



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TESIS
RJ2004
F4763

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

Perfil Sociolaboral ideal de los Operadores de Servicio de un Centro de Atención Telefónica (Call Center).

Realizado por:

Fernández C., Virginia C.
Rondón R., Adriana I.

Profesor guía:

Vera C., Ricardo J.

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: DECISEIS (16) puntos.

Nombre: César Sánchez y

Firma: [Firma]

Nombre: Ricardo Vera

Firma: [Firma]

Nombre: Nelson A. Rodríguez López

Firma: [Firma]

Caracas, 16 de NOVIEMBRE de 2004

FE DE ERRATAS

- En la página iv en donde dice “Agradecimientos” debe cambiarse por “Reconocimientos”.
- En la página vi en donde dice “Conclusiones y Resultados” debe cambiarse por “Conclusiones y Recomendaciones”.
- En la página 11, capítulo I, 2do. párrafo, 3era. línea en donde dice “personas” debe cambiarse por “persona”.
- En la página 12, en el Objetivo General de la tesis de la UCV en la segunda viñeta tercera línea en donde dice “central” se debe cambiar por “Central”.
- En la página 16, en el Objetivo Específico #1, 2da. línea en donde dice “operadores” debe agregársele “de servicio”.
- En la página 19, en el punto Función del Proceso de Reclutamiento y Selección, 2da. línea en donde dice “nos referiremos” debe cambiarse por “se hará referencia”.
- En la página 20, en el punto Fuentes y Técnicas de Reclutamiento, 2da. línea en donde dice “encontrarlos” debe cambiarse por “encontrar a los”.
- En la página 30, en el punto Sistemas de Evaluación de Desempeño y Productividad, en el 1er. Párrafo, 6ta. línea en donde dice “si mismos” debe cambiarse por “sí mismos”.
- En la página 31, 1era. línea en donde dice “evalué” debe cambiarse por “evalúe”.
- En la página 35, en el punto Escala de Elección Forzada, 5ta. línea en donde dice “esta” debe cambiarse por “está”. En el punto Escalas de Incidentes Críticos, 3era. línea en donde dice “primer” debe cambiarse por “primero”.
- En la página 38, en el punto Características del Trabajo, 2do. Párrafo, 4ta. línea en donde dice “periodos” debe cambiarse por “períodos”.

- En la página 41, primera línea después de la abreviatura “etc” se debe colocar un punto.
- En la página 43, 4ta. línea después de la palabra “cuenta” se debe eliminar la letra “a”.
- En la página 44, último párrafo, 7ma. línea en donde dice “tiene” debe cambiarse por “tienen”.
- En la página 68, en la segunda línea debe cambiarse el #4 por el #3.
- En la página 70, (Cursos realizados fuera de la empresa)eliminar todo el último párrafo.
- En la página 72, en la tercera línea en donde dice “calidad y Servicio” se debe cambiar por “Calidad de Servicio”.
- En la página 77, en el primer párrafo segunda línea en donde dice 33% se debe cambiar por 34%.
- En la página 84, en el ítem sexo última línea se debe agregar el artículo “el” después de la preposición “en”.
- En la página 87, en el ítem sexo tercera línea en donde dice “Zona de Participación” se debe cambiar por “Zona de Aceptación”.
- En la página 88, primera línea en donde dice superior se debe cambiar por “superiores” y eliminar la palabra “es”.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
RELACIONES INDUSTRIALES

PERFIL SOCIOLABORAL IDEAL DE LOS OPERADORES
DE SERVICIO DE UN CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA
(CALL CENTER).

Fernández C., Virginia C.
Rondón R., Adriana I.

Tutor: Vera C., Ricardo J.

Caracas, 29 de Octubre del 2004

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	16
Agradecimientos	17
Índice General	iv
Resumen	viii
Introducción	9
Capítulo I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
➤ Planteamiento del Problema	11
➤ Objetivos	16
• Objetivo General	
• Objetivos Específicos	
Capítulo II: MARCO TEÓRICO	
1. Gestión de Recursos Humanos: Proceso de Reclutamiento y Selección	17
• Función del Proceso de Reclutamiento y Selección	19
• Concepto del Proceso de Reclutamiento	19
• Fuentes y Técnicas del Proceso de Reclutamiento	20
• Ventajas del Proceso de Reclutamiento Externo	21
• Desventajas del Proceso de Reclutamiento Externo	22
• Concepto del Proceso de Selección	22
• Concepto de Competencias	24
• Elementos Característicos de las Competencias	24
• Tipos de Competencias	25
2. Perfil Sociolaboral	27
• Concepto de Perfil Sociolaboral	28
• Requisitos y Componentes del Perfil Sociolaboral	28
• Ventajas de la Implementación de un Perfil Sociolaboral	29
3. Sistemas de Evaluación de Desempeño y Productividad	30
• Medición del Desempeño	32

• Objetivos de la Evaluación del Desempeño	32
• Usos de la Evaluación de Desempeño	33
• Métodos de Evaluación de Desempeño	34
3.1 Productividad	36
• Concepto	36
• Determinantes de la Productividad	37
• Factores que limitan la Productividad	40
4. Desarrollo de Carrera	41
• Enfoque de la Perspectiva del Desarrollo de Carrera	42
• Proceso de Encajamiento	42
• Etapas y Tareas del Ciclo de Carrera	43
➤ MARCO REFERENCIAL	45
• Misión de la Institución	46
• Visión de la Institución	46
• Misión del Centro de Atención Telefónica (Call Center) Citibank Venezuela N.A.	46
• Objetivos del Centro de Atención Telefónica (Call Center) Citibank Venezuela N.A.	47
• Responsabilidades del Centro de Atención Telefónica (Call Center) Citibank Venezuela N.A.	47
• Estructura Organizativa del Centro de Atención Telefónica (Call Center) Citibank Venezuela N.A.	48
• Plan de Incentivo del Centro de Atención Telefónica (Call Center) Citibank Venezuela N.A.	48
1. Variables de Calidad (Variables Cualitativas)	50
2. Variables de Productividad (Variables Cuantitativas)	50
• Cumplimiento de Normas y Estándares	50
Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO	
1. Diseño y Tipo de Investigación	53
2. Población	54
3. Muestra	54

4.	Recolección de Datos	56
4.1	Validación	58
4.1	Prueba Piloto	59
5.	Operacionalización de las Variables	60
Capítulo IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS		
➤	Aspectos Sociodemográficos	
•	Ítem # 1 Sexo	62
•	Ítem # 2 Grado de instrucción	63
•	Ítem # 3 Profesión	64
•	Ítem # 4 Estudios actuales	65
•	Ítem # 15 Edad y estado civil	67
➤	Aspectos Laborales	
•	Ítem # 8 Experiencia Laboral	68
•	Ítem # 10 Habilidad sobre el manejo de las herramientas de trabajo	69
•	Ítem # 11 Cursos realizados fuera de la empresa	70
•	Ítem # 9 Cursos realizados dentro de la empresa	71
•	Ítem # 7 Turno en el que trabaja	73
•	Ítem # 7.1 Horas de trabajo diarias	74
•	Ítem # 7.2 Frecuencia de trabajo los fines de semana	75
•	Ítem # 5 Tiempo en la empresa	76
•	Ítem # 12 Ingresos básicos mensuales	77
•	Ítem # 13 Comisiones mensuales por ventas de seguro	78
•	Ítem # 6 Condición laboral dentro de la empresa	79
•	Ítem # 14 Tiempo en llegar a la oficina	80
•	Perfil Sociolaboral de los operadores de la Zona de Participación	82
•	Perfil Sociolaboral de los operadores de la Zona de Aceptación	82
•	Perfil Sociolaboral ideal de los operadores de servicio	86
Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
➤	Conclusiones y Resultados	92

RESUMEN

El propósito de esta investigación es conocer el perfil sociolaboral ideal de los operadores de servicio de un Centro de Atención Telefónica (Call Center) en una institución financiera, basándose en su productividad.

Para lograr dicho propósito se tomó como variable los aspectos sociolaborales de los operadores de servicio de un Centro de Atención Telefónica (Call Center), estos aspectos se obtuvieron a través de un instrumento de recolección de datos (encuesta) que fue suministrada a los mismos, obteniendo de este modo el perfil sociolaboral de cada uno de ellos.

Para obtener el perfil sociolaboral ideal se empleó como factor condicionante la productividad global en el desempeño de los operadores durante un determinado período, dicha productividad se midió en términos cuantitativos y cualitativos, a través de Planes de Incentivo que les son aplicados mensualmente a los operadores de servicio. Para cumplir con los objetivos de la presente investigación se tomaron doce Planes de Incentivos comprendidos entre Abril del año 2003 hasta Marzo del año 2004.

Se cree que este proyecto de investigación servirá como herramienta a las Unidades de Recursos Humanos de las diferentes instituciones que posean un Centro de Atención Telefónica para generar un proceso de Reclutamiento y Selección más efectivo, logrando al mismo tiempo obtener operadores más productivos.

El tipo de investigación fue de tipo descriptivo. Primero se describió la variable, luego en base a los objetivos se obtuvo la productividad global del desempeño, se identificó el perfil sociolaboral de cada uno de los operadores, y por último, condicionado por la productividad se describió el perfil sociolaboral ideal de los operadores.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito general determinar el perfil sociolaboral ideal de los operadores de servicio de un Centro de Atención Telefónica (Call Center) basándose en su productividad global en el desempeño, específicamente en una institución financiera.

Para facilitar la comprensión de la presente investigación, es necesario explicar la estructuración de la misma de la siguiente manera:

Capítulo I: Problema de Investigación. Se presenta el planteamiento del problema objeto de investigación; el objetivo general y los objetivos específicos.

Capítulo II: Marco Teórico. Contiene los conceptos y proposiciones fundamentales que permiten abordar el problema objeto de estudio. En ese sentido, hace referencia a la Gestión de Recursos Humanos tomando en cuenta al proceso de Reclutamiento y Selección, aspectos correspondientes al Perfil Sociolaboral, Sistemas de Evaluación de Desempeño y la Productividad, finalizando con el tema de Desarrollo de Carrera. Igualmente en este capítulo se hace un apartado del Marco Referencial, en el cual se hace una breve reseña (historia, misión, visión, objetivos y estructura organizativa) acerca de la institución financiera en la que se realizó el estudio

Capítulo III: Marco Metodológico. Expone el proceso llevado a cabo para la recolección, procesamiento y análisis de los datos necesarios para dar respuesta a los objetivos planteados. Incluye el diseño y tipo de investigación; población y muestra seleccionada; recolección de los datos, validación del instrumento; prueba piloto, instrumento de recolección de datos, procesamiento de los datos y operacionalización de las variables.

Capítulo IV: Análisis y Discusión de los Resultados. Se presenta la información obtenida y procesada de las encuestas aplicadas, mediante la construcción de tablas de distribución de frecuencias y porcentajes, representados en gráficos circulares, los cuales permitieron analizar los datos obtenidos.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones. Se sintetizan los resultados analizados y discutidos en el capítulo anterior

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A medida que la globalización y la modernización de las sociedades se tornan más complejas, se hace evidente, que en el mundo laboral lo que marca la diferencia entre las empresas deriva tanto de las personas que realizan el trabajo, como de la definición del trabajo en sí.

Esto se traduce en que el interés de la organización, más que en los puestos, está en las personas y en lo que éstas aportan. De esta manera, ha surgido la necesidad de profundizar e identificar claramente qué habilidades, destrezas y características de la personas están asociadas con un desempeño exitoso en el trabajo.

Como consecuencia de esto, las empresas están en constante búsqueda de un personal altamente calificado a través del conocimiento de los rasgos o cualidades que posea el individuo. Para ello, las Unidades de Recursos Humanos, específicamente el área de Reclutamiento y Selección, cuenta con un perfil determinado para cada cargo dentro de las instituciones, donde se definen las exigencias mínimas que debe tener la persona para el desempeño exitoso de su función.

Dicho ésto, se hace necesario definir el *perfil*. El mismo se conoce como un conjunto de características o elementos que pueden estar asociados a una persona. El concepto de perfil es definido por Aguirre (1992) como "...el conjunto de actitudes, conocimientos, destrezas y habilidades características de un profesional...". De modo similar Nace (1991) da cuenta de que el perfil está vinculado a un conglomerado de actitudes, conocimientos y destrezas.

Otra definición según Useche (1992) es "un perfil profesional debe tomar en cuenta rasgos deseables de la personalidad, como los rasgos básicos deseables en el campo ocupacional, que corresponden a las funciones, roles o áreas de incumbencia en el desempeño."

Por lo tanto, el perfil se relaciona con una serie de funciones organizacionales de variada importancia, permitiendo el conocimiento de cómo deben estar conformados los

empleados de una organización, desde el ángulo de sus capacidades, habilidades, conocimientos, experiencias, características personales y laborales.

Se hace necesario señalar que el perfil, ha sido estudiado con anterioridad, desde el punto de vista económico, laboral, social y como herramienta gerencial para el mejoramiento empresarial. Entre las investigaciones realizadas anteriormente se pueden mencionar las siguientes:

Universidad.	Título.	Objetivo General.
UCAB	Perfil sociolaboral de egresados en RRII de la UCAB entre 1952 y 1997 y las competencias exigidas en el mercado laboral. (Rendón, F. y Armas, R., Ucab, 2001).	• Elaborar un perfil sociolaboral de los egresados en RRII de la UCAB entre 1952 y 1997. • Determinar las competencias exigidas en el mercado laboral. • Comparar el perfil sociolaboral de los egresados en RRII de la UCAB entre 1952 y 1997 y las competencias exigidas en el mercado laboral.
UCV	Un perfil académico-profesional alternativo de licenciado en educación de la Universidad Central de Venezuela. (Echenique, C., UCV, 1998).	El propósito fundamental de esta investigación fue: • Diseñar y proponer un perfil académico profesional del Egresado de la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela. • Realizar una comparación del perfil académico-profesional actual del Licenciado en Educación de la Universidad central de Venezuela y las necesidades reales del campo de trabajo.

Otra investigación es la del Psicólogo David Mc Clelland (1972), quien desde el punto de vista gerencial sostenía que la determinación del perfil de un empleado puede estar influenciado por la productividad del mismo, para ello identificó variables que sirven para predecir la actuación en el trabajo y es así como a través de una metodología de trabajo específico concluye que para identificar los requerimientos de éxito en un cargo, es preciso estudiar a las personas que mantienen un desempeño exitoso, definiendo entonces el cargo con base en las características o conductas que estas personas manifiestan. De aquí se puede

derivar que existe una relación entre el perfil y la productividad de los empleados, estando esta última estrechamente relacionada con grandes aspectos de la organización.

Debido a la relación estrecha que existe entre la *productividad* y grandes aspectos de la organización es preciso definir a la primera como “la razón de insumos y resultados (productos) dentro de un lapso de tiempo con la debida consideración por la calidad” (Koontz y Weihrich, 1990).

Sabiendo que la responsabilidad de los ejecutivos es asegurar el éxito de las empresas a su cargo y que el poseer los activos humanos con las competencias precisas, representa un objetivo estratégico de la gestión de recursos humanos, es conveniente profundizar sobre el aporte significativo que para la organización tiene la adopción de un esquema de reclutamiento y selección, ya que en muchas ocasiones se observa cómo las empresas adoptan sin ningún tipo de reflexión previa dicho proceso.

Para cualquier organización el proceso de reclutamiento y selección constituye una actividad muy delicada e importante, su función es encontrar y contratar a quienes tengan los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para realizar el trabajo dentro de la misma, la importancia de esto radica en que el prestigio de una empresa se mide por la calidad del personal que la integra; toda organización actúa a través de personas a quienes les está encomendando la realización de las funciones, y a quienes se les otorgan los medios o poderes para ello. Por lo tanto, el presente estudio puede ser una herramienta importante al momento de establecer políticas sobre el tipo de empleado ideal a contratar en función de la productividad, ya que a partir de dicha herramienta, de un conjunto de personas postuladas para determinada vacante se podrá reclutar al candidato que posea las características sociolaborales apropiadas para el cargo, facilitando y apoyando de forma directa al proceso de reclutamiento y consecuentemente al proceso de selección.

Así mismo, el hecho de conseguir a la persona que cumpla con las especificaciones establecidas en el perfil, es probable que el mismo aprenda las tareas de su puesto con más facilidad, que sea más productivo y que se ajuste mejor a la organización, lo que ayudaría a reducir el índice de rotación de personal, ya que estas personas son más eficientes y confiables, permaneciendo mayor tiempo en la empresa (antigüedad).

Otro factor elemental para una organización (además de su recurso humano) son sus clientes, para ello existen departamentos que tienen contacto directo con los mismos, como lo

es por ejemplo el Centro de Atención Telefónica de una empresa (Call Center), siendo ésta en donde convergen resultados económicos y de calidad, sirviendo de interfaz directo hacia los clientes, logrando que los mismos a través de un buen servicio se encuentren complacidos y contentos con la organización para continuar usando sus productos.

Por estas razones, es necesario profundizar y ampliar el conocimiento de los componentes del perfil sociolaboral de los operadores de servicio de un Centro de Atención Telefónica (Call Center) de una institución bancaria basándose en la productividad de los empleados, obteniendo una guía para identificar aquellos empleados más aptos para prestar un mejor servicio al cliente y fomentar la lealtad de los mismos hacia la empresa.

La productividad puede medirse utilizando diversas metodologías; pero, para este estudio en específico, dicha productividad será medida a través de variables cualitativas y cuantitativas contenidas en el Plan de Incentivo¹ (Anexo A), el cual es utilizado por la institución. Entre las variables *cualitativas* se toman en cuenta las siguientes:

- Saludo al cliente (dar la bienvenida, identificar al cliente).
- Detección de necesidades (detectar el propósito de la llamada).
- Manejo de los sistemas y de los productos del banco, presentar servicios y soluciones a los problemas (satisfacer las expectativas del cliente brindando respuestas alternativas y soluciones).
- Cierre (agradecer al cliente y motivarlo a llamar nuevamente).

Las variables *cuantitativas* son:

- Total de llamadas recibidas al mes.
- Promedio de llamadas recibidas por hora.
- Duración de cada llamada, tiempo de conexión.
- Tiempo de descanso (break) diario y al mes.
- Retrasos e inasistencias.

¹ El Plan de Incentivo es un instrumento utilizado específicamente por la organización, a través del cual se posiciona a los operadores de servicio de acuerdo al desempeño obtenido durante un mes; en el instrumento están contenidas la puntuaciones de las variables cualitativas y cuantitativas las cuales son evaluadas por la evaluación de desempeño y el registro de la llamadas telefónicas respectivamente (Concepto proporcionado por los supervisores del Área de Atención Telefónica).

Es por ello fundamental, establecer la pregunta originante de esta investigación:

¿Cuál es el perfil sociolaboral ideal de los operadores de servicio de un Centro de Atención Telefónica (Call Center) de una institución bancaria, basándose en la productividad obtenida en las evaluaciones que se les aplica?

OBJETIVOS

Para esta parte del estudio encontramos que existen objetivos que orientan la investigación, los cuales son expuestos a continuación.

Objetivo General.

Determinar el perfil sociolaboral ideal de los operadores de servicio de un Centro de Atención Telefónica (Call Center) de una institución bancaria, basándose en la productividad obtenida de las evaluaciones que se les aplica.

Objetivos Específicos.

Luego de conocer el propósito general del estudio se hace necesario desplegarlo en unos objetivos más puntuales o específicos.

