes de la gerencia de Recursos Humanos.

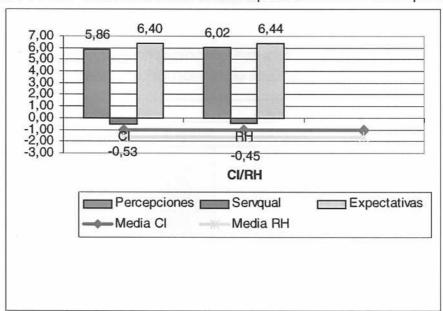
Valort	Nivel de significancia. Prueba de dos colas	Grados de libertad	Valor tabla
0,36	0,01	26	2,479

En cuanto a lo expresado por las medias generales de los valores asignados por cada uno de los grupos observamos en el gráfico Nº12 que para los clientes internos de esta empresa los roles de Agente de cambio y de Socio estratégico se ubican por encima de la media de la totalidad de los clientes internos de las empresas participantes, los otros roles se ubican al mismo nivel de dicho valor. Para los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos de la empresa A ocurre exactamente lo mismo que para sus clientes internos, los roles de Agente de cambio y de Socio estratégico se ubican por encima de la media de la totalidad de los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos de las empresas participantes, los otro roles se ubican al mismo nivel de dicho valor.

ANÁLISIS DESCRIPTIVO EMPRESA B

- 1. Calidad de servicio.
 - 1.2. Clientes internos e integrantes de la gerencia de Recursos Humanos

Gráfico Nº13: Resultados SERVQUAL promedios de la Empresa B



En el gráfico N° 13 se observan las puntuaciones obtenidas en el cuestionario SERVQUAL, referidas a las expectativas, percepciones y la correspondiente brecha entre ambas, tanto de clientes Internos como de los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos de la empresa B y las correspondientes medias generales para cada uno de los grupos.

Se puede observar que las percepciones de los integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos son ligeramente más altas que las de los clientes internos, en cuanto a las expectativas existe coincidencia entre ambos grupos. Con respecto a la puntuación SERVQUAL= Percepciones – Expectativas se observa que tanto para los clientes internos como para los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos el servicio de dicha gerencia se considera dentro del rango de tolerancia, aunque de manera más pronunciada para los clientes internos. Esta diferencia no es estadísticamente significativa. (Ver cuadro Nº29)

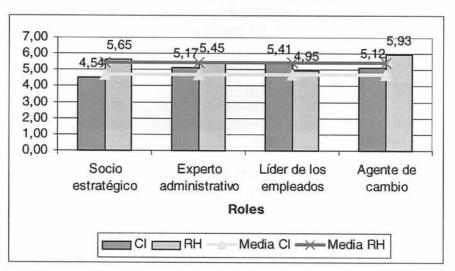
Cuadro Nº29: Prueba t de Student para la puntuación de SERVQUAL asignada por clientes internos e integrantes de la gerencia de Recursos Humanos.

Valort	Nivel de significancia. Prueba de dos colas	Grados de libertad	Valor tabla
0,34	0,01	12	2,681

En cuanto a las medias de la totalidad de la muestra, se observa en el gráfico Nº13 que la puntuación SERVQUAL asignada tanto por los clientes internos de nivel supervisorio como los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos de la empresa B, es menor a la asignada por la totalidad de clientes internos y de integrantes de la gerencia de Recursos Humanos de las empresas participantes.

- 2. Roles de la gerencia de Recursos Humanos
 - 2.1. Integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos y Clientes Internos.

Gráfico №14: Resultados promedios del estudio de evaluación de roles de Recursos Humanos de la Empresa B



En el gráfico Nº14 se observan las puntuaciones obtenidas en el cuestionario de evaluación de Roles de Recursos Humanos tanto para clientes internos como para integrantes de la gerencia de Recursos Humanos y las correspondientes medias generales para cada grupo.

Como se observa en el gráfico Nº14 para los clientes internos de la gerencia de Recursos Humanos de la empresa B los roles desempeñados por dicha gerencia se presentan de manera bastante equilibrada, según los criterios establecidos el único rol que se encuentra medianamente presente es el de Socio estratégico, los demás se encuentran altamente presentes, cabe destacar que la diferencia entre las puntuaciones adquiridas por cada uno de los roles es mínima.

Este equilibrio de los roles demuestra que para los clientes internos de nivel supervisorio, la gerencia de Recursos Humanos de su empresa, a nivel general, opera en cada uno de los cuatro roles. Esta gerencia es percibida en cuanto ayudan a ejecutar la estrategia empresarial, a construir una infraestructura eficiente, a incrementar el compromiso del empleado y a crear una organización renovada, todo esto de una manera simultánea.

Los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos de esta empresa se perciben desempeñando los roles de una manera alta y equilibrada, según los criterios establecidos el único rol que se encuentra medianamente presente es el de Socio estratégico, los demás se encuentran altamente presentes, cabe destacar que la diferencia entre las puntuaciones adquiridas por cada uno de los roles es mínima. Esta apreciación coincide completamente con lo expresado por sus clientes internos por lo cual se afirma que la gerencia de Recursos Humanos de esta empresa se percibe de la misma manera como es percibida por los demás.

Como indica el gráfico $N^{\circ}14$ de la empresa B no existe una diferencia importante entre las puntuaciones asignadas por los clientes internos y los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos. La diferencia establecida no es estadísticamente significativa. (Ver cuadro $N^{\circ}30$)

Cuadro Nº30 : Prueba t de Student para la puntuación de Roles asignada por clientes internos e integrantes de la gerencia de Recursos Humanos.

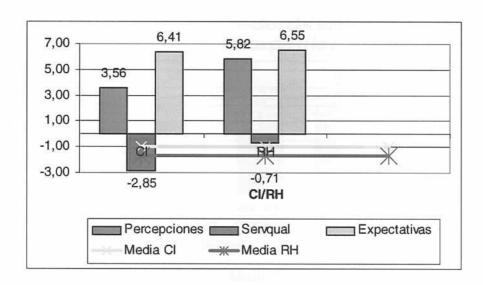
Valort	Nivel de significancia. Prueba de dos colas	Grados de libertad	Valor tabla
0,89	0,01	12	2,681

En cuanto a las medias generales de la muestra se puede observar en el gráfico Nº14 que para los clientes internos de la empresa B los roles desempeñados por la gerencia de Recursos Humanos de su empresa están bastante próximos a los puntajes obtenidos de la muestra general de clientes internos. Para los integrantes de Recursos Humanos de esta empresa igualmente se presentan los roles de una manera muy próxima a la media general.

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA EMPRESA C

- 1. Calidad de servicio.
 - 1.1 Clientes internos e integrantes de la gerencia de Recursos Humanos

Gráfico Nº 15: Resultados SERVQUAL promedios de la empresa C.



En el gráfico Nº 15 se observan las puntuaciones obtenidas en el cuestionario SERVQUAL, referidas a las expectativas, percepciones y la correspondiente brecha entre ambas, tanto de clientes Internos como de los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos y las correspondientes medias generales para cada uno de los grupos.

En el gráfico Nº 15 se puede observar que la percepción de la persona que actualmente integra la Gerencia de Recursos Humanos es más alta que las de los clientes internos, en cuanto a las expectativas existe coincidencia entre ambos grupos. Con respecto a la puntuación SERVQUAL= Percepciones – Expectativas se observa que para los clientes internos el servicio ofrecido por dicha gerencia se considera Sin Calidad, dentro del rango considerado Deficiente, con respecto a los integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos consideran el servicio dentro del rango de tolerancia*.

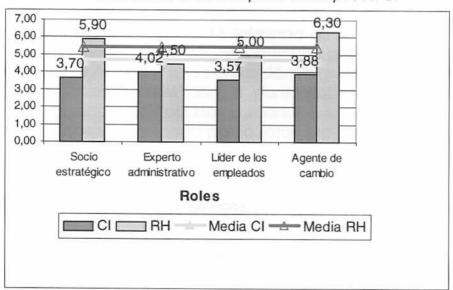
En cuanto a las medias generales se puede apreciar en el gráfico Nº que la puntuación SERVQUAL asignada por los clientes internos de la empresa B es bastante mayor al asignado por la totalidad de los clientes internos de la muestra, distintamente ocurre con la persona integrante de la gerencia de Recursos Humanos que ubica su puntuación sobre la calidad del servicio, menor a la

^{*} En esta empresa de la muestra no fue realizada la prueba T de Student para verificar la existencia de diferencias significativas entre las medias de ambos grupos, ya que la gerencia de Recursos Humanos está representada actualmente por un solo miembro.

asignada por la totalidad de los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos de la muestra.

- 2. Roles de la Gerencia de Recursos Humanos
- 2.1. Clientes internos e integrantes de la gerencia de Recursos Humanos

Gráfico №16: Resultados promedios del estudio de evaluación de roles de Recursos Humanos para la Empresa C.



En el gráfico Nº16 se observan las puntuaciones obtenidas en el cuestionario de evaluación de Roles de Recursos Humanos tanto para clientes internos como para la persona integrante de la gerencia de Recursos Humanos y las correspondientes medias generales para cada grupo.

Para los clientes internos de nivel supervisorio de esta empresa los roles desempeñados por la gerencia de Recursos Humanos se presentan de manera bastante equilibrada, pero medianamente presentes. (Ver gráfico Nº16)

Este equilibrio de los roles demuestra que para los clientes internos de nivel supervisorio, la gerencia de Recursos Humanos de su empresa, a nivel general, opera medianamente en cada uno de los cuatro roles.

El integrante de la gerencia de Recursos Humanos de esta empresa se percibe desempeñando los roles de una manera bastante alta y equilibrada, según los criterios establecidos el único rol que se encuentra medianamente presente es el de Experto administrativo, los demás se encuentran altamente presentes, cabe destacar que la diferencia entre las puntuaciones adquiridas por cada uno de los roles es baja. Esta apreciación difiere completamente con lo expresado por sus clientes internos, por esta razón se puede afirmar que la

gerencia de Recursos Humanos no es percibida de la misma manera que ellos se ven.

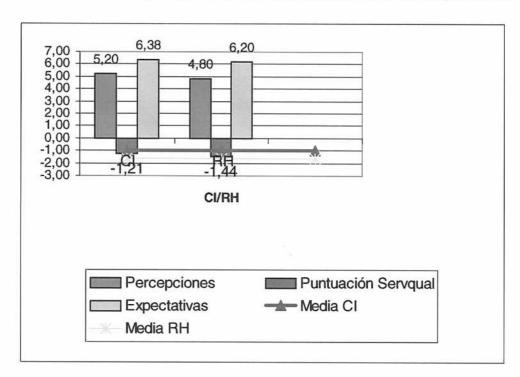
Como indica el gráfico N° 16 en esta empresa existe una diferencia notable entre las puntuaciones asignadas por los clientes internos y por la persona integrante de la gerencia de Recursos Humanos, sin embargo ambas opiniones demuestran que los roles manifiestos en la gerencia de Recursos Humanos de esta empresa desde la perspectiva de cada uno de los grupos, se presentan de manera mediana - alta y equilibrada.

