AAS 1295

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ESPECIALIDAD: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA SATISFACCIÓN GENERAL DE LOS EMPLEADOS DE CANTV, POR LA ATENCIÓN RECIBIDA EN FÁCILCENTRO

Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Desarrollo Organizacional

AUTORA: Chicotte, Nélida M.
TUTORA: Hoffmann, María Elena

Caracas, mayo 2003

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por la ciudadana CHICOTTE, NÉLIDA, Cédula de Identidad No. 5.225.532, para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional, cuyo título es: diagnóstico de los factores que inciden en la satisfacción general de los empleados de cantv, por la atención recibida en Fácilcentro.

Considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Caracas, a los catorce días del mes de marzo de 2003.

Lic. María Elena Hoffmann
C. I. No.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ESPECIALIDAD: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

APROBACIÓN DEL JURADO

DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA SATISFACCIÓN GENERAL DE LOS EMPLEADOS DE CANTV, ACERCA DEL FUNCIONAMIENTO DE FÁCILCENTRO

Por: Nélida Chicotte

Trabajo de Grado de Especialización aprobado por la Dirección de Postgrado en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, en la ciudad de Caracas, a los quince días del mes mayo de 2003.

Nombre y Apellido
C.I.

Nombre y Apellido
C.I.

Nombre y Apellido
C.I.

Dedicatoria

A mis padres: Juan Manuel y Nelly Margarita por su amor, dedicación y enseñanzas de los valores y principios que han regido mi vida

A mis hijos: Paúl Ernesto, Juan Carlos y Alejandro David por su amor, comprensión y apoyo que hicieron posible la culminación de esta etapa educativa de mi vida

Agradecimiento

A Dios, quien es mi fuente de energía para recorrer el camino de la vida

A mis profesores, de quienes recibí amplios conocimientos y experiencias que enriquecieron mi vida profesional

A mis compañeros de clases, con quienes compartí y aprendí de sus múltiples experiencias personales y profesionales

INDICE GENERAL

	pág.
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
APROBACIÓN DEL JURADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación	8
General	8
Específicos	8
Justificación e Importancia	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	11
Antecedentes de la Investigación	11
Aspectos Conceptuales	15
Bases Teóricas del Pensamiento Administrativo	15
Evolución del Pensamiento Administrativo	16
Resumen del Pensamiento Administrativo y sus Autores	21
Desarrollo Organizacional	23
Diagnóstico Organizacional	25
Construcción del Mapa Diagnóstico	28
Diagnóstico del D.O. como Ciclo de Actividad	31
Modelos de Diagnóstico Organizacional	32
Investigación Acción	32
Modelo de Seis Cuadros de Marvin Weisbord	34
Análisis de Discrepancias	37
Percepción del Cliente	39
Descripción de la Organización Objeto de Estudio	40
Clima Organizacional	42
Ventajas de un Diagnóstico Organizacional	50
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	55
Tipo de Investigación	55

pág.

Diseño de Investigación 56
Población y Muestra 57
Fuentes Primarias y Secundarias 59
Procedimiento 59
Instrumento de Recolección de Datos 61
Método de Recolección de Datos 62
Tabulación de los Datos y Análisis 63
Validez y Confiabilidad 63

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 67

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 91

BIBLIOGRAFÍA 97

ANEXO 99

1. Encuesta Atención al Cliente 100

LISTA DE CUADROS

pág.

1. Resultado de Juicio de Expertos 64
2. Percepción del Servicio / Área de Trabajo 68
3. Mayor Usuario de Fácilcentro 69
4. Áreas de Trabajo 70
5. Opinión por Años de Antigüedad en la Empresa 71
6. Percepción en la Tendencia de la Calidad del Servicio 73
7. Tipo de Nómina / Calidad del Servicio 75
8. Antigüedad en la Empresa / Trato Personal Recibido / Nómina 76
9. Área de Trabajo / Acción si no hay respuesta 80
10. Antigüedad en la Empresa / Mejor Forma Trámites / Nómina 82
11. Tipo de Nómina / Comparación Otros Servicios Corporativos 88
12. Otras Posibles Funciones de Fácilcentro / Tipo de Nómina 89

LISTA DE GRÁFICOS

pág.

1. Construcción de un Mapa Diagnóstico 30
2. Diagnóstico del D.O. como Ciclo de Actividad 32
3. Investigación Acción 33
4. Modelo de Seis Cuadros 37
5. Percepción General del Servicio 67
6. Mayor Usuario de Fácilcentro 69
7. Usuarios por Área de Trabajo 70
8. Percepción por Años de Antigüedad 72
9. Antigüedad Empresa / Percepción Tendencia Calidad Servicio 74
10. Percepción Tendencia Calidad Servicio 75
11. Percepción Trato Personal Recibido/ Nómina Contrato Colectivo 77
12. Percepción Trato Personal Recibido/ Nómina de Confianza 78
13. Percepción Trato Personal Recibido/ Nómina Ejecutiva 79
14. Área de Trabajo/ Acción si no se obtiene respuesta 81
15. Antigüedad / Mejor Forma Realizar Trámites Contrato Colectivo 83
16. Antigüedad / Mejor Forma Realizar Trámites Confianza 84
17. Antigüedad / Mejor Forma Realizar Trámites Ejecutivos 85
18. Opiniones Menos Favorables 87
19. Comparación con Otros Servicios Corporativos por Nómina 88
20. Otras Posibles Funciones Fácilcentro por Tipo de Nómina 90

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ESPECIALIDAD: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA SATISFACCIÓN GENERAL DE LOS EMPLEADOS DE CANTV, ACERCA DEL FUNCIONAMIENTO DE FÁCILCENTRO

Autora: Chicotte, Nélida
Tutora: Hoffmann, María Elena
Fecha: Marzo, 2003

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es la realización de un diagnóstico organizacional de la coordinación de atención al personal de la empresa Cantv. Desde el punto de vista metodológico la investigación se enmarca en un diseño no experimental de campo de tipo descriptivo. La población la conformaron 141 trabajadores de las nóminas de Contrato Colectivo, Confianza y Personal Ejecutivo, pertenecientes a los sectores administrativos, técnicos y de servicio de la Empresa, a quienes se les aplicó un instrumento con el fin de determinar la percepción actual de los empleados de Cantv en relación con el nivel de satisfacción del servicio prestado por Fácilcentro. Los aspectos teóricos considerados, se enmarcan en la teoría administrativa y modelos utilizados en D.O., en el cual se mencionan autores como Likert, Fayol, Bennis, Elton Mayo, Roethlisberger, Deming, entre otros teóricos, quienes sustentan metodologías para el diagnóstico organizacional como estrategia de cambio en las organizaciones. En cuanto a la presentación de la información, ésta se realizó en cuadros y gráficos analizados a través de la estadística descriptiva. La validación del instrumento se realizó mediante juicio de expertos. Los resultados obtenidos reflejan que la percepción del servicio es satisfactoria, con tendencia a mejorar, lo que lleva a pensar que la organización, debe continuar generando estrategias que abarquen mayor cantidad de usuarios satisfechos. Además, el resultado cualitativo de las opiniones acerca del servicio recibido, centraliza la atención hacia el personal de Fácilcentro, quienes en términos generales deben generar conductas de cambio que faciliten la interacción, la comunicación y la solución de los problemas planteados. En especial, surgen fundamentos como: capacidad para escuchar con atención, dar información oportuna, comunicarse rápida y efectivamente, solucionar conflictos, atender objeciones de manera eficiente y, compromiso hacia la tarea, elementos propicios para realizar un proceso de intervención que de solución a estos indicadores.

INTRODUCCIÓN

Los estudios de Desarrollo Organizacional son implementados para dar respuesta a situaciones o problemas o para enfrentar cambios en los ambientes, internos o externos, por lo general con apoyo de los agentes de cambio o personal de consultoría existentes en las empresas. Esta situación se ha generalizado en los últimos tiempos en organizaciones que han tenido la necesidad de enfrentar dificultades, bien en el desarrollo de sus recursos humanos, o en la calidad de sus procesos. Es así como Cantv, se plantea la necesidad de atender los problemas internos en algunas áreas que exigen la calidad de la prestación de los servicios. Una de ellas es la Coordinación de Atención al Personal, donde se ameritó la realización de un diagnóstico para tomar conciencia de las fallas existentes. Para ello, se planteó la incorporación de consultores de procesos con la finalidad de que se determinaran las causas de los posibles elementos que pudieran estar interfiriendo en la atención a los usuarios.

Ante esta situación, los consultores de procesos, iniciaron el estudio realizando un diagnóstico, motivo de esta investigación, el cual fue aplicado a una muestra de 141 trabajadores de las diversas nóminas de la empresa.

En el basamento teórico de este diagnóstico, se manejaron los principios de la teoría administrativa con sus representantes más significativos, como lo son los pioneros Fayol y Mayo, y en procesos más evolucionados autores como Lickert. En materia de Desarrollo Organizacional se plantean los principios descritos por Bennis, Beckhard,

citado en French (1996), quien al referirse al diagnóstico subraya la importancia de las actividades de diagnóstico del D.O. como un mejoramiento continúo y sistemático de la organización, la cual requiere de análisis para determinar el estado actual de las cosas en la institución. Además, en la investigación se plantean diversos modelos que dan base a la ejecución de la investigación diagnóstica.

Para realizar el estudio se seleccionó al personal de la empresa perteneciente a las diversas nóminas, de las áreas administrativas, técnicas y de servicio quienes aportaron la información necesaria para determinar las causas y captar la percepción que se tiene de los servicios que se ofrecen en Fácilcentro.

El diagnóstico que se utilizó fue un diseño no experimental de carácter descriptivo y el instrumento utilizado fue una encuesta conformada por 18 preguntas dirigidas, la cual fue procesada con estadísticas descriptivas. Los resultados se presentaron en gráficos y cuadros que respondían a las frecuencias absolutas y relativas analizadas.

En cuanto a la organización del documento, este se estructuró en cinco capítulos. En el primero se hace referencia al planteamiento del problema, ubicándolo en el contexto general, así como también se formularon interrogantes, objetivos y la justificación del estudio. En el segundo capítulo se refiere el marco teórico, conformado por los antecedentes, la fundamentación teórica y las bases conceptuales.

En el tercer capítulo se describe la metodología, incluyendo en ella el tipo de investigación, métodos, unidades de estudio, el procedimiento, características del instrumento de recolección de datos y la forma de análisis de los mismos.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados partiendo de una encuesta inicial, de las percepciones de los trabajadores hacia el servicio ofrecido por Fácilcentro.

En el capítulo cinco se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas del análisis de los datos previamente tabulados y graficados, aquí se detallan los hallazgos más relevantes de las respuestas ofrecidas por la población objeto de estudio.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

Planteamiento.

Desde su inicio, las organizaciones se han visto motivadas por cubrir las necesidades de atención a los clientes, con la finalidad de proporcionarles el mejor servicio a todos aquellos usuarios de la empresa, ya que de ellos dependerá su éxito o fracaso, y de allí el tratamiento especial que se les deba ofrecer. El cliente es aquella persona que requiere satisfacer sus necesidades a través de un producto o servicio.

Al hablar de clientes de forma general, es notorio encontrar a personas que buscan los servicios de las empresas sin pertenecer a ellas (clientes externos), como a las que forman parte de su nómina de personal (clientes internos), en ambos casos, es necesario considerarlos como factores principales del alcance de metas y objetivos en la organización, ya que sin ellos, éstas no tendrían razón de ser. Es por ello que deben buscarse y mantenerse estrategias que aseguren la satisfacción de los clientes y den respuestas de calidad a sus necesidades. Al respecto, Albretch, citado en Calidad en el Servicio - Manual del Participante (2002) refiere la importancia de la interacción con el cliente y define lo que ha llamado el momento de la verdad como "el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro servicio y, sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo" (p. 15). Esta es una

herramienta que permite mejorar los puntos de contacto con el cliente, tomando en cuenta su perspectiva y ofrecer así, un mejor servicio al cliente.

En el caso de esta investigación, se trabajará con clientes internos los cuales son identificados como todas aquellas personas pertenecientes a las diferentes nóminas (Contrato Colectivo, Dirección y Confianza y Ejecutivos) que gozan de beneficios en la organización Cantv. Mientras que los clientes externos, son todas aquellas personas que ya no forman parte de la empresa y acuden a Fácilcentro a solicitar documentos relacionados con su anterior relación de trabajo y que requieren para sus trámites personales.

En cuanto a la relación de la calidad de los servicios, es importante anotar que los clientes en las sociedades modernas se diferencian de las épocas pasadas, ya que con el auge de las telecomunicaciones y de los sistemas de transporte, han incrementado sus niveles de exigencia, situación notoria en las organizaciones en proceso de globalización, donde la atención no solamente está dirigida al precio y la calidad del producto, sino al servicio que reciben. Es por ello, que la satisfacción del cliente se ha convertido en un problema clave para los empresarios de hoy. En este sentido, Harrington (1997), refiere que:

> La gerencia ha reconocido la importancia del cliente en la ecuación de negocios, lo que ha generado grandes cambios en las prácticas organizativas en todos los niveles. La satisfacción del cliente ya no es sólo un asunto que compete a ventas y marketing; en cierta medida afecta a todas las partes de la organización. (p.134)

Las palabras de Harrington, muestran como la importancia de la figura del cliente, ha cambiado en la concepción de las organizaciones quienes lo

consideran el aspecto fundamental del negocio, por lo que estratégicamente las acciones que se implementen en toda la organización tienen como objetivo fundamental satisfacer al cliente y ganarse su lealtad.

Sin embargo, esta concepción, no siempre es asumida de esta manera por los clientes, ya que su nivel de satisfacción, en muchos casos, no responde a las expectativas y a la percepción que éste tiene del servicio que recibe. Esto es característico de muchas organizaciones tanto a nivel internacional como nacional, de las cuales Cantv forma parte.

En el caso particular de Cantv, en especial la Coordinación de Atención al Personal, se maneja una unidad específicamente para atender a los clientes internos de la empresa; esta unidad recibe el nombre de Fácilcentro, y tiene como objetivo atender a los empleados y ex - empleados de la compañía en materia de solicitudes de beneficios, documentos, bonificaciones y otros aspectos relacionados con su razón de ser. No obstante, se ha tenido información de los clientes acerca de la deficiencia con la que están siendo atendidos al momento de solicitar información en esta unidad; situación ésta que ha venido generando resentimiento hacia la prestación de servicios, y en circunstancias extremas conflictos por considerar que no están siendo solucionado de manera rápida y efectivas sus requerimientos.