1. Elaborar la clasificación en Zonas de Comportamiento del desempeño de la muestra de operadores de servicio de un Centro de Atención Telefónica.
2. Determinar los aspectos sociodemográficos de los operadores de servicio de un Centro de Atención Telefónica (Call Center).
3. Determinar los aspectos laborales de los operadores de servicio de un Centro de Atención Telefónica (Call Center).
4. Caracterizar sociolaboralmente la muestra de los operadores de servicio de un Centro de Atención Telefónica (Call Center).
5. Establecer un análisis comparativo de los aspectos sociolaborales de los operadores de servicio de un Centro de Atención Telefónica (Call Center), clasificados por resultados de acuerdo a la productividad global en el desempeño.
6. Elaborar el perfil sociolaboral ideal de los operadores del Centro de Atención Telefónica (Call Center), basándose en los empleados más productivos.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

Para ofrecer al lector una visión integral del contenido del Marco Teórico de la presente investigación, a continuación se presenta en un gráfico esquemático los temas a tratar:



1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

Muchas son las concepciones que se han tenido sobre el rol de Recursos Humanos dentro de las organizaciones; los cambios tecnológicos, la globalización, la competitividad han logrado que surjan nuevos desafíos para la gerencia de Recursos Humanos que no sólo implica el aspecto administrativo de sus procesos sino más bien su integración como una función primordial para la transformación efectiva de las organizaciones hacia el reto global. Estos cambios poco a poco han llevado a las organizaciones a responder rápidamente a las oportunidades y amenazas del mercado, recurriendo cada vez más a las capacidades y

habilidades de sus empleados. Así, el departamento de Recursos Humanos se convierte en un elemento primordial para determinar su desarrollo o su destrucción. Dependiendo de las respuestas que den dichos profesionales ante estos desafíos serán la base para determinar su existencia y su función como productor de resultados efectivos a las organizaciones.

Por lo tanto, la Gestión de Recursos Humanos es aquella que está dirigida hacia la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas de promover un eficiente desempeño de personal en la medida en que la organización represente el medio que permita a las personas que se encuentran y colaboran dentro de ella alcanzar los objetivos tanto generales como individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Con respecto a los objetivos de la gestión de Recursos Humanos los autores Dolan, S. y Randall, S., (1999) los clasifican de la siguiente forma:

a) Objetivos Explícitos:

- Atraer candidatos al puesto de trabajo potencialmente calificados.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

b) Objetivos Implícitos:

- Productividad: aplicar un conjunto de acciones que conduzcan un incremento de la productividad de las personas.
- Calidad de vida en el trabajo: proporcionar mayores oportunidades a los empleados a través del diseño de programas retributivos equitativos, estableciendo planes de carreras entre otras cosas, esto hará que los empleados se sientan satisfechos y por tanto más comprometidos con la organización.
- Cumplimiento de la normativa: se refiere al conocimiento y cumplimiento de la normativa vigente, normas internas, leyes, por parte de la empresa y sus trabajadores.

Estos objetivos anteriormente citados son relevantes para la presente investigación, ya que se busca es determinar el perfil del empleado más productivo, en otras palabras, la intención del estudio es la de atraer candidatos potencialmente calificado para un determinado puesto de trabajo, tomando en cuenta en este caso, su perfil sociolaboral; cumpliendo de esta manera con el primer objetivo explícito descrito por los autores Dolan, S. y Randall, S.,

(1999), lo que conlleva luego a alcanzar los objetivos restantes incluyendo los objetivos implícitos.

Función del Proceso de Reclutamiento y Selección.

Para lograr los objetivos propuestos, el área de Recursos Humanos debe cumplir con una serie de funciones, en este caso en particular nos referiremos a la función de reclutamiento y selección, describiendo cada una de ellas por separado.

Concepto del Proceso de Reclutamiento.

Una de las funciones de mayor importancia para la empresa es la aportación del personal necesario en cada momento, en calidad y cantidad adecuada, a través del reclutamiento y la correspondiente selección. La obtención de recursos humanos comprende las siguientes sub-funciones: reclutamiento, selección, contratación e inducción.

El reclutamiento según Chiavenato (2001), se puede definir como el proceso de atraer individuos que tengan un perfil que se adapte a los diferentes cargos que existen en la organización, para este fin la empresa debe recurrir al mercado de los recursos humanos a través de diversas técnicas y así proveer a la organización del número suficiente de personas para el logro de sus objetivos. Este proceso se concibe también como

“Una acción dinámica, flexible e innovadora que sin atenerse necesariamente a procedimientos establecidos o fijos, consiga encontrar las personas con las características deseadas, en el plazo conveniente”... “Reclutar es, con un enfoque actual, llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contactar a los candidatos que nos interesan y persuadirlos para que se sometan a las entrevistas y pruebas correspondientes para determinar si son el tipo de trabajador que buscamos”. (Peña, M., 1982, p.327).

Otra definición de este proceso es: “El reclutamiento tiene como objetivo reunir el mayor número posible de aspirantes, a fin de poder escoger entre los mismos aquellos que son, en principio, los más idóneos para el puesto de trabajo que se necesita cubrir”. (Riesgo, L., 1983, p. 21).

Para ser eficaz, el reclutamiento requiere de un plan cuidadosamente estudiado y programado en todos sus detalles, en razón a las dificultades y el costo de encontrar los candidatos más idóneos. Por lo tanto, debe ser visto como un proceso continuo y permanente,

no puede considerarse aisladamente, sino enmarcado en el conjunto de la organización porque contribuye, en unión con los demás factores, al logro del máximo objetivo de la misma, alta eficacia gracias a un mejor rendimiento a un menor costo (Chiavenato, 2001).

Fuentes y Técnicas del Proceso de Reclutamiento.

El reclutamiento requiere de fuentes y técnicas para localizar el mayor número posibles de candidatos. Las fuentes de reclutamiento son “los sitios en donde se pueden encontrarlos aspirantes que van a convertirse en oferta de trabajo” (Riesgo, L., 1983, p. 52). Las fuentes pueden ser:

- Internas: cuando se concreta a la búsqueda de la persona adecuada dentro de la organización.
- Externas: cuando se concreta la búsqueda de la persona adecuada fuera de la organización. Esta fuente de reclutamiento incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

En este caso se hará referencia al reclutamiento externo, ya que las organizaciones que poseen Centro de Atención Telefónica (Call Center) cuando existe una vacante del cargo de operador de servicio, la mayoría de las veces tratan de llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Las técnicas del reclutamiento son “los medios o métodos que utiliza la organización para atraer a los aspirantes hacia ella” (Riesgo, L., 1983, pág. 52). Estas técnicas comprenden:

- Anuncios de Prensa.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Contactos con universidades, escuelas, centros de integración empresa-escuela.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en término de cooperación mutua.
- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- Agencias Privadas de Empleo.
- Publicaciones en páginas Web.

Estos medios de comunicación permiten encontrar numerosos postulantes para un determinado cargo vacante, permitiendo llevar a cabo un proceso de reclutamiento de los más

aptos para el cargo y luego la selección de la persona más idónea. La mayoría de los casos, estas técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son muy importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. En general, cuanto mayor sea la premura de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique, es importante que el reclutamiento externo se desarrolle de manera continua y sistemática, de manera que la organización pueda disponer de candidatos a un costo de procesamiento notablemente menor.

En esta investigación al determinar el perfil ideal de un operador de servicio basado en la productividad, facilita el uso de las técnicas ya citadas, debido a que al momento de tener la necesidad de contratar personas para el cargo de operador (teniendo definido el perfil del operador ideal), la persona encargada del reclutamiento y selección de una empresa sabe en qué medios publicar dichas vacantes, reclutando a las personas que posean determinadas características sociolaborales ya definidas.

Ventajas del Proceso de Reclutamiento Externo.

En cuanto a las ventajas del proceso de reclutamiento externo Chiavenato (2001) indica las siguientes:

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga capacidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos, pero esto no significa que la empresa deje de hacer inversiones en otros cursos, sino que aprovecha el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta el punto tal que muchas empresas prefieren reclutar afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, obteniendo resultados de desempeño a corto plazo.
- Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.

Desventajas del Proceso de Reclutamiento Externo.

Es importante referir que esta fuente de reclutamiento también presenta desventajas, mencionadas por Chiavenato (2001) de la siguiente manera:

- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, etc.
- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno, ya que se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a la selección y a los exámenes médicos y a la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y en preparar el ingreso.
- La empresa debe proveer y elaborar la solicitud de empleados con más anticipación para que el órgano de reclutamiento no esté presionado por los factores de tiempo y urgencia en la consecución de candidatos.

En definitiva, los resultados que se persiguen con el proceso de reclutamiento de personal están encaminados a asegurar una eficiencia mediante una investigación en el campo de acción y que esta situación sea más racional, unida a la esmerada utilización de las técnicas a recurrir.

Luego de esto, es importante resaltar que después del proceso de reclutamiento continúa la selección de personal, siendo ambos fases del mismo proceso de provisión de personal.

Concepto del Proceso de Selección.

El proceso de provisión de personal representa uno de los procesos más importantes de toda la organización porque mediante la aplicación de una serie de técnicas se podrá disponer del recurso humano que la misma requiere para cubrir las necesidades de personal que pueden

presentarse cuando existe un puesto vacante, haya reestructuración, transferencias, creación de cargos, posiciones adicionales y otros movimientos de personal. Es un proceso importante en el que las personas involucradas deben conocer los objetivos, políticas y prácticas que se emplean en la selección para tomar la decisión final (Sherman, A., Bohlander, T. y Snell H., 1998, p. 50). El tema de la selección de personal ha sido conceptualizado por diversos autores de la siguiente manera:

“Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato, I., 2001, p. 238). Esto se logra a través de técnicas, tales como entrevistas, pruebas psicológicas y de conocimientos, exámenes médicos, entre otras.

“Aplicación de un conjunto de técnicas para comparar las cualidades requeridas de los solicitantes, con los requisitos exigidos para el puesto” (Villegas, J. 1997, p. 65).

“El proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas” (Sherman et al., 1998, p. 51).

Para los fines del presente estudio la selección de personal será entendida como:

“Es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos (a los que se denominan candidatos) que las diferencian de otros y los hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional” (Ansorena, A., 1996, p. 77.).

A partir de la revisión anterior se puede observar la coincidencia entre la mayoría de los autores al definir la selección de personal como un proceso que tiene como objetivo la elección de candidatos idóneos para posiciones vacantes, a través de la adecuación de las habilidades individuales con los requisitos del puesto. Si la tarea principal de los electores es identificar a quienes se desempeñarán eficientemente dentro de la organización el punto de partida es definir y analizar en forma detenida el puesto en cuestión, sobre esta base se produce una descripción del puesto y una especificación del personal, lo cual implica la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad (Arias, 1999).

Un aspecto fundamental de la selección gira alrededor de las diferencias individuales que caracterizan a las personas. Esas diferencias normalmente producen formas diferentes de ver las cosas y por supuesto, maneras diferentes de cumplir con las labores que se le asignan; consiguientemente las características de las personas que realizan el trabajo y sus experiencias laborales anteriores (perfil sociodemográfico) guardan relación con los conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores (competencias).

Concepto de Competencias.

Dicho esto se hace necesario definir el concepto de “Competencia” el cual lo han definido varios autores como:

“Habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable” (Ansorena, A., 1996, p. 80).

“Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de un desempeño, no solamente en términos de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; las cuales son necesarias, pero no suficientes” (Vargas, F., 1997).

El concepto de competencias ha sido interpretado en diversas formas, algunos análisis parten de la naturaleza del trabajo y están íntimamente relacionados con tareas, actividades y resultados; otros parten de las características de las personas que realizan el trabajo y se relacionan con conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores (tanto las que se requieren para llevar a cabo un trabajo como las que sirven para diferenciar a aquel que realiza el trabajo con un rendimiento superior); y otro grupo considera que las competencias es una mezcla de las dos visiones anteriores, es decir, la naturaleza del trabajo y las características de la persona.

Elementos Característicos de las Competencias.

“Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar qué diferencias de una manera significativa hay entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces o ineficaces.

- Motivo: una necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona.
- Rasgo de Carácter: una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado.
- Concepto de uno mismo (actitudes o valores): medido por medio de un test de respuestas, en el que se le pide a la persona que diga lo que piensa, lo que valora, lo que hace o lo que está interesado en hacer.
- Contenido de Conocimientos: de hechos o procedimientos, tanto técnicos o interpersonales que se mide por medio de test de respuestas. La mayoría de las investigaciones llevadas a cabo demuestran que el contenido de conocimientos rara vez sirve para diferenciar a los trabajadores de actuación superior de aquellos otros que tienen una actuación media.
- Capacidades Cognoscitivas y de Conductas: ya sean ocultas u observables”. (Dalziel, M. y otros, 1996, p. 29).

Así como el autor Dalziel M. y otros (1996) describe los elementos característicos de las competencias también indica los diferentes tipos de la misma, al igual que otros autores mencionados a continuación.

Tipos de Competencias.

En cuanto al tipo de competencias que el autor Dalziel Murray (1996) menciona se encuentran las siguientes:

- Competencias Diferenciadoras: son las que distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.
- Competencias Umbral o Esenciales: son las que se necesitan para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Según Fernando Vargas (1997) las competencias pueden ser:

- Competencias Básicas: son aquellas que se adquieren como resultado de la educación básica. Se refieren a las habilidades para lectura, escritura, comunicación oral y matemáticas básicas.
- Competencias Genéricas: se refieren a comportamientos laborales propios de desempeños en diferentes sectores o actividades y usualmente relacionados con la integración hacia tecnologías de uso general.
- Competencias Específicas: están directamente relacionadas con el ejercicio de ocupaciones concretas y no son fácilmente transferibles de uno a otro ámbito, dadas sus características tecnológicas.

Otro aporte lo hace el autor Alvaro Ansorena (1996), indicando los tipos de competencias de la siguiente manera:

- Competencias Generales: aquellas que están referidas exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de otros aspectos como su dominio de elementos tecnológicos o conocimientos específicos. Excluyen, asimismo, definiciones muy específicas de habilidades ligadas directamente a una peculiar actividad o función. Son definiciones de competencias que afectan al conjunto de los profesionales de una organización, sea cual sea su nivel o área funcional.
- Competencias Técnicas: son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de un área funcional específica que describen competencias ligadas directamente a esta área, incluyendo, por regla general, las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito en la ejecución técnica del puesto.

Por otro lado, es importante mencionar para el presente estudio el trabajo realizado por el psicólogo David Mc Clelland (1972), quien llevó a cabo una investigación destinada a descubrir algunas variables que sirviesen para predecir la actuación en el trabajo. El reto que se le presentaba a Mc Clelland era el de encontrar respuesta a la interrogante de cuáles métodos servirían para predecir el desempeño en el trabajo.

Ante esta interrogante Mc Clelland estableció muestras representativas: un grupo de personas con rendimiento laboral claramente superior y un grupo de contraste compuesto por personas con rendimiento mediano o adecuado.

Adicionalmente de lo anterior Mc Clelland y Daley (1972), desarrollaron la técnica denominada Behavioural Event Interview (BEI) o Entrevistas de Incidentes Críticos, en la que se combinaba el Método de Incidencia Crítica de Flanagan (1954) y las pruebas del Test de Apercepción Temática que Mc Clelland había desarrollado durante 30 años de estudios sobre la motivación.

Finalmente, Mc Clelland y sus compañeros analizaron transcripciones literales de las BEI que llevaron a cabo, tanto con las personas que habían triunfado en su trabajo como de las que no lo habían logrado, a fin de detectar las características que diferían entre unas y otras.

Lo fundamental del enfoque de Mc Clelland para el análisis tradicional se centra en los puestos de trabajo, la evaluación de las competencias, estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo en función de las características y conductas de esas personas.

Es notable que en la investigación llevada a cabo por Mc Clelland se utilizó una metodología diferente a la empleada en el presente estudio; sin embargo, lo que se relaciona con éste es que estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo en función de sus características, Mc Clelland toma en cuentas las conductas (competencias) de esas personas, pero en este caso en específico no se hará referencia de las mismas.

En definitiva, aunque es cierto que actualmente para la gestión de Recursos Humanos, específicamente para el área de Reclutamiento y Selección tiene un gran peso las competencias de los individuos, ya que son consideradas como herramientas que permiten solucionar situaciones o problemas que surgen durante el ejercicio del trabajo, en este caso particularmente solamente se tomará en cuenta las características sociolaborales de los individuos (Perfil Sociolaboral).

2. PERFIL SOCIOLABORAL.

Luego de haber establecido un marco conceptual de los diferentes elementos que conforman la función de reclutamiento y selección, es necesario hacerlo ineludiblemente con el *Perfil Sociolaboral*, siendo este último un aspecto que influye en el reclutamiento de un candidato y luego en su posible selección; en nuestro estudio es la variable de la investigación.

Es importante destacar que, para que pueda existir congruencia entre la forma estructural y funcional en una organización, se hace necesario que se dé una relación efectiva entre los requerimientos del negocio, las estrategias y los procesos de trabajo, siendo a través de estos últimos que se van a lograr los objetivos organizacionales. Pero a su vez, de estos procesos se van a derivar una serie de roles, los cuales deben estar claramente definidos y relacionados a unos determinados perfiles de trabajo, que en este caso se espera que tengan los operadores, de acuerdo al papel que desempeñan dentro de la organización; es por esta razón, que surge en las diferentes organizaciones, la necesidad de definir los perfiles de trabajo. Considerando de este modo, los perfiles de los operadores de un Centro de Atención

Telefónica (Call Center) de una institución bancaria, por ser ellos un factor clave en las mismas.

En consecuencia, con el fin de conocer y analizar el perfil sociolaboral ideal de los operadores de servicio de un Centro de Atención Telefónica basándonos en la productividad de los mismos, se definirá el concepto de perfil por diferentes autores, de la siguiente manera:

Concepto de Perfil Sociolaboral.

“Conjunto de características personales en términos de conocimientos, capacidades y actitudes inherentes al trabajador que determinan su actuación”. (Petróleos de Venezuela, 1994, p. 50).

“Conjunto de actitudes, conocimientos, destrezas y habilidades características de un profesional” (Aguirre, 1992, p. 20).

Villegas (1991), considera que dentro del perfil debe tomarse en cuenta las características individuales que capaciten a los individuos para su desempeño, así como una formación profesional básica en determinada área del conocimiento.

Luego de esto, se puede ubicar al lector en el marco de esta investigación, pues en definidas cuentas, lo que define el perfil, es un conjunto de características o elementos que pueden estar asociados a una persona. Dicho de otro modo, un perfil se relaciona con una serie de funciones organizacionales de variada importancia, ya que define cómo deben estar conformados los empleados desde el ángulo de sus capacidades, habilidades, conocimientos, experiencias y características personales que lo capaciten para su desempeño, así como una formación profesional básica en determinada área de conocimiento.

Requisitos y Componentes del Perfil Sociolaboral.

El perfil, presenta requisitos formales e informales que siempre tienen que ver con el puesto a ocupar y las características de personalidad valoradas por la cultura organizacional:

- Requisitos Formales: datos de clasificación y características socio-culturales (edad, sexo, lugar de residencia, movilidad propia, estado civil, etc.)
- Requisitos de Personalidad: habilidades, conocimientos y experiencia laboral.

Adicionalmente, López (1991) señala que el perfil está conformado por cuatro componentes básicos:

- Componente Ocupacional: referido al conjunto de funciones y tareas que exige el desempeño de un trabajo.
- Componente Académico: consta de lo que debe aprenderse a lo largo de la carrera para el futuro desempeño profesional. Este componente debe contener los conocimientos científicos y técnicos específicos de la profesión, las habilidades y destrezas típicas, además de las nuevas tendencias e innovaciones en el contenido de las disciplinas, los principios básicos de la aplicación científica y los conocimientos humanísticos necesarios de la profesión.

Los componentes mencionados anteriormente están entrelazados, el primero se centra en la aplicación práctica de las técnicas y procedimientos, mientras que el segundo en los procesos cognoscitivos.

- Componente Conductual: incluye las características personales que el empleador exige al profesional de una carrera; tiene que ver con las capacidades de comunicación, cooperativismo y desenvolvimiento en el mundo del trabajo.
- Componente Actitudinal: refleja la posición crítica y constructiva de la persona ante la realidad para entender y valorar la conducta de sus semejantes.