Por las medias adquiridas por la totalidad de la muestra se observa en el gráfico $N^{\circ}16$ que la media de los valores obtenidos por la totalidad de los clientes internos de la muestra es mayor a la puntuación asignada por ellos a cada uno de los roles, caso contrario ocurre con la puntuación asignada por la persona integrante de la gerencia de Recursos Humanos que presenta su desempeño de los cuatro roles mayor al expresado por la totalidad de los clientes internos de la muestra.

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA EMPRESA D

- 1. Calidad de servicio.
- 1.1 Clientes internos e integrantes de la gerencia de Recursos Humanos

Gráfico Nº17: Resultados SERVQUAL promedios de la empresa D.



En el gráfico N^217 se observan las puntuaciones obtenidas en el cuestionario SERVQUAL, referidas a las expectativas, percepciones, la correspondiente brecha entre ambas, tanto de clientes Internos como de los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos de la empresa D de la muestra de estudio y las correspondientes medias generales para cada uno de los grupos.

Se puede observar que las percepciones de los integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos son más altas que las de los clientes internos, en cuanto a las expectativas existe coincidencia entre ambos grupos. Con respecto a la puntuación SERVQUAL= Percepciones – Expectativas se observa que tanto para los clientes internos como para los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos el servicio de dicha gerencia se considera de Sin Calidad, dentro del rango considerado deficiente, aunque de manera más pronunciada para los clientes internos. La diferencia presentada entre ambos grupos, no es estadísticamente significativa. (Ver cuadro Nº31)

Cuadro Nº31 : Prueba t de Student para la puntuación de Roles asignada por clientes internos e integrantes de la gerencia de Recursos Humanos.

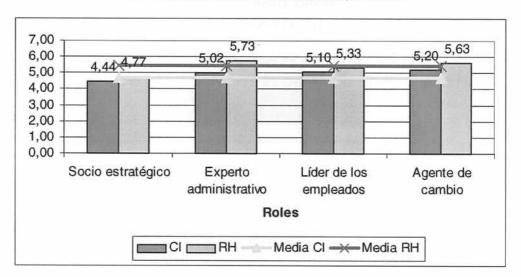
Valort	Nivel de significancia. Prueba de dos colas		Valor tabla
0,21	0,01	10	2,764

Las medias de la totalidad de la muestra indican que para los clientes internos de esta empresa la puntuación para la evaluación de la calidad del servicio es más alta que para la totalidad de los clientes internos de la muestra, distintamente ocurre con los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos donde la puntuación SERVQUAL es menor que la adquirida por la totalidad de la muestra de integrantes de la gerencia de Recursos Humanos. (Ver gráfico Nº17)

2. Roles de la Gerencia de Recursos Humanos

2.1. Clientes internos e integrantes de la gerencia de Recursos Humanos

Gráfico №18: Resultados promedios del estudio de evaluación de roles de Recursos Humanos de la Empresa D



En el gráfico N° 18 se observan las puntuaciones obtenidas en el cuestionario de evaluación de Roles de Recursos Humanos tanto para clientes internos como para integrantes de la gerencia de Recursos Humanos y las correspondientes medias generales para cada grupo.

Como se observa en el gráfico Nº 18 para los clientes internos de la gerencia de Recursos Humanos de la empresa D los roles desempeñados por dicha gerencia se presentan de manera bastante equilibrada, según los criterios establecidos el único rol que se encuentra medianamente presente es el de Socio estratégico, los demás se encuentran altamente presentes, cabe destacar que la diferencia entre las puntuaciones adquiridas por cada uno de los roles es mínima.

Este equilibrio de los roles demuestra que para los clientes internos de nivel supervisorio, la gerencia de Recursos Humanos de su empresa, a nivel general, opera en cada uno de los cuatro roles. La gerencia de Recursos Humanos es percibida en cuanto ayudan a ejecutar la estrategia empresarial, a construir la infraestructura, a incrementar el compromiso del empleado y a crear una organización renovada, todo esto de una manera simultánea.

Los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos de esta empresa se perciben desempeñando los roles de una manera alta y equilibrada, según los criterios establecidos el único rol que se encuentra medianamente presente es el de Socio estratégico, los demás se encuentran altamente presentes, cabe destacar que la diferencia entre las puntuaciones adquiridas por cada uno de los roles es mínima. Esta apreciación coincide completamente con lo expresado por

sus clientes internos por lo cual se afirma que la gerencia de Recursos Humanos de esta empresa se percibe de la misma manera como es percibida por los demás.

Como indica el gráfico N°18 de la empresa D no existe una diferencia notable entre las puntuaciones asignadas por los clientes internos y los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos, ambas opiniones demuestran que los roles manifiestos en la gerencia de Recursos Humanos de la empresa D se presentan de manera mediana - alta y equilibrada, esta diferencia entre ambos grupos no es estadísticamente significativa. (Ver cuadro N°32)

Cuadro N°32 : Prueba t de Student para la puntuación de Roles asignada por clientes internos e integrantes de la gerencia de Recursos Humanos.

Valor t	Nivel de significancia.	Grados de	Valor tabla
	Prueba de dos colas	libertad	
0,89	0,01	10	2,764

Mediante las medias de las puntuaciones para la evaluación de roles, se puede afirmar que tanto para los clientes internos como para los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos de la empresa D, las puntuaciones adquiridas por cada uno de los roles están bastante cerca de las puntuaciones promedio asignadas por la totalidad de la muestra.

ANÁLISIS CORRELACIONAL

Para establecer la correlación entre la variable Calidad de Servicio y Roles de la gerencia de Recursos Humanos se aplicó el Coeficiente de correlación de Pearson a toda la muestra en general, incluyendo tanto a clientes internos, como integrantes de la gerencia de Recursos Humanos. Luego se realizo la misma prueba a cada una de las empresas de la muestra en particular.

ANÁLISIS CORRELACIONAL DE LA TOTALIDAD DE LA MUESTRA

1. Clientes Internos

Cuadro N°33 Resumen de la correlación entre Roles y calidad de servicio para los clientes internos. Total muestra

	Socio	Experto	Líder de los	Agente de	Total de los roles
	Estratégico	Administrativo	empleados	Cambio	
SERVQUAL	0,347*	0,486**	0,442**	0,432**	0,509**

^{*}Nivel de significación de 0.05

La correlación entre el total de roles y la variable calidad de servicio dio como resultado 0.509, a un nivel de significancia de 0.01, esto indica que para el total de la muestra, un 25% de la variable calidad de Servicio es explicada por el promedio de la totalidad de los roles.

^{**}Nivel de significación de 0.01

Con respecto al rol de Socio Estratégico, se puede observar que existe una correlación positiva débil, con un valor de 0.347 a un nivel de significancia de 0.05, esto quiere decir que el 12% de la variable "Calidad de servicio" se explica a través de este rol.

En cuanto al rol de Experto Administrativo, la correlación con respecto al cuestionario SERVQUAL, dio como resultado 0.486, a un nivel de significancia de 0. 0.01 lo cual indica una correlación débil, es decir que un 23,61% de la variable "Calidad de servicio" se explica a través de este rol.

La correlación entre los roles líder de los Empleados y Agente de cambio con respecto a la calidad de servicio, fue de 0.442 y 0.432 respectivamente, lo cual indica que 19.53%y 18.66% de la variable calidad de servicio es explicada por el desempeño de cada uno de estos roles.

2. Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos

Cuadro N°34 Resumen de la correlación entre Roles y calidad de servicio para los Integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos. Total muestra

	Socio	Experto	Líder de los	Agente de	Total de los
100	Estratégico	Administrativo	empleados	Cambio	roles
SERVQUAL	0,422	0,140	0,358	0,640**	0.489*

^{*}Nivel de significación de 0.05

La correlación entre el total de roles y la variable calidad de servicio dio como resultado 0.489, a un nivel de significancia de 0.05, esto indica que para el total de la muestra, un 23.91% de la variable calidad de Servicio es explicada por el promedio de la totalidad de los roles

Con respecto al rol de Agente de cambio, se puede observar que existe una correlación positiva de mediana intensidad, con un valor de 0.640 a un nivel de significancia de 0.01, esto quiere decir que el 40.96% de la variable "Calidad de servicio" se explica a través de este rol.

^{**}Nivel de significación de 0.01

ANÁLISIS CORRELACIONAL EMPRESA A

1.Clientes Internos

Cuadro N°35 Resumen de la correlación entre Roles y calidad de servicio para los clientes internos. Empresa A

	Socio	Experto	Líder de los	Agente de	Total de los
	Estratégico	Administrativo	empleados	Cambio	roles
SERVQUAL	0.734**	0.219	0.372	0.774**	0.591*

^{*}Nivel de significación de 0.05

La correlación entre el total de roles y la variable calidad de servicio dio como resultado 0.591, a un nivel de significancia de 0.01, esto indica que para el total de la muestra, un 34.92% de la variable calidad de Servicio es explicada por el promedio de la totalidad de los roles

Con respecto al rol de Socio Estratégico, se puede observar que existe una correlación positiva alta, con un valor de 0.734 a un nivel de significancia de 0.05, esto quiere decir que el 53.87% de la variable "Calidad de servicio" se explica a través de este rol.

La correlación entre el rol Agente de y calidad de servicio, fue de 0.774, lo cual indica una correlación positiva alta, es decir que 59.90% de la variable calidad de servicio es explicada por el desempeño de este rol.

2. Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos

Cuadro N°36 Resumen de la correlación entre Roles y calidad de servicio para los Integrantes de la aerencia de Recursos Humanos. Empresa A

	Socio	Experto	Líder de los	Agente de	Total de los
	Estratégico	Administrativo	empleados	Cambio	roles
SERVQUAL	0.734**	0.219	0.372	0.774**	0.591

^{**}Nivel de significación de 0.01

Con respecto al rol de Agente de cambio, se puede observar que existe una correlación positiva alta, con un valor de 0.774 a un nivel de significancia de 0.01, esto quiere decir que el 59.90% de la variable "Calidad de servicio" se explica a través de este rol.

En cuanto al rol de Socio estratégico, la correlación con respecto al cuestionario SERVQUAL, dio como resultado 0.734, a un nivel de significancia de

^{**}Nivel de significación de 0.01

0.01, lo cual indica una correlación alta, es decir que un 53.87% de la variable "Calidad de servicio" se explica a través de este rol.