Otra de las dificultades presentadas fue la mudanza de Fácilcentro a otro edificio cercano que no gozaba de las condiciones físicas y ambientales

para atender al público, lo que originó continuas protestas de los usuarios del servicio.

En cuanto al personal que asistía la unidad de Fácilcentro, si bien tenían los requisitos de formación exigidos, adolecían de las habilidades para relacionarse con el público, y de los rasgos de la personalidad necesarios en un proceso comunicacional. Situación que generó continuas quejas y reclamos a los gerentes del servicio.

Esta situación motivó a los investigadores a realizar un diagnóstico de los factores que inciden en la satisfacción general de los empleados de Cantv, acerca del funcionamiento de Fácilcentro. Para lo cual se plantearon las interrogantes siguientes: ¿Cuáles son los factores que inciden en la satisfacción general de los empleados de Cantv, acerca del funcionamiento de Fácilcentro? ¿Cuáles son las estrategias de atención al cliente que utiliza Fácilcentro para la atención de clientes internos? ¿Cómo es percibida por los clientes la atención que les presta el personal de Fácilcentro? ¿Cuáles son los servicios que presta Fácilcentro y la frecuencia de solicitudes recibidas? ¿Cuáles son las técnicas que utiliza Fácilcentro en la prestación de los servicios? ¿Qué calificación le ha sido otorgada por los clientes a la atención recibida? ¿Cuál es la posición que ocupa el servicio en relación con otros en la empresa? ¿Cuál es la organización y el funcionamiento de Fácilcentro?

Para dar respuesta a estas interrogantes se plantean los objetivos siguientes:

Objetivos de la Investigación

Objetivo General.

Diagnosticar los factores que inciden en la satisfacción general de los empleados de Cantv, acerca del funcionamiento de Fácilcentro.

Objetivos Específicos.

- Identificar la organización y el funcionamiento de Fácilcentro.
- Determinar las estrategias que utiliza el personal de Fácilcentro en la atención de clientes internos.
- Identificar la percepción de los clientes en cuanto al servicio que presta Fácilcentro.
- Identificar la frecuencia de solicitudes recibidas y nivel de satisfacción del cliente.
- Determinar las técnicas que utiliza Fácilcentro en la prestación del servicio al cliente.
- Analizar la calificación que le ha sido otorgada por los clientes a la atención recibida.
- Analizar la posición que ocupa el servicio en relación con otros ofrecidos en otras unidades de la empresa.
- Establecer el efecto del clima organizacional sobre el personal de Fácilcentro.

Justificación e Importancia de la Investigación.

La realización de un diagnóstico de los factores que inciden en la satisfacción general de los empleados de Cantv, acerca del funcionamiento de Fácilcentro, retoma importancia debido a que esta empresa tiene como visión el ser el proveedor preferido de servicios integrales de telecomunicaciones de Venezuela, y satisfacer plenamente las necesidades específicas de los clientes, siempre bajo exigentes patrones de ética y rentabilidad. Para ello, la empresa debe ofrecer servicios basados en estrategias de calidad que aseguren la aceptación por parte del público.

De esta manera, una gestión de la calidad debe satisfacer y superar las expectativas de las personas y colectivos a los que van dirigidos, a los que hay que considerar incluso en el ámbito educativo público, como clientes. Todas las decisiones que se tomen deben estar orientadas a lograr esta visión, empezando por detectar cuáles son dichas necesidades y deseos en los clientes, mediante datos que son obtenidos en contacto directo con ellos: encuestas, reuniones, recepción de sugerencias, entre otros. Para ello, es fundamental basarse en datos para mejorar los procesos de atención, analizar tendencias y planificar acciones que respondan a las necesidades reales del público.

Es así como las organizaciones al diagnosticar su funcionamiento, tendrán conocimiento de la situación real de sus unidades, en el caso de la atención al cliente, podrán verificar indicadores de clima, percepción del

cliente, expectativas del cliente, funcionamiento general de la unidad organizativa diagnosticada, al igual que obtener un análisis de las personas que prestan estos servicios, pudiendo de esta manera modificar aquellas situaciones que no estén orientadas a la satisfacción del cliente.

En cuanto a los clientes, estos se verán beneficiados ya que contarán con una unidad de servicios que cumpla con las expectativas y satisfaga las necesidades y problemas relacionados con su contratación. Además, se sentirá emocionalmente agradado pudiendo cambiar la percepción negativa que pudiera tener del servicio.

En cuanto a los empleados que prestan el servicio, ellos podrán contar con la información acerca de la eficiencia de su labor, y participar en la búsqueda de soluciones para un mejor desempeño de sus funciones.

La Gerencia General de Organización y Recursos Humanos se verá beneficiada ya que contará con una radiografía de la situación real de la gerencia, en especial de la unidad Fácilcentro perteneciente a la Coordinación de Atención al Personal, pudiendo con ello hacer los arreglos necesarios para mantener una prestación de servicio de alta calidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación.

Uno de los acontecimientos en América ha sido el crecimiento fenomenal de las industrias de servicios, representando el 73% de la fuerza laboral no agrícola en los Estados Unidos para el año 1991. Como resultado de esto, hay un interés creciente por las características especiales del mercadeo de servicios y cómo mejorar su productividad.

Ahora bien, se ha resaltado la importancia de la industria del servicio, pero ¿qué es un servicio? Para ello, se ha tomado la definición desarrollada por Kotler (1991):

> Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una persona ofrece a otra, que es esencialmente intangible y no tiene como resultado la propiedad de nada. Su producción puede o no estar relacionada con un producto físico. (p. 149)

Siguiendo a Kotler, actividades como el alquiler de un cuarto de hotel, depositar dinero en un banco, viajar en avión, ver una película, obtener asesoría de un abogado, involucran la compra de un servicio. Llevado a la organización interna de una empresa, también llevan consigo la compra de un servicio, la solicitud de una constancia de trabajo, el retiro de ahorros o la solicitud de un beneficio.

Achong (1997), para optar al Master de Gerencia de Operaciones del IESA, realizó un estudio monográfico titulado: Análisis de brechas: Centro de

Atención al Cliente, XEROX de Venezuela, en el cual toma en consideración el Modelo de Brechas (GAPS), el cual parte de la premisa, que mejorar la calidad de un servicio es un proceso continuo de determinación y reducción de las brechas entre el servicio y las expectativas y percepciones del cliente sobre el mismo.

El modelo describe cinco brechas en distintos momentos de la prestación del servicio:

1. Entre las expectativas del cliente y la percepción gerencial. Mide el nivel de conocimiento que tiene la empresa sobre su cliente.
2. Entre la percepción gerencial y las especificaciones del servicio. Determina si las especificaciones del servicio permiten la entrega de un servicio de acuerdo a la percepción que tiene la empresa del mismo.
3. Entre las especificaciones del servicio y el servicio mismo. Mide el nivel en el cual se cumplen los estándares de calidad.
4. Entre el servicio prestado y lo que se ofrece al cliente. Mide el nivel de satisfacción del cliente.
5. Entre las expectativas y percepciones del cliente. Orienta a una mayor satisfacción al cliente.

Es indudable que estas cinco brechas permiten medir desde varias ópticas cuál puede ser el camino para satisfacer realmente al cliente. En este sentido, es una experiencia importante que puede ser tomada en cuenta para

su aplicación en el caso específico de la Unidad de Atención al Empleado de Cantv, llamada Fácilcentro.

Por otro lado, el Modelo de Brechas nos refiere que los servicios a diferencia de los productos son intangibles, heterogéneos y su producción y consumo es, en muchos casos, inseparable. Esto hace que la calidad de los mismos se mida en términos distintos a los utilizados para los productos. La calidad del servicio es sumamente difícil de medir, incluye el proceso de entrega y es el cliente quien define la calidad de un servicio. En este sentido, la calidad del servicio es un concepto centrado en la satisfacción de las expectativas del cliente. Es, específicamente, la brecha existente entre la percepción que tiene el cliente del servicio y sus expectativas.

Continua diciendo Achong (op.cit.), que los factores que influyen sobre las expectativas del cliente con respecto al servicio son: la comunicación "boca a boca", las necesidades del cliente, las experiencias pasadas del cliente con el servicio y lo que comunica el proveedor del servicio al cliente, punto en el cual se incluye el precio, factor importante a la hora de formarse las expectativas con respecto al servicio. Indica además que otro aspecto a tomarse en cuenta son las dimensiones de la calidad en el servicio, ya que estas representan los criterios más utilizados por los clientes para juzgar la calidad de un servicio. Estas dimensiones no son independientes una de la otra; si no que la calidad del servicio se evalúa por un conjunto de ellas o por todas ellas. Estas dimensiones son Achong (op. cit.), las describe como:

Tangibilidad: se refiere a la apariencia física de las facilidades, del equipo, del personal y de los materiales de comunicación de la empresa.

Confiabilidad: habilidad de desempeñar el servicio prometido en forma confiable y adecuada.

Capacidad de respuesta: voluntad de ayudar al cliente y de prestar un servicio rápido.

Competencia: posesión de las destrezas y el conocimiento necesarios para la prestación del servicio.

Cortesía: trato por parte del personal de la empresa. Se espera que el mismo sea cortés, muestre respeto, amabilidad y consideración hacia el cliente.

Credibilidad: grado de confianza, credibilidad y honestidad que se tiene con respecto al proveedor de servicios.

Seguridad: libertad de peligro, riesgo o duda.

Asequibilidad: facilidad con la que puede contactarse al proveedor de servicios.

Comunicación: suficiente y adecuada entre el cliente y el proveedor del servicio.

Comprensión del cliente: esfuerzo que hace la empresa por conocer a sus clientes y sus necesidades.

Aspectos Conceptuales.

Bases Teóricas del Pensamiento Administrativo.

Gómez Martínez, C., y otros (2000), hablan del pensamiento administrativo haciendo referencia desde sus inicios. Al respecto indican que ciertos papiros egipcios del año 13000 a.C. indican la importancia que se daba a la administración y a la organización en los estados burocráticos de la antigüedad. Indican a su vez que algo similar ocurrió en la antigua China. En las parábolas de Confucio se encuentran sugerencias para la administración pública, y recomendaciones acerca de la necesidad de seleccionar hombres honestos, desinteresados y capaces para los cargos públicos. Caso similar sucede en la actualidad.

Si bien en la historia de Grecia antigua no se encuentran muchas referencias a los principios de la administración, sin embargo, la propia existencia de la comunidad de Atenas, con sus concilios, sus cortes populares, sus funcionarios administrativos y sus juntas de generales , indica una comprensión de la función administrativa. La definición socrática de Administración, como una actividad distinta del conocimiento técnico y de la experiencia, es muy similar a la concepción actual.

Por otra parte, refieren Gómez y Martínez (op. cit.), que las crónicas sobre administración en la Roma antigua son incompletas, pero es bien sabido que la complejidad de las labores administrativas requirió un considerable desarrollo de las técnicas de la administración. La existencia de los magistrados romanos con sus áreas funcionales de autoridad y sus

grados de importancia, indica una relación piramidal característica de la organización, de allí que el éxito del Imperio se debió al talento genial de los romanos para ejercer las funciones en la organización. Se considera que el uso del principio jerárquico y delegación de autoridad permitió a la ciudad de Roma expandirse hasta formar un imperio con una eficiencia en su organización nunca antes vista en la historia.

Evolución del Pensamiento Administrativo.

Las contribuciones que autores y especialistas han dado como resultado diferentes enfoques de la administración, los cuáles han generado el surgimiento de diversos enfoques administrativos. Uno de ellos, de gran significación en la administración científica, es Frederick Taylor, presentado en French (1996), quien explica que:

> En 1911, se inició el movimiento de la administración científica con el énfasis en los estudios de tiempos y movimientos y dividió los trabajos en tareas pequeñas y repetitivas, en un intento de encontrar "la única forma mejor" de desempeñar cada trabajo. Se diseñaron sistemas de pago por pieza – cantidad para incrementar la motivación y la producción. (p. 71-74)

Taylor en su libro titulado Los Principios de la Administración Científica, publicada en 1911, presentó los cinco principios fundamentales que él consideró como la base del enfoque científico de la administración:

1. Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos (conocimientos organizados).

2. Obtención de armonía en la acción grupal, en lugar de discordia.

3. Consecución de la cooperación de los seres humanos, en lugar del individualismo caótico.

4. Obtención mediante el trabajo de la producción máxima, no de una producción restringida.

5. Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores, en favor de su máxima prosperidad personal y de la compañía.

Estos preceptos básicos de Taylor no están muy lejos de los conceptos fundamentales de los administradores modernos.

Otro teórico, considerado el Padre de La Teoría Moderna de La Administración Operacional es Henri Fayol, quien advirtió la necesidad aplicar principios y enseñanzas administrativas. A tal efecto identificó 14 principios, los que consideró como normas flexibles, no absolutas, utilizables de cualquier modo más allá de la ocurrencia de cambios en las condiciones imperantes. Algunos de estos principios se indican a continuación:

1. *Autoridad y responsabilidad.* Fayol señaló que autoridad y responsabilidad deben estar relacionadas entre sí, y que la segunda debe desprenderse de la primera. Concebía la autoridad como una combinación de factores oficiales, los cuales se derivan del puesto que ocupe el

administrador y de factores personales, compuestos por la inteligencia, la experiencia, la integridad moral, la hoja de servicios, etcétera.

2. *Unidad de mando.* Esto significa que los empleados deben recibir órdenes de un solo superior.

3. *Cadena escalar (jerarquía).* Fayol concebía a ésta como una "cadena de superiores" desde el rango más alto al más bajo, la cual, siempre y cuando no fuera ignorada innecesariamente, debía eliminarse en caso de que su escrupuloso seguimiento fuera perjudicial.

4. *Espíritu de cuerpo.* Este es el principio de que, la unión hace la fuerza, así como una prolongación del principio de unidad de mando, con particular insistencia en la necesidad del trabajo en equipo y en la importancia en éste de la comunicación.

Fayol interpretó los elementos de la administración como funciones: previsión, organización, dirección coordinación y control.