Lo anterior viene a significar que en la construcción del perfil sociolaboral, se debe tomar en cuenta los elementos precitados, y adicionalmente también se deben incluir rasgos personales como: edad, sexo, trayectoria de la carrera profesional, nivel de desarrollo profesional alcanzado y competencias (esta última no será tomada en cuenta para el desarrollo de esta investigación, tal y como se indicó en el Cap. II, p. 27.).

Ventajas de la Implementación de un Perfil Sociolaboral.

Así mismo, encontramos que la implementación de un perfil, según Villegas (1991), persigue cumplir determinados objetivos, haciéndose importante conocer los beneficios que el empresario aborda al momento de llevar a cabo esta estrategia dentro de la empresa:

- Permite tener conocimientos sobre los detalles específicos de cómo debe ser el empleado en cuanto a sus capacidades, habilidades, conocimientos, experiencias y características personales.
- Contribuir en la orientación de los lineamientos de captación de los empleados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

- Servir como marco de referencia común, flexible y dinámico, en la orientación de las estrategias de formación y desarrollo de los empleados.
- Orientar a los supervisores en la evaluación de potencial y programación de cuadros de reemplazos.
- Orientar la programación de los planes de carrera de los trabajadores.
- Servir como punto de comparación, entre el conjunto de características básicas que tienen los trabajadores en la organización, con respecto a las que poseen los trabajadores en el mercado laboral.

En definitiva, se puede afirmar que la definición de perfil se encuentra íntimamente relacionada con las diferentes áreas funcionales en las que debe desempeñarse los trabajadores y en consecuencia ellos adoptan formas de acción y estrategias para la obtención de resultados (Productividad) de acuerdo a su área funcional en particular que desempeñan.

3. SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD.

“Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas” (Chiavenato, I., 2001, p. 357), desde la Edad Media San Ignacio del Loyola a través de notas e informes de las actividades y potencial de cada uno de los jesuitas en el mundo evaluaba el desempeño de los mismos, estas notas o informes se basaban en auto evaluaciones realizadas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor sobre la labor de sus subordinados o informes especiales de jesuitas que proporcionaran información sobre si mismo o sus compañeros. De esta forma las evaluaciones de desempeño fueron transcurriendo en la historia, sin embargo fue hasta la humanización de la teoría de la administración que se considera al hombre como factor primordial en la eficiencia de las organizaciones, ya que durante mucho tiempo los administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio de aumentar la productividad de la empresa, dándose cuenta que el énfasis sobre el equipo no resolvió el problema de aumento de la eficiencia de la organización.

Vista la importancia del recurso humano en las organizaciones y su papel dinamizador de los demás recursos organizacionales, es necesario que no sólo se planee e implemente el

desempeño humano, sino también que se evalúe y oriente hacia determinados objetivos comunes.

Esto se logra a través de la Evaluación de Desempeño, la cual es definida por Villegas (1983) como:

“Consiste en un examen metódico del desempeño de la persona en el trabajo para evidenciar capacidades, debilidades y realizaciones que inciden directamente sobre la productividad...se analizan tanto el cumplimiento del trabajo, como sus resultados...” (p. 230).

Entre otras definiciones encontradas tenemos:

“La apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”. (Chiavenato, I. 2001, p. 357).

“Apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra de sus características personales y/o prestación de servicio, con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento, por una o más personas encargadas en tal sentido y que conozca al individuo y su trabajo.” (Zerilli, A., 1972, p. 20)

Eduardo Matute (1974): “medición sistemática, periódica y hasta donde sea humanamente posible imparcial de las características personales del empleado con relación al trabajo habitual y respecto a sus posibilidades futuras en empleos superiores.”(Citado por Larrañaga, J., 1974, p. 3)

Para Davis Keith (1982) es el “proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados en el trabajo....las evaluaciones amplían las bases de información del departamento de Personal. Estos conocimientos sirven para mejorar las decisiones que reciben los empleados sobre su desempeño.”(p. 264).

Entre las definiciones de Evaluación de Desempeño se pueden distinguir cuatro elementos esenciales²:

- Valoración sistemática y formal del desempeño de los empleados.
- Evaluación periódica de la actuación del individuo durante todo el periodo considerado y no una parte del tiempo.

² Hay que resaltar que no existe un consenso ante los teóricos sobre la denominación del sistema, se habla de valoración de méritos, evaluación de desempeño, evaluación de eficiencia, evaluación de actuación.

- La evaluación está orientada a la apreciación del desempeño del trabajo en su puesto y sus capacidades para ocupar puestos superiores.
- Compara objetivos planteados vs objetivos cumplidos.

También se aprecia que la Evaluación de Desempeño revela el efecto de las mejoras en la organización, los procesos e instalaciones, guía las políticas y decisiones ejecutivas, estimula el interés de todo el personal en elevar la eficiencia productiva.

La evaluación de desempeño es una práctica que cada día adquiere más importancia dentro de las organizaciones por la utilidad que presta, ya que permite clasificar el Recurso Humano, en cuanto a sus méritos, eficacias y capacidades para que la organización tome las decisiones pertinentes en función de la administración de su personal (ascensos, premios, incentivos), constituyendo la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador.

La Evaluación de Desempeño indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas.

Medición del Desempeño.

Para lograr medir el desempeño primero se deben identificar las dimensiones que se desean evaluar, es decir, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia a determinar cuán efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Así mismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

Objetivos de la Evaluación de Desempeño.

Estos elementos nos indican que la evaluación de desempeño persigue unos objetivos fundamentales los cuales plantea Chiavenato (2001), en las tres facetas siguientes:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente, por una parte, los objetivos organizacionales, y por otra, los objetivos individuales.

Evidentemente, la evaluación de desempeño constituye una de las técnicas de administración de personal cuyo conocimiento detallado resulta indispensable en el mundo competitivo.

“Mediante la evaluación de desempeño se analiza tanto el cumplimiento del trabajo, como sus resultados haciendo que el instrumento sea útil para todos los niveles de la organización evidenciando la posibilidad de hacer nuevas aplicaciones de ideas y conocimiento en la realización de cualquier trabajo.” (Villegas, J., 1997, p. 230).

Usos de la Evaluación de Desempeño.

Entre los usos más destacados de la información que se produce en la evaluación de desempeño están:

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación sobre el rendimiento: los ejecutivos deben llevar a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño. Ofrece una oportunidad para que el supervisor y el subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste, relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación respecto a su desempeño. Esto permite a su vez que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier diferencia que la evaluación haya descubierto y les permita reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente.
- Decisiones de ubicación, las promociones: transferencias y separaciones se pasan por lo común en el desempeño anterior o en previsto.
- Políticas de compensación: las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir tasa de aumento.
- Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar.

- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto y las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

“Además de constituir un elemento esencial para la toma de decisiones en varias áreas, el proceso de evaluación de desempeño proporcionará información vital respecto a la manera en que administran los recursos humanos en la organización” (Dessler, G., 1996, p. 239) pudiendo utilizarse para evaluar la efectividad de las distintas áreas de los programas de Recursos Humanos, ya que los informes de evaluación de desempeño han demostrado ser medidas variables valiosas del éxito del empleado y pueden ser usadas para validar pruebas de selección y determinar el valor relativo al puesto con un programa de evaluación del mismo.

Definitivamente el desempeño de un individuo depende en gran medida de sus habilidades, sus conocimientos y su motivación, de allí el énfasis de las organizaciones en la formación de sus empleados. Sin embargo, el desempeño del individuo no recae en él únicamente, sino que en parte es trasladada al desempeño de la organización en general. El empleado forma parte del desempeño de la compañía y la compañía administra el desempeño del trabajador, brindándole además las herramientas necesarias para su desempeño eficiente y eficaz, es decir, ambos tipos de desempeño se retroalimentan constantemente.

Métodos de Evaluación de Desempeño.

La evaluación de desempeño puede llevarse a cabo a través de diversas técnicas, las cuales pueden variar no solo de una empresa a otra sino dentro de la misma empresa. Generalmente los sistemas de evaluación de desempeño están basados en objetivos trazados con base en una política de aplicación del personal, por este motivo no es de extrañar que cada empresa desarrolle un sistema para medir la conducta de su personal.

Otro factor que influye en el método a utilizar para evaluar a los trabajadores se define conforme al nivel y posición de los cargos, ya que cada uno persigue objetivos específicos y determinadas características. Por tanto se pueden aplicar distintos métodos de medición adecuados al tipo y a las características de los evaluados y al nivel y a las características de los evaluadores. Chiavenato (1983) aclara “...el sistema de evaluación del desempeño humano es un medio, un método, una herramienta, no un fin en sí mismo”, es decir, a través de la misma

se deben obtener datos e información que ayuden al trabajador a mejorar su rendimiento. Entre los tipos de técnicas de evaluación de desempeño más importantes descritas por Chiavenato (1983) se encuentran:

Medidas Objetivas:

- Ausentismo.
- Productividad.

Medidas Subjetivas:

- Escalas Gráficas: es el método de evaluación más utilizado, consta de un formulario de doble entrada, en el que las filas representan los factores de evaluación de desempeño, mientras que las columnas representan los grados de variación de cada uno de los factores. Los factores deben ser preseleccionados, en los cuales se definen las cualidades que se desean evaluar en cada empleado. Cada factor debe ser definido clara y objetivamente para evitar distorsiones, ya que mientras mejor sea la descripción, mayor será la precisión del factor. Adicionalmente a cada factor se le dan dimensiones, que va desde el más débil hasta el óptimo. La ventaja de este método radica en que le permite al evaluador obtener una visión integrada y resumida de los factores de evaluación en cada uno de los empleados, aunque sin embargo no permite mucha flexibilidad por parte de los mismos, ya que debe adaptarse al instrumento de evaluación y no a la persona evaluada.
- Escala de Elección Forzada: su principal objetivo es el eliminar cualquier prejuicio o inclinación humana. El calificador debe escoger dos de los puntos más característico de la persona calificada e igualmente dos puntos menos característicos. Sin embargo, solo un puntaje favorable y uno desfavorable afectan el resultado final. Lo importante está en el hecho de que el evaluador no conoce cuáles son los puntos que cuentan, por lo cual sus propias inclinaciones o prejuicios se reducen al mínimo.
- Escalas de Incidentes Críticos: este método consiste en identificar, clasificar y registrar los hechos (positivos o negativos), más destacados y significativos del desempeño de cada subordinado en sus tareas. El primer consiste en hacer un inventario de los incidentes críticos de cada trabajador, haciendo un seguimiento

y observando detalladamente el comportamiento de cada uno, luego de realizar el listado se enumeran cada uno de ellos y se va estableciendo un historial de cada subordinado con sus cuenta de “debe” a un lado y de “haber” en el otro. Su ventaja radica en que es un método estandarizado para toda la empresa, cualquiera que sean los niveles o áreas involucradas; igualmente todas las calificaciones se basan en pruebas objetivas más que en evaluaciones subjetivas de los rasgos característicos.

Para efectos de la investigación se procederá a explicar la productividad la cual fue utilizada en el presente estudio como medida objetiva del rendimiento de los operadores de servicio.

3.1 Productividad.

El sentido de la palabra productividad ha evolucionado en el curso de los tiempos, parece ser que la misma apareció por primera vez en autores muy antiguos, sin embargo, no sería sino hasta el siglo XVII cuando la noción de productividad empezó a desarrollarse a través de los trabajos de fisiócratas como Quesnay (1766). A partir de principios del Siglo XX, los economistas dan a la palabra “productividad” un sentido más preciso, el de la relación (medible) entre productos y factores. Muy bien dice Peter Ducker (1991) “la explosión de la productividad fue el hecho social más importante de los últimos cien años y que no tiene precedente en la historia”.

Concepto.

Ahora bien, parece importante citar una definición general “la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla” (Propenenko, J., 1989, p. 317). Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de los recursos en la producción de bienes y servicios.

Otra concepción fundamental sobre la productividad es la de Koontz y Weihrich (1990), donde dicen que “la productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional” (p. 10), consecuentemente, conviene definir los conceptos de eficiencia y eficacia.

La eficiencia, es el logro de los objetivos y la eficacia, es la obtención de fines con la cantidad mínima de recursos. Esto nos indica que estos conceptos están inmersos en el proceso de productividad.

Adicionalmente Ducker (1991) hace un aporte importante acerca de la productividad, indicando que lo que se necesita es un concepto de productividad que considere de manera global todos los esfuerzos invertidos en el producto y los exprese en relación con su resultado, más que un concepto que suponga que la fuerza de trabajo es el único esfuerzo productivo. En base a las definiciones anteriores, se puede interpretar la productividad como una medida para evaluar cualquier tipo de actividad productiva de la sociedad.

Sin embargo en esta investigación aparte de definir la productividad como tal, también se tomó en cuenta la productividad laboral desde una perspectiva enfocada hacia el desempeño laboral de los trabajadores, la cual puede ser definida como el resultado de la combinación de las habilidades y destrezas del trabajador con el esfuerzo realizado.

Determinantes de la Productividad.

Este concepto nos lleva a pensar que el aumento de la productividad no sólo depende de las medidas que tome el empresario respecto a los insumos y a la tecnología, también depende de características del ocupante del cargo, del medio ambiente donde se desenvuelve y de las diferentes características de la organización; actuando éstas como fuentes de diferencias en la productividad, influyendo en las labores de los trabajadores, en este caso en particular en la labor de los operadores. Para ello la ciencia de la conducta sugiere que existen 4 determinantes primarios de la productividad, dentro de los cuales se encuentran determinadas variables:

1. El Entorno o Medio Ambiente Físico del Trabajo: las condiciones ambientales pueden afectar a uno o varios determinantes controlables de la productividad, como lo pueden ser las características individuales, de la organización o del trabajo. Los ejemplos de los efectos de los factores ambientales, incluyen: reglamento, estatutos y resoluciones legales, valores o actitudes sociales que influyen en las características individuales y los cambios en la tecnología que influyen en las características del trabajo.

La temperatura y la iluminación también son factores que afectan el rendimiento de tareas manuales y no manuales. El medio ambiente de trabajo puede tener un efecto más marcado en un periodo largo de tiempo, especialmente si influye sobre los estados de ánimo.

2. Características de la Organización: según Kopelman (1988) existen ciertos tipos de prácticas organizacionales que de manera general se supone que afectan la productividad.

- a) Los cambios de liderazgo y los programas de adiestramiento para mejorar la efectividad gerencial.
- b) Los sistemas de premios para mejorar la motivación y el desempeño del trabajo.
- c) Los cambios en la estructura de la organización para mejorar la efectividad de la misma.
- d) Los programas de establecimiento de metas para aumentar la motivación de los trabajadores y estimular el desempeño.

3. Características del Trabajo: otro factor que influye en la productividad de las organizaciones, es la naturaleza del trabajo desarrollado. Las características más relevantes del trabajo comprenden: la variedad de tareas, el significado, la identidad, retroalimentación y la autonomía.

Otra característica son las horas trabajadas, la cual presenta una relación inversamente proporcional con la productividad, es decir, mientras más horas se trabajen menor será la productividad del empleado, debido a que el agotamiento cada vez será mayor; las horas de descanso y el ejercicio físico durante estos periodos mejoran la productividad.

4. Características Individuales: las personas son el principal recurso y factor central en todo intento de mejoramiento de la productividad en las organizaciones, por ello las características de los mismos suelen ser consideradas con frecuencia como una variable que interviene en la red de causalidad, esto quiere decir que las prácticas organizacionales y las características del trabajo, se convierten en resultados finales observables, a través de su efecto sobre los atributos individuales no observables, como por ejemplo: valores, creencias, conocimientos, metas, etc.

Adicionalmente, como determinantes de las conductas laborales individuales, Susan Horton (1981) ha encontrado un número de propiedades relativamente perdurables, así como propiedades relativamente transitorias, entre las cuales:

1. Edad: la edad conduce a un performance más consistente y da más confiabilidad, aunque los efectos de la edad sobre la creatividad, conservadorismo empresario y agudeza mental continúan siendo controversiales.

Algunos autores consideran que los efectos de la edad podrían ser más detectables en el trabajo manual, ya que la capacidad fisiológica disminuye por la edad, pero esto se puede compensar manteniendo un porcentaje más alto de rendimiento máximo en el trabajo.

2. Sexo: en un estudio realizado por Mather (1970) se obtuvo que las mujeres tienen de un 25 a 30 % menos capacidad aeróbica y por tanto una menor capacidad máxima de trabajo manual; lo que se traduce en un mejor desenvolvimiento laboral de los hombres. Pero sin embargo, se debe dar a todos los trabajadores la oportunidad de aportar todo su potencial, ya que la discriminación por razón del género puede tener efectos negativos sobre la productividad.

3. Educación: la educación en todas sus formas, desde la escuela primaria hasta el entrenamiento en el trabajo, es un determinante central obvio de la productividad. Welch (1970) desarrolló un marco de trabajo en el cual expone que la educación podía aumentar la productividad laboral directamente, ya sea facilitando la elección de la proporción correcta de insumos o facilitando la elección de la mezcla óptima de producción. Los dos últimos son efectos de distribución, por lo tanto dependiendo de las funciones de producción uno percibirá diferentes efectos de la educación.

4. Condiciones de Vida: el efecto de la condiciones de vida sobre la productividad laboral podría parecer importante por su colinearidad con la nutrición, la salud, e interacciones con la educación, lo que hace difícil su conceptualización. El medio físico podría afectar la productividad manual; la disponibilidad de materiales de lectura y el entorno silencioso probablemente afecte los logros educacionales; y el medio ambiente social y emocional pueden afectar la reacción a la disciplina, habilidad de adaptación y habilidad para hacer frente a tensiones del trabajo, etc.

5. Experiencia Laboral: tal como la educación, es otro método de aumentar el capital humano, y frecuentemente se considera que el entrenamiento en el trabajo es más eficiente que el entrenamiento vocacional más formal, aunque algunos efectos de la edad pueden ser sustitutivos de efectos de experiencia.

En consecuencia, se observa que los lugares más obvios para buscar una explicación de los diferenciales de productividad laboral son los indicadores de educación, experiencia laboral y características como edad, sexo, etc, los cuales frecuentemente son fáciles de medir.

Factores que limitan la Productividad.

Otro punto importante a tratar en cuanto a la productividad, es el hecho de que en toda empresa se pueden encontrar factores que coartan la misma, entre ellos se pueden nombrar los siguientes: motivación, clima organizacional, estilo gerencial, capacitación, comunicación, cultura, políticas, normas, etc.

- Entre estos factores, la motivación requiere una mayor atención: ya que sin un mínimo de conocimiento del motivo de un comportamiento, es imposible comprender por qué actúan las personas. La motivación es básica en todo el comportamiento humano y, por tanto, también en los esfuerzos por mejorar la productividad. Las necesidades materiales siguen siendo predominantes para el hombre, pero ello no significa que los incentivos no financieros no sean eficaces o no sean utilizables. El éxito de los trabajadores con respecto al aumento de la productividad se debe reforzar de inmediato mediante recompensas, no sólo en forma de dinero, sino también mediante un mayor reconocimiento, participación y posibilidades de aprendizaje, y por último, mediante la eliminación completa de las recompensas negativas. Es así mismo posible mejorar la productividad obteniendo la cooperación y participación de los trabajadores.
- El Clima Organizacional (aspecto organizacional): el cual se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización y está estrechamente relacionado al grado de motivación de los empleados, indicando de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros como lo es el estilo de dirección, el cual influye directamente sobre la productividad, puesto que es el responsable del uso eficaz de todos recursos sometidos al control de la empresa.
- Estilo Gerencial: debido a que los estilos y las prácticas de dirección influyen en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de

trabajo, la planificación y el control operativo, los costos de capital, etc se les puede atribuir la responsabilidad en la dirección de las empresas, puesto que son responsables del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa.