ANÁLISIS CORRELACIONAL EMPRESA B

1. Clientes Internos

Cuadro N°37 Resumen de la correlación entre Roles y calidad de servicio para clientes internos. Empresa B

	Socio	Experto	Líder de los	Agente de	Total de los
	Estratégico	Administrativo	empleados	Cambio	roles
SERVQUAL	0,724*	0,771**	-0.298	0.184	0,501

^{*}Nivel de significación de 0.05

Con respecto al rol de Socio Estratégico, se puede observar que existe una correlación positiva alta, con un valor de 0.724 a un nivel de significancia de 0.05, esto quiere decir que el 52.41% de la variable "Calidad de servicio" se explica a través de este rol.

En cuanto al rol de Experto Administrativo, la correlación con respecto al cuestionario SERVQUAL, dio como resultado 0.771, a un nivel de significancia de 0.01, lo cual indica una correlación alta, es decir que un 59.44% de la variable "Calidad de servicio" se explica a través de este rol.

2. Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos

Cuadro N°38 Resumen de la correlación entre Roles y calidad de servicio para los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos. Empresa B

Recursos	Socio	Experto	Líder de los	Agente de	Total de los
Humanos	Estratégico	Administrativo	empleados	Cambio	roles
SERVQUAL	-0.851	-0.400	0.773	0.029	-0.079

^{*}Nivel de significación de 0.05

^{**}Nivel de significación de 0.01

^{**}Nivel de significación de 0.01

ANÁLISIS CORRELACIONAL EMPRESA C

1. Clientes Internos

Cuadro N°39 Resumen de la correlación entre Roles y calidad de servicio para Clientes Internos, Empresa C

Clientes	Socio	Experto	Líder de los	Agente de	Total de los
Internos	Estratégico	Administrativo	empleados	Cambio	roles
SERVQUAL	0.625*	0.401	0.015	0.636*	0.519

^{*}Nivel de significación de 0.05

Con respecto al rol de Socio Estratégico, se puede observar que existe una correlación positiva de mediana intensidad, con un valor de 0.625 a un nivel de significancia de 0.05, esto quiere decir que el 39.06% de la variable "Calidad de servicio" se explica a través de este rol.

La correlación entre el rol de Agente de cambio y calidad de servicio, fue de 0.636 respectivamente, lo cual indica que 40.44% de la variable calidad de servicio es explicada por el desempeño de este rol.

El análisis correlacional correspondiente a los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos no fue realizado, debido a que actualmente la gerencia de esta empresa está constituida solo por un individuo

ANÁLISIS CORRELACIONAL EMPRESA D

1. Cliente Internos

Cuadro N°40 Resumen de la correlación entre Roles y calidad de servicio para Clientes Internos. Empresa D

	Socio Estratégico	Experto Administrativo	Líder de los empleados	Agente de Cambio	Total de los roles
SERVQUAL	-0.168	-0.055	-0.296	-0.391	-0.233

Integrantes de la gerencia de Recursos Humanos

Cuadro N 41 Resumen de la correlación entre Roles y calidad de servicio. Recursos Humanos, Empresa D

	Socio	Experto	Líder de los	Agente de	Total de los
	Estratégico	Administrativo	empleados	Cambio	roles
SERVQUAL	0.681	-0.660	-0.458	0.932	0.709

^{**}Nivel de significación de 0.01

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los datos arrojados por la investigación indican que las gerencias de Recursos Humanos de las empresas de la muestra presentan una mediana y equilibrada presencia de los roles propuestos, es decir, los roles son múltiples, son tanto operativos como estratégicos, asumen responsabilidades por objetivos cualitativos y cuantitativos, a corto y a largo plazo, coincidiendo con el modelo de múltiples roles propuestos por Dave Ulrich. Esta apreciación se presenta de igual manera tanto para el prestador del servicio como para el que lo recibe, en este caso los clientes internos de nivel supervisorio, lo que lleva a afirmar que aparentemente existe una alta conciencia en la apreciación de la gestión de la gerencia de Recursos Humanos.

A nivel general, los roles prevalecientes fueron los estratégicos (Socio estratégico y agente de cambio), quedando medianamente presentes los operativos (Experto administrativo y Líder de los empleados), lo que lleva a concluir que la gerencia de Recursos humanos de las empresas participantes no siguen el esquema tradicional de las funciones de Recursos Humanos sino que se adaptan a las nuevas tendencias gerenciales.

Por los datos arrojados por investigaciones anteriores (Ulrich, 1998) con respecto a las compañías que recogieron información acerca de la presencia de los roles en sus gerencias de Recursos Humanos, los datos tuvieron puntuaciones más altas en los cuadrantes operativos y más bajas en los estratégicos, lo que es coherente con los roles tradicionales de Recursos humanos, y en general el rol de manejo de la transformación y el cambio es el que tiene las puntuaciones más bajas.

A diferencia de estos estudios realizados, en las empresas de esta investigación, a nivel general, los roles prevalecientes fueron los estratégicos (Socio estratégico y agente de cambio), quedando medianamente presentes los operativos (Experto administrativo y Líder de los empleados), lo que lleva a concluir que la gerencia de Recursos humanos de las empresas participantes no siguen el esquema tradicional de las funciones de Recursos Humanos sino que se adaptan a las nuevas tendencias gerenciales, esto posiblemente se deba a todos los cambios que actualmente sufren las empresas del sector de telecomunicaciones y el auge que tiene por ser el sector que después del petróleo invierte la mayor cantidad del dinero en el país. (Cisneros, 1999).

Con respecto a la calidad de servicio (puntuación SERVQUAL) que ofrece Recursos Humanos a sus clientes internos, a nivel general, se observó que la misma fue considerada sin calidad, dentro del sub-rango deficiente, tanto para los clientes internos de nivel supervisorio como para los integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos, aspecto que llama la atención, ya que demuestra una

conciencia clara con respecto al servicio que brindan a sus clientes internos de nivel supervisorio.

En todos los casos analizados, las expectativas superan a las percepciones, tanto para clientes internos como para los integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos, permitiendo inferir que las personas encuestadas esperan más del servicio que actualmente reciben, en función de sus necesidades.

A diferencia de los estudios realizados por Zeithalm, Parasuraman y Berry (1993), donde los resultados demostraron consistentemente que la fiabilidad es el criterio que sobresale y los elementos tangibles se mantienen más bajos, durante este estudio no se presentó un elemento del servicio que sobresaliera de los demás, tanto elementos tangibles, seguridad, empatía y fiabilidad, se presentaron en forma muy pareja.

Al comparar los resultados obtenidos por cada una de las variables en las empresas por separado, con la media general de la muestra se observó que las puntuaciones obtenidas tanto para clientes internos como para integrantes de la gerencia de Recursos Humanos se encontraban muy cerca de la media general, permitiendo inferir que posiblemente las gerencias de Recursos Humanos de cada unas de las empresas siguen la tendencia de la muestra general.

Se presentó una diferencia en las evaluaciones de clientes internos e integrantes de la gerencia de Recursos Humanos tanto para calidad de servicio como para roles de la Gerencia de Recursos Humanos, dicha diferencia fue estadísticamente significativa (apoyado por los resultados arrojados por la prueba t de Student) sólo en la totalidad de la muestra, ya que en el caso particular de cada empresa la diferencia no fue estadísticamente significativa, esto posiblemente provocado por el tamaño reducido de cada segmento muestral.

La correlación entre las variables del estudio se presentó siempre positiva para la totalidad de la muestra dividida entre clientes internos e integrantes de la gerencia de Recursos Humanos, incluso al evaluar cada uno de los roles por separado con respecto a la calidad (SERVQUAL). Dicha correlación fue explicada por un porcentaje, cuyo máximo valor adquirido fue menor que 60%, en los casos en que la correlación fue significativa.

Distintamente fue lo ocurrido con cada empresa en particular donde muchas de las correlaciones carecían de significancia, posiblemente debido al tamaño reducido de la muestra de cada una de las empresas.

Esto quiere decir, que sí existe presencia de los roles, pero éstos no están siendo desempeñados de forma eficiente y por lo tanto no se refleja la multiplicidad de roles en la calidad del servicio que la Gerencia de recursos Humanos presta a sus clientes internos. Lo que permite inferir que la calidad del servicio que presta Recursos Humanos no sólo se ve afectada por la presencia de

los múltiples roles, sino también por un desempeño eficiente de los mismos, dicho desempeño, no logra ser medido a través del instrumento utilizado, solo se logra identificar la presencia de los roles propuestos, lo que explica el hecho que existiera una mediana presencia de roles en contraste con una calidad considerada como deficiente.

Parte de una gestión de Recursos Humanos que ofrezca alta calidad, es la presencia de múltiples roles de una manera alta y equilibrada, pero esto no lo es todo, esto implica, que la gerencia de Recursos Humanos debe desempeñar eficientemente cada uno de los cuatro roles, complementado con un compromiso hacia la calidad y una conciencia clara de prestador de un servicio dentro de la organización a la que pertenezcan, lo que implica una mayor preocupación por las necesidades de sus clientes internos y una continua búsqueda de superación de las expectativas, a través de su sociedad con el negocio y sus objetivos a mediano y largo plazo.

La gerencia de Recursos humanos debe preocuparse no sólo con cumplir bien sus propias funciones sino que deben ir más allá de esto, aportando a sus clientes internos un servicio comprometido con la calidad. Para esto deben acercarse más a ellos conociendo sus expectativas y percepciones para de esta manera crear valor en la actividad que realizan.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ⇒ Se determinó que existe una correlación parcial entre los roles presentes en la gerencia de Recursos Humanos y la calidad de servicio que prestan a sus clientes internos de nivel supervisorio, por lo tanto se puede inferir que lo que determina la calidad de servicio no es solo la presencia de los roles, sino un correcto desempeño de los mismos por parte de la gerencia de Recursos Humanos, acompañado por un compromiso hacia la calidad y las necesidades de sus clientes.
- ⇒ La investigación de las expectativas y percepciones, nos permite identificar diferencias entre ambas, siendo las primeras superiores a las segundas, esto implica que los clientes internos esperan más del servicio que les brinda la gerencia de Recursos humanos y que los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos están conscientes que se puede brindar un mejor servicio del que brindan actualmente.
- ⇒ Se demostraron las brechas existentes entre las expectativas y lo que se considera un servicio ofrecido por una gerencia de Recursos humanos excelente. Tanto para la muestra general como para cada una de las empresas, esta puntuación determinó que el servicio ofrecido por la gerencia de Recursos Humanos se presenta sin calidad, dentro del rango establecido como Deficiente. Esta opinión es coincidente entre clientes internos e integrantes de la gerencia de Recursos humanos, cuando se analizan tomando en cuenta la totalidad de los criterios de Elementos Tangibles, Fiabilidad, Seguridad y Empatía.
- ⇒ En cuanto a los roles, los resultados afirman que la presencia de éstos fue mediana y equilibrada apoyando el modelo de múltiples roles propuesto por Dave Ulrich. No se estableció una diferencia importante entre las opiniones presentadas por los clientes internos y los integrantes de la gerencia de recursos Humanos.