En la línea de pensamiento más avanzada, se encuentra Elton Mayo, y Roethlisberger y colaboradores, quienes realizaron entre 1927 y 1932, respectivamente, los experimentos en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company. Antes, de 1924 a 1927, el Consejo Nacional de Investigación (National Research Council) de Estados Unidos había efectuado un estudio en colaboración con la Western Electric para determinar el efecto de la iluminación y otras condiciones en los trabajadores

y su productividad. Tras descubrir que, independientemente de que la iluminación aumentara o decreciera, la productividad de un grupo de prueba se elevaba, los investigadores estuvieron a punto de declarar fracasado el experimento, pero Elton Mayo, de Harvard, advirtió en él hechos inusuales y, junto con Roethlisberger y otros estudiosos, continuó la investigación. Los hallazgos de Mayo y sus colaboradores, basados en parte en ideas anteriormente concebidas por Pareto, tendrían un efecto dramático en el pensamiento administrativo. La modificación de la iluminación del grupo de prueba, la realización de cambios en los períodos de descanso, la reducción de las jornadas de trabajo y la aplicación de variantes en los sistemas de pago de incentivos no parecieron explicar los cambios en la productividad. Así pues, Mayo y sus colaboradores llegaron a la conclusión de que eran otros los factores explicativos. Descubrieron que, en general, la elevación de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de satisfactorias interrelaciones entre los miembros de un grupo de trabajo, sentido de pertenencia, y la eficacia de la administración, un tipo de administración capaz de comprender el comportamiento humano, especialmente el comportamiento grupal y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación. Este fenómeno, producto sobre todo del hecho de que se pusiera atención en los individuos se conoce como *efecto de Hawthorne.*

Max Weber, citado en French (1996), introdujo en 1922, el concepto de *burocracia* como la mejor y más eficiente forma de organizar a las personas. Una jerarquía de autoridad, una amplia división del trabajo, reglas impersonales y procedimientos rígidos crearían una maquinaria humana muy bien engrasada llamada organización.

Burns y Stalker, citado en French (op. cit.), describieron en 1961, dos formas de la estructura de la organización: la mecanicista y la orgánica. En un ambiente de cambio lento, una estructura mecanicista de la organización puede ser apropiada; en un ambiente de cambio acelerado, es preferible una estructura orgánica, ya que fomentan la toma de decisiones y la autoridad descentralizada, las comunicaciones abiertas y una mayor autonomía individual.

Rensis Likert, citado en French (1996), presentó en 1961 datos y una teoría que mostraban la superioridad de un estilo de liderazgo democrático en el cual el líder está orientado al grupo, a las metas, y comparte la toma de decisiones con el grupo de trabajo, comparado con el estilo de liderazgo autoritario.

Resumen del Pensamiento Administrativo y sus Autores.

Autores, Titulo y Año de las Obras más Importantes	Principales Contribuciones a la Administración
Frederick W. Taylor. *Shop Management (1903), Principles of Scientific, Management (1911), Testimony before the Special, House Committee (1912).*	Reconocido como padre de la admón. científica. Su principal interés fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico. Sus principios insisten en el uso de la ciencia, la generación de la armonía y cooperación grupales, la obtención de la máxima producción y el desarrollo de los trabajadores.
Henry L. Gantt (1901)	Instó a la selección científica de los trabajadores y a la "armónica cooperación" entre trabajadores y administradores. Creó la gráfica de Gantt. Destacó la necesidad de la capacitación.
Frank y Lillian Gilbreth (1900)	A Frank Gilbreth se le conoce sobre todo por sus estudios de tiempo y movimiento. Lillian Gilbreth, psicóloga industrial, se centró en los aspectos humanos del trabajo y en el conocimiento de la personalidad y necesidades de los trabajadores.
Henri Fayol. *Administration Industrielle et Générale (1916)*	Conocido como "padre de la teoría administrativa moderna". Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Advirtió la necesidad de enseñanza de la administración. Formuló el proceso administrativo y 14 principios de la Admón.
Hugo Münsterberg (1912)	Aplicación de la psicología a la industria y a la Admón.
Walter Dill Scott (1911)	Aplicación de la psicología a la publicidad, la comercialización y el personal.

Max Weber. *Traducciones al inglés (1946,1947)*	Teoría de la burocracia.
Vilfredo Pareto (libros 1896 - 1917)	Conocido como "padre del enfoque de sistemas sociales" de la organización y la administración.
Elton Mayo y Fritz J. Roethlisberger (1933)	Realizaron los estudios en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company. Influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.
Chester Bernard *The functions of the Executive (1938)*	La tarea de los administradores es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Propuso un muy completo enfoque de sistemas sociales de la Admón.
Peter F. Drucker (1974)	Prolífico autor sobre abundantes temas administrativos legales.
W. Edwards Deming *(Después de la Segunda Guerra Mundial)*	Introdujo el control de calidad en Japón
Laurence Peter (1969)	Observó que al paso del tiempo, la gente asciende hasta un nivel en el que es incompetente.
William Ouchi (1981)	Explicó las prácticas administrativas japonesas adaptadas a las condiciones de Estados Unidos.
Thomas Peters y Robert Waterman (1982)	Identificaron las características de compañías a las que consideraron excelentes.

Fuente: Gómez Martínez y otros. (2000)

Como conclusión se puede decir que la historia de la humanidad es el conjunto de los escritos de los hombres que con sus ideas y hechos, contribuyeron a la evolución de las organizaciones. De igual manera el

Henri Fayol fue quien dividió las actividades industriales en grupos individuales interactuando entre sí dentro de una empresa, poniendo de relieve la función administrativa. En el caso de Elton Mayo, se observó un pensamiento más evolucionado, reconocido como el movimiento de relaciones humanas, seguido por Roethlisberger, Deming y otros teóricos contemporáneos.

Desarrollo Organizacional.

El desarrollo organizacional es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización. Con relación a este concepto, Bennis (1969) indica que:

> El Desarrollo Organizacional (D.O.) es una repuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. (p. 2).

De acuerdo a la cita, los individuos contarán con una estrategia de cambio que ayudará a adaptarse a las nuevas tecnologías y a producir individuos éticos e identificados con los procesos y cultura de la organización.

Basándonos en los ejemplos que acabamos de dar, podemos volver al titulo de este capítulo introductorio y bosquejar las características básicas del desarrollo organizacional:

Primeramente, es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización. Entre las estrategias hay enormes diferencias.

La segunda característica consiste en que los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer.

La tercera característica es que el D.O. se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado.

La cuarta característica habla de los agentes de cambio externos y refiere que dichos agentes tienen más autoridad o ejercen más influencia que una persona interna a la organización.

La quinta característica hacer referencia a que el Desarrollo Organizacional implica una relación cooperativa entre el Agente de Cambio y los componentes del sistema cliente.

La sexta característica se refiere a que los Agentes de Cambio comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas clientes.

Diagnóstico organizacional.

En todos los programas de Desarrollo Organizacional hay tres componentes básicos: diagnóstico, acción y administración del programa. El diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus sub-unidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés.

El requerimiento para las actividades de diagnóstico, se deriva de dos necesidades: la primera es conocer el estado de las cosas, y la segunda es conocer los efectos o las consecuencias de las acciones.

Beckhard, citado en French (1996) subraya la importancia de las actividades del diagnóstico como sigue:

> El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas. Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total. Estos subsistemas pueden ser equipos naturales, como la alta gerencia, el departamento de producción, o un grupo de investigación; o bien pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia a nivel medio, o la fuerza laboral.
>
> La segunda área del diagnóstico de los procesos organizacionales que están ocurriendo. Estos procesos incluyen los de toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos interfase, el manejo del conflicto, el establecimiento de metas, y los métodos de planificación. (p. 123).

Existen varias formas para abordar el diagnóstico a una organización, tal como lo muestra French (op. cit). Una de ellas consiste en diagnosticar a un sistema y a sus subsistemas. Para ello, es conveniente comenzar por un subsistema importante, avanzar a otro subsistema y después extenderse a la

organización total; o bien, el enfoque inicial podría ser la organización total y después continuar con subsistemas seleccionados. Cuando el objetivo del diagnóstico es la organización total, como por ejemplo, una empresa manufacturera, un hospital o una escuela, la información típica que se busca son aspectos tales como: las normas, cultura, percepción en cuanto a compensaciones, metas (establecimiento y aceptación), supervisión y alta gerencia, funcionamiento de los procesos clave de la organización, entre otros. Los métodos más comunes para obtener esta información son: encuestas, entrevistas, revisión del aspecto normativo, legal, políticas, regulaciones y las juntas de diagnóstico. Otros objetivos de diagnóstico pueden ser: grandes subsistemas complejos y heterogéneos, pequeños subsistemas simples y homogéneos, pequeñas organizaciones totales sencillas y homogéneas, subsistemas de interfase o intergrupales, díadas y/o tríadas, individuos, roles y los subsistemas entre organizaciones.

Otra forma alternativa de conceptuar al componente del diagnóstico hace hincapié en los principales procesos de la organización, más que en sus grupos principales que son el objetivo. Los procesos organizacionales que pueden ser objeto de diagnóstico son: patrones, estilos y flujos de comunicación; establecimiento de metas; toma de decisiones, resolución de problemas y planificación de la acción; resolución y manejo del conflicto; administración de las relaciones interfase; relaciones superior – subordinado; sistemas tecnológicos y de ingeniería; administración estratégica y planificación de largo plazo, formulación de la visión / misión y aprendizaje

organizacional. En el caso de diagnosticar el establecimiento de metas, las interrogantes que se plantean son: ¿se establecen metas?, ¿cómo lo hacen?, ¿quiénes participan?, ¿poseen habilidades para el establecimiento de metas efectivas?, ¿están en capacidad de establecer objetivos a largo y mediano plazo? Las respuestas se obtienen a través de cuestionarios, entrevistas y observaciones.

En la práctica, el usuario trabaja con ambos aspectos, los subsistemas y los procesos que encontró en el grupo. Los procesos organizacionales son el qué y el cómo de la organización, es decir, ¿qué es lo que está sucediendo? y ¿cómo lo está logrando? Estar enterado de los procesos de la organización significa conocerla en su realidad compleja y dinámica.

French (op. cit.) indica que el diagnóstico continuo es un ingrediente necesario para cualquier esfuerzo de cambio planificado. Toda actividad se comienza con una revisión de lo que es –el statu quo- y después se requiere una vigilancia continua del statu quo cambiante a lo largo del tiempo. De una comparación de *lo que es* con lo *que debería ser,* proviene el descubrimiento de la brecha entre las condiciones reales y las deseadas; y los efectos (las consecuencias) de estos planes de acción se vigilan constantemente para medir el progreso hacia la meta. Por consiguiente, las actividades de diagnóstico son básicas para todas las conductas que tratan de alcanzar una meta.

Es así como el diagnóstico es una condición *sine qua non* para el desarrollo organizacional efectivo. Sin embargo, quedan dos aspectos. El

primero es ¿el diagnóstico es anticipado, sistemáticamente planificado y estructurado, o más bien es imprevisto, siguiendo los datos a dondequiera que puedan conducir? El segundo es, ¿qué categorías de diagnóstico se van a usar? La práctica varía mucho en estas dos dimensiones. French (op. cit.) afirma que la tendencia es a un diagnóstico estructurado con anticipación – imprevisto.

En un programa de D.O., los resultados de las actividades del diagnóstico son tan importantes como la forma en la cual se recopila la información y lo que se hace con la información. Por lo común, la información se recopila mediante una gran variedad de métodos –entrevistas, observaciones, cuestionarios y registros de la organización.

Construcción del Mapa Diagnóstico.

Para Ferrer (1979), el consultor que interviene en una organización, gradualmente va construyendo un mapa de diagnóstico de la organización cliente. El mapa contiene naturaleza, síntomas y problemas de la estructura de la organización; además ofrece una lista informal verificable, la cual puede ayudar a una adecuada elaboración del diagnóstico. No se deben confundir los síntomas con la causa principal, a la que hay que atacar objetivamente, sin dejarse llevar por los prejuicios.

En el grado que una organización identifica la misión, soluciona problemas para prevenir el logro de la misión y toma y lleva a cabo

decisiones en forma efectiva, en ese mismo grado está operando satisfactoriamente.

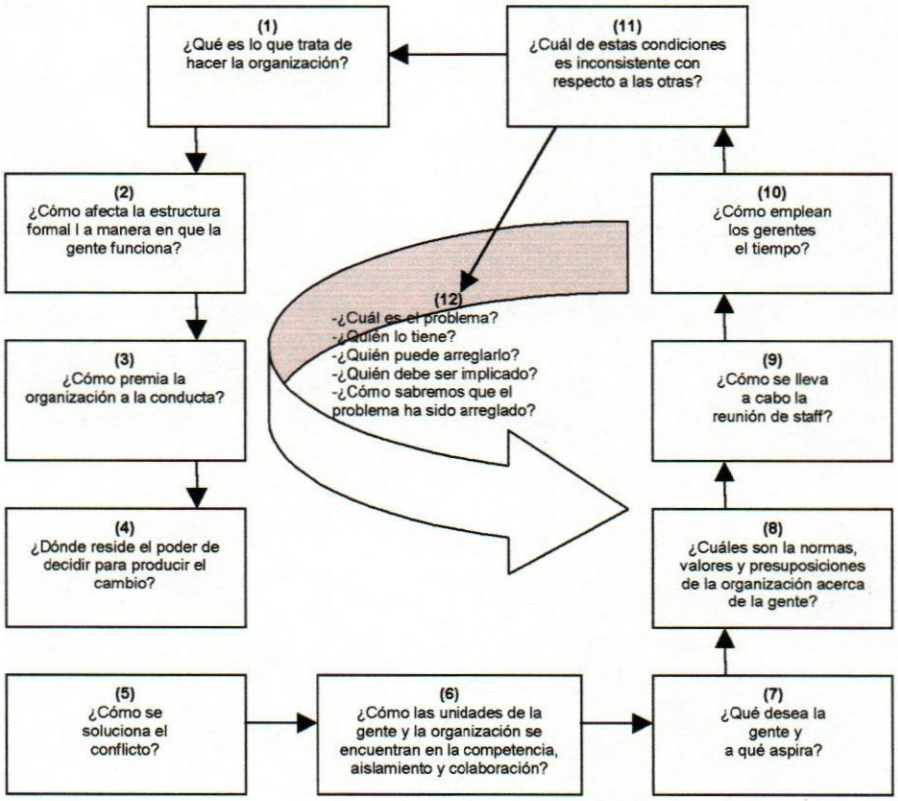
Los problemas que suele presentar la organización y sus miembros son:

- ¿Con cuánta emoción los fines de la organización son ofrecidos y esperados?
- ¿Qué equilibrio existe entre la dependencia y la independencia, la conformidad y la creatividad, la sumisión y la libre expresión, la integración y la diferenciación?
- ¿Qué tan efectivas son las relaciones intergrupales en términos de la organización y sus fines?

El grado de emoción depende del conocimiento de cada miembro de la organización y de que sienta o experimente como suyos los problemas y procesos de la organización. Si sólo son sentidos por los altos niveles, obviamente no son sentidos por los otros miembros, puesto que no están implicados.