- **Comunicación:** este es otro aspecto que puede limitar la productividad, ya que pueden presentarse situaciones en donde las comunicaciones por parte de la alta gerencia no sean tomadas en cuenta, y la comunicación entre los departamentos sea escasa. Es por ello que los empleados desconocen lo que está sucediendo en la organización, y la información fluye de forma lenta y poco confiable, predominando así la desconfianza y el resentimiento, e influyendo ésta de forma negativa en la productividad de la organización.
- **Capacitación:** cuando no existe un plan de entrenamiento sistemático y las necesidades reales del puesto no son cubiertas por los programas formales de entrenamiento, el personal no podrá desempeñarse de manera productiva.

Es importante que los ejecutivos tomen acciones para mejorar estos factores ya que son determinantes en el aumento o disminución de la productividad, sin embargo para el presente estudio sólo se tomarán en cuenta aquellos aspectos sociodemográficos y laborales de los trabajadores que influyan en la productividad.

4. DESARROLLO DE CARRERA

El problema de la sociedad, de las organizaciones y de las personas es cómo encajar sus respectivas necesidades, no solamente en el momento de ingresar a una organización, sino también a lo largo de toda la carrera o historia de vida de la persona o la organización, en cuanto a las necesidades de la organización se pueden mencionar las siguientes: el proceso de reclutar, administrar y desarrollar recursos humanos que les permitan mantener su efectividad, sobrevivir y crecer; y las necesidades de las personas se refieren a encontrar situaciones de trabajo que les proporcionen seguridad, reto y oportunidades de autodesarrollo a lo largo de su ciclo de vida.

Enfoque de la Perspectiva del Desarrollo de Carrera.

Hablar un poco del tema del Desarrollo de Carrera es significativo para este estudio, ya que para el mismo, se utilizó una muestra de personas de diferentes edades, las cuales en su mayoría deberían encontrarse cursando algún estudio de tipo técnico o universitario o lo que es lo mismo desarrollando su carrera profesional. “La esencia de la perspectiva del desarrollo de carrera es su enfoque en la interacción del individuo y la organización a través del tiempo” (Schein, E. 1982, pág. 2).

Schein (1982) indica que, al adoptar una perspectiva de desarrollo de carrera respecto de la interacción de las personas y las organizaciones se ilustran varios tipos de problemas particularmente significativos en la actualidad:

1. El problema del mejoramiento en las actividades de planeación y desarrollo de recursos humanos en las organizaciones.
2. El problema del mejoramiento en la planeación de carrera individual y la ayuda a las personas atrapadas en situaciones de trabajo difíciles para que enfrenten esas situaciones en una forma más efectiva.
3. El problema del mejoramiento en los procesos de encajamiento en todas las etapas de la carrera, para que se manejen con más efectividad las crisis de carrera inicial, media y avanzada, tanto por parte de la organización como por parte de los individuos afectados por estas crisis.
4. El problema del mantenimiento de la productividad y la motivación de todos los empleados que son colaboradores individuales y/o que no están motivados para ascender por la escalera organizacional.

Proceso de Encajamiento.

Aun cuando los aspectos mencionados anteriormente son relevantes dentro del tema de desarrollo de carrera y se pueden relacionar en general con la presente investigación, sólo se hará énfasis en el aspecto # 3, referente a los “procesos de encajamiento”, los cuales ponen en contacto al individuo y a la organización, idealmente, en una relación mutuamente provechosa. El reclutamiento, la selección, el entrenamiento y desarrollo, la evaluación de la actuación, recompensas organizacionales, oportunidades de trabajo y retroinformación y las promociones y otros movimientos de carrera, se consideran como procesos de encajamiento y

no como procesos que únicamente constituyen prerrogativas de la organización en satisfacer sus propias necesidades de hacer que se realice un trabajo. La manera como se administren estas actividades de recursos humanos influirá sobre los resultados a largo plazo tanto del individuo como de la organización tomando en cuenta a que éstos son mutuamente dependientes (Schein, 1982). Si los procesos de encajamiento funcionan en una forma óptima, la organización y el individuo resultarán beneficiados, a través de mayores niveles de productividad, creatividad y efectividad a largo plazo para la organización, y de satisfacción en el trabajo, seguridad, óptimo desarrollo personal y óptima integración del trabajo y la familia para el individuo.

La perspectiva del desarrollo de carrera se refiere a que los individuos ingresan a las organizaciones a través de muchos tipos de puestos a saber, ingeniería, mercadeo y publicidad, ventas, finanzas, contabilidad, trabajo de producción, trabajo administrativo, de oficina entre otras; en muchos de los casos las personas por necesidad ocupan puestos de trabajo que no guardan relación con su perfil profesional, desaprovechando los conocimientos adquiridos y estancando al empleado en un cargo no acorde a su perfil lo que puede terminar en un bajo desempeño, pero también ocurre que muchos de estos profesionales se estabilizan en algún nivel especializado de trabajo llevándolos a carreras de *staff* o de contribución individual en investigación y desarrollo lo que les permite utilizar todos los conocimientos adquiridos en un puesto de trabajo a fin a su profesión.

Etapas y Tareas del Ciclo de Carrera.

En este punto se hace énfasis a la etapa y tareas más pertinentes para las carreras en organizaciones descritas por Schein (1982). Las personas que tengan alguna profesión o se encuentren preparando para ello tendrán algunas similitudes, pero también algunas diferencias, en la forma como se desarrollan las etapas y tareas.

- Etapa: membresía completa, a mitad de la carrera, edad: 25 años o más.
- Asuntos generales por confrontar:
 1. Elegir una especialidad y decidir en qué grado se comprometerá a ella vs. Avanzar hacia ser una generalista y/o hacia la gerencia.
 2. Permanecer competente técnicamente y continuar aprendiendo en el área de especialización elegida.

3. Establecer una identidad clara en la organización, hacerse visible.
 4. Aceptar niveles más altos de responsabilidad, incluyendo el responsabilizarse por el trabajo de otras personas así como por el propio.
 5. Convertirse en una persona productiva en la ocupación.
 6. Desarrollar el propio plan de carrera a largo plazo en términos de ambiciones, tipo de progreso buscado, metas contra las cuales medir el progreso, etc.
- Tareas Específicas:
 1. Obtener una medida de independencia.
 2. Desarrollar los estándares de actuación propios y la confianza en las propias decisiones.
 3. Evaluar cuidadosamente las motivaciones, capacidades y valores propios como base para decidir qué nivel de especialización buscar.
 4. Evaluar cuidadosamente las oportunidades organizacionales y ocupacionales, como base para tomar decisiones básicas respecto a los siguientes pasos.
 5. Terminar la relación con los consejeros y prepararse para convertirse en consejeros de otras personas.
 6. Lograr un ajuste adecuado entre los intereses familiares, personales y de trabajo.
 7. Manejar los sentimientos de fracaso si la actuación propia es pobre, si no se adquieren dominios o si se pierde el reto.

En esta etapa la persona debe, estar dispuesta a convertirse en un experto en algún área y a funcionar en esa área sin una supervisión cercana. Pueden tener lugar algunas promociones y movimientos laterales atravesando linderos funcionales o partes de la organización. En esta etapa se debe adquirir confianza en sí mismo y habilidad para juzgar nuestra propia actuación y actuar en forma independiente y confiable. La mayoría de las personas encuentran que en su carrera inicial se beneficiaron en una u otra forma de la ayuda, guía y apoyo de personas con un nivel más alto en la organización u ocupación. En esta etapa las personas no sólo tiene necesidad emocional de ayudar y educar a otras personas sino que la experiencia y conocimientos que han adquirido atraen la atención de los miembros más jóvenes. Por lo tanto, convertirse en consejero es un resultado muy natural de la carrera media. La forma que tome esta consultoría puede variar (enseñar a personas más jóvenes, responsabilidades de

supervisor, liderazgo de un proyecto, contratación de aprendices, etc) pero el aspecto común y crítico lo constituyen los elementos interpersonales.

Cabe destacar que para muchas personas existe un período de crisis durante el cual debe hacerse una reevaluación importante sobre la situación individual en relación con las ambiciones propias y sobre cuán importante será el trabajo y/o la carrera en el espacio de vida total individual. Conforme se reconoce cuál será el área de contribución propia (habilidades, necesidades y valores) y conforme se reconoce cuál será probablemente el futuro propio en la organización u ocupación, se dispone de la información básica para reconsiderar y reevaluar la situación individual total de trabajo en relación con necesidades y exigencias más personales y familiares.

En síntesis, una perspectiva de desarrollo de carrera nos indica que tanto el individuo como la organización existen en ambientes complejos y que su interacción es determinada en forma parcial por fuerzas externas. Además esta interacción es dinámica y refleja necesidades cambiantes tanto por parte del individuo como por parte de la organización.

Para la mejor comprensión del tema a continuación se presentará una breve descripción de la empresa en la cual se desarrolló la presente investigación.

MARCO REFERENCIAL

Nuestro estudio se realizó exclusivamente en el sector financiero venezolano, específicamente en la institución bancaria Citibank Venezuela N.A, a fin de ubicar al lector en este ámbito, presentaremos a continuación una pequeña síntesis de la historia de esta institución.

En Venezuela Citibank abre sus puertas el 10 de Noviembre de 1917, en la esquina de Carmelitas en Caracas; expandiéndose dentro de la capital y en el interior del país con el paso de los años.

En mayo de 1955 fue abierta la Sucursal Miranda (Av. Francisco de Miranda); en 1956 se abrió la sucursal en Maracaibo; en 1958 se inauguró la Sucursal Valencia; en mayo de 1966 se inauguró la quinta sucursal en Caracas, ubicada en el Centro Banaven de Chuao, se construyó bajo los nuevos cánones “Model Agency”, o Sucursal modelo. En Octubre de 1997,

el banco creció hacia Oriente Medio y Norte, inaugurando las Sucursales de Puerto la Cruz y Maturín, con lo cual llegó a ocho sucursales y tres oficinas de Citiservicios, en Ciudad Ojeda, Valencia y Puerto Cabello.

En Enero del 2001, fue inaugurada una nueva sucursal de Citigold en La Castellana, zona en el noroeste de Caracas y el E-Center, primer banco virtual, que permite a los usuarios el acceso a sus cuentas vía Internet; y en Diciembre del 2001, se inauguró la Sucursal El Recreo, siendo esta última la oficina principal.

Citibank-Venezuela es un 100% filial de la casa matriz Citibank, N.A ubicada en Nueva York.

Es importante reseñar que la empresa se basa en determinados principios y valores los cuales se reflejan en la Misión y Visión, de la siguiente manera:

Misión de la Institución.

Participar activamente en el crecimiento del país, a través del apoyo a empresas productivas y personas, desarrollando nuevos mercados en sectores de alta rentabilidad y seguridad, liderizando productos y servicios, y ubicándose en posiciones de liderazgo en calidad de servicio.

Visión de la Institución.

Convertirse en una importante institución financiera de multiproductos, eficiente, rentable y caracterizada por alta calidad de servicio. Basada en la firme convicción de que Venezuela es un país lleno de oportunidades.

Debido a que la presente investigación se realizará específicamente en el Centro de Atención Telefónica (Call Center), es necesario conocer las principales características del mismo.

Misión del Centro de Atención Telefónica (Call Center) Citibank Venezuela N.A.

Ser el área responsable en Citibank de ofrecer servicios, vender productos financieros y retener clientes a través del contacto telefónico, ofreciendo herramientas, promociones y beneficios, manteniendo altos estándares servicio y calidad de la información.

Objetivos del Centro de Atención Telefónica (Call Center) Citibank Venezuela N.A.

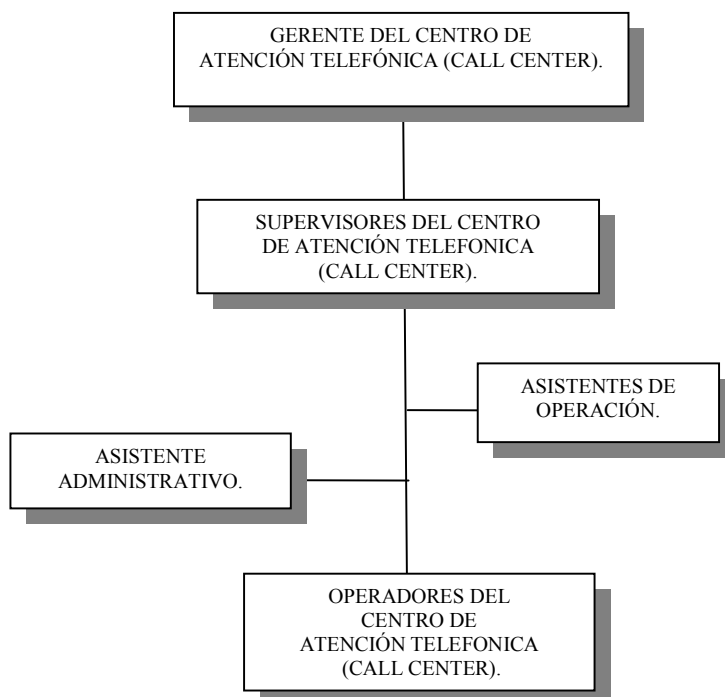
- Proporcionar una experiencia de servicio superior.
- Profundizar la relación con los clientes.
- Fortalecer la retención de clientes.
- Proporcionar oportunidades de ventas.

Responsabilidades del Centro Atención Telefónica (Call Center) Citibank Venezuela N.A.

Entre las principales responsabilidades del área y de los operadores que trabajan en ella se encuentran:

- Proveer información.
- Tener todos los conocimientos.
- Registrar correctamente todos los movimientos.
- Atención a los clientes.
- Participación en reuniones, evaluaciones, planes contingencia.
- No generar espera a los clientes.
- Proteger y organizar los materiales personales y de trabajo.
- Mantener el ambiente de trabajo limpio, organizado, saludable y armónico.
- Perfeccionar la atención.
- Cumplir con los estándares de tiempo.
- Entender las necesidades de los clientes.

Estructura Organizativa del Centro de Atención Telefónica (Call Center) Citibank Venezuela N.A.



Plan de Incentivo del Centro de Atención Telefónica (Call Center) Citibank Venezuela N.A.

Debido a que la productividad mensual de cada uno de los operadores se obtuvo a través del Plan de Incentivos (Anexo A) aplicado por la empresa es necesario explicar en qué consiste el mismo.

La institución bancaria cuenta con un instrumento para posicionar a los operadores de acuerdo a su desempeño (Plan de Incentivo), el cual tiene como objetivo estimular en el Centro de Atención Telefónica (Call Center) el desarrollo de una cultura de servicio, alineada a las estrategias y metas del negocio, a través del reconocimiento y premiación de comportamientos sobresalientes que contribuyan a aumentar los niveles de calidad y productividad.

En el Plan de Incentivo se evalúan las siguientes variables:

1. Variables de Calidad (Variables Cualitativas).

Estas variables son medidas a través de un instrumento de Evaluación de Desempeño (Anexo B) realizando la valoración a través del monitoreo telefónico y del seguimiento diario,

siendo los responsables de su medición los supervisores del Centro de Atención Telefónica (Call Center). El puntaje máximo que pueden obtener es 130 puntos, lo que equivale a un valor del 50% de la evaluación total. Las variables contenidas en este instrumento son las siguientes:

Variables Cualitativas	1.- Normas de Servicios y Venta: • Saludo al cliente: dar la bienvenida, identificar al cliente y personalización de la llamada (Sr., Sra., Ud.). • Voz: tono; velocidad, cordialidad, modulación, seguridad demostrada, atención inmediata de la llamada. • Requisitos: solicitud al cliente de los requisitos mínimos (nombre, cédula de identidad, fecha de nacimiento, dirección de correspondencia, teléfonos y tipo de cuenta que posee en la institución). • Despedida: agradecer al cliente y motivarlo a llamar nuevamente. • Detección del propósito de la llamada. 2.- Dominio de los Sistemas. 3.- Conocimiento de productos y servicios. 4.- Orientación al cliente: • Escucha al cliente. • Buen manejo de objeciones y ofrecimiento de alternativas a los posibles problemas. • Autocontrol. • Ofrecimiento del servicio automatizado y de la página Web de la institución bancaria. 5.- Motivación al logro: • Supera los estándares del mes anterior. 6.- Trabajo en equipo: • Brinda apoyo a sus compañeros. • Brinda apoyo a sus supervisores. 7.- Disciplina: • Mantiene un comportamiento adecuado. • Mantiene las herramientas de trabajo en orden.
--	---

2. Variables de Productividad (Variables Cuantitativas).

La evaluación de estas variables se realiza a partir de reportes generados por la central telefónica específicamente por un servidor llamado CMS, el cual registra el ruteo de llamadas y el control de asistencias mensuales. El responsable de manejar este proceso es la Unidad de Planificación y Control (Planning & Control Unit).

En este caso el puntaje máximo que pueden obtener los operadores en la evaluación de estas variables es de 130 puntos, es decir, el 50% de la evaluación total.

Variables Cuantitativas	• Total de llamadas recibidas al mes. • Promedio de llamadas recibidas por hora. • Duración de cada llamada. • Tiempo de conexión. • Tiempo de descanso (break) diario y al mes. • Retrasos e inasistencias.
------------------------------------	---

Una vez realizadas las evaluaciones de las variables mencionadas se plasman en el Plan de Incentivo y se suman los puntos obtenidos en cada una de ellas, dando esto como resultado el puntaje de la evaluación total del mes evaluado (el máximo puntaje que se puede obtener es de 260), lo que permite el posicionamiento del operador en el Plan de Incentivo.

Cumplimiento de Normas y Estándares.

Los operadores de servicio deben cumplir con ciertas normas internas establecidas por el departamento, las cuales le permiten ofrecer un mejor servicio y tener un mejor desempeño en su rol como operador de servicio. El incumplimiento de cada una de estas normas causa una disminución en el puntaje total obtenido a través de las evaluaciones de las variables cualitativas y cuantitativas.

- Cumplimiento de Normas de Confidencialidad: -1 pto.
- Cumplimiento de Normas de Puntualidad: -1.5 pts.
- Cumplimiento de Normas de Asistencia: -3 pts.
- Cumplimiento de Normas de Asistencia y Puntualidad (de 3 inasistencias en adelante): - 42 pts.

- Bloqueo de Passwords: - 1,5 pts.
- Errores en el Llenado de Planillas Manuales: - 1.5 pts.
- Identificación Positiva: -3.0 pts., se realizan dos monitoreos de este tipo de llamadas.
- Encuestas de Calidad: -1.5 pts., deben realizar como mínimo 4 encuestas por semana.
- Meta de Seguro Mensual: -2.0 pts., para el momento del estudio se debían vender al menos 30 pólizas por mes.

Nota: Para los operadores de la madrugada los errores en el llenado de las planillas manuales tendrá un valor de 0,5 pts. y no aplica la meta de seguro mensual.

Luego de haber obtenido los puntajes totales y restado (en el caso de que aplique) los puntos correspondientes al incumplimiento de las normas indicadas anteriormente, se procede a posicionar a los operadores en el Plan de Incentivo de manera descendente, es decir, comenzando con el operador que tenga mayor puntaje finalizando con el que tenga menor puntaje. Una vez posicionados los operadores, estos son divididos por rangos en diferentes **Zonas de Comportamiento** con el objetivo de categorizar los resultados de la evaluación mensual de los mismos, diferenciando de este modo el desempeño sobresaliente, el desempeño promedio y el desempeño deficiente; lo que permite desarrollar planes de acción contribuyendo a que todo el equipo desarrolle los comportamientos esperados, identificando oportunidades de mejora y favoreciendo al logro de las metas de la unidad y a la satisfacción de los clientes.