A las empresas recomendamos:

⇒ Que las Gerencias de Recursos Humanos de las empresas participantes se preocupen más por un desempeño eficiente de sus roles presentes, para esto deben revisar sus procesos y reorientarlos de manera tal que agreguen valor a la organización, y de esta manera, ofrecer un servicio de alta calidad a sus clientes, acompañado de una conciencia clara de prestador de un servicio dentro de la organización a la que pertenezca, lo que implica una mayor preocupación por las necesidades de los clientes internos y una continua búsqueda de superación de las expectativas. Para la realización estudios similares en el futuro, recomendamos:

- ⇒ Que el instrumento de evaluación de roles mida no solo la presencia de los roles sino también el desempeño de cada uno de éstos, para lograr determinar en que grado se alcanza calidad en cada uno de estos roles.
- ⇒ Que el instrumento de evaluación de roles se ajuste más a la realidad de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa de estudio, ya que se observó que en algunos ítems, el encuestado puede responder en forma general y no en el caso particular de la realidad de su empresa. Además el instrumento se podría complementar con una entrevista para poder completar la información en caso de presentarse dudas por parte del investigador.
- ⇒ Ampliar la muestra de clientes internos, es decir, incluir a los empleados de las diferentes áreas funcionales que no posean responsabilidades supervisorias, lo que permitiría obtener resultados generalizables a todos los clientes internos de la Gerencia de Recursos Humanos.
- ⇒ Efectuar una investigación similar en empresas pertenecientes a otros sectores del país, de manera de conocer los resultados en otros sectores que no sufran los constantes cambios que actualmente se presentan en las empresas del sector de Telecomunicaciones.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, Karl (1991): "La Revolución del Servicio". Colombia. Fondo Editorial Legis.

Albrecht, Karl (1992): "Servicio al Cliente Interno". Barcelona, España. Primera Edición. Ediciones Paidós

Albrecht, Karl (1994): "Todo el Poder al Cliente". Barcelona, España: Primera Edición. Ediciones Paidós

American Management Asociation'70 annual (1999). "Recursos Humanos". Estados Unidos. http://:www.ama.com.

Antillano, Miguelangel y Noguera José(1997): "Creación de valor en la gerencia de Recursos Humanos de una empresa farmacéutica: Servicio al cliente interno". Caracas. UCAB.

Armenio, Verónica; Espinoza, Rafael (1997): "Organizaciones de salud. Un enfoque sistémico basado en expectativas y percepciones: Servicio corporativo medico. Un modelo de calidad". Caracas. UCAB.

Ata Asesores Técnicos y Administrativos s.r.l. (1992): "Calidad en el Servicio". Caracas. Ediciones AHA.

Berry, Thomas (1992): "Cómo Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total". Colombia. Mc Graw Hill Interamericana, s.a.

Blanco, Adolfo; Senlle Andrés (1988): "Desarrollo de Directivos y Calidad Total en la Organización". Madrid. E-Sic Editorial.

Cisneros de Gómez, Haydeé (1999): "Función empresarial, demanda y telecomunicaciones". Maracaibo. LV Asamblea anual de Fedecámaras.

Gómez, Ilse (1998): "Cliente 200". Calidad empresarial. Pág 50-54

Heskett, James (1988): "La gestión en las empresas de servicios". Barcelona, España. Plaza & Janes Editores

Horovitz, Jaques (1994):" La calidad del servicio". España: Editorial Mc Graw Hill/Interamericana de España.

IESA (1995): "Retos y dilemas de la gestión de Recursos Humanos como apoyo a la competitividad en organizaciones venezolanas. Reflexiones de un grupo de gerentes". Caracas. Centro para el desarrollo de RRHH.

IESA (1990):" La gestión de Recursos Humanos en Venezuela. Il estudio". Caracas. Hay group.

Moccia, Loreta (1993): "Competitividad y estrategias de Recursos Humanos: cambios de percepción y cambios de roles". Caracas. UCAB

Páez, Tomás; Gómez, Luis; Raidan, Enrique (1991): "La nueva gerencia de Recursos Humanos. Calidad y Productividad". Caracas, Venezuela. Corporación Andina de Fomento.

Perera, María; Rodríguez Idalina (1998):"Evaluación del servicio al cliente interno en la gerencia de Recursos Humanos". Caracas. UCAB

PDVSA (1997): "Hacia la transformación de Recursos humanos. Resumen ejecutivo: Medición de creación de valor de RRHH". VIII Jornadas académicas del Industriólogo. Caracas. UCAB.

Shuler, Randall y Jackson Susan (1988): "Coustomerization The Ticket to better HR Business", Personal.

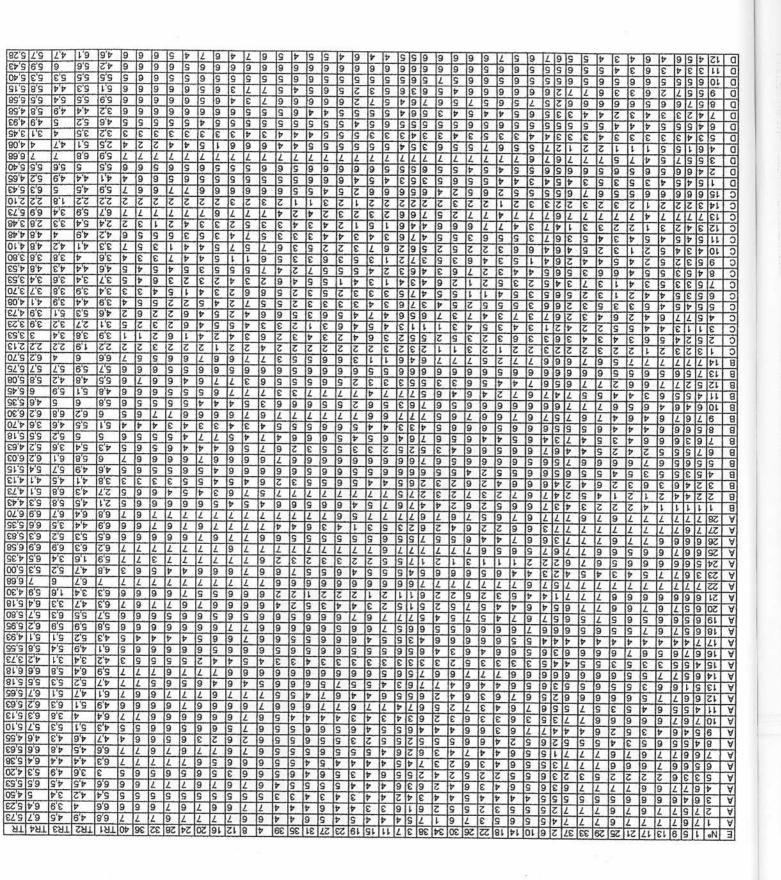
Ulrich, Dave (1997): "Recursos Humanos Champions". Argentina. Ediciones Granica s.a.

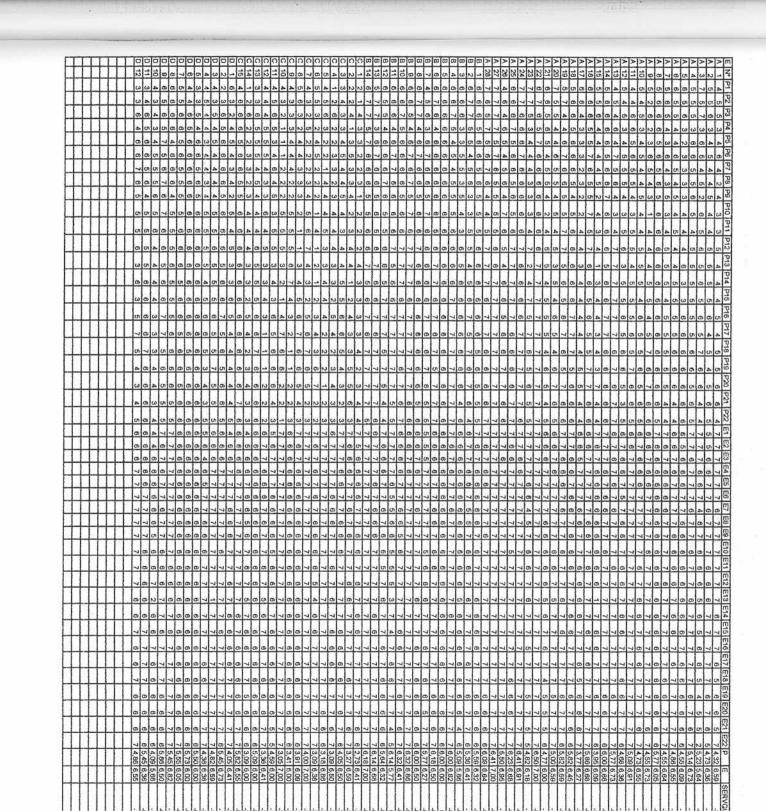
Ulrich, Dave (1998): "A new mandate for human resources". Harvard business review. Pág. 125-134.

Weiss, Dimitri y colaboradores (1992): "La función de los Recursos Humanos". Madrid. Colección Esden.