Cuando se encuentra el problema y el grupo se siente implicado, significa que las experiencias propias del grupo son importantes en alto grado y pueden ser utilizadas en la solución de nuevos conflictos en la organización. El personal se concentra en la solución de problemas de todos los miembros de la organización y del grupo; a su vez, cada miembro estará conciente de un problema fijo a través de su propia experiencia con la nueva situación.

¿Qué es lo que la organización trata de hacer: aumentar la productividad, cambiar la estrategia gerencial, hacer frente a los adelantos tecnológicos, tratar más efectivamente con el ambiente en el cual funciona? En el cuadro que aparece más abajo podemos observar las preguntas que nos sirven como guía para determinar qué es lo que la organización trata de hacer y se aplican para construir un mapa diagnóstico de la organización.



Construcción de un Mapa de Diagnóstico.

Diagnóstico del D. O. como Ciclo de Actividad.

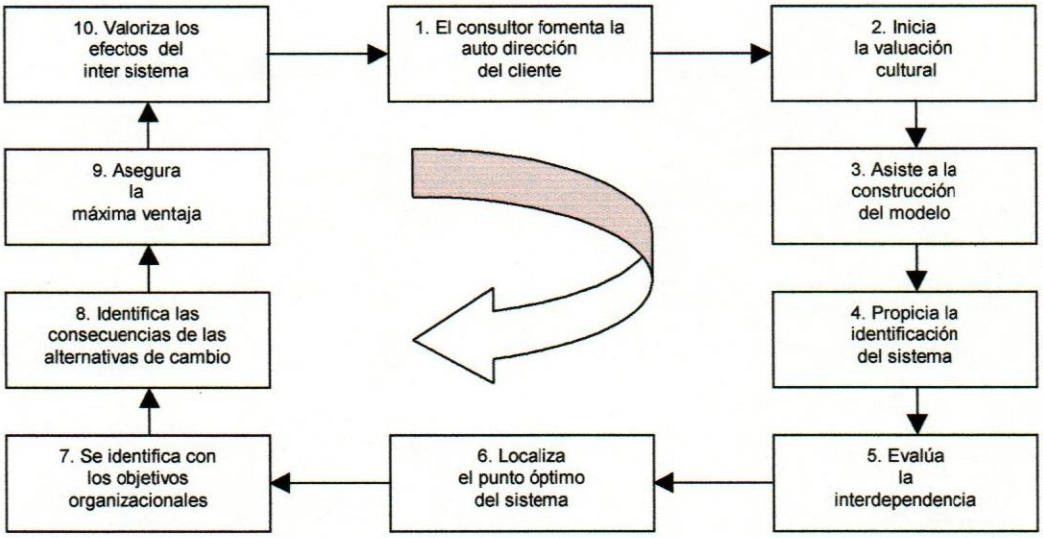
De acuerdo a Ferrer (1979), el trabajar en auto dirección significa ayudar al individuo y a la organización a actuar bajo la influencia de las fuerzas que ellos mismos generan, más bien que inducirlas. Esto implica una habilidad de la organización para procesar de manera colectiva toda la información válida y escoger libre e informativamente las metas y los medios de su obtención.

Cuando los esfuerzos del D.O. son dirigidos a los sistemas formales e informales, tienden a centrarse en el sistema informal que comprende la cultura de la organización. Definiendo cultura como el patrón de actividades humanas o de conducta, y las normas, sentimientos, creencias, actitudes y valores aceptados y propugnados por los miembros de la organización y que determinan dicha conducta. La estimación cultural incluye también cualquier número de departamentos o sub-unidades de la organización.

La construcción de un modelo es una manera en que los miembros de una organización pueden tener una imagen de ella más efectiva; por ejemplo al determinar que la organización consta de un sistema personal, cultural y tecnológico, y que cada uno de éstos contribuye, en cierto sentido, a la prosecución del trabajo de la organización. También el modelo facilita la identificación de la interdependencia del sistema. Igualmente, se puede presuponer que hay una configuración de sistemas interdependientes que es más ventajosa para lograr los objetivos de la organización, que otra ya establecida. El problema del diagnóstico es identificar mejor esa configuración y trabajo para lograrla. Esto puede implicar trastornar el estado

actual de equilibrio entre sistemas, a fin de lograr el crecimiento; puede requerir cambios políticos y estructurales en la autoridad formal, por ejemplo.

Se deben valorar las posibles alternativas de cambio en términos de la ventaja que cada una ofrece para conducir a un cambio futuro y a los efectos positivos o negativos que este cambio particular podría tener en otros sistemas de la organización.



Diagnóstico del D.O. como Ciclo de Actividad.

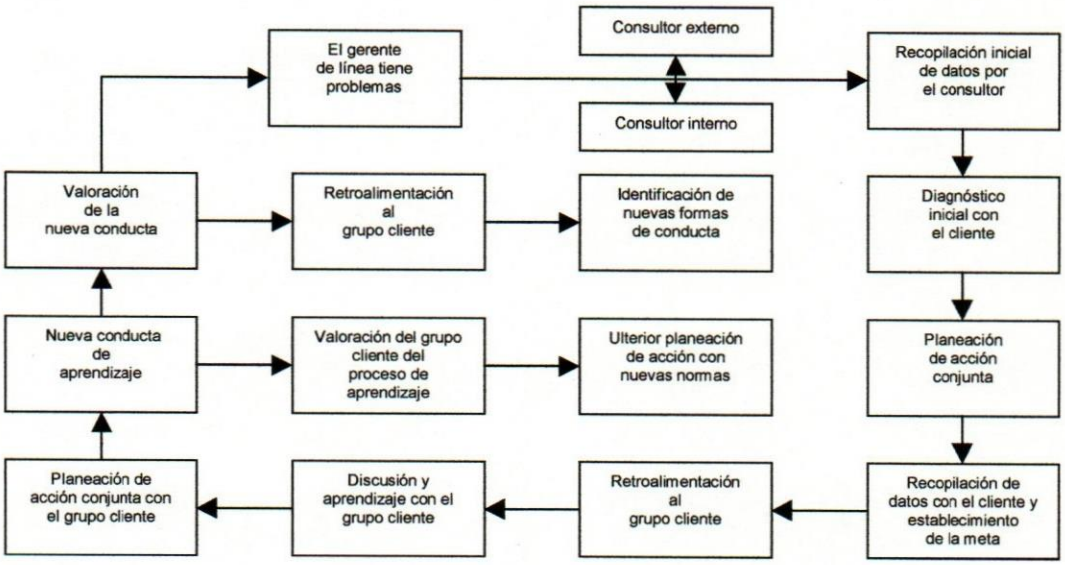
Modelos de Diagnóstico Organizacional.

Investigación Acción.

De acuerdo a Ferrer (1979, p. 37) "La actividad de investigar consta de la recopilación de datos, la retroalimentación, la planeación basada en los datos, y la acción (modificación deseada de la conducta grupal y/u organizacional)". El autor de la cita indica que este es el camino por el cual se debe guiar al cliente, para que pueda continuar solucionando los problemas y desarrollando las habilidades de su empresa. Para ello,

presenta un modelo de Investigación Acción, el cual capacita al consultor para realizar un diagnóstico con su cliente, dando como resultado una planeación conjunta de la acción. En cuanto a las normas de conducta presentes en el modelo, son identificadas con la retroalimentación al grupo. En relación con la valoración de la conducta es, en efecto, una imagen de la organización tal como existe en la actualidad.

En el modelo de Investigación Acción, la planeación de acción conjunta y la evaluación del grupo que conduce a una nueva conducta aporta la recopilación de datos con el sistema cliente y una nueva determinación de metas. De nuevo, se observa en el modelo que hay retroalimentación al grupo cliente y discusión de esa retroalimentación. Esto conduce a la planeación de acción conjunta por el grupo cliente. La nueva conducta que emerge es evaluada y el gerente de línea puede ahora determinar si el problema está resuelto.



Modelo Investigación Acción

La información de acción es un ciclo de actividades, cuyas fases son: recopilación de datos, diagnóstico, retroalimentación al grupo cliente, planeación de la acción y acción. El papel más importante del consultor es enseñar y transferir al cliente y al sistema cliente el mismo proceso de investigación acción. A continuación se muestra el esquema del modelo Investigación Acción, de Ferrer (1979).

French (1996), plantea el modelo de Investigación Acción de manera similar al planteamiento que hace Ferrer. En síntesis establece que este modelo es

> Un proceso en dos formas diferentes. Es una secuencia de acontecimientos y actividades dentro de cada iteración (recopilación de datos, retroalimentación y trabajo con los datos, y emprender una acción basada en los datos); y es un ciclo de iteraciones de esas actividades en ocasiones tratando el mismo problema a través de varios ciclos y a veces avanzando problemas diferentes en cada ciclo. (141)

Para French (op. cit.), los aspectos clases son semejantes a los planteados por Ferrer, tales son: diagnóstico, recopilación de datos, retroalimentación al grupo cliente, discusión de los datos y trabajo en ellos por el grupo cliente y acción.

Modelo de Seis Cuadros de Marvin Weisbord.

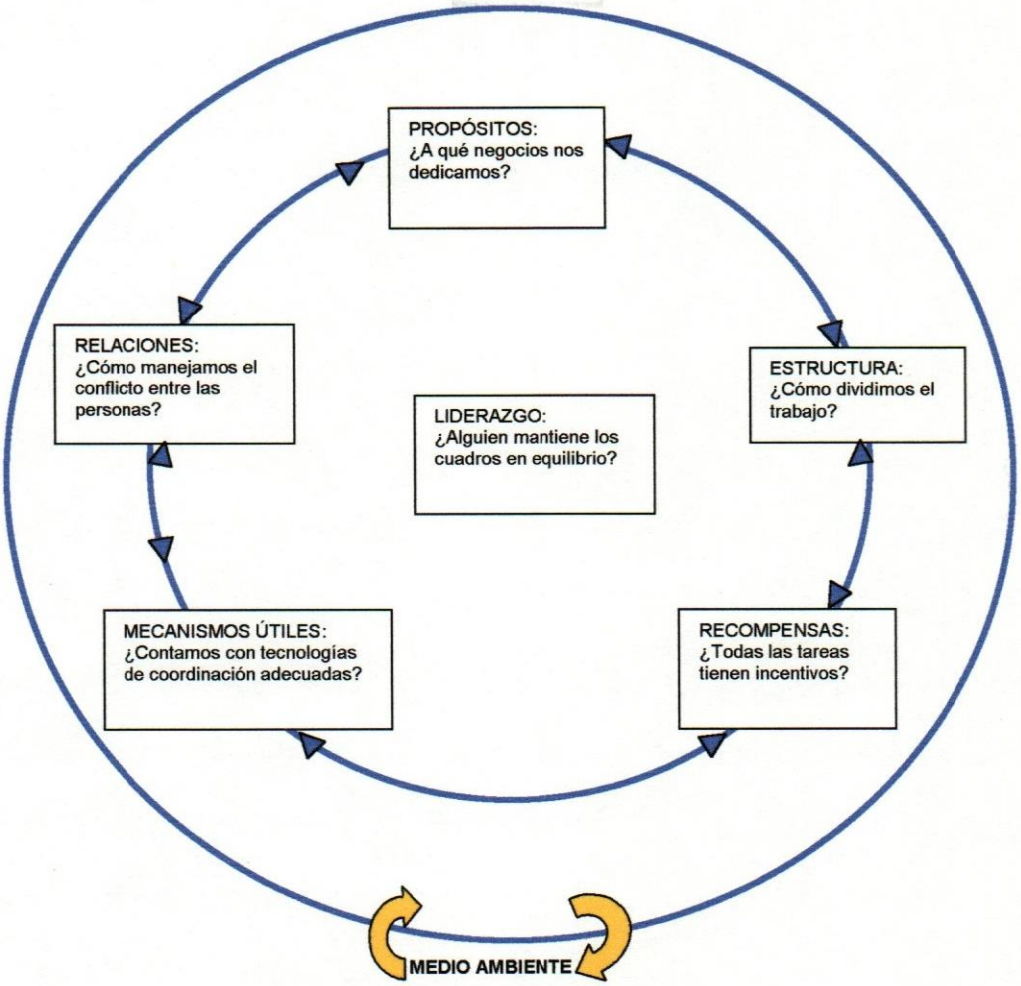
Weisbord, citado en French (1996), publicó un modelo en año 1976 para diagnósticos organizacionales. El modelo indica donde se debe buscar y que es lo que se debe buscar para diagnosticar los problemas de una organización. Identifica seis áreas críticas, las cuales deben funcionar bien si

se desea que la organización tenga éxito. Estas áreas son: propósito, estructura, recompensa, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo.

Los usuarios de D.O., utilizan este modelo como un mapa cognoscitivo, examinando cuadro por cuadro de manera sistemática los procesos y actividades, y a la vez tratan de buscar indicadores de problemas. De allí que sea necesario prestar atención cuidadosa a los aspectos formales e informales de cada cuadro. El sistema formal, representa la manera oficial como se pretende que las cosas se hagan; el informal, representa la forma en la cual suceden realmente las cosas o situaciones. Un ejemplo de estos sistemas lo presenta Weisbord, citado en French (1996), es el reporte formal de las relaciones y de la organización de las tareas y, las personas que se perciben en el cuadro de la estructura que quizás no refleja los arreglos estructurales reales que se encuentran en el sistema informal. En este caso, el usuario del D.O. requiere respuestas a las preguntas siguientes: 1) ¿Los arreglos y los procesos que requiere el sistema formal son los correctos para cada cuadro? 2) ¿Los arreglos y los procesos desarrollados por el sistema informal son los correctos para cada cuadro? Comúnmente se observa que los arreglos formales no son los apropiados, pero el sistema informal resuelve la situación generando métodos para corregir las deficiencias. De igual manera, es común encontrar que el sistema formal está diseñado correctamente, sin embargo, el sistema informal no sigue los procedimientos establecidos correctamente, y en consecuencia experimente desempeño. La diferencia entre estos dos sistemas, es decir, lo que se supone que debe

suceder en comparación con lo que está sucediendo, es considerada un poderoso elemento para comprender la dinámica de la empresa. Weisbord, citado en French (1996), debido a ello recomienda un diagnóstico a fondo y un estudio de los diferentes cuadros antes de elegir las intervenciones.

Diez años después, Weisbord, citado en French (1996), revisa este modelo y escribe un artículo donde reconsidera los aspectos del diagnóstico y la intervención disminuyendo la importancia del diagnóstico de la organización basados en los problemas y, centrándolo en el bienestar para ayudar a las personas a lograr sus propias metas, y crear lugares de trabajo que tengan significado y comunidad. Es decir, pasar de una primera y segunda ola de acuerdo a los pensamientos de Toffler, a una tercera ola donde se manifiesta el cambio de información y tecnológico en las organizaciones sociales. El gráfico que aparece a continuación muestra el modelo de diagnóstico organizacional de seis cuadros donde se observan las relaciones entre el propósito, la estructura, las recompensas, los mecanismos útiles, las relaciones interpersonales y el liderazgo en la organización, con la influencia del medio ambiente.