Las zonas en las que se categorizan a los operadores son las siguientes:

Zona de Participación: los operadores que se encuentran en esta zona de comportamiento obtuvieron en su evaluación mensual un puntaje igual o superior a 249,6 puntos (96% del total), presentando un desempeño sobresaliente, por lo tanto, recibirán de su supervisor un feedback positivo.

Zona de Aceptación: los operadores ubicados en esta zona de comportamiento obtuvieron en su evaluación mensual un puntaje igual o superior a 226,2 puntos (87% del total) e inferior a 249,6 puntos (96% del total), presentando un desempeño aceptable pero con algunas oportunidades de mejora. En este caso, el supervisor realizará un feedback positivo para reforzar las fortalezas y formulará algunas indicaciones para mejorar las debilidades.

Zona de Feedback: los operadores ubicados en esta zona de comportamiento obtuvieron un puntaje inferior a 226,2 puntos (87% del total), presentando un desempeño deficiente y se les aplicará el siguiente régimen:

1° Mes. El operador recibe feedback del supervisor, se genera un plan de acción escrito y de común acuerdo para superar las deficiencias.

2° Mes. El operador recibe feedback del supervisor y del gerente de operaciones del Centro Atención Telefónica (Call Center) y se reformula el plan de acción inicial.

3° Mes. Análisis de permanencia: el supervisor y el gerente evalúan la permanencia de la persona en el cargo y deciden si debe ser relevado de sus funciones.

El análisis de permanencia también aplica si el operador del Centro de Atención Telefónica (Call Center) se encuentra ubicado en la zona de feedback más de tres veces en un periodo de 6 meses.

Cabe destacar que a los operadores del Centro de Atención Telefónica (Call Center) que cumplan con las siguientes condiciones son recompensados con un bono de incentivo de 150.000 Bs. cancelados al final del mes.

- Obtener en la evaluación mensual una puntuación superior a 252,096 puntos (96,96% del total).
- Estar entre las 4 primeras posiciones de la función de servicio en el Plan de Incentivo.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

A continuación se presentan los lineamientos metodológicos en el cual se enmarca la investigación para lograr los objetivos propuestos en este estudio.

1. Diseño y Tipo de Investigación.

La investigación se realizó a través de un Diseño no experimental, transeccional o transversal de tipo descriptivo.

- No experimental:

“La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Hernández y otros, 1991. p.184).

En los estudios no experimentales no se construye ninguna situación, se observan las ya existentes, en este estudio se obtuvo el perfil sociolaboral de los operadores de servicio sin manipular la variable, se limitó únicamente a determinar las características sociodemográficas y laborales de los operadores en un lapso sin ejercer ningún tipo de influencia sobre los sujetos del estudio, no se tuvo ningún control sobre la variable, no se pudo influir sobre ella o su efecto, porque simplemente ya había ocurrido.

- Transeccional o Transversal:

“En algunas ocasiones la investigación se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una variable o diversas variables en un momento dado, o bien cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo. En estos casos el diseño apropiado (bajo un enfoque no experimental) es el transversal o transeccional.” (Hernández y otros, 1991, p.186).

En este tipo de diseño se recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un período de

tiempo. En este estudio se describió las características que presentaron los perfiles sociolaborales de cada uno de los operadores, y de esta forma se determinó el perfil ideal del operador de servicio, el tipo de estudio utilizado fue transeccional o transversal.

- **Descriptivo:**

“Los diseños transeccionales descriptivos tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o, generalmente, más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas.” (Hernández y otros, 1991, p. 188-189).

Los diseños descriptivos no tienen como objetivo estudiar el por qué se manifiestan uno u otros fenómenos, simplemente lo describen. En el presente estudio se buscó conocer el perfil ideal de los operadores de servicio basado en su productividad, sin indagar en el por qué de su mayor o menor rendimiento. En este tipo de estudio se presentó una perspectiva de la situación de una o más variables en uno o más grupos de personas, particularmente para esta investigación se tomó la variable “aspectos sociolaborales de los operadores de servicio”, condicionada por la productividad de los mismos, siendo éste un dato que viene dado por la institución más no una variable que se midió.

2. Población.

La población que se seleccionó estuvo conformada por sesenta (60) operadores de servicio del Centro de Atención Telefónica (Call Center) de la institución bancaria Citibank Venezuela N.A. Es de notar, que el estudio se realizó tomando en cuenta doce (12) meses de data, comprendidos entre los meses de Abril del año 2003 hasta Marzo del año 2004; este tiempo fue seleccionado, ya que la normativa del Departamento de Recursos Humanos establece que el período significativo para evaluar la productividad global del desempeño de los operadores es de 12 meses.

3. Muestra.

La muestra que se determinó fue no probabilística o también llamada muestras dirigidas de tipo sujetos-tipo.

- No probabilística:

“En las *muestras no probabilísticas*, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra. Aquí el proceso no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende de la decisión de un investigador o un grupo de encuestadores.” (Hernández y otros, 1991, p. 207-228).

Las muestras no probabilísticas o también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal, ya que como se indicó anteriormente son los investigadores quienes toman la decisión de seleccionar a los sujetos de la muestra y no a través de cálculos que nos permitan deducir con qué nivel de confianza se hace una estimación. En esta investigación, se seleccionó la muestra tomando un patrón de tiempo (operadores que tengan seis (6) meses de evaluaciones o más), lo que quiere decir que el estudio no requiere tanto una representatividad de elementos de una población sino más bien un a elección controlada de sujetos con ciertas características específicas.

- Los Sujetos-tipo:

“También esta muestra se utiliza en estudios exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, donde el objeto es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización”. (Hernández y otros, 1991, p. 227-228).

En el presente estudio no fue determinante la cantidad de operadores que se utilizaron para realizar la investigación sino la calidad de los datos que se manejaron (encuesta de perfil sociolaboral y datos de productividad en el desempeño) para determinar el perfil ideal de los operadores de servicio de un Centro de Atención Telefónica (Call Center).

Finalmente, la muestra que se utilizó estuvo constituida por todos aquellos operadores que tuvieron por lo mínimo seis (6) evaluaciones durante el período en estudio; debido a que la normativa del proceso de evaluación de la institución considera que durante seis (6) meses un operador adquiere todos los conocimientos y habilidades necesarias para desenvolverse de manera efectiva en su cargo. Sumado a esto, es importante señalar que este tiempo representa la mitad del lapso de estudio.

Durante este lapso los operadores que se encontraron ubicados dentro de la unidad de análisis fue variante, debido a esto, sólo se tomaron en cuenta aquellos empleados que se encontraban laborando durante el período de estudio.

4. Recolección de Datos.

A) Como primer paso se obtuvo los resultados de la productividad mensual de cada uno de los operadores de servicio de la institución financiera, para ello se utilizó el instrumento de Evaluación de Desempeño (Anexo B) y los reportes generados por la central telefónica (servidor CMS), cuyos resultados se encuentran plasmados en el Plan de Incentivo (Anexo A) que elabora mensualmente la institución bancaria.

Para obtener los Planes de Incentivos de cada uno de los meses se pidió a los supervisores del Centro de Atención Telefónica (Call Center) de la institución bancaria el listado de todos los operadores de servicio del área. Luego se solicitó permiso a la Gerencia del Centro de Atención Telefónica (Call Center) de la institución para poder tener acceso y copia de los planes de incentivos de los operadores de servicio de cada mes durante el período Abril 2003-Marzo 2004.

Una vez que se obtuvieron los doce (12) planes de incentivos se procedió a realizar una matriz de doble entrada en donde se vaciaron dichos datos; en las filas del cuadro se colocaron cada uno de los meses (Abril 2003-Marzo 2004) y en las columnas cada uno de los operadores (designados con números) (Anexo C), con el objetivo de obtener un promedio de todas las evaluaciones para cada uno de ellos. Una vez vaciada toda esta información, se descartaron los operadores que no tuvieran seis (6) o más evaluaciones, ya que ellos no forman parte de la muestra (como fue explicado en el Capítulo III, p. 55).

De esta manera se obtuvo el número de operadores que conformaron la muestra, es decir, los operadores a los cuales se les aplicó la encuesta para determinar su perfil sociolaboral, quedando un total de treinta y tres (33) operadores (Anexo D). Estos treinta y tres (33) operadores fueron ranqueados de forma descendente; es decir, comenzando con el operador que obtuvo mayor productividad y terminando con el de la menor, luego se dividieron en zonas de comportamiento (Anexo E). De esta forma se cumplió con el objetivo específico # 1, el cual busca obtener la productividad global en el desempeño de los operadores de servicio, clasificados por resultados de acuerdo a dicha productividad.

B) Una vez obtenida la muestra se procedió a elaborar el instrumento de recolección de datos (Anexo F) para obtener el perfil sociolaboral de cada uno de los operadores. Dadas las características y los objetivos de la investigación se consideró apropiado que el proceso de recolección de datos se debía realizar a través de un cuestionario, este tipo de instrumento se refiere a “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (Hernández, R., 1991, p. 285).

Dicho cuestionario constó con una serie de componentes puntualizados en la definición conceptual de las variables. El mismo estuvo conformado por 15 preguntas, 13 de ellas cerradas y 2 abiertas, las cuales respondieron a ciertas características del operador como tal y al puesto de trabajo, recolectando sus aspectos sociolaborales.

Para construir el instrumento de recolección de datos se siguió los siguientes pasos:

- a) Se listó la variable que se deseaba medir en los operadores.
- b) Se examinó la definición conceptual de la variable, lo que nos permitió establecer de una manera más clara y sencilla su significado.
- c) Luego se plantearon las dimensiones, en las cuales se indicó como se iba a medir la ocurrencia de la definición conceptual en los operadores de servicio.
- d) Se pasó a construir los indicadores, los cuales son los atributos que contienen las variables.
- e) Inmediatamente se formularon los ítems, es decir, las preguntas que se le presentaron a los encuestados, que en nuestro caso son los operadores de servicio.
- f) Seguidamente se elaboró el instrumento de recolección de datos con los ítems establecidos en el paso anterior.
- g) Se procedió a realizar la validación del instrumento y la prueba piloto, con la finalidad de identificar si los indicadores escogidos manejaban apropiadamente los conceptos de la variable analizada.
- h) Luego de finalizar el proceso de validación y aplicada la prueba piloto se suministró las encuestas a cada uno de los operadores; para ello nos dirigimos a la institución bancaria y se entregaron las encuestas a los diferentes operadores.

Una vez recogidos todos los instrumentos completados, se procedió a vaciar los datos obtenidos en una matriz de doble entrada en Excel (Anexo G), las filas de la misma, conforman cada una de las preguntas de la encuesta y en la columna los operadores de la

muestra, para finalmente contabilizar el total de cada una de las categorías que corresponden a las preguntas formuladas. De esta forma, se cumplieron los objetivos específicos # 2 y # 3, determinándose tanto los aspectos sociodemográficos como laborales de los operadores.

Luego, se elaboraron tablas de frecuencias y gráficos de cada uno de los ítems, logrando caracterizar sociolaboralmente la muestra de los operadores (objetivo específico # 4).

Finalmente, una vez obtenidas las dos matrices (Anexo E y G) se procedió a cumplir el objetivo específico # 5, el cual establece que se realizarán comparaciones entre los perfiles sociolaborales de los operadores, clasificados de acuerdo a su productividad global en el desempeño. Por último, se procedió a elaborar el perfil ideal del operador de servicio, basándose en los cuatro operadores más productivos durante el período de estudio (objetivo específico # 6).

4.1 Validación.

La formalidad de validez que se llevó a cabo en este estudio fue la Validez de Contenido que según Popham (1980), es “el grado en el cual una prueba está en consonancia con el contenido, destreza u objetivos que se propone medir”.

Para determinar esta consonancia según Kelinger (año desconocido), se debe enjuiciar la representatividad de los reactivos, en términos de los objetivos de la investigación, a través de la opinión de especialistas. En este sentido, la validez de contenido se determinó mediante el juicio de un profesional experto en metodología, un experto en el área de Selección de Personal y un especialista en elaboración de instrumentos de recolección de datos, a fin de establecer si los ítems representaban el objetivo general, así como la interrelación entre los objetivos, aspectos a estudiar e indicadores, lo que permitió a los operadores dar respuestas claras y precisas. A continuación se muestra un cuadro resumen referente a las observaciones de cada uno de los expertos y consiguientemente las acciones tomadas³.

³ Para la mayor claridad del proceso de validación del instrumento y prueba piloto se colocó como anexo el instrumento inicial que fue entregado a los expertos para su corrección (Anexo H), igualmente se encuentra el instrumento corregido por los mismos y utilizado en la prueba piloto (Anexo I).

Experto	Observaciones (Anexo H)	Acciones (Anexo I)
Experto en Metodología (Prof. Francisco Coello).	Colocar los ítems de edad y estado civil al final de instrumento.	Se colocaron las categorías sexo y estado civil en el Ítem #15, siendo ésta la última pregunta de la encuesta.
	Mejorar la redacción en el ítem #12, ya que consideró pertinente hablar de “habilidad” en cuanto al manejo de las herramientas de trabajo y no de “conocimiento” como se planteó inicialmente.	Se realizó el cambio de la palabra “conocimiento” por “habilidad”, adicionalmente se colocó como el ítem #10.
Experto en el Área de Selección de Personal (Prof. Hilda Ruiz).	Eliminar las categorías de “Primaria y Secundaria Incompleta” en el ítem correspondiente al grado de instrucción, debido a que la Institución bancaria no selecciona personal que no haya culminado la educación Diversificada.	Se eliminaron las categorías de primaria y secundaria incompleta, dicho ítem paso a ser el número 2.
	Con respecto al ítem referente a los estudios actuales, sugirió la modificación de la categoría de “Curso o Seminario” por “Curso o Taller”, ya que consideró que “Seminario” no es un estudio, debido a que la persona no participa de forma activa sino como espectador.	Se realizó el cambio en el ítem correspondiente a estudios actuales, colocando en una de las categorías “Curso o taller”.
	Mencionó la importancia de realizar una hoja de presentación antes del instrumento de recolección, de forma que los encuestados conocieran el objetivo o la utilidad de los datos suministrados.	Se realizó una hoja de presentación a la encuesta y adicionalmente al final de la misma se colocó un agradecimiento por la colaboración prestada.
Experto en elaboración de instrumentos de recolección de datos (Lic. Maryed Flores).	Realizó correcciones con respecto a la estructura del instrumento, modificando el orden de las preguntas y la redacción de algunos de los ítems.	Se procedió a cambiar el tipo de letra y el tamaño de la misma, igualmente se cambió el orden de algunos de los ítems.

4.2 Prueba Piloto.

Se procedió a aplicar una prueba piloto del instrumento de medición con el objetivo de determinar la comprensión verbal del mismo, el tiempo que duraba la aplicación y evidenciar si existía alguna confusión respecto a las preguntas que se realizaron. Para lograr dicho objetivo se aplicó la prueba a un grupo de personas con características semejantes a las de la población, escogiendo 4 operadores que antiguamente laboraban en el Centro de Atención Telefónica (Call Center) de la Institución Bancaria y que actualmente trabajan como operadores en el área de Telemercadeo en la misma Institución.

Luego de haber aplicado dicha prueba fue necesario incluir una categoría adicional en el ítem # 13 (Anexo I), ya que uno de los operadores seleccionados para la prueba piloto

percibía un ingreso promedio mensual en seguros de menos de 400.000 Bs. Una vez realizada la prueba piloto se efectuó el cambio mencionado anteriormente en el instrumento.

Es importante señalar que la información suministrada por las personas en la prueba piloto no fue utilizada para los resultados de este estudio.

5. Operacionalización de las Variables.

La operacionalización de las variables, permite convertir por medio de sus características las variables teóricas (no observables directamente) en variables empíricas susceptibles de ser medidas directamente en la realidad, permitiendo así su medición de manera práctica.

La variable que se manejó en esta investigación fue los aspectos sociolaborales de los operadores de servicios condicionados por su productividad y para poder cumplir con los objetivos planteados en la investigación fue necesario cumplir con una serie de pasos, de manera tal que se pueda manejar la variable desde el punto de vista operacional.

CAPITULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

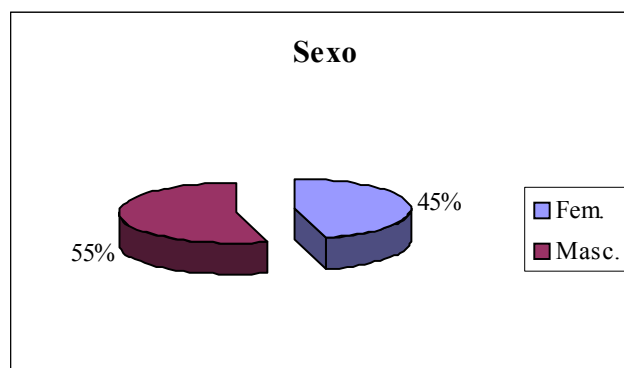
El presente estudio describe datos, puntuaciones y promedios de cada variable, por lo que la investigación se basó en la técnica de Estadística Descriptiva (Distribución de Frecuencia), a través de las cuales se realizaron gráficos que dieron como resultado análisis cuantitativos para la interpretación de los datos, cumpliendo con el objetivo específico # 4 el cual plantea: Caracterizar sociolaboralmente la muestra del estudio de los operadores de servicio de un Centro de Atención Telefónica (Call Center).

Aspectos Sociodemográficos.

Ítem # 1. Sexo (género).

Categoría	fi	hi	%
Femenino	15	0.45	45
Masculino	18	0.55	55
Total	33	1	100

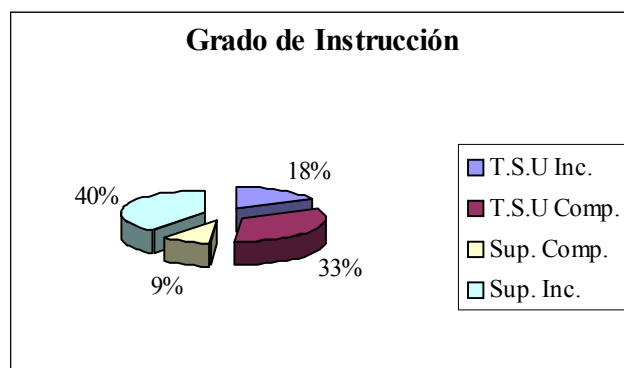
En el cuadro anterior se observa los resultados obtenidos en el primer ítem, detallados de la siguiente manera, de los treinta y tres (33) operadores encuestados dieciocho (18) son hombres y quince (15) mujeres, lo que significa que del 100% de la muestra estudiada el 55% son del género masculino y el 45% restante son del género femenino, determinándose a través de los resultados que el género predominante es el masculino, sin embargo no existe gran diferencia entre ambos géneros, en cuanto a frecuencia.



Ítem # 2. Nos gustaría conocer ¿Cuál es su grado de instrucción? Marque con una x su respuesta.

Categoría	Fi	hi	%
T.S.U Incompleto	6	0.18	18
T.S.U Completo	11	0.33	33
Superior Completo	3	0.09	9
Superior Incompleto	13	0.40	40
Total	33	1	100

En el cuadro anterior se observa que del 100% de los operadores encuestados el 18% poseen Técnico Superior incompleto, el 33% han culminado sus estudios de Técnico Superior, mientras que sólo el 9% han culminado sus estudios superiores y el 40% restante no han finalizado sus estudios superiores. Lo que quiere decir esto que de treinta y tres (33) operadores encuestados seis (6) tienen estudios técnicos incompletos, once (11) estudios técnicos completos, tres (3) estudios superiores completos y trece (13) estudios superiores incompletos. En este caso el grado de instrucción predominante es superior incompleto, seguido por Técnico Superior completo; esto indica que existe una tendencia por parte de los operadores a continuar sus estudios obteniendo como mínimo un título de Técnico Superior.