Zeithalm, Valerie; Parasuraman, A y Berry L. (1993): "Calidad Total en la gestión de servicios. Madrid, España. Editorial Díaz de Santos

ANEXOS





		Mean	Std Dev	Cases
1.	R1	5,0435	1,4994	69,0
2.	R2	4,6232	1,6725	69,0
3.	R3	5,4493	1,5391	69,0
4.	R4	5,1014	1,5638	69,0
5.	R5	4,7101	1,7665	69,0
6.	R6	4,6667	1,7207	69,0
7.	R7	4,2899	1,7244	69,0
8.	R8	5,2754	1,5135	69,0
9.	R9	5,2174	1,5984	69,0
10.	R10	5,0580	1,8221	69,0
11.	R11	4,2754	1,5986	69,0
12.	R12	5,4203	1,3763	69,0
13.	R13	4,9710	1,4549	69,0
14.	R14	5,3188	1,3773	69,0
15.	R15	4,3043	1,5747	69,0
16.	R16	4,3478	1,7221	69,0
17.	R17	5,4928	1,5494	69,0
18.	R18	4,3333	1,5780	69,0
19.	R19	4,3768	1,7748	69,0
20.	R20	5,0290	1,6713	69,0
21.	R21	4,8841	1,7949	69,0
22.	R22	4,7246	1,5135	69,0
23.	R23	4,4638	1,6941	69,0
24.	R24	4,5217	1,5302	69,0
25.	R25	4,2464	1,6396	69,0
26.	R26	4,8551	1,5076	69,0
27.	R27	5,0870	1,4010	69,0
28.	R28	4,8551	1,4879	69,0
29.	R29	4,5507	1,5768	69,0
30.	R30	4,8696	1,4133	69,0
31.	R31	5,7246	1,1991	69,0
32.	R32	5,5217	1,5587	69,0
33.	R33	5,2319	1,5353	69,0
34.	R34	5,1014	1,5732	69,0
35.	R35	5,3478	1,4433	69,0
36.	R36	5,2174	1,5518	69,0
37.	R37	5,2609	1,5779	69,0
38.	R38	5,2609	1,5015	69,0
39.	R39	5,3913	1,4675	69,0
40.	R40	5,3478	1,5418	69,0

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA) N of Cases = 69,0 Item Means Mean Minimum Maximum Range Max/Min Variance 4,9442 4,2464 5,7246 1,4783 1,3481 ,1725 Item Variances Mean Minimum Maximum Range Max/Min Variance 2,4658 1,4378 3,3201 1,8824 2,3092 ,1603 Inter-item Covariances Mean Minimum Maximum Range Max/Min Variance ,8926 -,3483 2,4167 2,7649 -6,9394 ,2456 Inter-item Correlations Mean Minimum Maximum Variance Range Max/Min ,3678 -,1125 ,8094 ,9219 -7,1934,0385

Reliability Coefficients 40 items

Alpha = ,9578

Standardized item alpha = ,9588

Reliability

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

		Mean	Std Dev	Cases
1.	E1	6,3043	,7728	69,0
2.	E2	6,2609	,6565	69,0
3.	E3	6,4203	,6279	69,0
4.	E4	6,3768	,4881	69,0
5.	E5	6,5652	,5280	69,0
6.	E6	6,6232	,5451	69,0
7.	E7	6,3768	,6882	69,0
8.	E8	6,4928	,5847	69,0
9.	E9	6,5362	,5578	69,0
10.	E10	6,3913	,5994	69,0
11.	E11	6,4348	,5551	69,0
12.	E12	6,5652	,5551	69,0
13.	E13	6,1014	1,3077	69,0
14.	E14	6,5797	,4972	69,0
15.	E15	6,4928	,6093	69,0
16.	E16	6,5942	,5235	69,0
17.	E17	6,6232	,4881	69,0
18.	E18	6,5072	,6558	69,0
19.	E19	6,3043	,6486	69,0
20.	E20	6,4928	,5847	69,0
21.	E21	6,3333	,7410	69,0
22.	E22	6,4058	,8102	69,0
23.	P1	4,8696	1,4340	69,0
24.	P2	4,9565	1,5285	69,0
25. 26.	P3 P4	5,3043	1,2638	69,0
27.	P5	4,2029	1,4305	69,0
28.	P6	4,6522	1,4020	69,0
29.	P7	5,2029 4,7681	1,3994	69,0
30.	P8	4,7246	1,3842	69,0
31.	P9	4,3478	1,4234 1,2928	69,0
32.	P10	4,6377	1,4750	69,0
33.	P11	4,8696	1,1365	69,0 69,0
34.	P12	5,3768	1,3184	69,0
35.	P13	4,8696	1,4644	69,0
36.	P14	5,0725	1,4381	69,0
37.	P15	5,0435	1,4393	69,0
38.	P16	5,6812	1,1819	69,0
39.	P17	5,4783	1,4101	69,0
40.	P18	5,4203	1,5186	69,0
41.	P19	5,5072	1,4615	69,0
42.	P20	5,5217	1,4205	69,0
43.	P21	5,0290	1,5432	69,0
44.	P22	4,9565	1,3873	69,0

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Case	es =	69,0				
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	5,7335	4,2029	6,6232	2,4203	1,5759	,5998
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1,1998	,2383	2,3815	2,1432	9,9946	,6818
Inter-item	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
Covariances	,3015	-,1988	1,7366	1,9354	-8,7331	,1849

Reliability Coefficients 44 items

Alpha = ,9366 Standardized item alpha = ,9268

ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Instrucciones:

Este cuestionario busca conocer su opinión sobre distintos aspectos de la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos de su organización, la evaluación deberá ser realizada desde una perspectiva global de su función. Pertenece a una investigación que se encuentran ejecutando dos estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello, candidatas a optar por el título de Industriólogo. La información que se recoja será utilizada únicamente con fines académicos.

No existen respuestas correctas o incorrectas; la respuesta mas adecuada será aquella que mejor describa su opinión.

El instrumento está constituido por tres partes, cada una de ellas posee sus propias instrucciones. Se le agradece responder a cada declaración de la forma más sincera posible, siguiendo las instrucciones de cada sección.

Por favor, conteste **todas** las preguntas del cuestionario.

Datos personales:

Por favor suministre esta información antes de responder al cuestionario, agradecemos que marque todas las casillas

Masculino	Nivel de instrucción alcanzado Bachillerato	Gerente
	Técnico Superior	Coordinador
Femenino	Universitario	Supervisor
n .	Post-grado	Analista

De 1 a 5 años	De 1 a 5 años	
De 6 a 10 años	De 6 a 10 años	
De 11 a 15 años	De 11 a 15 años	
De 16 a 20 años	De 16 a 20 años	
21 ó más años	21 ó más años	

PARTE I: A continuación se presentan 22 declaraciones, las cuales deberán ser evaluadas según dos dimensiones: la primera correspondiente al servicio prestado por la Gerencia de Recursos Humanos de su empresa, en su gestión global y la segunda por lo que usted considera que debe ser el servicio prestado por una Gerencia de Recursos Humanos excelente, en su gestión global. Para esto cuenta con una escala de 7 puntos para cada dimensión, siendo 1 el nivel más bajo de desacuerdo y 7 el más alto de acuerdo. Para responder, lea con atención cada declaración y encierre en un círculo el número que mejor represente su opinión. Por favor responda a todas las declaraciones.

Fiemplo:

Ljon		- 12	LA GERENCIA DE RRHH DE SU EMPRESA	U	NA (ENCI		RRF	IH
			DESACUERDO ACUERDO	DES	SACU	ERDO)		ACUEF	SDO
1.	Realizan las evaluaciones de desempeño cada 3 meses	3	1 2 3 4 5 6 7	1	2	3	4	5	6	7

La persona que leyó esta afirmación considera que la misma no se corresponde con la realidad de la gerencia de Recursos Humanos de su empresa, pero a su vez piensa que es una característica importante de una gerencia de Recursos Humanos que preste un servicio excelente.

		LA GERENCIA DE RRHH DE SU EMPRESA										UNA GERENCIA DE RRHH EXCELENTE									
		DES	ACU	ERDC			ACUE	RDO		DE	SACU	ERDO			ACUE	RDO					
1.	Los equipos y mobiliario de RH son confortables		2	3	4	5	6	7	-	1	2	3	4	5	6	7					
2.	Sus instalaciones fisicas son visualmente atractivas	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7					
3.	Los integrantes de RH tienen buena presencia	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7					
4.	El material de comunicación (formatos, e-mails, informes) que presenta RH es atractivo	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7					
5.	El equipo de RH cumple con sus compromisos en el tiempo prometido	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7					
6.	El equipo de RH muestra interés en resolver mis problemas	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7					
7.	Su servicio es bien realizado desde la primera vez	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7					
8.	Suelen concluir su servicio en el tiempo estipulado	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7					
9.	Mantienen las bases de datos exentas de errores	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7					
10.	Suelen comunicarme cuando concluirán la realización de un servicio	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7					
11.	El servicio que RH me ofrece suele ser rápido	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7					
12.	El equipo de RH está dispuesto a brindarme ayuda en el momento requerido	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7					
13.	La gente de RH nunca está demasiado ocupada para no dar respuesta a mis inquietudes	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7					
14.	Confio en el equipo de RH	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7					
15.	Me siento seguro del servicio prestado por esa gerencia	1	2	3	4	5	6	7	ri.	1	2	3	4	5	6	7					
16.	El equipo de RH suele ser amable		2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7					
17.		1	2	3	4	5	6	7	i.	1	2	3	4	5	6	7					
18.	La atención que me ofrece la gerencia de RH es personalizada	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7					
19.	El horario de trabajo del equipo de RH se ajusta a mis necesidades	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7					
20.	La atención de sus integrantes es personalizada	1	2	3	4	5	6	7	est Es	1	2	3	4	5	6	7					
21.	El equipo de RH se preocupa por sus intereses	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7					
22.	El equipo de RH comprende mis necesidades especiales	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7					

Adaptado de: Zeithalm, Parasuraman y Berry (1993). Por: María Alejandra Larrazábal y María Alejandra Somoza en ocasión de este estudio.

PARTE III: A continuación se presentan 40 declaraciones, correspondientes a las actividades que describen la gestión global de la Gerencia de Recursos Humanos **de su empresa**, éstas deberán ser evaluadas utilizando una escala de siete puntos, siendo 1 el nivel más bajo y 7 el más alto con respecto a la presencia de las situaciones planteadas en cada una de las declaraciones. Para responder, lea con atención cada declaración y encierre en un círculo el número que mejor represente su opinión. Por favor responda a <u>todas</u> las declaraciones.

Ejemplo:

	BA	JO		25e4	A	LT()
1. Liderizando la reunión.	1	2	3	4	5	6	7
2. Escuchando atentamente.	0	2	3	4	5	6	7
3. Aportando ideas y soluciones.	1	2	3	4	(5)	6	7
4. Organizando la intervención de los participantes.	11	2	3	4	5	6	7

La persona que leyó la actividad de la gerencia de Recursos Humanos, evalúa la misma con respecto a las cuatro declaraciones presentadas, asignándole a cada una de ellas la puntuación que considere. En este caso el encuestado considera que el gerente de Recursos Humanos agrega mediano valor liderizando la reunión, ningún valor escuchando atentamente, valor medianamente alto aportando ideas y soluciones y bajo valor organizando la intervención de los participantes.