Modelo de Seis Cuadros

Análisis de Discrepancias.

French (1996) indica que un modelo útil para pensar en el diagnóstico y en la intervención es el llamado Análisis de Discrepancias, el cual consiste en el examen de las discrepancias o las brechas entre lo que está sucediendo y lo que debería estar sucediendo, y de las discrepancias entre el punto donde uno se encuentra y el punto donde uno quisiera encontrarse.

Por consiguiente, las discrepancias definen tanto los problemas como las metas. Las discrepancias requieren un estudio (diagnóstico y planificación) y una acción si se quiere eliminar las brechas. Además, afirma que una buena parte del D.O. es la resolución de problemas, de allí el análisis de discrepancias. La investigación acción, modelo ya estudiado, describe un proceso iterativo de resolución de problemas que es esencialmente un análisis de discrepancias y que vincula dicho proceso con el hecho de emprender una acción. La tarea primordial de cualquier gerente es esencialmente el análisis de discrepancias. El D.O. proporciona las tecnologías para estudiar las brechas y cerrarlas.

Charles Kepner y Benjamín Tregoe, citados por French (1996), afirman que un problema es una brecha; la resolución del problema es descubrir la causa de la brecha; la toma de decisiones es descubrir una solución –una serie de acciones- para cerrar la brecha.

Herbert Simon, citado por French (1996), propuso un modelo de discrepancias del análisis de problemas en The New Science of Management Decision. En dicho modelo plantea que un problema es una desviación de la norma esperada y que una causa de un problema es un cambio de alguna clase. Las conclusiones de Simon se derivaron de estudios de los procesos cognoscitivos humanos y de la ciencia de la computación. Su modelo es uno de análisis de brechas.

Por su parte, French (1996) afirma que las metas también representan brechas –brechas entre donde estamos y en donde quisiéramos estar. El

establecimiento de metas es el proceso de definir o imponer una brecha; el logro de metas se vuelve posible emprendiendo acciones para cerrar la brecha. (p. 132-133).

Uno de los indicadores más significativos en el estudio de atención al cliente que es asimilada en la mayoría de los modelos es la percepción del cliente, la cual es descrita a continuación.

Percepción del Cliente.

El número de clientes perdidos debido a un servicio tiende a triplicarse como resultado de una atención deficiente. Los usuarios o clientes de hoy juzgan a la empresa sobre la base de la organización total, no solo basándose en el producto o servicio que proporcionan. Ellos evalúan muchos factores antes de tomar una decisión de utilizar un servicio o comprar un producto; por ejemplo toman opiniones por experiencias de otros, asumen actitudes por un servicio que consideran inadecuado.

La percepción del cliente en el mundo moderno puede clasificarse de acuerdo a Harrington (1997), en cuatro grandes categorías:

a) Ejecutores eficientes: la mayoría de estas organizaciones han salido del mercado por no cubrir los requerimientos de los clientes.
b) Buenos ejecutores: son aquellas organizaciones que reciben muy pocas quejas y muy pocos cumplidos, todo el tiempo satisfacen los requerimientos del cliente.

c) Mejores ejecutores: estas organizaciones satisfacen las necesidades y las expectativas del cliente la mayor parte del tiempo.

d) Excelentes ejecutores: estas organizaciones satisfacen las necesidades y expectativas del cliente todo el tiempo. Además lo agradan dándole de manera sorpresiva mejores productos y servicios, establecen nuevos estándares para los usuarios y satisfacen sus deseos.

Las organizaciones necesitan comprender a sus clientes y asegurarse de interpretar sus necesidades, expectativas y deseos. Como mínimo es necesario que se satisfagan las necesidades y expectativas del usuario. Si la organización desea que su prestación se caracterice por ser la de un excelente ejecutor, es necesario que se satisfagan las tres alternativas.

Es importante tener presente que el buen servicio al cliente solo se logra cuando cada empleado se siente personalmente responsable de satisfacerlo, para ello se requiere la selección de empleados que se orienten al cliente, y estén capacitados en los procesos y tecnología actualizada.

Descripción de la Organización Objeto de Estudio.

Cantv es una empresa privada del sector de las telecomunicaciones; la naturaleza de su negocio consiste en ofrecer soluciones de comunicaciones a los diferentes sectores del mercado, tales como: Corporaciones (sector industrial, servicios, petróleo, finanzas y medios de

comunicación social), Empresas (negocios de la pequeña y mediana industria), Instituciones Públicas (empresas del Estado) y Residencial. Las soluciones de comunicaciones que se ofrecen se adaptan al tipo de cliente y son básicamente: telefonía fija, soluciones de datos, soluciones móviles, Internet, servicios de directorios, promociones, entre otros.

Tiene como misión dominar el mercado explotando la ventaja como proveedor de todos los servicios y ofreciendo soluciones integrales de telecomunicaciones, enfocándonos en cada uno de los segmentos de clientes que componen el mercado.

En el año 2001 Cantv, Movilnet y Cantv.net anunciaron el proceso de integración corporativa que emprendieron en todas sus actividades, con la finalidad de ofrecer una atención integral a sus clientes. Esto se traduce en una nueva imagen corporativa de las empresas asociadas Movilnet y Cantv.net que las unifica a las de Cantv, dando continuidad al proceso de cambio de identidad iniciado en septiembre del año 2000.

La unidad organizativa Fácilcentro, pertenece a la Coordinación de Atención al Personal, de la Gerencia de Facilidades al Personal, de la Gerencia General de Organización y Recursos Humanos. Su función principal es atender a los clientes internos de Cantv, en cuanto a las solicitudes de beneficios, tales como: retiros o préstamos del plan de ahorros, retiros o préstamos de prestaciones sociales, solicitudes de constancias de trabajo, entrega de tarjetas de Seguro Social Obligatorio, solicitud de

vacaciones, solicitud de permisos remunerados o no remunerados, bonificaciones, servicio telefónico, entre otros. El personal de Fácilcentro lo conforman un coordinador y cuatro analistas de Recursos Humanos. Los empleados son atendido en la Mezzanina de la Sede Principal del Centro Nacional de Telecomunicaciones y en el tercer piso de la Sede de Los Cortijos III.

Clima Organizacional.

Definición de Clima Organizacional.

Tal como lo indica Martínez (2002) en la monografía Clima Organizacional, de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997). La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los

miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando un circuito.

En este sentido, Goncalves (1997) resalta los siguientes elementos del concepto de Clima Organizacional con el fin de comprender mejor dicho concepto:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Según Goncalves (1997), las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores: unos abarcan los factores del liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.), otros están relacionados con el

sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.) y otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

De esta forma, el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad (Brunet, 1987).

De acuerdo a Goncalves (1997), el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros).

Características del Clima Organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de

estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad *(empowerment)*

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en

que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
3. Actitudes hacia el contenido del puesto.
4. Actitudes hacia la supervisión.

5. Actitudes hacia las recompensas financieras.

6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo.

7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Importancia del Clima Organizacional.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Por esta razón, se vuelve importante para un administrador / gerente el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas hacia la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique al gerente los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Si estos elementos del clima están presentes de manera distorsionada en la percepción de la persona que ofrece los servicios, es de suponer que los clientes que reciben esta atención, también tengan una percepción inadecuada, negativa e insatisfecha del servicio que recibe; de allí la necesidad de tener el conocimiento del clima y sus variaciones

en el contexto laboral. Una forma de tener conocimiento del clima que impera es la realización de diagnósticos que indiquen la realidad de esta situación. Al respecto, se indica que Toro (1992) en un estudio reciente presentó algunas razones por las cuales es necesario y útil conocer objetivamente el Clima Organizacional de una empresa:

- Las personas actúan y reaccionan a sus condiciones laborales, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que de ellas se forma;
- Estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas; jefes, colaboradores, compañeros;
- El Clima Organizacional, favorablemente promueve el sentido de pertenencia, la lealtad, la satisfacción laboral y es un indicador de calidad de vida en el trabajo (Álvarez, citado en Toro, 1992).
- El Clima Organizacional negativo promueve desinterés por el trabajo, quejas, acción colectiva, ausentismo, improductividad, alteraciones psicosomáticas y estrés (Álvarez, citado en Toro 1992).
- El Clima Organizacional es un criterio importante en los análisis de ecología humana organizacional

Así pues, el administrador / gerente puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar los más eficazmente posible su organización (Brunet, 1987).

Ventajas de un Diagnóstico Organizacional.

Siguiendo a Martínez (2000), la lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de un diagnóstico de D.O.:

1. **Retroalimentación.** Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

2. **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales**. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etc., cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el

individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnicos.

3. **Incremento en la interacción y la comunicación**. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del D.O. La regla empírica es: lograr que las

personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

4. **Confrontación.** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos ínter grupos, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

5. **Educación.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar: a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal

mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

6. **Participación.** Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del D.O.

7. **Responsabilidad creciente**. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del D.O. que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestalt del D.O., la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

8. **Energía y optimismo crecientes**. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de D.O., se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de D.O. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el capítulo en referencia se describe la metodología seguida para la realización de la investigación, en la cual se presenta primeramente el tipo de diseño de investigación; se define la población y la muestra objeto de estudio, el instrumento de recolección de datos y se indica además el procedimiento utilizado para su recolección; a la vez que incluye la validez y la confiabilidad del instrumento, y el procedimiento seguido en la investigación.

Tipo de Investigación.

Tomando en cuenta los objetivos del estudio, se seleccionó una investigación de tipo descriptivo, la cual de acuerdo a Hernández y otros (1997, p. 193), tiene como objeto central medir "de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver" dichos estudios. En este caso, se describen los factores que inciden en la satisfacción general de los empleados de Cantv, en relación con el servicio que reciben de Fácilcentro.

De igual forma, Sierra Bravo (1989, p.142), indica que este tipo de investigación "estudia descriptivamente un grupo social en un momento dado"; por ejemplo, el estudio de los factores que inciden en los empleados al recibir la atención en la unidad de Fácilcentro; en esta investigación se trata a un grupo social que son los empleados, a los cuales se les aplicó

una vez el instrumento para recolectar la información que permitió la selección de los factores en los que se basó el diagnóstico realizado.

Diseño de Investigación.

En cuanto al tipo de diseño, este se identifica como no experimental con modalidad de investigación de campo. Un diseño no experimental, de acuerdo a Sierra Bravo (1989, p. 142), "no comprende variables experimentales; quedan limitados a una sola observación de un solo grupo en un solo momento de tiempo". Esto corresponde con la presente investigación, ya que en la misma se tomó un grupo de empleados, clientes internos de Fácilcentro, a los cuales se le aplicó el instrumento luego de haber recibido el servicio.

En cuanto a la modalidad de campo, en el manual de la UPEL, elaborado por Barrios Yaselli y Col. (1998), esta modalidad se explica como:

> El análisis de problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 6)

En la investigación, se recogen datos de la realidad para diagnosticar los factores que inciden en la satisfacción general de los empleados que solicitan información acerca de sus beneficios.

En cuanto al modelo metodológico seguido en la investigación, corresponde a un proyecto factible descrito por Barrios Yaselli y Col. (1998, p. 7), el cual está referido a "la fase de diagnóstico", para dar solución a un problema organizacional, "de carácter práctico para satisfacer las necesidades de una institución o grupo social", tal es el caso del personal que solicita información acerca de sus beneficios en la unidad de Fácilcentro de Cantv.

Población y Muestra.

Población

La población es definida por Zelltiz, citado en Hernández y otros (1997, p. 214), como "el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones". Otro autor, Balestrini (1997, p. 123), la describe como "un conjunto finito o infinito de personas casos o elementos que presentan características comunes" La población seleccionada, de acuerdo a la autora citada es finita, integrada por 450 empleados activos pertenecientes a las tres nóminas de Cantv -Contrato Colectivo, Dirección y Confianza y Ejecutiva- que asistieron a la unidad de Fácilcentro a solicitar información relacionada con los beneficios contractuales durante la segunda semana del mes de julio del año 2001.

Muestra.

De acuerdo a Hernández y otros (op. cit., p. 212) la muestra, "es en esencia, un subgrupo de la población". Es una muestra probabilística, es decir de selección aleatoria, donde todas las personas indicadas en la población tuvieron la misma posibilidad de ser seleccionadas. En el caso de esta investigación, la proporción seleccionada alcanzó a 141 personas, que corresponden al 31% de la población indicada, distribuidas de la manera siguiente:

Tipo de Nómina	No. de Personas	Porcentaje
Contrato Colectivo	39	27,7
Dirección y Confianza	91	64,5
Ejecutivo	11	7,8
Total	141	100,0

En este tipo de muestreo, las cuotas porcentuales se establecieron de acuerdo al número total de personas que asistieron a Fácilcentro durante los días 9 al 13 de julio de 2001. En total fueron encuestados 141 personas entre las tres nóminas.

Fuentes Primarias y Secundarias

Primarias: Comprende la información obtenida, a través de un instrumento tipo cuestionario, aplicado directamente al personal de las nóminas: Contrato Colectivo, Dirección y Confianza y Ejecutiva, que asistieron durante la segunda semana del mes de julio a la unidad de Fácilcentro.

Secundarias: Corresponde a todos los documentos, libros e informaciones que refieren conceptos y teorías relacionados con el diagnóstico organizacional, sus estrategias y los factores que conforman los métodos y técnicas del diagnóstico. Además, materiales y experiencias referidas a las estrategias de atención a clientes internos y externos en las organizaciones, y toda aquella información relacionada con el tema de investigación.

Procedimiento.

El procedimiento fue ejecutado en tres fases.

Fase I: Levantamiento de Información.

1. Reuniones con los directivos de la Empresa para informar el alcance del proyecto.
2. Entrevistas individuales a 5 ejecutivos; tres pertenecientes a las áreas de Recursos Humanos, uno de la Gerencia del Proyecto SAP, y uno de la

Gerencia de la Red; a quienes se les solicitó información acerca de cómo percibían a Fácilcentro en la actualidad y cuál debe ser su función a futuro.

3. Diseño y validación del instrumento para recabar en forma escrita las características que los usuarios le atribuyen en la actualidad, así como los atributos apreciados por los usuarios de Fácilcentro.
4. Elaboración del instrumento definitivo.
5. Aplicación del instrumento.

Fase II: Procesamiento de la Información.