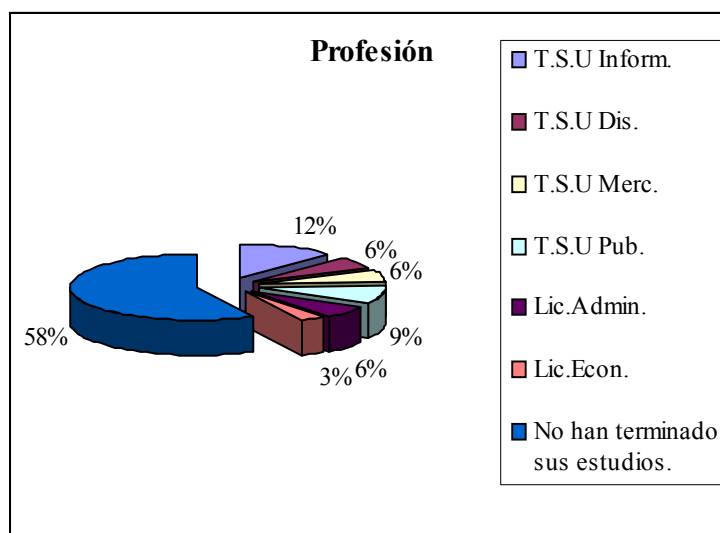


Ítem # 3. En caso de que haya completado sus estudios (T.S.U o Superior). Podría indicarnos su profesión.

Categoría	fi	hi	%
T.S.U Informática	4	0.12	12
T.S.U Diseño	2	0.06	6
T.S.U Mercadeo	2	0.06	6
T.S.U Publicidad	3	0.09	9
Lic. Administración	2	0.06	6
Lic. Economía	1	0.03	3
No han culminado sus Estudios	19	0.58	58
Total	33	1	100

En el cuadro anterior se observa que en relación a los estudios superiores la categoría que obtuvo mayor frecuencia fue la de “Licenciatura en Administración” representando el 6% del total, mientras que la “Licenciatura en Economía” constituye el 3% del total. Con respecto a los estudios técnicos la mención con mayor porcentaje es la de “Técnico Superior en Informática” con un 12%, al mismo tiempo, las demás menciones en estudios técnicos (T.S.U Diseño, Mercadeo y Publicidad) conforman el 21% del total, correspondiéndole un 6% a las dos primeras y 9% a la última. Adicionalmente, se puede observar que el 58% restante está conformado por los que no han culminado sus estudios, tanto de estudios superiores como técnicos.

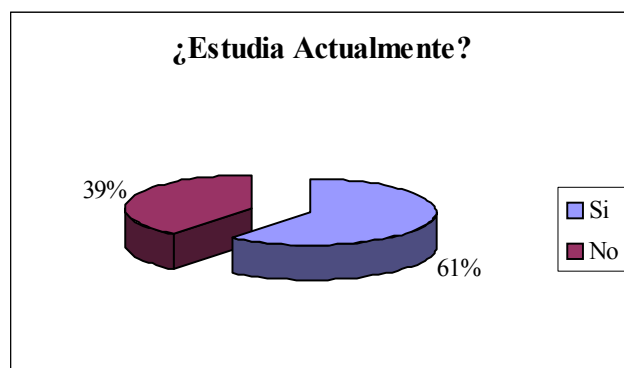
Finalmente, el 33% de la muestra ya finalizó sus estudios técnicos, sin embargo sólo el 9% de la misma ha culminado sus estudios superiores.



Ítem # 4. Actualmente ¿está cursando algún estudio?

Categoría	Fi	hi	%
Si	20	0.61	61
No	13	0.39	39
Total	33	1	100

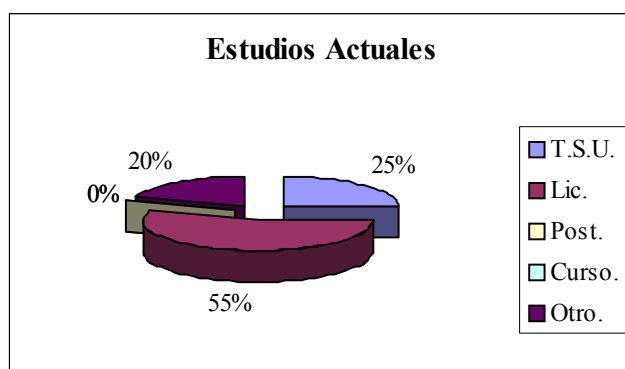
Los resultados obtenidos en el presente ítem fueron los siguientes: los operadores que actualmente cursan algún estudio representan el 61% del total de la muestra, es decir, que veinte (20) operadores respondieron de manera afirmativa y con relación al resto de la muestra conformado por el 39% indicaron que no se encuentran formalizando ningún estudio actualmente.



Sub-Categoría. En caso de ser afirmativa su respuesta anterior seleccione con un x su respuesta.

Sub-Categoría	Fi	hi	%
T.S.U	5	0.25	25
Licenciatura	11	0.55	55
Postgrado	0	0.00	0
Curso o Taller	0	0.00	0
Otro	4	0.20	20
Total	20	1	100

En la sub-categoría del ítem # 4 se observa que del 61% de los operadores que respondieron que “sí” se encuentran estudiando actualmente 55% de los mismos cursa estudios de “Licenciatura”, es decir, once (11) de veinte (20) operadores están en proceso para optar por un título universitario, siendo este grupo el que obtuvo mayor frecuencia. De igual modo, los estudios técnicos representan el 25% del total de los operadores, a diferencia de las sub-categorías “Postgrado” y “Curso o Taller”, en las cuales se observa que ningún operador realiza estudios de este tipo. Adicionalmente, cuatro (4) de veinte (20) operadores escogieron la opción “Otro”, lo que se refiere en este caso a la carrera de Ingeniería y Arquitectura (información obtenida al momento de la recolección de los datos). Es importante resaltar que a pesar de que el 55% de los operadores seleccionaron la opción “sí” éstos sólo representan once (11) operadores del total de la muestra, es decir, ni siquiera alcanzan a constituir la mitad de la misma.



Ítem # 15. Para finalizar nos podría indicar su edad y su estado civil.

Edad

Categoría	Fi	hi	%
18-24 años	9	0.27	27
25-30 años	23	0.70	70
31-35 años	1	0.03	3
36-40 años	0	0.00	0
41 o más años	0	0.00	0
Total	33	1	100

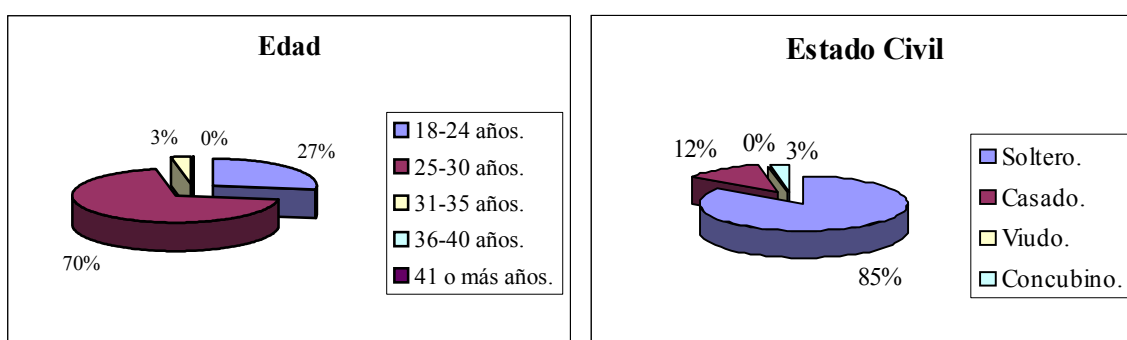
Estado Civil

Categoría	Fi	hi	%
Soltero	28	0.85	85
Casado	4	0.12	12
Viudo	0	0.00	0
Concubino	1	0.03	3
Total	33	1	100

En el ítem # 15 se les preguntó a los operadores su edad y su estado civil actual, en la primera pregunta la tendencia fue entre 25 y 30 años, representando el 70% del total, en segundo lugar se encontraron las edades comprendidas entre 18 y 24 años, conformando el 27% de todos los operadores encuestados; mientras que el resto de las categorías presentaron una frecuencia baja. Adicionalmente, se puede observar que la diferencia entre las frecuencias

de las dos primeras categorías es bastante pronunciada, y que a pesar de que la mayoría de los operadores tienen edad comprendida entre 25 y 30 años sólo cuatro (4) de ellos han culminado sus estudios superiores.

Con respecto al estado civil, ventiocho (28) de los treinta y tres (33) operadores se encuentran solteros. En la categoría “casado” se observó una frecuencia de cuatro (4) operadores, equivalente al 12% del total de los encuestados; mientras que sólo un operador seleccionó la opción de “concubino”.



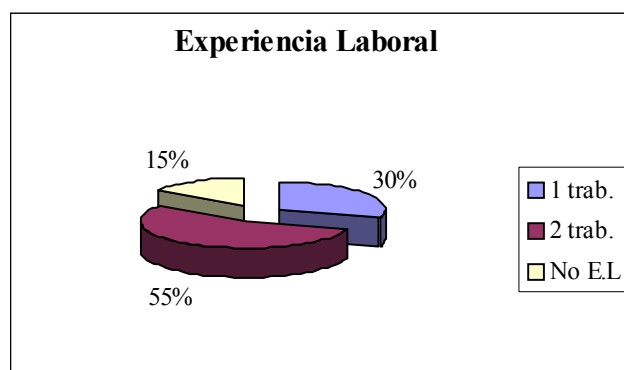
Aspectos Laborales.

Ítem # 8. Indique su experiencia laboral.

Categoría	Fi	hi	%
1 Trabajo	10	0.30	30
2 Trabajos	18	0.55	55
No tiene experiencia	5	0.15	15
Total	33	1	100

Con respecto al cuadro anterior se observan los siguientes resultados, en referencia a aquellos operadores que han prestado sus servicios al menos en dos oportunidades en otras instituciones diferentes a la referida en este estudio representan el 55% de la muestra, en relación a los operadores que solamente han tenido un trabajo anterior al actual constituyen el 30% y por último con un 15% se encuentran aquellos operadores que no han tenido ninguna experiencia previa a su trabajo actual. Estos resultados muestran que la mayoría de los

operadores que contratan en esta institución son aquellos que poseen experiencia laboral (al menos 1 trabajo anterior) integrando el 85% de la muestra total.



Ítem #10. ¿Qué nivel de habilidad considera usted que posee sobre el uso de las siguientes herramientas de trabajo?

Teléfono

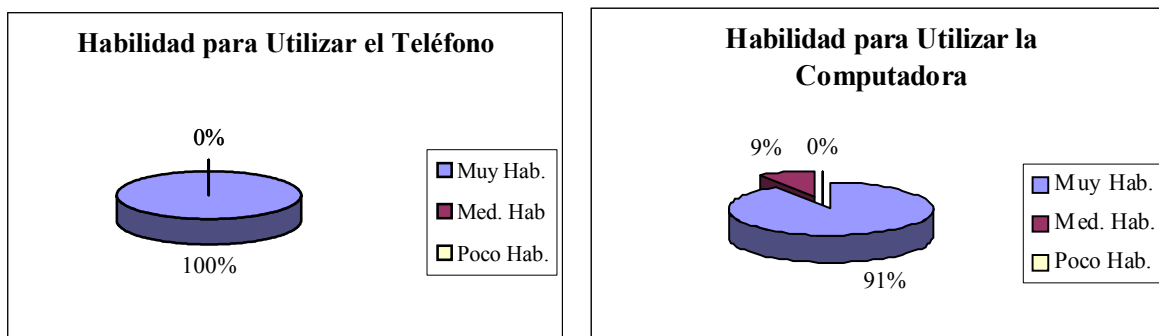
Categoría	fi	hi	%
Muy Hábil	33	1.00	100
Medianamente hábil	0	0.00	0
Poco hábil	0	0.00	0
Total	33	1	100

Computadora

Categoría	fi	hi	%
Muy Hábil	30	0.91	91
Medianamente hábil	3	0.09	9
Poco hábil	0	0.00	0
Total	33	1	100

En el presente ítem se observó que el 100% de los operadores considera que son muy hábiles al momento de utilizar el teléfono (tomando en cuenta todas las funciones que el aparato posee) lo cual indica que los operadores se sienten muy hábiles al momento de usar la herramienta. Respecto al uso de la computadora el 91% de los operadores considera que son

muy hábiles en el manejo de la misma, sin embargo el 9% restante considera que son medianamente hábiles en la manipulación de dicha herramienta, lo que se podría traducir en una falta de capacitación en este aspecto.



Ítem # 11. Marque con una x los cursos que ha realizado fuera de la empresa.

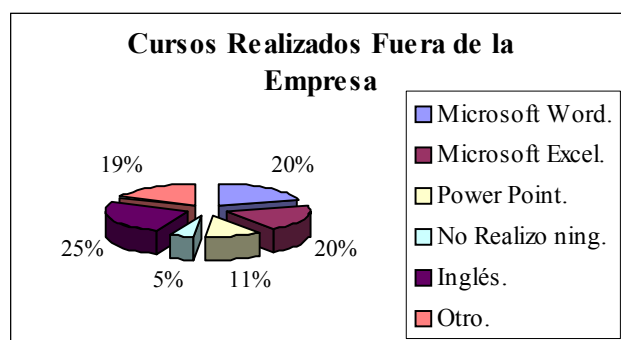
Categoría	fi	hi	%
Microsoft Word	13	0.20	20
Microsoft Excel	13	0.20	20
Microsoft Power Point	7	0.11	11
Inglés	16	0.25	25
Otro	12	0.19	19
No ha realizado ningún curso	3	0.05	5
Total	64	1	100

En lo que respecta a los cursos realizados fuera de la empresa por parte de los operadores se observa que tres (3) de ellos no han realizado ningún curso, lo que indica que sólo el 90% de la muestra (30 operadores) ha realizado algún curso, obteniendo como resultado un promedio de dos (2) cursos por operador.

El curso que ha sido realizado por más operadores corresponde a la categoría “Inglés” representando el 49% de la muestra (16 operadores), seguido por “Microsoft Word” y “Microsoft Excel” con trece (13) operadores cada uno, conformando el 39% de la muestra. Y por último “Microsoft Power Point” con una frecuencia de siete (7) operadores.

Sin embargo es importante resaltar que las categorías “Microsoft Word”, “Microsoft Excel” y “Microsoft Power Point” suman un total de treinta y tres (33) operadores (100% de la

muestra), lo que muestra que la inclinación de los operadores es realizar cursos relacionados con la computación, lo que reconfirma la posición de los operadores ante la pregunta anterior sobre la habilidad para el uso de la computadora, ya que han realizado cursos que les facilitan el manejo de las mismas.

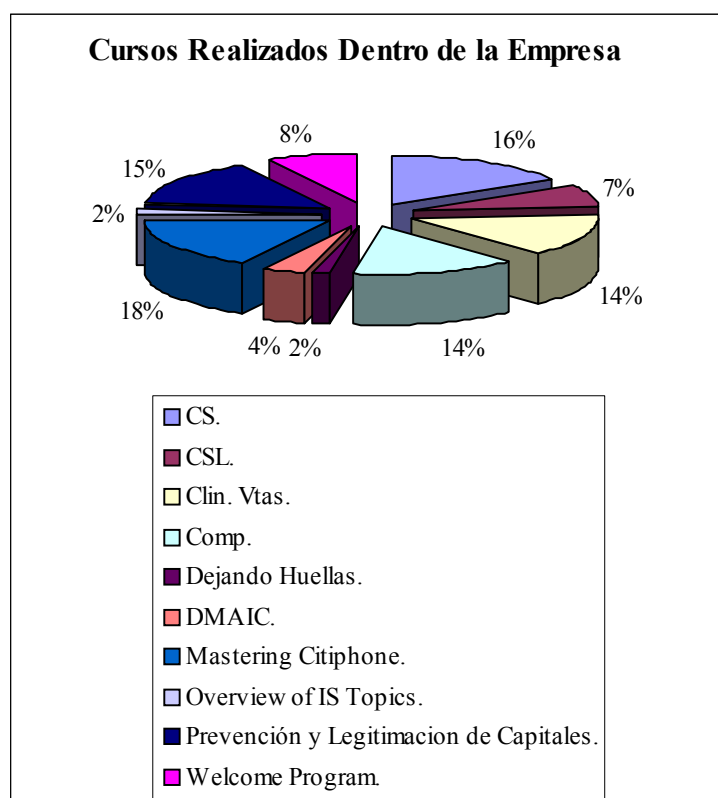


Ítem # 9. Marque con una X ¿cuáles de estos cursos ha realizado en la Institución Bancaria Citibank N.A?

Categoría	fi	hi	%
Calidad de Servicio	32	0.16	16
Cliente Satisfechos y Leales	14	0.07	7
Clínicas de Ventas	28	0.14	14
Compliance	28	0.14	14
Dejando Huella	3	0.02	2
DMAIC	7	0.04	4
Mastering Citiphone (Keystone)	33	0.17	17
Overview of IS Topics	4	0.02	2
Prevención y Legitimación de Capitales	30	0.15	15
Welcome Program	15	0.08	8
Total	194	1	100

En cuanto a los resultados obtenidos en este ítem se puede mencionar que la mayoría de los operadores ha realizado por lo menos tres (3) de los cursos antes señalados, lo cual se

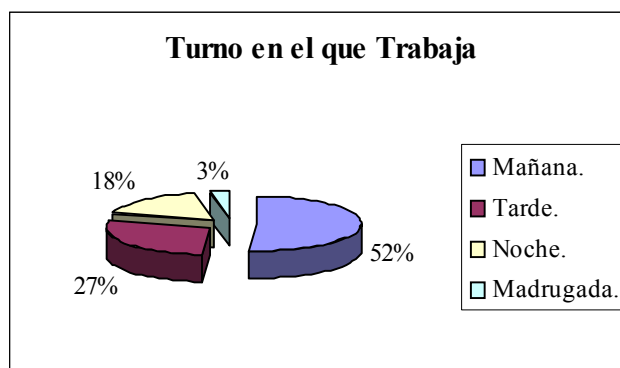
puede verificar en la tabla de resultados; en el caso de la categoría del curso “Mastering Citiphone (Keystone)” fue realizado por treinta y tres (33) operadores (total de la muestra), es decir, constituye el 100% de la muestra, luego sigue el curso de “Calidad y Servicio” con una frecuencia de treinta y dos (32) operadores, lo que significa el 97% de la muestra y con una menor frecuencia se encuentra el curso de “Prevención y Legitimación de Capitales” con treinta (30) operadores, representando el 91%; por otro lado también se encuentran los cursos de “Compliance” y “Clínicas de Ventas” con una frecuencia de veintiocho (28) operadores, simbolizando el 85% de la muestra. Es importante señalar que las frecuencias y los porcentajes totales que se muestran en la tabla de resultados son diferentes al número de la muestra, ya que cada operador ha realizado por lo menos tres (3) cursos, lo que lleva a elevar las frecuencias y por ende los porcentajes.



Ítem # 7. ¿En qué turno trabaja usted?