La gestión de Recursos Humanos ayuda a la organización a	B	AJC)			ALT	0
Lograr los objetivos del negocio.	1	2	3	4	5	6	7
2. Mejorar la eficiencia operativa.	1	2	3	4	5	6	7
3. Responder a las necesidades personales de los empleados.	1	2	3	4	5	6	7
4. Adaptarse al cambio.	1	2	3	4	5	6	7
La gestión de Recursos Humanos participa	В	AJC				ALI	0
5. En el proceso de definición de las estrategias empresariales.	1	2	3	4	5	6	7
6. Aportando procesos de Recursos Humanos.	1	2	3	4	5	6	7
7. Aumentando la dedicación del personal.	1	2	3	4	5	6	7
8. Dando forma al cambio cultural para la renovación y la transformación.	1	2	3	4	5	6	7
La gestión de Recursos Humanos garantiza que	В	AJC			2000031341	ALT	0
Las estrategias de Recursos Humanos concuerden con la estrategia del negocio.	1	2	3	4	5	6	7
10. Los procesos de Recursos Humanos estén administrados de forma eficiente.	1	2	3	4	5	6	7
11. Las políticas y los programas de Recursos Humanos respondan a las necesidades personales de los	1	2	3	4	5	6	7
empleados.							
12. Los procesos y los programas de Recursos Humanos incrementen la capacidad de cambio de la	1	2	3	4	5	6	7
empresa.	-	20111112		100102231			
La efectividad de la gestión de Recursos Humanos se mide por su capacidad de	-	AJ(programmes		2007	AL	****
13. Ayudar a que se concrete la estrategia.	1	2	3	4	5	6	7
14. Aportar procesos de Recursos Humanos en forma eficiente.	1	2	3	4	5	6	7
15. Ayudar a los empleados a cubrir sus necesidades personales.	1	2	3	4	5	6	7
16. Ayudar a la empresa a anticipar y adaptarse a cuestiones futuras.	1	2	3	4	5	6	7
Se considera a la gerencia de Recursos Humanos como	B	AJC	***			AL:	0
17. Un socio del negocio.	1	2	3	4	5	6	7
18. Un experto administrativo.	1	2	3	4	5	6	7
19. Un compañero de los empleados.	1	2	3	4	5	6	7
20. Un agente de cambio.	1	2	3	4	5	6	7
La gestión de Recursos Humanos dedica tiempo a	B	AJ()			AL.	10
Od Owner transport to the contract of the cont	1	2	3	4	5	6	7
21. Cuestiones estratégicas.	1	2	3	4	5	6	7
21. Cuestiones estrategicas. 22. Cuestiones operativas.	1	_	-				
	1	2	3	4	5	6	7

Adaptado de: Dave Ulrich y Jill Conner (1997). Por: María Alejandra Larrazábal y María Alejandra Somoza en ocasión de este estudio.

La gestión de Recursos Humanos participa activamente en	В	AJO				ALI	ТО
25. La planificación de los negocios.	1	2	3	4	5	6	7
26. El diseño y el aporte de procesos de Recursos Humanos.	1	2	3	4	5	6	7
27. Escuchar y responder a los empleados.	1	2	3	4	5	6	7
28. La renovación de la empresa, el cambio y la transformación.	1	2	3	4	5	6	7
La gestión de Recursos Humanos está orientada a	В	AJO				AL.	TO
29. Hacer concordar las estrategias de Recursos Humanos con las de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
30. Supervisar los procesos administrativos.	1	2	3	4	5	6	7
31. Ofrecer asistencia para ayudar a los empleados a responder a las necesidades personales.	1	2	3	4	5	6	7
32. Reorientar la conducta para el cambio en la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
La gestión de Recursos Humanos crea procesos y programas para	B	AJO				AL.	TO
33. Vincular las estrategias de Recursos Humanos tendientes al logro de las estrategias empresariales.	1	2	3	4	5	6	7
34. Procesar eficientemente documentos y transacciones.	1	2	3	4	5	6	7
35. Responder a las necesidades personales de los empleados.	1	2	3	4	5	6	7
36. Ayudar a la transformación de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
La credibilidad de la gestión de Recursos Humanos proviene de	8	AJC				AL.	TO
37. Que ayuden a cumplir con las metas estratégicas.	1	2	3	4	5	6	7
38. El aumento de la productividad.	1	2	3	4	5	6	7
	1	2	3	4	5	6	17
39. La ayuda que prestan a los empleados para cubrir sus necesidades personales.	1	-	_	-		_	-

Adaptado de: Dave Ulrich y Jill Conner (1997). Por: María Alejandra Larrazábal y María Alejandra Somoza en ocasión de este estudio.

ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Instrucciones:

Este cuestionario busca conocer su opinión sobre distintos aspectos de la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos de su organización, la evaluación deberá ser realizada desde una perspectiva global de su función. Pertenece a una investigación que se encuentran ejecutando dos estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello, candidatas a optar por el título de Industriólogo. La información que se recoja será utilizada únicamente con fines académicos.

No existen respuestas correctas o incorrectas; la respuesta mas adecuada será aquella que mejor describa su opinión.

El instrumento está constituido por tres partes, cada una de ellas posee sus propias instrucciones. Se le agradece responder a cada declaración de la forma más sincera posible, siguiendo las instrucciones de cada sección.

Por favor, conteste todas las preguntas del cuestionario.

Datos personales:

Por favor suministre esta información antes de responder al cuestionario, agradecemos que marque todas las casillas

Masculino	Nivel de instrucción alcanzado Bachillerato	Gerente
	Técnico Superior	Coordinador
Femenino	Universitario	Supervisor
1	Post-grado Supervisidado Analista	

Antigüedad en la emp De 1 a 5 años	presa Antigüedad en el cargo De 1 a 5 años
De 6 a 10 años	De 6 a 10 años
De 11 a 15 años	De 11 a 15 años
De 16 a 20 años	De 16 a 20 años
21 ó más años	21 ó más años

PARTE I: A continuación se presentan 22 declaraciones, las cuales deberán ser evaluadas según dos dimensiones: la primera correspondiente al servicio prestado por su departamento en su gestión global y la segunda por lo que usted considera que debe ser el servicio prestado por una Gerencia de Recursos Humanos excelente en su gestión global. Para esto cuenta con una escala de siete (7) puntos para cada dimensión, siendo 1 el nivel más bajo de desacuerdo y 7 el más alto de acuerdo. Para responder, lea con atención cada declaración y encierre en un círculo el número que mejor represente su opinión. Por favor responda a todas las declaraciones.

Ejemplo:

	GERENCIA DE RRHH A LA CUAL UD. PERTENECE			EX	CEL	ENTE		
Realizamos las evaluaciones de desempeño cada 3 meses	DESACUERDO ACUERDO 1 2 3 4 5 6 7	1	SACU 2	3	4	5	G 7	

La persona que leyó esta afirmación considera que la misma no se corresponde con la realidad de la gerencia de Recursos Humanos a la cual pertenece, pero a su vez piensa que es una característica importante de una gerencia de Recursos Humanos que preste un servicio excelente.

		72.7V X.7			STANCE	1000000	IH A NEC	910	UNA GERENCIA DE RRHH EXCELENTE								
		DES	ACU	ERDO			ACUE	RDO	DES	SACU	ERDO			ACUE	RDO		
1.	Nuestros quipos y mobiliario son confortables	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
2.	Nuestras instalaciones físicas son visualmente atractívas	1	2	3	4	6	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
3.	Los integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos tenemos buena presencia	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
4.	Nuestro material de comunicación (formatos, e-mails, informes) es atractivo	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
5.	Cumplimos con nuestros compromisos en el tiempo prometido	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
6.	Mostramos interés en resolver los problemas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
7.	Nuestro servicio es bien realizado la primera vez	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
8.	Nuestro servicio es concluido en el tiempo estipulado	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
9.	Mantenemos los registros necesarios exentos de errores	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
10.	Comunicamos cuando concluirá la realización del servicio	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
11.	El servicio ofrecido es rápido	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
12.	Estamos dispuestos a brindarle ayuda a nuestros clientes en el momento requerido	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
13.	Nunca estamos demasiado ocupados para dar respuesta a las inquietudes de nuestros clientes	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
14.	Transmitimos confianza	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
15.	Estamos seguros del servicio que prestamos	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
16.	Somos amables	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
17.	Tenemos conocimientos suficientes para dar respuesta a las inquietudes de nuestros clientes	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
18.	La atención de nuestra gerencia es personalizada	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
19.	Nuestro horario de trabajo se ajusta a las necesidades de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
20.	Mi atención al cliente es personalizada	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
21.	- The state of the	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
22.	Comprendemos las necesidades específicas de nuestros clientes	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		

Adaptado de: Zeithalm, Parasuraman y Berry (1993). Por: María Alejandra Larrazábal y María Alejandra Somoza en ocasión de este estudio.

PARTE III: A continuación se presentan 40 declaraciones, correspondientes a las actividades que describen la gestión global de la Gerencia de Recursos Humanos a la cual usted pertenece, éstas deberán ser evaluadas utilizando una escala de siete puntos, siendo 1 el nivel más bajo y 7 el más alto con respecto a la presencia de las situaciones planteadas en cada una de las declaraciones. Para responder, lea con atención cada declaración y encierre en un círculo el número que mejor represente su opinión. Por favor responda a todas las declaraciones.

Ejemplo:

		B/	400			A	LTO	0
1. Liderizando la reunión.		1	2	3	4	5	6	7
2. Escuchando atentamente.	,	(1)	2	3	4	5	6	7
3. Aportando ídeas y soluciones.		1	2	3	4	(5)	6	7
4. Organizando la intervención de los participantes.		1	2	3	4	5	6	7

La persona que leyó este ítem, evalúa el mismo con respecto a las cuatro declaraciones presentadas, asignándole a cada una de ellas la puntuación que consideró representaba mejor la realidad de su departamento. En este caso, el encuestado considera que su gerente (aplica a cualquier otra denominación de cargo de la figura de más rango de la función) de Recursos Humanos agrega mediano valor liderizando la reunión, ningún valor escuchando atentamente, valor medianamente alto aportando ideas y soluciones y bajo valor organizando la intervención de los participantes.