1. Se organizaron y clasificaron los resultados obtenidos utilizando los métodos estadísticos, tales como el análisis de frecuencias.
2. Se elaboraron cuadros y gráficos representativos de los resultados.
3. Se analizaron de resultados.
4. Se contrastaron las discrepancias: Análisis de las diferencias entre los atributos percibidos y los deseados por los usuarios.
5. Se realizaron las conclusiones y recomendaciones.
6. Se elaboró el informe final, con los resultados obtenidos.
7. Se realizó el análisis estadístico de los resultados del instrumento aplicado (ver anexo 1). Para ello, los datos obtenidos de los cuestionarios fueron codificados, transcritos y procesados a través del sistema de cálculo estadístico SPSS 7.5. Las preguntas del cuestionario

fueron numeradas y las respuestas a cada pregunta se transcribieron en el sistema empleando una variable previamente determinada. Para facilitar el proceso de análisis, dichas variables fueron identificadas bajo los mismos conceptos empleados en el cuestionario, evitando así trabajar con datos codificados de forma numérica.

8. Se generaron las tablas de frecuencia y las de contingencia requeridas para explorar los datos y determinar aquellos más relevantes que nos permitieron inferir características y opiniones de la muestra.
9. Se establecieron los principales atributos apreciados por la población usuaria de Fácilcentro y se determinaron aquellos servicios que actualmente producen una opinión desfavorable, con el objeto de realizar un análisis de discrepancias entre la situación actual y la situación futura deseada.

Fase III: Presentación del Informe de Consultoría.

Fue presentado para su evaluación el informe de resultados al cliente.

Instrumento de Recolección de Datos.

Se realizó un cuestionario el cual fue aplicado a toda la muestra seleccionada y estructurado en cuatro partes:

Parte A: Información personal. Esta parte explora: Tipo de personal; Edad; Sexo; Antigüedad en Cantv y Áreas de trabajo.

Parte B: Información de los servicios prestados por Fácilcentro. Conformada por las preguntas referidas a: Solicitud de beneficios, Uso del Robot y, Reclamos por ajuste de nómina.

Parte C: Percepción de los servicios. Conformada por preguntas referidas a: trato personal; soluciones a sus solicitudes; forma de realizar los trámites; calificación del servicio; tendencia del servicio; opiniones sobre los servicios corporativos y de Fácilcentro; Posibles funciones de Fácilcentro.

Parte D: Se incluye un espacio para observaciones finales.

El cuestionario consta de dos partes. La primera parte corresponde a la presentación del instrumento, indicando las características generales de la investigación, las instrucciones y un ejemplo acerca de cómo marcar las preguntas del cuestionario. La segunda parte es el cuestionario anteriormente indicado.

Método de Recolección de Datos.

El cuestionario fue suministrado a las 141 personas que asistieron a Fácilcentro entre el 9 y el 13 de julio, inmediatamente después de ser atendidas por el personal. En el caso del personal perteneciente a la nómina ejecutiva, a todos se les envió el cuestionario vía correo electrónico (Outlook), para ser devuelto a Fácilcentro en sobre cerrado o bien a través del mismo medio, obteniendo respuesta de cada uno de ellos.

Tabulación de los Datos y Análisis.

Los resultados del cuestionario y la información extraída de las fuentes secundarias a través del análisis documental, se analizaron en todos sus puntos. Los datos fueron procesados de acuerdo a una recolección simple utilizando el sistema de cálculo estadístico SPSS v. 7.5, con el que se realizaron representaciones estadísticas de frecuencias absolutas y relativas o porcentuales. Los resultados se presentan en cuadros y gráficos para una mejor comprensión. El análisis de los datos se efectuó relacionándolos con los objetivos, y organizándolos en un conjunto de factores que inciden en la satisfacción general de los empleados de Cantv, por el servicio recibido en la unidad de Fácilcentro.

Validez y Confiabilidad.

Validez.

Se realizó un juicio de expertos conformado por tres (3) profesionales que tuvieron la responsabilidad de ejecutar una validación del contenido del cuestionario, pudiendo aprobar, modificar, rechazar o incluir preguntas que consideraran necesarias e importantes para el estudio. Los profesionales que realizaron el juicio de expertos corresponden a:

Un Licenciado en Sicología, profesor de Recursos Humanos en el IESA y Gerente Corporativo de Desarrollo Organizacional en la empresa.

Un Ingeniero, Gerente de Facilidades al Personal en la empresa.

Una Licenciada en Comunicación Social, profesora en Consultoría Aplicada de la UCAB.

Para facilitar el análisis al Juicio de Expertos, se utilizó un formato, donde se daba la instrucción de colocar el porcentaje (1 al 100), en los items, de acuerdo a los criterios siguientes:

-Relación de los items

-Relación con los objetivos

-Calidad de los items

-Adecuación del lenguaje

Otra de las interrogantes presentadas al Juicio de Expertos fue si ¿el número de items del cuestionario era el adecuado? Además, se les indicó un espacio para observaciones, con la finalidad de que realizaran los comentarios que consideraron necesarios.

Cuadro 1

Resultado de Juicio de Expertos.

Parte 1	No. Items Iniciales	No. Items Aprobados	No. Items Modificados	No. Items Rechazados	No. Items Incluidos	No. Items Finales
1	17	17	0	0	0	17
Totales	17	17	0	0	0	17

Fuente: Elaboración propia (2001)

Confiabilidad

Realizada la revisión del instrumento, se determinó la confiabilidad, que Cronbach (1963:139) define como "la consistencia de las puntuaciones de una persona a lo largo de una serie de mediciones" De tal manera, que la

consistencia se refiere a la consistencia obtenida a través de una serie de medidas.

La confiabilidad del instrumento se determinó aplicando una prueba piloto a sujetos que no formaron parte de la población investigada. Para su obtención se utilizó el coeficiente de correlación Alpha de Cronbach ($\propto$), el cual puede considerarse como la correlación entre la escala en estudio y un conjunto hipotético de todas las otras escalas que contienen el mismo número de reactivos que la escala en estudio, las cuales pueden ser construidas a partir del universo de reactivos que miden las características de interés.

Otra interpretación considera al Alpha Cronbach ($\propto$), como el cuadrado de la correlación entre el puntaje obtenido por un sujeto en una escala en particular y el puntaje que hubiere obtenido si se le aplica una escala que contiene todos los reactivos posibles. Clemente, en Ramos (1999; p. 91).

El coeficiente de correlación Alpha Cronbach ($\propto$), está dado por la fórmula siguiente:

$$\propto = \frac{M}{n-1}\left[1 - \frac{S^2P}{S^2t}\right]$$

en donde: n = Número de preguntas de la prueba.

S^2P = Varianza de los puntajes.

S^2t = Varianza total.

Para determinar el nivel de confiabilidad se utilizó el SPSS V8.0, que es un paquete computarizado de Estadística para Ciencias Sociales.

El valor de la confiabilidad a través de Alpha Cronbach ($\propto$), para el instrumento aplicado al personal de la organización, fue de 0,85, indicando una alta correlación, demostrando así la alta confiabilidad del instrumento.

De igual manera, los contenidos de la intervención fueron sometidos a un juicio de expertos en diseño de contenido y metodología de la Unidad de Diseño de la empresa, quienes consideraron que cumplía con los contenidos y la estructura requerida.

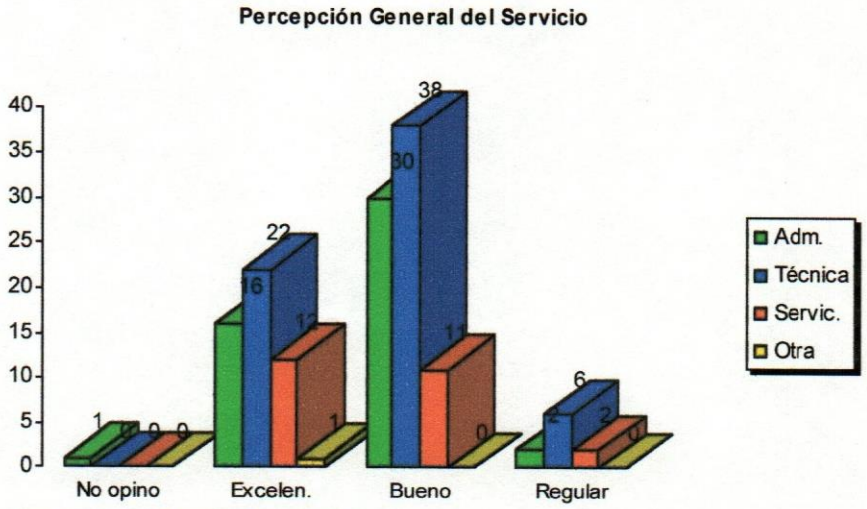
CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El propósito de este capítulo es el de describir el análisis y la discusión de los resultados obtenidos a través del instrumento administrado a la población sujeto de estudio.

Para el análisis e instrumentación de los datos, se utilizó el método descriptivo e inferencial de la estadística, por ser el más utilizado para manejar la información cuantitativa. En tal razón, los resultados obtenidos mediante la tabulación de los datos fueron presentados por variables, donde el número de respuestas estuvo representado por la frecuencia absoluta (Fx), y el porcentaje de datos por la frecuencia relativa (Fr); los resultados permitieron la realización de inferencias porcentuales de la población estudiada.

Percepción General del Servicio



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2

Percepción General del Servicio

Tabla de contingencia Area de trabajo * Percepción general del servicio de Facilcentro

			Percepción general del servicio de Facilcentro				
			No opinó	Excelente	Bueno	Regular	Total
Area de trabajo	Administrativa	Recuento	1	16	30	2	49
		% de Area de trabajo	2.0%	32.7%	61.2%	4.1%	100.0%
	Técnica	Recuento		22	38	6	66
		% de Area de trabajo		33.3%	57.6%	9.1%	100.0%
	Servicios	Recuento		12	11	2	25
		% de Area de trabajo		48.0%	44.0%	8.0%	100.0%
	Otra	Recuento		1			1
		% de Area de trabajo		100.0%			100.0%
Total		Recuento	1	51	79	10	141
		% de Area de trabajo	.7%	36.2%	56.0%	7.1%	100.0%

La percepción general es que el servicio de Fácilcentro es bueno para un 56% de los encuestados y excelente para el 36,2%, lo cual representa una opinión favorable en un 92,2% de los casos. Analizando los datos por área de trabajo, se observa que el 61,2 % correspondiente a 30 trabajadores Administrativos tienen una Buena percepción general del servicio de Fácilcentro, y el 32,7 % lo considera Excelente. El área Técnica, también tienen una percepción positiva del servicio de Fácilcentro. Situación similar se observa en los trabajadores del área de Servicios.

Cuadro 3

Mayor Usuario de Fácilcentro

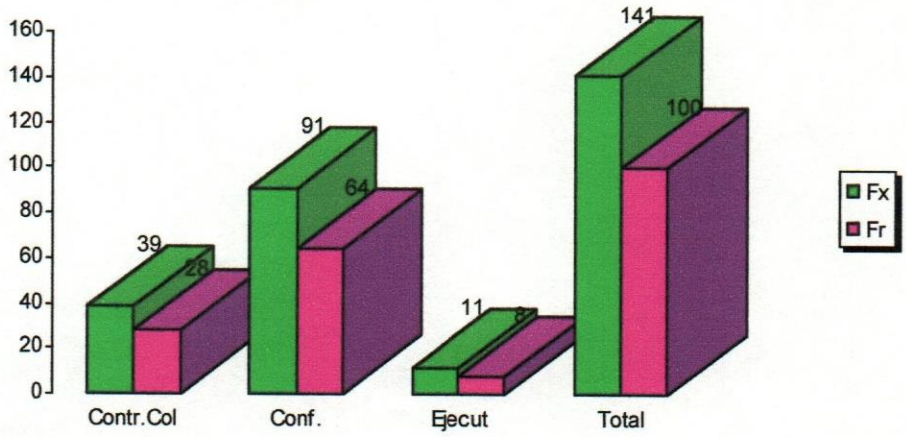
Tabla de frecuencia Tipo de Nomina

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Contrato colectivo	39	27.7	27.7	27.7
	Confianza	91	64.5	64.5	92.2
	Ejecutivo	11	7.8	7.8	100.0
	Total	141	100.0	100.0	
Total		141	100.0		

Fuente: Elaboración propia

Mayor Usuario de Fácilcentro

Percepción General del Servicio



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al tipo de nómina, el personal de Confianza es el mayor usuario de Fácilcentro, representando el 64%, lo que corresponde a 91 personas de la muestra. Seguido por el 28% los pertenecientes a la nómina de Contrato Colectivo. Se observa que solo el 8% de los usuarios pertenecen a la nómina Ejecutiva, con escasa utilización del servicio.

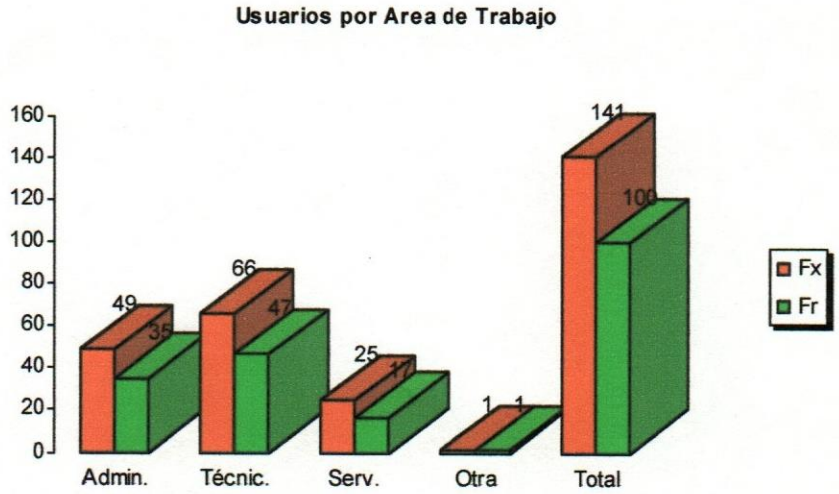
Cuadro 4

Tabla de frecuencia Area de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Administrativa	49	34.8	34.8	34.8
	Técnica	66	46.8	46.8	81.6
	Servicios	25	17.7	17.7	99.3
	Otra	1	.7	.7	100.0
	Total	141	100.0	100.0	
Total		141	100.0		

Fuente: Elaboración propia

Usuarios por Área de Trabajo



Fuente: Elaboración propia

Los datos graficados muestran que el personal del área técnica es el mayor usuario por tipo de función o área de trabajo (47%), seguido por aquellos del área administrativa (35%).