Categoría	fi	hi	%
Mañana	17	0.52	52
Tarde	9	0.27	27
Noche	6	0.18	18
Madrugada	1	0.03	3
Total	33	1	100

En relación a los resultados obtenidos en este ítem se puede indicar que, existe un mayor número de operadores que laboran o trabajan en el turno de la mañana significando un 52% del total de la muestra. Luego, se encuentra el turno de la tarde con un 27%, en tercer lugar está el turno de la noche con un 18% y por último el turno de la madrugada con el 3%, es importante destacar este último, ya que la diferencia con respecto a los otros es notable y esto se debe a que en la jornada de trabajo comprendida entre 1 a.m a 7 a.m existe menos volumen de llamadas entrantes de clientes, por lo que no es necesario contratar a menos operadores. Se observa que el horario de la mañana es el que muestra una mayor frecuencia diecisiete (17) de treinta y tres (33) operadores, lo cual permite decir que de los diecisiete (17) operadores de este turno diez (10) estudian actualmente, el resto de este grupo ya han culminado sus estudios técnicos y otros sus estudios superiores, quedando un sólo operador que no estudia en este momento y tampoco ha culminado sus estudios. El turno de la tarde se encuentra conformado por un grupo de nueve (9) operadores del total, de los cuales cinco (5) estudian actualmente y dos (2) de este turno ya recibieron títulos universitarios. Así mismo, en el turno de la noche también se presenta una alta frecuencia en cuanto a la tendencia de los operadores a cursar estudios superiores o técnicos, ya que de seis (6) operadores que componen este grupo cinco (5) cursan estudios técnicos o superiores, sin embargo el turno de la mañana es el más significativo en cuanto a número de operadores, asistencia a estudios académicos y graduados en carreras técnicas o universitarias.

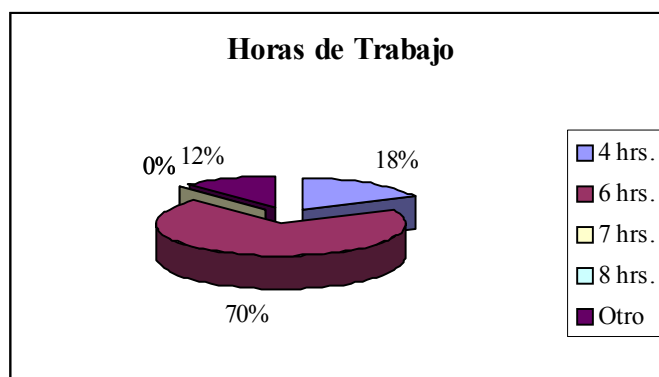


Ítem # 7.1. Señale la cantidad de horas de trabajo diarias.

Categoría	fi	hi	%
4 horas	6	0.18	18
6 horas	23	0.70	70
7 horas	0	0.00	0
8 horas	0	0.00	0
Otra	4	0.12	12
Total	33	1	100

En el cuadro anterior se puede observar lo siguiente: con respecto a la categoría de “6 horas” los datos muestran que es la más significativa en relación al resto de las categorías representando el 70% de la muestra total, continúa la categoría de “4 horas” la cual conforma el 18% y de último la opción de “otra” con un 12%, esta última categoría se refiere a jornadas laborales de 5 horas. Estos resultados indican que la jornada laboral característica al cargo de Operador del Centro de Atención Telefónica (Call Center) de la Institución Bancaria Citibank N.A es de seis (6) horas, es decir, que en el contrato de los operadores de servicio de esta institución se estipula este horario de trabajo, pero hay excepciones que se pueden hacer con determinados operarios permitiéndoles tomar menos cantidad de horas, esto sólo ocurre en casos especiales considerados por la gerencia del área, los casos que actualmente se presentan es porque actualmente cursan estudios técnicos o superiores y su horario de clases no les permite trabajar más horas, por tanto se les da la opción de tomar jornadas de 4 y 5 horas.

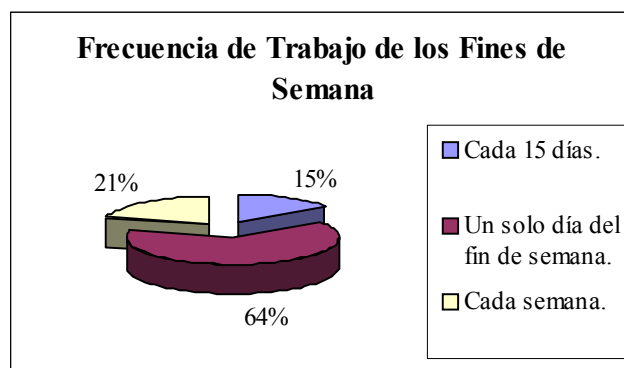
Cabe destacar que esta información fue suministrada por uno de los supervisores del área, ya que se presentó la inquietud ante la presencia de la diversidad de jornadas de trabajo (horas).



Ítem #7.2 Si usted labora los fines de semana, indique con qué frecuencia.

Categoría	fi	hi	%
Cada 15 días	5	0.15	15
Un sólo día del fin de Semana	21	0.64	64
Cada Semana	7	0.21	21
Total	33	1	100

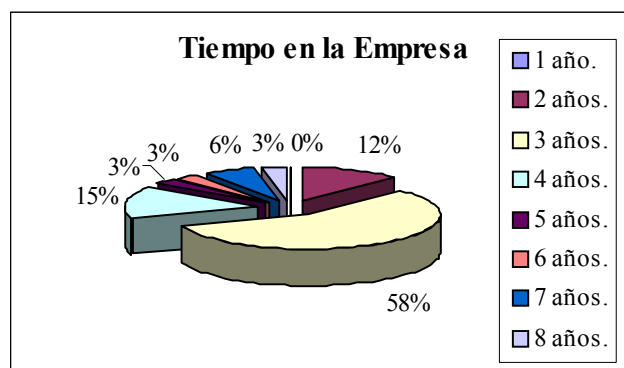
En cuanto a los resultados obtenidos en el cuadro anterior se puede indicar que la mayoría de los operadores laboran un sólo día del fin de semana (sábado ó domingo) constituyendo el 64% de la muestra estudiada, con un 21% se presenta la categoría de “cada semana” y por último con un 15% la categoría de “cada 15 días”. Las diferencias que se presentan en cuanto a la frecuencia de trabajo durante los fines de semana tiene que ver con la cantidad de horas de trabajo diarias y por las excepciones realizadas a ciertos operarios (punto aclarado en el ítem 7.1).



Ítem # 5. ¿Cuánto tiempo lleva usted laborando en la empresa?

Categoría	fi	hi	%
1 año	0	0.00	0
2 años	4	0.12	12
3 años	19	0.58	58
4 años	5	0.15	15
5 años	1	0.03	3
6 años	1	0.03	3
7 años	2	0.06	6
8 años	1	0.03	3
Total	33	1	100

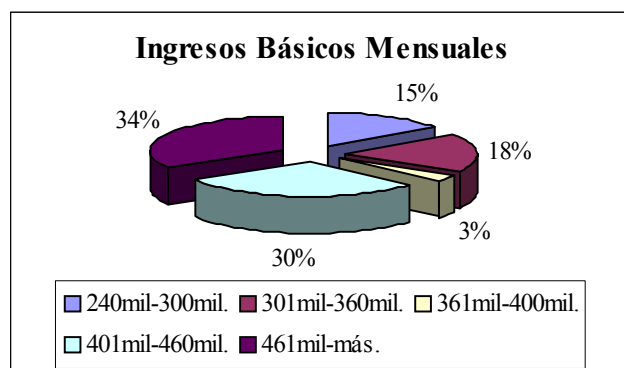
En cuanto a los resultados obtenidos en este ítem se puede observar que no hay ningún operador que tenga menos de “2 años” laborando en la empresa, encontrándose el mayor porcentaje de ellos en la categoría de “3 años” representando un 58% de la muestra, seguidamente se encuentra la categoría de “4 años” constituida por un 15% y en tercer lugar aparece la de “2 años” con un 12%. Es significativo indicar que las categorías de cinco “5 años” a “8 años” no representan por sí solos una tendencia alta, en conjunto constituyen el 18% de la muestra, indicando esto que cinco (5) de treinta y tres (33) operadores son propensos a la permanencia en el cargo, bien sea por sentirse comprometidos con la institución o por alguna otra razón ajena a este estudio. Un aspecto importante es que en la organización se estima una permanencia promedio de tres (3) a cuatro (4) años por operador en dicho cargo, lo cual se puede confirmar en los resultados obtenidos en el presente estudio.



Ítem # 12. Podría Ud. señáarnos en qué escala se encuentran sus ingresos básicos mensuales.

Categoría	fi	hi	%
240.000-300.000 Bs.	5	0.15	15
301.000-360.000 Bs.	6	0.18	18
361.000-400.000 Bs.	1	0.03	3
401.000-460.000 Bs.	10	0.30	30
461.000 o más	11	0.34	34
Total	33	1	100

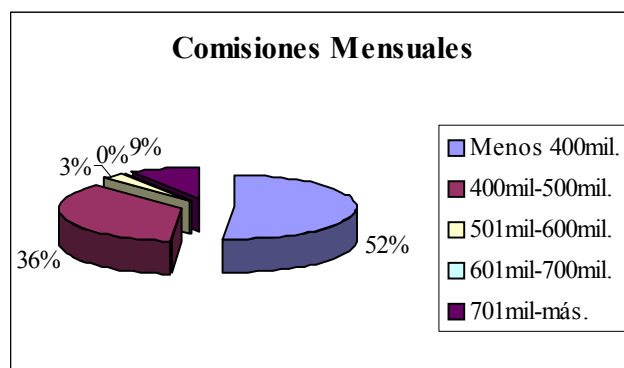
En el presente cuadro se puede apreciar que los ingresos de los operadores apuntan hacia la última categoría “461.000 Bs. o más” representando el 34% del total, sin embargo la brecha con la categoría “401.000-460.000 Bs.” es pequeña, conformando el 30% de la muestra, es decir, diez (10) de treinta y tres (33) operadores; mientras que la última categoría contiene once (11) de treinta y tres (33) operadores, diferenciándose por un (1) sólo operador una categoría de la otra. Posteriormente se encuentra la categoría de “301.000-360.000 Bs.” con un 18%, seguida de los ingresos comprendidos entre “240 mil y 300 mil Bs.” con un 15%, y por ultimo con tan sólo un 3% del total con ingresos entre “361 mil y 400 mil Bs.”. También se observa que existe una diferencia entre los salarios básicos recibidos, lo que se debe al hecho de que algunos operadores trabajan más horas que otros (como se observa en el ítem 7.2) o también atribuye al bono nocturno que reciben los operadores que trabajan en la noche y en la madrugada.



Ítem # 13. Con respecto a las comisiones que recibe (ventas de seguros), podría usted indicar un promedio de lo que percibe mensualmente.

Categoría	fi	hi	%
Menos de 400.000 Bs.	17	0.52	52
400.000-500.000 Bs.	12	0.36	36
501.000-600.000 Bs.	1	0.03	3
601.000-700.000 Bs.	0	0.00	0
701.000 o más	3	0.09	9
Total	33	1.00	100

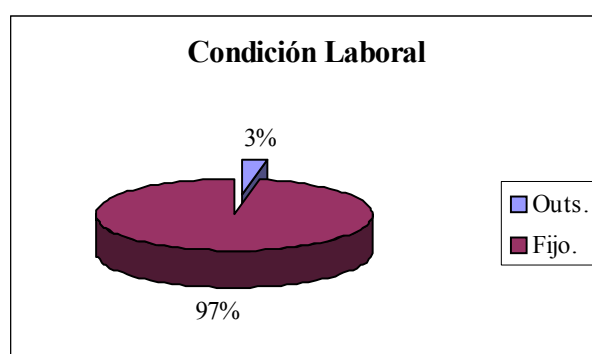
Para el ítem # 13 los resultados obtenidos indican que diecisiete (17) de los treinta y tres (33) operadores encuestados, lo que equivale al 52%, reciben “menos de 400 mil Bs.” por concepto de comisiones en la venta de seguros a los clientes, consecuentemente el 36% de la muestra recibe entre “400 mil y 500 mil Bs.” por el mismo concepto; conformando estas dos categorías el 88% del total. Sin embargo el 9% de los operadores perciben mensualmente “701 mil Bs. o más”.



Ítem # 6 ¿Cuál es su condición laboral dentro de la empresa?

Categoría	fi	hi	%
Outsourcing	1	0.03	3
Fijo	32	0.97	97
Total	33	1	100

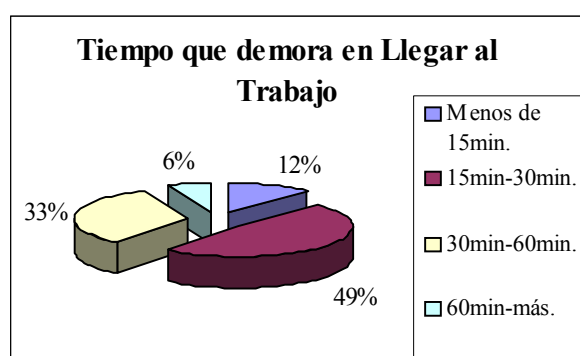
En referencia a este ítem se observa como resultado que la mayor frecuencia en cuanto a la condición laboral de los operadores en la institución bancaria es la de “fijo” representando un 97% de la muestra, entre tanto, la condición laboral de “outsourcing” conforma el 3% del total, lo que quiere decir que treinta y dos (32) operadores disfrutaban del Contrato Colectivo de la empresa, mientras que para el momento de este estudio un (1) operador labora bajo el Contrato de una Empresa de Trabajo Temporal (ETT).



Ítem # 14. Nos gustaría conocer cuánto tiempo tarda usted en llegar a la oficina.

Categoría	fi	hi	%
Menos de 15 min.	4	0.12	12
15 min.-30min.	16	0.48	48
30 min.-60 min.	11	0.33	33
60 min. o más	2	0.06	6
Total	33	1	100

En el cuadro anterior se observa que el resultado obtenido en la segunda categoría representa el 48% de aquellos operadores que tardan entre 15 y 30 minutos en llegar a su oficina diariamente. Adicionalmente el tercer ítem nos indica que el 33% de los operadores demoran entre 30 y 60 minutos en el recorrido de su hogar a la oficina. Por otro lado se aprecia que las categorías con menos frecuencia son la primera y la última con 12% y 6%, respectivamente.



Luego de haber detallado cada uno de los ítems del instrumento aplicado, se puede observar que según el autor Schein (1982) en el capítulo II página 42, los operadores que conforman la muestra se encuentran en un período de desarrollo profesional, esto se puede apreciar en los siguientes ítems: edad, grado de instrucción, profesión, estudios actuales, cursos realizados fuera de la empresa y la experiencia laboral.

Con respecto a la edad de los operadores se observa que la mayoría se encuentra en un rango comprendido entre 25 y 30 años, lo que según Schein (1982) es definido como la etapa de membresía completa a mitad de la carrera, donde sostiene que se enfrentan al desarrollo de

su propio plan de carrera, eligiendo una especialidad y decidiendo en qué grado se comprometerá a ella, lo que se puede comprobar en el ítem # 4, donde el 61% de la muestra se encuentra cursando algún estudio, y de este grupo el 55% cursa estudios de licenciatura.

Igualmente el autor afirma que en esta etapa buscan ser competentes técnicamente y continúan aprendiendo en el área de especialización elegida, este aspecto se aprecia en el ítem # 2, notándose que la mayoría de los operadores que han culminado una etapa de sus estudios, el mayor porcentaje se encuentra en la categoría de “T.S.U Completo” inclinándose hacia la especialización de Informática; dado a que una de las herramientas de trabajo en el Centro de Atención Telefónica (Call Center) es la computadora, existe una relación entre la especialización elegida y la labor que desempeñan diariamente.

Otro factor significativo dentro del desarrollo de carrera según Schein (1982) se refiere a la necesidad de buscar el progreso, permanecer actualizado y enfrentar a la tecnología la cual es rápidamente cambiante, este aspecto se puede observar en los cursos realizados por los operadores fuera de la empresa, demostrando que las categorías que presentan mayor frecuencia es la de “inglés” y la relacionada con el manejo de programas de computación, lo que indica que los operadores están conscientes de la necesidad de mantenerse actualizados ante el mundo laboral.

Una vez logrado el objetivo específico # 4, se realizó un análisis comparativo de los aspectos sociolaborales de los operadores de servicio, basados en su productividad global en el desempeño, para ello se clasificó por Zonas de Comportamiento el cuadro de productividad global del desempeño de la muestra (Anexo E), obteniendo de este modo a los grupos de operadores que se compararon. Aún cuando se indicó que existen tres Zonas de Comportamiento para categorizar los resultados de la productividad de los operadores, en la presente investigación solamente se observan las Zonas de Participación y Aceptación, debido a que ningún operario obtuvo un puntaje inferior a 226,2.

Para llevar a cabo dicha comparación se determinaron los aspectos sociolaborales que presentaron mayor frecuencia en cada una de las zonas, con el fin de establecer el perfil sociolaboral tanto de la Zona de Participación (96%) (constituida por 11 operadores de servicio), como de Aceptación (87%) (constituida por 22 operadores de servicio), es importante indicar que dentro de los aspectos sociodemográficos específicamente el sexo (género), se determinó a través de la mayor productividad presentada por el género femenino y

masculino. A continuación se presenta un cuadro donde se visualizan ambos perfiles, a través de los cuales se realizó el análisis comparativo entre los aspectos sociolaborales de cada zona, cumpliendo con el objetivo específico # 5.

Aspectos Sociolaborales	Perfil Sociolaboral de los operadores de la Zona de Participación (96%).	Perfil Sociolaboral de los operadores de la Zona de Aceptación (87%).
Sexo	Masculino.	Femenino.
Grado de instrucción	T.S.U completo o Superior incompleto.	Superior incompleto.
Profesión.	No han culminado sus estudios.	No han culminado sus estudios.
Estudios actuales.	Cursando estudios de licenciatura.	Cursando estudios de licenciatura.
Edad.	25-30 años.	25-30 años.
Estado civil.	Soltero.	Soltero.
Experiencia Laboral.	Al menos dos (2) experiencias laborales.	Al menos dos (2) experiencias laborales.
Habilidad sobre las herramientas de trabajo.	Muy hábil en el manejo tanto de la computadora como del teléfono.	Muy hábil en el manejo tanto de la computadora como del teléfono.
Cursos realizados fuera de la empresa.	Cursos de Inglés.	Cursos de Inglés y Microsoft Word.
Cursos realizados dentro de la empresa.	Al menos seis (6) cursos.	Al menos seis (6) cursos.
Turno en el que trabaja.	Mañana.	Mañana.
Cantidad de horas de trabajo diarias.	Jornada laboral diaria de seis (6) horas.	Jornada laboral diaria de seis (6) horas.
Frecuencia de trabajo los fines de semana.	Un (1) sólo día del fin de semana.	Un (1) sólo día del fin de semana.
Tiempo en la empresa.	Tres (3) años.	Tres (3) años.
Ingresos básicos mensuales.	Ingresos entre 461.000 Bs. o más.	Ingresos entre 401.000 Bs. a 460.000 Bs.
Comisiones mensuales.	Menos de 400.000 Bs. y entre 400.000 Bs. y 500.000 Bs.	Menos de 400.000 Bs. y entre 400.000 Bs. y 500.000 Bs.
Condición del contrato de trabajo.	Fijo.	Fijo.
Tiempo que demora en llegar a su lugar de trabajo.	15 a 30 minutos tardan en llegar a su trabajo.	15 a 30 minutos tardan en llegar a su trabajo.

Luego de haber determinado el perfil sociolaboral de cada grupo, se tomo como punto de comparación las semejanzas y diferencias que existen entre cada uno de ellos.

Con respecto a las semejanzas entre los perfiles obtenidos se puede observar que existe similitud, lo que se puede visualizar en los aspectos tales como:

- Profesión.
- Estudios Actuales.
- Edad.
- Estado Civil.
- Experiencia Laboral.
- Habilidad en el manejo de las herramientas de trabajo.
- Cursos realizados dentro de la empresa.
- Turno en el que trabaja.
- Cantidad de horas diarias de trabajo.
- Frecuencia de trabajo los fines de semana.
- Tiempo en la empresa.
- Comisiones mensuales.
- Condición del Contrato de Trabajo.
- Tiempo en que demora en llegar al lugar de trabajo.

Otro aspecto que se debe considerar es “la habilidad en el manejo de las herramientas de trabajo”, debido a que en la Zona de Aceptación hay tres (3) operadores que se consideran “medianamente hábil” en el manejo de la computadora, ocupando las posiciones # 25; 27 y 32, lo que indica que ellos no son productivos para la institución, mientras que en la Zona de Participación el 100% de los operadores que constituyen este grupo se consideran “muy hábiles” en el manejo de dicha herramienta.