La gestión de Recursos Humanos ayuda a la organización a	В	AJC				AL1	го
1. Lograr los objetivos del negocio.	1	2	3	4	5	6	7
2. Mejorar la eficiencia operativa.	1	2	3	4	5	6	7
3. Responder a las necesidades personales de los empleados.	1	2	3	4	5	6	7
4. Adaptarse al cambio.	1	2	3	4	5	6	7
La gestión de Recursos Humanos participa	В	AJC				AL.	ГО
5. En el proceso de definición de las estrategias empresariales.	1	2	3	4	5	6	7
Aportando procesos de Recursos Humanos.	1	2	3	4	5	6	7
7. Aumentando la dedicación del personal.	1	2	3	4	5	6	7
8. Dando forma al cambio cultural para la renovación y la transformación.	1	2	3	4	5	6	7
La gestión de Recursos Humanos garantiza que	B	AJO		ii ii ii		AL:	ro
9. Las estrategias de Recursos Humanos concuerden con la estrategia del negocio.	1	2	3	4	5	6	7
10. Los procesos de Recursos Humanos estén administrados de forma eficiente.	1	2	3	4	5	6	7
11. Las políticas y los programas de Recursos Humanos respondan a las necesidades personales de los	1	2	3	4	5	6	7
empleados.						14	
12. Los procesos y los programas de Recursos Humanos incrementen la capacidad de cambio de la	1	2	3	4	5	6	7
empresa.							
La efectividad de la gestión de Recursos Humanos se mide por su capacidad de	B	AJC)			AL.	ro
13. Ayudar a que se concrete la estrategia.	1	2	3	4	5	6	7
14. Aportar procesos de Recursos Humanos en forma eficiente.	1	2	3	4	5	6	17
15. Ayudar a los empleados a cubrir sus necesidades personales.	1	2	3	4	5	6	1
16. Ayudar a la empresa a anticipar y adaptarse a cuestiones futuras.	1	2	3	4	5	6	1
Se considera a la gerencia de Recursos Humanos como	8	AJC)			AL	TC
17. Un socio del negocio.	1	2	3	4	5	6	7
18. Un experto administrativo.	1	2	3	4	5	6	7
19. Un compañero de los empleados.	1	2	3	4	5	6	1
20. Un agente de cambio.	1	2	3	4	5	6	1
La gestión de Recursos Humanos dedica tiempo a		AJC)			AL	TC
SA D. ations about it as	1	2	3	4	5	6	1
21. Cuestiones estratégicas.	4	2	3	4	5	6	1
21. Cuestiones estrategicas. 22. Cuestiones operativas.	1		-				
	1	2	3	4	5	6	17

Adaptado de: Dave Ulrich y Jill Conner (1997). Por: María Alejandra Larrazábal y María Alejandra Somoza en ocasión de este estudio.

Universidad Católica Andrés Bello

La gestión de Recursos Humanos participa activamente en	В	AJO				ALT	ro	
25. La planificación de los negocios.	1	2	3	4	5	6	7	
26. El diseño y el aporte de procesos de Recursos Humanos.	1	2	3	4	5	6	7	
27. Escuchar y responder a los empleados.	1	2	3	4	5	6	7	
28. La renovación de la empresa, el cambio y la transformación.	1	2	3	4	5	6	7	
La gestión de Recursos Humanos está orientada a	В	AJ0				ALT	TO	
29. Hacer concordar las estrategias de Recursos Humanos con las de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7	
30. Supervisar los procesos administrativos.	1	2	3	4	5	6	7	
31. Ofrecer asistencia para ayudar a los empleados a responder a las necesidades personales.	1	2	3	4	5	6	7	
32. Reorientar la conducta para el cambio en la empresa.		2	3	4	5	6	7	
La gestión de Recursos Humanos crea procesos y programas para		BAJO		AJO			AL	TO
33. Vincular las estrategias de Recursos Humanos tendientes al logro de las estrategias empresariales.	1	2	3	4	5	6	7	
34. Procesar eficientemente documentos y transacciones.	1	2	3	4	5	6	7	
35. Responder a las necesidades personales de los empleados.	1	2	3	4	5	6	7	
36. Ayudar a la transformación de la organización.	1	2	3	4	5	6	7	
La credibilidad de la gestión de Recursos Humanos proviene de		AJC				AL.	TO	
37. Que ayuden a cumplir con las metas estratégicas.	1	2	3	4	5	6	7	
38. El aumento de la productividad.	1	2	3	4	5	6	7	
39. La ayuda que prestan a los empleados para cubrir sus necesidades personales.	1	2	3	4	5	6	7	
		1 -			-	10	1 -	

Adaptado de: Dave Ulrich y Jill Conner (1997). Por: María Alejandra Larrazábal y María Alejandra Somoza en ocasión de este estudio.

Correlación SERVQUAL-Total Roles. Clientes Internos. Total muestra.

		SERVQUAL	Total Roles
Pearson	SERVQUAL	1,000	,509*
Correlation	Total Roles	,509**	1,000
Sig.	SERVQUAL	1 ,1	,000
(2-tailed)	Total Roles	,000	3
N	SERVQUAL	47	47
	Total Roles	47	47_

^{**.} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlación SERVQUAL-Rol 1. Cl. Total muestra

		SERVQUAL	Total Rol 1
Pearson	SERVQUAL	1,000	,347*
Correlation	Total Rol 1	,347*	1,000
Sig.	SERVQUAL	,	,017
(2-tailed)	Total Rol 1	,017	
N	SERVQUAL	47	47
	Total Rol 1	47	47

^{*.} Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlación SERVQUAL. Rol 2. Cl. Total muestra.

		SERVQUAL	Total Rol 2
Pearson	SERVQUAL	1,000	,486*
Correlation	Total Rol 2	,486**	1,000
Sig.	SERVQUAL		,001
(2-tailed)	Total Rol 2	,001	,
N	SERVQUAL	47	47
	Total Rol 2	47	47

^{**.} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlación SERVQUAL. Rol 3. Cl. Total muestra.

-		SERVQUAL	Total Rol 3
Pearson	SERVQUAL	1,000	,442*
Correlation	Total Rol 3	,442**	1,000
Sig.	SERVQUAL	1	,002
(2-tailed)	Total Rol 3	,002	,
N	SERVQUAL	47	47
	Total Rol 3	47	47

^{**.} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlación SERVQUAL. Rol 4. Cl. Total muestra.

		SERVQUAL	Total Rol 4
Pearson	SERVQUAL	1,000	,432*
Correlation	Total Rol 4	,432**	1,000
Sig.	SERVQUAL	,	,002
(2-tailed)	Total Rol 4	,002	
N	SERVQUAL	47	47
	Total Rol 4	47	47

^{**.} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlación. Total muestra. SERVQUAL-Total roles. RRHH

801		SERVQUAL	Total Roles
Pearson Correlation	SERVQUAL	1,000	,489*
Correlation	Total Roles	,489*	1,000
Sig.	SERVQUAL	,	,021
(2-tailed)	Total Roles	,021	,
N	SERVQUAL	22	22
	Total Roles	22	22

^{*.} Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlación. Total muestra. SERVQUAL-Rol 1. RRHH

		SERVQUAL	Total Rol 1
Pearson	SERVQUAL	1,000	,422
Correlation	Total Rol 1	,422	1,000
Sig.	SERVQUAL		,050
(2-tailed)	Total Rol 1	,050	
N	SERVQUAL	22	22
	Total Rol 1	22	22

Correlations

Correlación. Total muestra. SERVQUAL-Rol 2. RRHH

		SERVQUAL	Total Rol 2
Pearson Correlation	SERVQUAL Total Rol 2	1,000 ,140	,140 1,000
Sig.	SERVQUAL	,140	,536
(2-tailed)	Total Rol 2	,536	,
N	SERVQUAL Total Rol 2	22 22	22 22

Correlations

Correlación. Total muestra. SERVQUAL-Rol 3. RRHH

		SERVQUAL	Total Rol 3
Pearson	SERVQUAL	1,000	,358
Correlation	Total Rol 3	,358	1,000
Sig.	SERVQUAL	Ţ,	,101
(2-tailed)	Total Rol 3	,101	
N	SERVQUAL	22	22
	Total Rol 3	22	22

Correlations

Correlación. Total muestra. SERVQUAL-Rol 4. RRHH

		SERVQUAL	Total Rol 4
Pearson	SERVQUAL	1,000	,640*
Correlation	Total Rol 4	,640**	1,000
Sig. (2-tailed)	SERVQUAL	,	,001
	Total Rol 4	,001	,
N	SERVQUAL	22	22
	Total Rol 4	22	22

^{**.} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlación SERVQUAL-Total Rol 1.RRHH. Empresa A

		SERVQUAL	Total Rol 1
Pearson Correlation	SERVQUAL	1,000	,734*
	Total Rol 1 SERVQUAL	,734**	
Sig. (2-tailed)	Total Rol 1	,003	,003
N	SERVQUAL	14	14
	Total Rol 1	14	14

^{**.} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlación SERVQUAL-Total Rol 2.RRHH. Empresa A

		SERVQUAL	Total Rol 2
Pearson	SERVQUAL	1,000	,219
Correlation	Total Rol 2	,219	1,000
Sig.	SERVQUAL	,	,451
(2-tailed)	Total Rol 2	,451	,
N	SERVQUAL	14	14
	Total Rol 2	14	14

Correlations

Correlación SERVQUAL-Total Rol 3.RRHH. Empresa A

		SERVQUAL	Total Rol 3
Pearson	SERVQUAL	1,000	,372
Correlation	Total Rol 3	,372	1,000
Sig. (2-tailed)	SERVQUAL	Ţ.,	,190
	Total Rol 3	,190	,
N	SERVQUAL	. 14	14
	Total Rol 3	14	14

Correlations

Correlación SERVQUAL-Total Rol 4.RRHH. Empresa A

		SERVQUAL	Total Rol 4
Pearson	SERVQUAL	1,000	,774*
Correlation	Total Rol 4	,774**	1,000
Sig.	SERVQUAL	ī.	,001
(2-tailed)	Total Rol 4	,001	,
N	SERVQUAL	14	14
	Total Rol 4	14	14

^{**.} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlación SERVQUAL-Total Roles. RRHH. Empresa A

		SERVQUAL	Total Roles
Pearson	SERVQUAL	1,000	,591*
Correlation	Total Roles	,591*	1,000
Sig.	SERVQUAL	,	,026
(2-tailed)	Total Roles	,026	
N	SERVQUAL	14	14
	Total Roles	14	14

^{*.} Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlación SERVQUAL-Total Roles. Cl. Empresa A

Connection		SERVQUAL	Total Roles
Pearson	SERVQUAL	1,000	-,354
Correlation	Total Roles	-,354	1,000
Sig.	SERVQUAL	9	,215
(2-tailed)	Total Roles	,215	,
N	SERVQUAL	14	14
	Total Roles	14	14

Correlations

Correlación SERVQUAL-Total Rol 1. Cl. Empresa A

		SERVQUAL	Total Rol 1
Pearson	SERVQUAL	1,000	-,272
Correlation	Total Rol 1	-,272	1,000
Sig.	SERVQUAL		,347
(2-tailed)	Total Rol 1	,347	,
N	SERVQUAL	14	14
	Total Rol 1	14	14