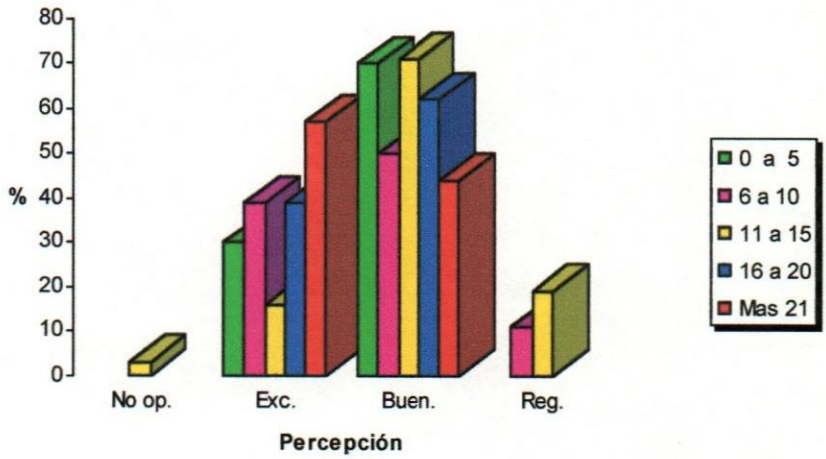
Cuadro 5

Opinión por Años de Antigüedad en la Empresa

Tabla de contingencia Antiguedad en la empresa * Percepción general del servicio de Facilcentro

			Percepción general del servicio de Facilcentro				
			No opinó	Excelente	Bueno	Regular	Total
Antiguedad en la empresa	De 0 a 5 años	Recuento		3	7		10
		% de Antiguedad en la empresa		30.0%	70.0%		100.0%
	De 6 a 10 años	Recuento		25	32	7	64
		% de Antiguedad en la empresa		39.1%	50.0%	10.9%	100.0%
	De 11 a 15 años	Recuento	1	5	22	3	31
		% de Antiguedad en la empresa	3.2%	16.1%	71.0%	9.7%	100.0%
	De 16 a 20 años	Recuento		5	8		13
		% de Antiguedad en la empresa		38.5%	61.5%		100.0%
	Más de 21 años	Recuento		13	10		23
		% de Antiguedad en la empresa		56.5%	43.5%		100.0%
Total		Recuento	1	51	79	10	141
		% de Antiguedad en la empresa	.7%	36.2%	56.0%	7.1%	100.0%

Percepción por Años de Antigüedad en la Empresa



Fuente: Elaboración propia

Los encuestados de mayor antigüedad en la empresa (21 años en adelante) un 57% perciben al servicio de Fácilcentro como excelente y, un 44% de los casos lo percibe como bueno. En la escala Bueno, el mayor puntaje se presenta en el grupo comprendido entre 11 y 15 años de antigüedad, seguidos por los de 0 a 5 y 16 a 20 con 70% y 62% respectivamente.

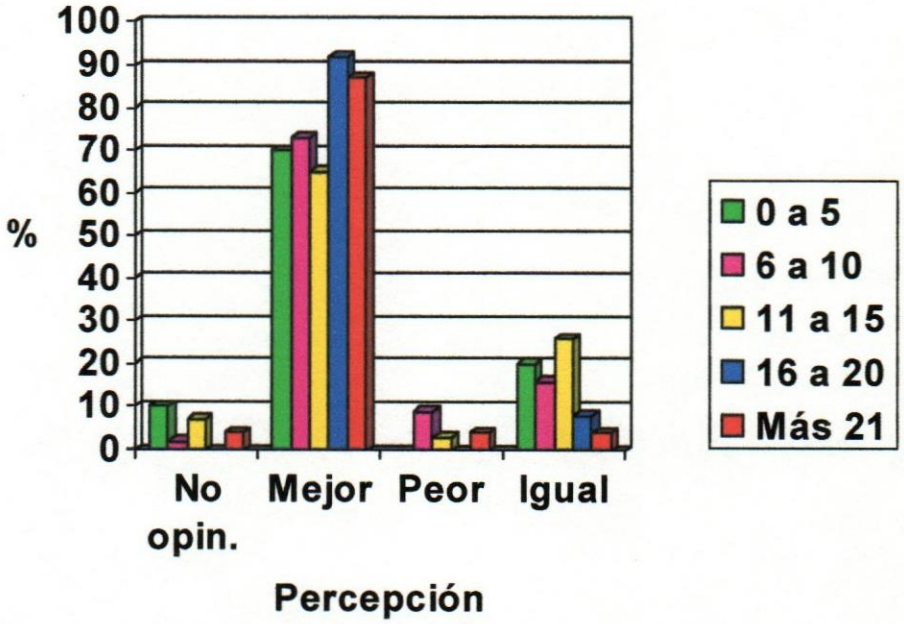
De igual manera, al analizar la antigüedad en la empresa y la percepción en la tendencia de la calidad del servicio, se obtienen los datos presentados en el Cuadro 5, donde se percibe una mayor tendencia hacia la mejora del servicio.

Cuadro 6

Percepción en la Tendencia de la Calidad del Servicio

			Percepción en la tendencia de la calidad del servicio				
			No opinó	Mejora	Empeora	Igual	Total
Antiguedad en la empresa	De 0 a 5 años	Recuento	1	7		2	10
		% de Antiguedad en la empresa	10.0%	70.0%		20.0%	100.0%
	De 6 a 10 años	Recuento	1	47	6	10	64
		% de Antiguedad en la empresa	1.6%	73.4%	9.4%	15.6%	100.0%
	De 11 a 15 años	Recuento	2	20	1	8	31
		% de Antiguedad en la empresa	6.5%	64.5%	3.2%	25.8%	100.0%
	De 16 a 20 años	Recuento		12		1	13
		% de Antiguedad en la empresa		92.3%		7.7%	100.0%
	Más de 21 años	Recuento	1	20	1	1	23
		% de Antiguedad en la empresa	4.3%	87.0%	4.3%	4.3%	100.0%
Total		Recuento	5	106	8	22	141
		% de Antiguedad en la empresa	3.5%	75.2%	5.7%	15.6%	100.0%

Antigüedad en la Empresa y Percepción en la Tendencia de la Calidad del Servicio.



Fuente: Elaboración propia

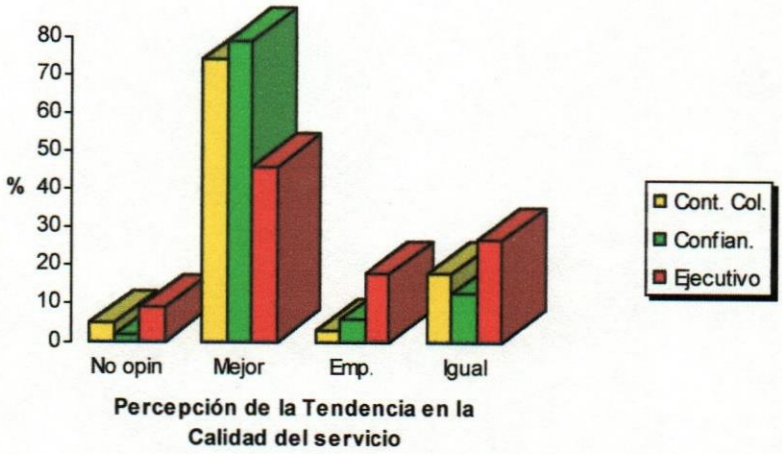
Los grupos en general consideran que la tendencia hacia la calidad del servicio en Fácilcentro esta mejorando; esta percepción se manifiesta en todos los grupos de edad, alcanzando un porcentaje promedio de 75% a favor de la calidad del servicio.

Cuadro 7

Tabla de contingencia Tipo de Nomina * Percepción en la tendencia de la calidad del servicio

			Percepción en la tendencia de la calidad del servicio				
			No opinó	Mejora	Empeora	Igual	Total
Tipo de Nomina	Contrato colectivo	Recuento	2	29	1	7	39
		% de Tipo de Nomina	5.1%	74.4%	2.6%	17.9%	100.0%
	Confianza	Recuento	2	72	5	12	91
		% de Tipo de Nomina	2.2%	79.1%	5.5%	13.2%	100.0%
	Ejecutivo	Recuento	1	5	2	3	11
		% de Tipo de Nomina	9.1%	45.5%	18.2%	27.3%	100.0%
Total		Recuento	5	106	8	22	141
		% de Tipo de Nomina	3.5%	75.2%	5.7%	15.6%	100.0%

Percepción en la Tendencia de la Calidad del Servicio



En términos generales, hay un promedio del 75 % de las nóminas estudiadas, en la escala de mejoras. En particular, la nómina de personal de Confianza percibe en un 75% las mejoras en la calidad de servicios que ofrece Fácilcentro. Percepción similar la presenta el personal de Contrato Colectivo.

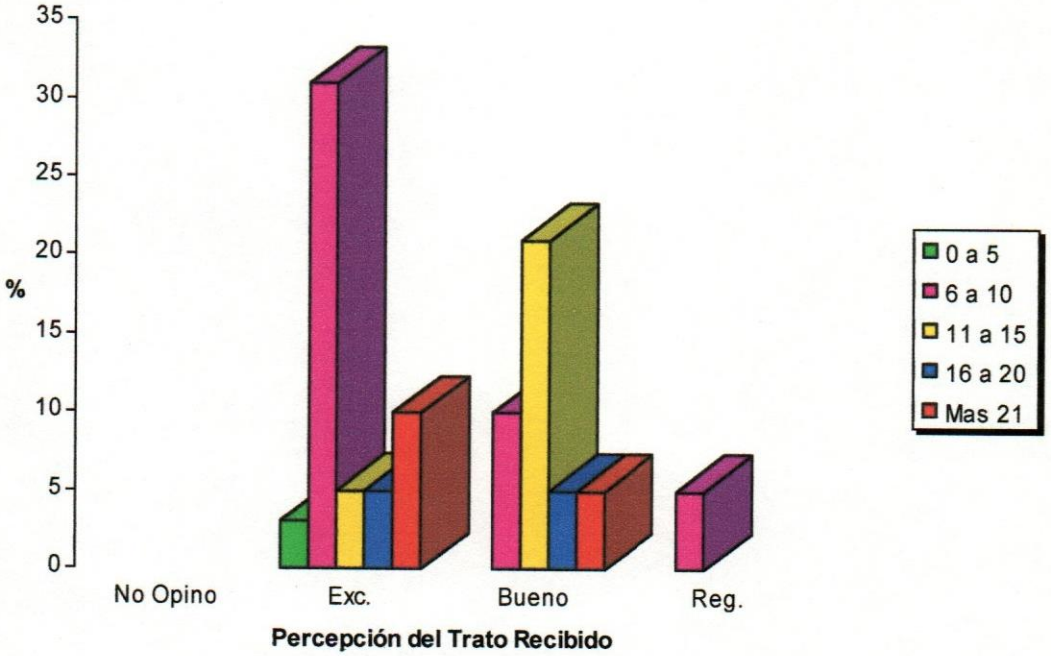
Cuadro 8 Percepción del Trato Personal Recibido

Tabla de contingencia Antiguedad en la empresa * Percepción del trato personal recibido * Tipo de Nomina

Tipo de Nomina				Percepción del trato personal recibido				
				No opinó	Excelente	Bueno	Regular	Total
Contrato colectivo	Antiguedad en la empresa	De 0 a 5 años	Recuento		1			1
			% de Antiguedad en la empresa		100.0%			100.0%
		De 6 a 10 años	Recuento		12	4	2	18
			% de Antiguedad en la empresa		66.7%	22.2%	11.1%	100.0%
		De 11 a 15 años	Recuento		2	8		10
			% de Antiguedad en la empresa		20.0%	80.0%		100.0%
		De 16 a 20 años	Recuento		2	2		4
			% de Antiguedad en la empresa		50.0%	50.0%		100.0%
		Más de 21 años	Recuento		4	2		6
			% de Antiguedad en la empresa		66.7%	33.3%		100.0%
	Total		Recuento		21	16	2	39
			% de Antiguedad en la empresa		53.8%	41.0%	5.1%	100.0%
Confianza	Antiguedad en la empresa	De 0 a 5 años	Recuento		4	2		6
			% de Antiguedad en la empresa		66.7%	33.3%		100.0%
		De 6 a 10 años	Recuento		24	18	1	43
			% de Antiguedad en la empresa		55.8%	41.9%	2.3%	100.0%
		De 11 a 15 años	Recuento	1	7	11		19
			% de Antiguedad en la empresa	5.3%	36.8%	57.9%		100.0%
		De 16 a 20 años	Recuento		7	1		8
			% de Antiguedad en la empresa		87.5%	12.5%		100.0%
		Más de 21 años	Recuento		10	5		15
			% de Antiguedad en la empresa		66.7%	33.3%		100.0%
	Total		Recuento	1	52	37	1	91
			% de Antiguedad en la empresa	1.1%	57.1%	40.7%	1.1%	100.0%
Ejecutivo	Antiguedad en la empresa	De 0 a 5 años	Recuento			3		3
			% de Antiguedad en la empresa			100.0%		100.0%
		De 6 a 10 años	Recuento			3		3
			% de Antiguedad en la empresa			100.0%		100.0%
		De 11 a 15 años	Recuento			1	1	2
			% de Antiguedad en la empresa			50.0%	50.0%	100.0%
		De 16 a 20 años	Recuento			1		1
			% de Antiguedad en la empresa			100.0%		100.0%
		Más de 21 años	Recuento		2			2
			% de Antiguedad en la empresa		100.0%			100.0%
	Total		Recuento		2	8	1	11
			% de Antiguedad en la empresa		18.2%	72.7%	9.1%	100.0%

En el cuadro 8, se presenta la distribución porcentual de los tipos de nóminas consideradas en el estudio tomando en cuenta la percepción del trato personal recibido, el cual es bueno en el 72, 7% de los casos. Para una mayor comprensión se presenta la información en tres gráficos por tipo de nómina.