En cuanto al “tiempo que demora en llegar a su lugar de trabajo”, a pesar de que la categoría que presentó mayor frecuencia en ambas zonas fue la de “15-30 minutos”, es necesario indicar adicionalmente que en la Zona de Aceptación el 40% de los operadores indicaron que llegan entre “30-60 minutos”, mientras que en la Zona de Participación no hay ningún operador que haya seleccionado esta opción.

En el caso del aspecto sociodemográfico “estado civil”, la mayor frecuencia fue la categoría “soltero”, aunque en la Zona de Participación solamente hay un (1) operador que seleccionó la categoría de “casado”, el cual se encuentra en la posición # 2, teniendo un alto

desempeño dentro de la institución, de igual manera en la Zona de Aceptación se encuentran tres (3) operadores con esta misma selección ubicándose en las posiciones # 27; 28 y 33, presentando una baja productividad.

Luego de establecer los aspectos comunes entre ambos perfiles es necesario plantear los aspectos en los cuales se encontraron diferencias, siendo estos los siguientes:

- **Sexo:** como se indicó anteriormente para obtener este aspecto sociodemográfico se tomó en cuenta la mayor productividad presentada en cada una de las zonas de comportamiento, en la Zona de Participación se obtuvo que el grupo de los hombres son los más productivos con un promedio de 253,647073 puntos, mientras que las mujeres obtuvieron 251,464124 puntos. Al contrario de lo anterior ocurre en la Zona de Aceptación, en donde las mujeres obtuvieron mayor productividad con 243,156789 puntos y los hombres con 241,703684 puntos. A pesar de que la diferencia entre los puntajes mencionados anteriormente es baja, los hombres se destacan entre los once (11) primeros operadores de servicio (Zona de Participación) lo que indica que los hombres son más productivos en cargo.
- **Grado de instrucción:** en este aspecto se observa que la categoría de “Superior Incompleto” se presenta en ambos perfiles, por ende, no afecta la productividad de los operadores el hecho de no haber finalizado sus estudios superiores. También se observa que los operadores que conforman la Zona de Participación se encuentran mejor preparados académicamente, ya que el 46% de este grupo ha obtenido un título de Técnico Superior, mientras que en el grupo de la Zona de Aceptación sólo el 27% posee un título de Técnico Superior, por lo tanto, el hecho de haber obtenido un título de Técnico Superior está relacionado con la productividad de los operadores de manera efectiva.
- **Cursos realizados fuera de la empresa:** en referencia a los cursos que los operadores han realizado fuera de la empresa la diferencia que se encontró entre los perfiles fue en la Zona de Aceptación con el curso de Microsoft Word, observando que aunque los operadores realicen cursos relacionados con programas de computación no los hace más efectivos en su desempeño como operadores de servicio. Sin embargo, los cursos relacionados con computación

que realicen los operadores de forma independiente les permite mantenerse actualizados en la materia, contribuyendo en su desarrollo de carrera.

- Ingresos básicos mensuales: en cuanto a los ingresos básicos mensuales percibidos por los operadores, se observa que existe una relación directa con la productividad de los mismos, esto se concluye luego de determinar que los operadores que constituyen la Zona de Participación tiene un ingreso básico mensual superior al grupo de la Zona de Aceptación.

Luego de haber logrado el objetivo específico # 5, se hizo necesario elaborar el perfil sociolaboral ideal de los operadores de servicio a partir de los cuatro (4) primeros operadores con mayor desempeño en el Centro de Atención Telefónica (Call Center) de una institución financiera, obteniendo de esta forma el perfil del empleado más productivo, cumpliendo con el objetivo específico # 6.

El perfil obtenido fue comparado con los perfiles correspondientes a la Zona de Participación y el de la Zona de Aceptación, analizando las diferencias y similitudes presentadas en los mismos.

Aspectos Sociolaborales	Perfil Sociolaboral ideal de los operadores de servicio basándose en los cuatro (4) empleados más productivos (96.96%).
Sexo.	Masculino.
Grado de instrucción.	T.S.U Completo o Superior Incompleto.
Profesión.	T.S.U Informática.
Estudios actuales.	Cursando estudios de Licenciatura u otros.
Edad.	25-30 años.
Estado civil.	Soltero.
Experiencia laboral.	Al menos un (1) trabajo anterior.
Habilidad sobre las herramientas de trabajo.	Muy hábil en el manejo tanto de la computadora como del teléfono.
Cursos realizados fuera de la empresa.	Inglés u otro.
Cursos realizados dentro de la empresa.	Al menos siete (7) cursos.
Turno en el que trabaja.	Mañana.
Cantidad de horas de trabajo diarias.	Jornada laboral diaria de seis (6) horas.
Frecuencia de trabajo los fines de semana.	Un (1) sólo día del fin de semana.
Tiempo en la empresa.	Tres (3) años.
Ingresos básicos mensuales.	Ingresos entre 461.000 Bs. o más.
Comisiones mensuales.	Menos de 400.000 Bs.
Condición del contrato de trabajo.	Fijo.
Tiempo que demora en llegar a su lugar de trabajo.	15 a 30 minutos en llegar a su trabajo.

En cuanto a las semejanzas encontradas entre los aspectos sociolaborales descritos en los perfiles de las Zonas de Comportamiento y el perfil ideal de los operadores, se pueden mencionar las siguientes:

- Edad.
- Estado civil.
- Turno en el que trabaja.
- Cantidad de horas de trabajo diarias.
- Frecuencia de trabajo los fines de semana.

- Tiempo en la empresa.
- Condición del contrato de trabajo.
- Tiempo que demora en llegar a su lugar de trabajo.

Se puede observar que los aspectos sociolaborales comunes entre los dos perfiles de las Zonas de Comportamiento y el perfil sociolaboral ideal disminuyeron en relación a las similitudes encontradas entre los dos primeros perfiles, lo que refleja que el grupo de los cuatro (4) primeros operadores presenta características particulares, lo que posiblemente favorece en la productividad de los mismos, haciéndolos más eficientes.

En cuanto a los aspectos discrepantes entre los perfiles mencionados, es elemental señalar que ciertos aspectos del perfil sociolaboral ideal coinciden con los aspectos de uno de los perfiles de las Zonas de Comportamiento, presentando desigualdad con el otro. Dichas diferencias se encontraron en los siguientes aspectos:

- Sexo: en cuanto al género se observa que la categoría “Masculino” se destaca tanto en el perfil de la Zona de Participación como en el perfil sociolaboral ideal, sin embargo el sexo “Femenino” se destaca en el último grupo (Zona de Participación), indicando que aunque los hombres tienen tendencia a ser más productivos las mujeres también pueden obtener alta productividad, esto se aprecia en el hecho de que a pesar de que los cuatro operadores que conforman el perfil sociolaboral son hombres, los operadores que ocupan las siguientes tres posiciones (5,6 y 7) son del género femenino, existiendo muy poca diferencia en los resultados de productividad global en el desempeño.
- Grado de instrucción: en el perfil sociolaboral ideal la mayoría de los operadores han obtenido un título como Técnicos Superiores (T.S.U) o se encuentran cursando estudios superiores pero no los han finalizado (Superior Incompleto), mientras que en el perfil de la Zona de Aceptación este aspecto lo conforma la categoría “Superior Incompleta”, aspecto similar que se relaciona con el perfil sociolaboral de los cuatro (4) primeros operadores, lo que llevó a establecer que los operadores que hayan culminado sus estudios técnicos son más productivos que los que se encuentren cursando estudios superiores, comprobándose a través de los resultados de la siguiente manera: los operadores # 2 y 3 son T.S.U Completo siendo su productividad promedio 255,1 puntos mientras que los operadores # 1 y 4 que

realizan estudios superior es presentan una productividad promedio de 254,87 puntos. Este aspecto se relaciona con el estudio realizado por Welch (1970) mencionado en el capítulo II, página 39., donde él afirma que la educación podía aumentar la productividad laboral directamente.

- Profesión: en el perfil ideal de los operadores de servicio dentro del aspecto sociolaboral la categoría que obtuvo mayor frecuencia fue la de “T.S.U Informática” o “No han terminado sus estudios” mientras que en los perfiles de las Zonas de Comportamiento (Participación y Aceptación) la categoría es la de “No han culminado sus estudios”. Este es un caso similar al mencionado anteriormente en el aspecto sociolaboral de “Grado de Instrucción”, debido a que los operadores # 1 y 4 no han culminado sus estudios y los operadores # 2 y 3 ya son T.S.U en Informática, lo que determina definitivamente que los operadores que han cursado estudios de Informática son más productivos con respecto a aquellos operadores que estudiaron otro tipo de carrera.
- Estudios Actuales: En este aspecto la diferencia se puntualiza en que en el perfil sociolaboral ideal de los operadores estos se encuentran cursando estudios de Licenciatura u otros; mientras que en el perfil de la Zona de Aceptación y de Participación la categoría determinada es “cursando estudios de licenciatura”; esto permite definir que los operadores de servicio que se encuentran cursando estudios actuales pueden ser de Licenciatura u otros (Ingeniería o Arquitectura), ya que de los cuatro operadores que ocupan los primeros puestos en la productividad uno de ellos cursa estudios de licenciatura (operador # 1), mientras que el operador # 4 cursa otros estudios. Finalmente el aspecto sociolaboral “estudios actuales” será: cursando estudios de Licenciatura u otros, ya que como se indicó anteriormente tanto los que realizan estudios de “Licenciatura” como “otros” son productivos estando dentro de los cuatro operadores más eficientes.
- Experiencia Laboral: en este caso la diferencia se presentó con ambos perfiles (Zonas de Comportamiento), ya que los mismos presentaron mayor frecuencia en la categoría de dos (2) experiencias laborales; mientras que en el grupo de los cuatro (4) primeros operadores se observó que dos de ellos poseen una experiencia laboral, y el resto dos experiencias laborales. Igualmente los dos operadores que presentaron

dos experiencias laborales son los que se encuentran posicionados de primero y segundo, lo que nos indicó que con una experiencia laboral es suficiente para que un operador se posicione como uno de los más productivos, pero sin embargo dos experiencias laborales ayudan a que el operador se desenvuelva de forma mucho más eficiente en su trabajo. Otro factor que es importante resaltar es el hecho de que todas las experiencias laborales anteriores de este grupo son en instituciones financieras y en cargos de operador de servicio o en su defecto cargos similares.

En referencia a este aspecto Susan Horton (1981) considera que el entrenamiento en el trabajo es más eficiente que el entrenamiento vocacional más formal, según lo contenido en el capítulo II, página 39.

- Cursos realizados fuera de la empresa: en referencia a los cursos que los operadores han realizado fuera de la empresa se observó que la categoría “Inglés” se encontró presente en los tres perfiles, lo que indicó que estos cursos no influyen en que un operador sea más productivo que otro. Adicionalmente se observó que la categoría “otros” es el aspecto que diferencia a los perfiles de la Zona de Participación y el ideal del perfil de la Zona de Aceptación, siendo éste el factor que pudiera influir en la productividad de los operadores. Es importante señalar que los operadores que conforman el perfil ideal seleccionaron la categoría “otros”, refiriéndose éstos a cursos de informática y redes.
- Cursos realizados dentro de la empresa: los cursos realizados dentro de la empresa representan un valor agregado para el mejor desempeño de los trabajadores. En este caso en los perfiles de ambas Zonas de Comportamiento, la mayoría de los operadores ha realizado por lo menos seis (6) cursos, lo que se contrasta con la categoría del perfil sociolaboral ideal en el que la mayoría de los operadores han participado en al menos siete (7) cursos, partiendo de que uno de los objetivos de este último es fortalecer el desempeño de los operadores, se señala que el haber realizado un mayor número de cursos le da más herramientas a los operarios para cumplir de forma más eficiente con sus funciones, permitiéndoles ser más productivos.

Según Proponenko (1980), la capacitación es un factor fundamental para mejorar la productividad de los trabajadores, ya que si no existe un plan de entrenamiento

sistemático y las posiciones reales del puesto no son cubiertas el personal no se desempeña de manera eficiente. Por otro lado, este aspecto también guarda relación con los objetivos explícitos de la gestión de Recursos Humanos descritos por Simón Dolan (1999), específicamente con el objetivo de ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización, teoría mencionada anteriormente en el capítulo II, página 18.

- Ingresos básicos mensuales: en esta categoría la diferencia se observó en el perfil de la Zona de Aceptación con respecto al perfil sociolaboral ideal de los operadores de servicio, indicando que el grupo que se encuentra en la primera, perciben ingresos mensuales entre "401.000 Bs. y 460.000 Bs." y el grupo de los cuatro operadores más productivos obtiene al igual que los de la Zona de Participación ingresos de "461.000 Bs. o más". Por lo tanto, se afirma que no cabe duda de que las personas mejores remuneradas pueden ser los más productivos de su área.
- Comisiones mensuales: las comisiones mensuales percibidas por el grupo de operadores del perfil sociolaboral ideal se encuentran en "menos de 400.000 Bs.", mientras que los operadores que conforman los otros dos perfiles perciben comisiones entre las categorías "Menos de 400.000 Bs." y "400.000 y 500.000Bs.". Esto se puede deber al hecho de que las comisiones son un ingreso que depende del número de pólizas que los operadores vendan a los clientes. Por lo tanto, las comisiones que pueda percibir un operador no influyen en la productividad del mismo.

Otro aspecto importante es el bono mensual adicional que reciben los cuatro (4) primeros operadores que se ubican en el plan de incentivos, el cual funciona como un plan motivacional, según Kopelman (1988) éste es un aspecto determinante de la productividad indicando la existencia de ciertos tipos de prácticas organizacionales que de manera general se supone que afectan la productividad, teoría mencionada en el capítulo II, página 38. Así mismo, Simón Dolan (1999) clasifica la motivación a los empleados como un objetivo explícito de la gestión de Recursos Humanos el cual ayuda al cumplimiento de los objetivos implícitos, dentro de éste se encuentra la productividad, ésta puede incrementarse a través de la aplicación de ciertas acciones como lo son los sistemas de premios (capítulo II, página 18).

Se puede observar que a pesar de que las diferencias relacionadas al perfil sociolaboral ideal de operadores con respecto a los perfiles de las Zonas de Aceptación y Participación fueron en mayor cantidad, no existe una discrepancia muy acentuada entre los aspectos sociolaborales de los tres perfiles, estableciendo que la diferencia de productividad entre un operador y otro no solamente se ve influenciada por los aspectos sociolaborales anteriormente descritos, sino también por las conductas que presenten los mismos, este estudio fue llevado a cabo por Mc Clelland, mencionado en el capítulo II, página 26.

Igualmente la productividad de los operadores puede verse limitada por diferentes aspectos que no dependen de su conducta ni de sus características sociolaborales como los son: el Clima Organizacional, Estilo Gerencial, Comunicación, etc. Estos aspectos son mencionados en el capítulo II, página 40.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Perfil sociolaboral ideal consta de un grupo de aspectos contenidos en el cuadro de la página 86, lo que permitió concluir que:

- Algunos aspectos sociolaborales influyen en la productividad de los operadores de servicio de un Centro de Atención Telefónica (Call Center).
- Estos aspectos sociolaborales que influyen en la productividad de los operadores son el sexo, el grado de instrucción, estudios actuales, experiencia laboral, cursos realizados fuera de la empresa, cursos realizados dentro de la empresa e ingresos básicos mensuales. Se infiere que el bono de incentivo mensual puede influir en la productividad de los operadores.
- Las semejanzas que existen entre los tres perfiles (Zona de Participación, Zona de Aceptación y perfil ideal) son demostrativas de que los aspectos sociolaborales de un operador no son determinantes en su productividad en el desempeño.

Debido a esto podemos inferir que existen otros aspectos como la conducta, las destrezas, actitudes o valores (competencias) que posee el operario que pudieran afectar su productividad.

RECOMENDACIONES

- Evaluar otros aspectos que influyen en la productividad de los operadores.
- Estudiar la relación que existe entre la profesión y el trabajo que realiza una persona, y su posible influencia sobre la productividad.
- Elaborar un perfil de Competencias de un grupo de operadores de un Centro Atención Telefónica (Call Center).

BIBLIOGRAFÍA

Ansorena, A. (1996). *15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito, Método e instrumento*. España: Editorial Piados.

Arias, L. (1999). *Administración de Recursos Humanos. Para el alto desempeño*. México: Editorial Trillas.

Cedeño, Y Soto, M. (1999). *Evaluación de la eficacia del proceso de selección de personal bajo el enfoque de competencias*. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I., (1983). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Corporate Leadership Council. (1999). *Implicaciones Estratégicas de la Nueva Economía*. Washington, D.C: Author.

Dalziel, M., y Otros. (1996). *Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. (2º Edición). España: Ediciones Deusto.

Dessler, G. (1996). *Administración de Personal*. 6º Edición. México: Editorial Prentice may Hispanoamericana S.A.

Dolan, S & Randall, S. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.

Ducker, P. (1991) *La Gerencia en Tiempos Difíciles*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

Flores, B. (1984). *Evaluación de los Resultados de las características del proceso de Reclutamiento y Selección de operadores de la C.A Metro de Caracas 1981-1983*. Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

González, G., (2002). Tecnología de información: ¿Inversión improductiva o recurso estratégico? *Debates IESA Tecnología de la Información, Volumen 7, número 4*, 8-13.

Gutiérrez, G. Y Leal, M. (1995). *El egresado en R.R.II de la UCAB en el mercado laboral (Región Capital)*. Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Guzmán, Y. y Monsalve, A. (1956). *Diagnóstico sociolaboral de los egresados de R.R.II de la UCAB entre los años 1980 y 1985*. Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Horton, S., & King, T. (1981). *Productividad laboral: un enfoque general*. Washington D.C: The World Bank.

Janpers, M. y Navarro, Y. (1998) *Estudio de la relación estilos gerenciales y productividad laboral*. Trabajo de Grado, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Keith, Davis. (1982). *Dirección del Personal y Recursos Humanos*. España: Editorial Mc Graw Hill.

Koontz, H. Y Weirich, H. (1990). *Administración: una perspectiva global* (9na. Edición). México: Mc. Graw Hill.

Kopelman, R. (1998). *Administración de la Productividad en las Organizaciones*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Larrañaga, J. (1974). *La Evaluación de Eficiencia del Personal*. Centro de Estudios Profesionales de Relaciones Industriales, UCAB, Caracas.

Mather, H. (1970) *Man, his job, and the environment: a review and amotated*. National Bureau of satandars, special Publication.

Peña, M. (1982). *Dirección de Personal*. Barcelona: Editorial Hispano-Europea.

Proponenko, Joseph. (1989). *Gestión de Productividad*. Organización Internacional de Trabajo. Ginebra.

Rendón, F. y Armas, R. (2001). *Perfil sociolaboral de egresados en RRII de la UCAB entre 1952 y 1997 y las competencias exigidos en el mercado laboral*. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.

Riesgo, L. (1983). *Selección de Personal*. Madrid: Editorial Paraninfo.

Sabino, C. (1986). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial PANAPO.

Schein, E. (1982). *Dinámica de la Carrera Empresarial*. México: Editorial Fondo Educativo Interamericano.

Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, H. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. (2da. Edición) México: Internacional Thomson Editores.

Vargas, F. (1997). *La Formación por Competencias, instrumento para incrementar la Empleabilidad*. Jornadas Internacionales de Certificación de Competencias Laborales, Caracas.

Villegas, J. (1997). *Administración de Personal* (2da. Edición). Venezuela: Editorial Los Heraldos Negros.

Welch, f. (1970). *Education in production*. Journal of Political Economy.

Zerilli, A. (1972). *Valoración del Personal*. Bilbao: Editorial Deusto.