Correlations

Correlación SERVQUAL-Total Rol 2. Cl. Empresa A

		SERVQUAL	Total Rol 2
Pearson	SERVQUAL	1,000	,178
Correlation	Total Rol 2	,178	1,000
Sig.	SERVQUAL	,	,543
(2-tailed)	Total Rol 2	,543	,
N	SERVQUAL	14	14
	Total Rol 2	14	14

Correlations

Correlación SERVQUAL-Total Rol 3. Cl. Empresa A

		SERVQUAL	Total Rol 3
Pearson	SERVQUAL	1,000	-,171
Correlation	Total Rol 3	-,171	1,000
Sig.	SERVQUAL	,	,559
(2-tailed)	Total Rol 3	,559	,
N	SERVQUAL	14	14
	Total Rol 3	14	14

Correlations

Correlación SERVQUAL-Total Rol 4. Cl. Empresa A

		SERVQUAL	Total Rol 4
Pearson	SERVQUAL	1,000	-,647
Correlation	Total Rol 4	-,647*	1,000
Sig. (2-tailed)	SERVQUAL	,	,012
	Total Rol 4	,012	,
N	SERVQUAL	14	14
	Total Rol 4	14	14

^{*.} Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlación SERVQUAL-Total Rol 1.Cl. Empresa B

Es .		SERVQUAL	Total Rol 1
Pearson	SERVQUAL	1,000	,724*
Correlation	Total Rol 1	,724*	1,000
Sig.	SERVQUAL	347	,018
(2-tailed)	Total Rol 1	,018	
N	SERVQUAL	10	10
	Total Rol 1	10	10

^{*.} Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlación SERVQUAL-Total Rol 2.Cl. Empresa B

		SERVQUAL	Total Rol 2
Pearson	SERVQUAL	1,000	,771*
Correlation	Total Rol 2	,771**	1,000
Sig.	SERVQUAL		,009
(2-tailed)	Total Rol 2	,009	,
N	SERVQUAL	10	10
	Total Rol 2	10	10

^{**.} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlación SERVQUAL-Total Rol 3.Cl. Empresa B

		SERVQUAL	Total Rol 3
Pearson	SERVQUAL	1,000	-,298
Correlation	Total Rol 3	-,298	1,000
Sig. (2-tailed)	SERVQUAL	,	,403
	Total Rol 3	,403	,
N	SERVQUAL	10	10
	Total Rol 3	10	10

Correlations

Correlación SERVQUAL-Total Rol 4.Cl. Empresa B

		SERVQUAL	Total Rol 4
Pearson	SERVQUAL	1,000	,184
Correlation	Total Rol 4	,184	1,000
Sig.	SERVQUAL		,610
(2-tailed)	Total Rol 4	,610	
N	SERVQUAL	10	10
	Total Rol 4	10	10

Correlations

Correlación SERVQUAL-Total Roles.Cl. Empresa B

		SERVQUAL	Total Roles
Pearson	SERVQUAL	1,000	,501
Correlation	Total Roles	,501	1,000
Sig.	SERVQUAL	1	,140
(2-tailed)	Total Roles	,140	,
N	SERVQUAL	10	10
	Total Roles	10	10

Correlación SERVQUAL-Total Rol 1.RRHH. Empresa B

6.11		SERVQUAL	Total Rol 1
Pearson	SERVQUAL	1,000	-,851
Correlation	Total Rol 1	-,851	1,000
Sig.	SERVQUAL		,149
(2-tailed)	Total Rol 1	,149	1
N	SERVQUAL	4	4
	Total Rol 1	4	4

Correlations

Correlación SERVQUAL-Total Rol 2.RRHH. Empresa B

		SERVQUAL	Total Rol 2
Pearson	SERVQUAL	1,000	-,400
Correlation	Total Rol 2	-,400	1,000
Sig.	SERVQUAL	4	,600
(2-tailed)	Total Rol 2	,600	
N	SERVQUAL	4	4
	Total Rol 2	4	4

Correlations

Correlación SERVQUAL-Total Rol 3.RRHH. Empresa B

		SERVQUAL	Total Rol 3
Pearson	SERVQUAL	1,000	,773
Correlation	Total Rol 3	,773	1,000
Sig.	SERVQUAL		,227
(2-tailed)	Total Rol 3	,227	
N	SERVQUAL	4	4
	Total Rol 3	4	4

Correlations

Correlación SERVQUAL-Total Rol 4.RRHH. Empresa B

ACTIVITY		SERVQUAL	Total Rol 4
Pearson	SERVQUAL	1,000	,029
Correlation	Total Rol 4	,029	1,000
Sig.	SERVQUAL	,	,971
(2-tailed)	Total Rol 4	,971	
N	SERVQUAL	4	4
	Total Rol 4	4	4

Correlations

Correlación SERVQUAL-Total Roles.RRHH. Empresa B

Smile 9	Levelule	SERVQUAL	Total Roles
Pearson	SERVQUAL	1,000	-,079
Correlation	Total Roles	-,079	1,000
Sig.	SERVQUAL	7	,921
Sig. (2-tailed)	Total Roles	,921	
N	SERVQUAL	4	4
	Total Roles	4	4

Correlación SERVQUAL-Total Rol 1.Cl. Empresa C

		SERVQUAL	Total Rol 1
Pearson	SERVQUAL	1,000	,625
Correlation	Total Rol 1	,625*	1,000
Sig.	SERVQUAL	,	,017
(2-tailed)	Total Rol 1	,017	١,
N	SERVQUAL	14	14
	Total Rol 1	14	14

^{*.} Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlación SERVQUAL-Total Rol 2.Cl. Empresa C

		SERVQUAL	Total Rol 2
Pearson	SERVQUAL	1,000	,401
Correlation	Total Rol 2	,401	1,000
Sig.	SERVQUAL	,	,155
(2-tailed)	Total Rol 2	,155	}
N	SERVQUAL	14	14
	Total Rol 2	14	14

Correlations

Correlación SERVQUAL-Total Rol 3.Cl. Empresa C

		SERVQUAL	Total Rol 3
Pearson	SERVQUAL	1,000	,015
Correlation	Total Rol 3	,015	1,000
Sig.	SERVQUAL	,	,960
(2-tailed)	Total Rol 3	,960	,
N	SERVQUAL	14	14
	Total Rol 3	14	14

Correlations

Correlación SERVQUAL-Total Rol 4.Cl. Empresa C

		SERVQUAL	Total Rol 4
Pearson	SERVQUAL	1,000	,636°
Correlation	Total Rol 4	,636*	1,000
Sig. (2-tailed)	SERVQUAL Total Rol 4	,014	,014
N	SERVQUAL	14	14
	Total Rol 4	14	14

^{*.} Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

Correlación SERVQUAL-Total Roles.Cl. Empresa C

	× 170	SERVQUAL	Total Roles
Pearson	SERVQUAL	1,000	,519
Correlation	Total Roles	,519	1,000
Sig.	SERVQUAL	,	,057
(2-tailed)	Total Roles	,057	
N	SERVQUAL	14	14
	Total Roles	14	14

Correlación SERVQUAL-Total Roles. Cl. Empresa D

		SERVQUAL	Total Roles
Pearson	SERVQUAL	1,000	-,233
Correlation	Total Roles	-,233	1,000
Sig.	SERVQUAL	31	,546
(2-tailed)	Total Roles	,546	,
N	SERVQUAL	9	9
	Total Roles	9	9

Correlations

Correlación SERVQUAL-Rol 1. Cl. Empresa D

		SERVQUAL	Total Rol 1
Pearson	SERVQUAL	1,000	-,055
Correlation	Total Rol 1	-,055	1,000
Sig.	SERVQUAL	,	,887
Sig. (2-tailed)	Total Rol 1	,887	,
N	SERVQUAL	9	9
	Total Rol 1	9	9

Correlations

Correlación SERVQUAL-Rol 2. Cl. Empresa D

		SERVQUAL	Total Rol 2
Pearson	SERVQUAL	1,000	-,296
Correlation	Total Rol 2	-,296	1,000
Sig.	SERVQUAL	,	,440
Sig. (2-tailed)	Total Rol 2	,440	,
N	SERVQUAL	9	9
	Total Rol 2	9	9

Correlations

Correlación SERVQUAL-Rol 3. Cl. Empresa D

		SERVQUAL	Total Rol 3
Pearson	SERVQUAL	1,000	-,391
Correlation	Total Rol 3	-,391	1,000
Sig.	SERVQUAL	,	,298
(2-tailed)	Total Rol 3	,298	,
N	SERVQUAL	9	9
	Total Rol 3	9	9

Correlations

Correlación SERVQUAL-Rol 4. Cl. Empresa D

		SERVQUAL	Total Rol 4
Pearson	SERVQUAL	1,000	-,168
Correlation	Total Rol 4	-,168	1,000
Sig.	SERVQUAL	,	,666
(2-tailed)	Total Rol 4	,666	
N	SERVQUAL	9	9
	Total Rol 4	9	9

Correlación SERVQUAL-Total Roles. RH. Empresa D

		SERVQUAL	Total Roles
Pearson Correlation	SERVQUAL Total Roles	1,000 ,709	,709 1,000
Sig. (2-tailed)	SERVQUAL Total Roles	,499	,499
N	SERVQUAL Total Roles	3 3	3

Correlations

Correlación SERVQUAL-Rol 1. RH. Empresa D

		SERVQUAL	Total Rol 1
Pearson	SERVQUAL	1,000	-,660
Correlation	Total Rol 1	-,660	1,000
Sig.	SERVQUAL	,	,541
(2-tailed)	Total Rol 1	,541	١.,
N	SERVQUAL	3	3
	Total Rol 1	3	3

Correlations

Correlación SERVQUAL-Rol 2. RH. Empresa D

		SERVQUAL	Total Rol 2
Pearson	SERVQUAL	1,000	-,458
Correlation	Total Rol 2	-,458	1,000
Sig.	SERVQUAL	,	,697
(2-tailed)	Total Rol 2	,697	,
N	SERVQUAL	3	3
	Total Rol 2	3	3

Correlations

Correlación SERVQUAL-Rol 3. RH. Empresa D

		SERVQUAL	Total Rol 3
Pearson	SERVQUAL	1,000	,932
Correlation	Total Rol 3	,932	1,000
Sig. (2-tailed)	SERVQUAL	,	,236
	Total Rol 3	,236	,
N	SERVQUAL	3	3
	Total Rol 3	3	3

Correlations

Correlación SERVQUAL-Rol 4. RH. Empresa D

		SERVQUAL	Total Rol 4
Pearson	SERVQUAL	1,000	,681
Correlation	Total Rol 4	,681	1,000
Sig. (2-tailed)	SERVQUAL		,523
	Total Rol 4	,523	
N	SERVQUAL	3	3
	Total Rol 4	3	3