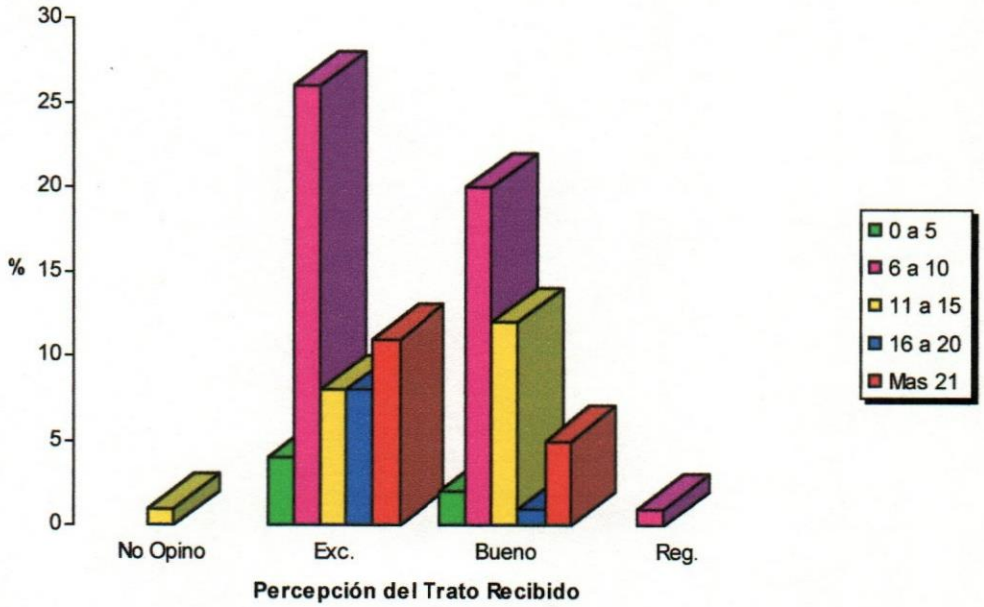
Percepción del Trato Personal Recibido
Nómina: Personal Contrato Colectivo.



En el gráfico anterior se observa que el 54 % de la Nómina de Contrato Colectivo respondió que el trato recibido por el personal de Fácilcentro es excelente, un 41 % lo considera bueno. Al analizar las cifras por grupos de antigüedad, el 31% del grupo de 6 a 10 años (12 personas)

considera el trato recibido como Excelente, y el 21 % del grupo de 11 a 15 años (8 personas) muestra una percepción Buena hacia el trato recibido. Solo el 5% de la población de 6 a 10 años (2 personas) considera regular el trato recibido.

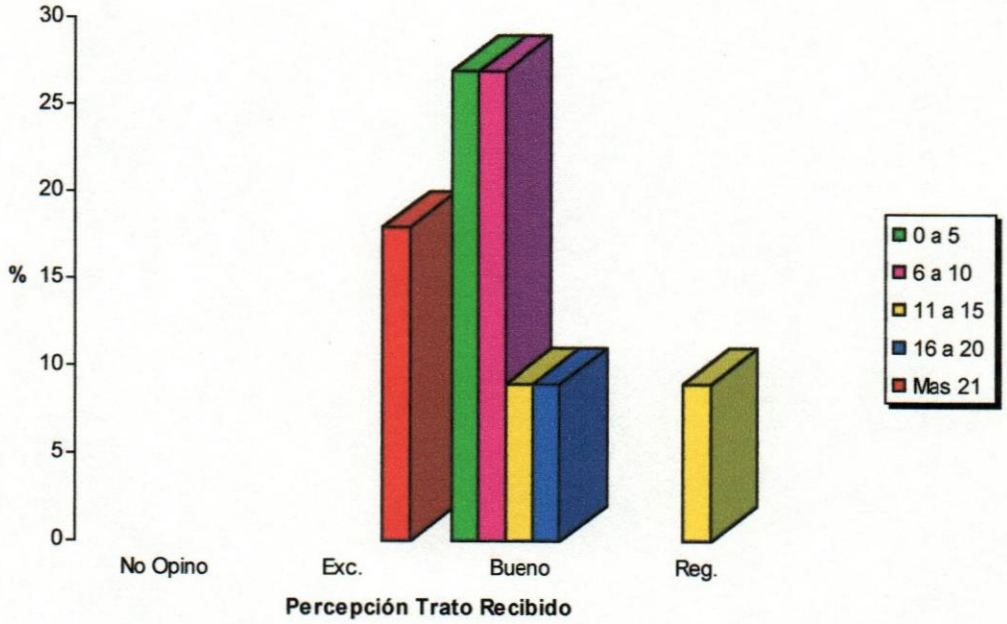
Percepción del Trato Personal Recibido
Nómina: Personal de Confianza



En el gráfico anterior se observa que el 57% de la Nómina de Personal de Confianza respondió que el trato recibido por el personal de Fácilcentro es excelente, un 41% lo consideró bueno. Al analizar las cifras por grupos de antigüedad, el 26% del grupo de 6 a 10 años (24 personas) considera el trato recibido como Excelente, y el 20% del mismo grupo, lo consideró bueno; solo el 1% de este grupo opinó que el trato recibido fue regular. Los otros grupos

de edad están divididos entre la escala bueno y excelente con valores porcentuales menores a los indicados.

Percepción del Trato Personal Recibido
Nómina: Personal Ejecutivo



En este gráfico, el 73% de la Nómina Ejecutiva respondió que el trato recibido por el personal de Fácilcentro es bueno, un 18% lo consideró excelente. Al analizar las cifras por grupos de antigüedad, el 27% de los grupos de 0 a 5 y de 6 a 10 años (3 personas cada uno) considera el trato recibido como bueno, y el 18% del grupo mayor a 21 años de antigüedad (2 personas) lo consideró excelente; los grupos de 11 a 15 años y 16 a 20 años

considera el trato recibido como bueno. Sólo es considerado regular por 1 persona de 11 a 15 años de antigüedad.

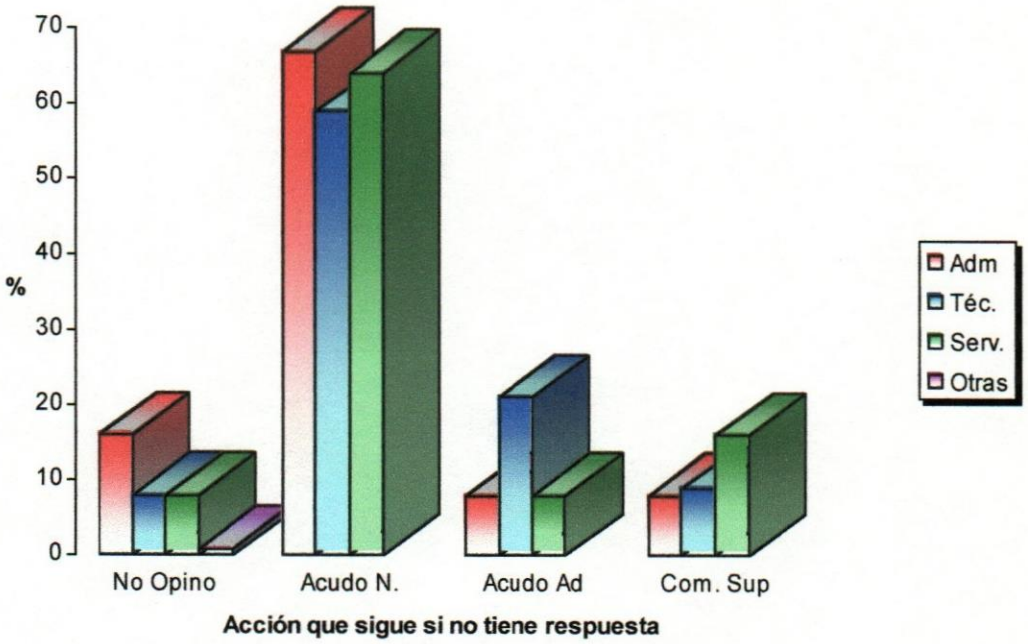
Cuadro 9

Acción que se sigue si no se obtiene respuesta de Fácilcentro

Tabla de contingencia Area de trabajo * Accion que sigue si no obtiene respuesta de Facilcentro

			Accion que sigue si no obtiene respuesta de Facilcentro					
			No opinó	Acudo nuevamente y exijo respuesta a Facilcentro	Acudo a Administración de personal	Intento comunicarlo al supervisor de Facilcentro	Otra acción	Total
Area de trabajo	Administrativa	Recuento	8	33	4	4		49
		% de Area de trabajo	16.3%	67.3%	8.2%	8.2%		100.0%
	Técnica	Recuento	5	39	14	6	2	66
		% de Area de trabajo	7.6%	59.1%	21.2%	9.1%	3.0%	100.0%
	Servicios	Recuento	2	16	2	4	1	25
		% de Area de trabajo	8.0%	64.0%	8.0%	16.0%	4.0%	100.0%
	Otra	Recuento	1					1
		% de Area de trabajo	100.0%					100.0%
Total		Recuento	16	88	20	14	3	141
		% de Area de trabajo	11.3%	62.4%	14.2%	9.9%	2.1%	100.0%

Área de Trabajo y Acción que se sigue si no se obtiene respuesta de Fácilcentro



En términos generales, el 62% de los usuarios de Fácilcentro (88), al no obtener respuesta a sus solicitudes, acuden nuevamente y exigen la respuesta a sus planteamientos. Al analizar los resultados por tipo de área de trabajo, se observa que la decisión se mantiene en la escala de acudir nuevamente a Fácilcentro, en este sentido, los resultados del área Administrativa alcanzan al 67% De igual manera, se observa el 64% del área de servicios, y el 59% del área técnica.

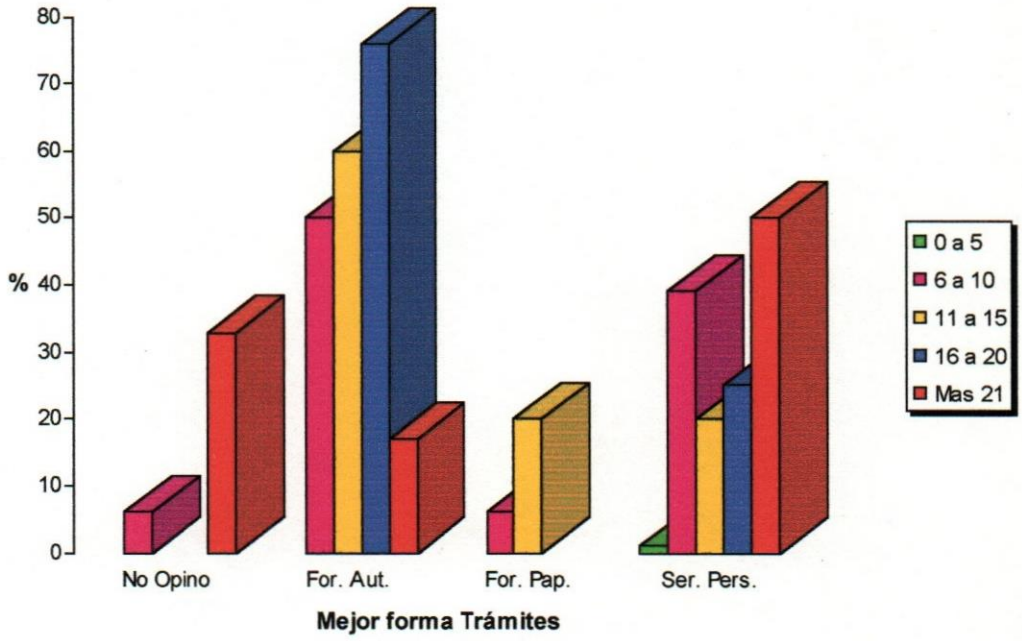
Cuadro 10 ¿Cuál es la mejor forma de realizar trámites de beneficios?

Tabla de contingencia Antiguedad en la empresa * ¿Cual considera que es la mejor forma de realizar los tramites de beneficios? * Tipo de Nomina

				¿Cual considera que es la mejor forma de realizar los tramites de beneficios?								
Tipo de Nomina				No opinó	Formatos automatizados por computadora	Formatos en papel disponibles a ser llenados en la oficina	Mantener el servicio personalizado	Otra	Opciones 1 y 3	Opciones 1, 2 y 3	Opciones 1 y 2	Total
Contrato colectivo	Antiguedad en la empresa	De 0 a 5 años	Recuento				1					1
			% de Antiguedad en la empresa				100.0%					100.0%
		De 6 a 10 años	Recuento	1	9	1	7					18
			% de Antiguedad en la empresa	5.6%	50.0%	5.6%	38.9%					100.0%
		De 11 a 15 años	Recuento		6	2	2					10
			% de Antiguedad en la empresa		60.0%	20.0%	20.0%					100.0%
		De 16 a 20 años	Recuento		3		1					4
			% de Antiguedad en la empresa		75.0%		25.0%					100.0%
		Más de 21 años	Recuento	2	1		3					6
			% de Antiguedad en la empresa	33.3%	16.7%		50.0%					100.0%
	Total		Recuento	3	19	3	14					39
			% de Antiguedad en la empresa	7.7%	48.7%	7.7%	35.9%					100.0%
Confianza	Antiguedad en la empresa	De 0 a 5 años	Recuento	1	3				2			6
			% de Antiguedad en la empresa	16.7%	50.0%				33.3%			100.0%
		De 6 a 10 años	Recuento	2	29		10		2			43
			% de Antiguedad en la empresa	4.7%	67.4%		23.3%		4.7%			100.0%
		De 11 a 15 años	Recuento	3	7	1	6			1	1	19
			% de Antiguedad en la empresa	15.8%	36.8%	5.3%	31.6%			5.3%	5.3%	100.0%
		De 16 a 20 años	Recuento		3	1	4					8
			% de Antiguedad en la empresa		37.5%	12.5%	50.0%					100.0%
		Más de 21 años	Recuento		9	2	2		2			15
			% de Antiguedad en la empresa		60.0%	13.3%	13.3%		13.3%			100.0%
	Total		Recuento	6	51	4	22		6	1	1	91
			% de Antiguedad en la empresa	6.6%	56.0%	4.4%	24.2%		6.6%	1.1%	1.1%	100.0%
Ejecutivo	Antiguedad en la empresa	De 0 a 5 años	Recuento		1			1	1			3
			% de Antiguedad en la empresa		33.3%			33.3%	33.3%			100.0%
		De 6 a 10 años	Recuento		2		1					3
			% de Antiguedad en la empresa		66.7%		33.3%					100.0%
		De 11 a 15 años	Recuento		2							2
			% de Antiguedad en la empresa		100.0%							100.0%
		De 16 a 20 años	Recuento				1					1
			% de Antiguedad en la empresa				100.0%					100.0%
		Más de 21 años	Recuento				2					2
			% de Antiguedad en la empresa				100.0%					100.0%
	Total		Recuento		5		4	1	1			11
			% de Antiguedad en la empresa		45.5%		36.4%	9.1%	9.1%			100.0%

En el cuadro 10, se presenta la distribución porcentual de la mejor forma de realizar los trámites de beneficios en relación con los tipos de nómina, considerando que la mejor manera es con formatos automatizados por computadora en un 45,5% y que se debe mantener el servicio personalizado en un 36,4%. Para una mayor comprensión se presenta la información en tres gráficos por tipo de nómina.

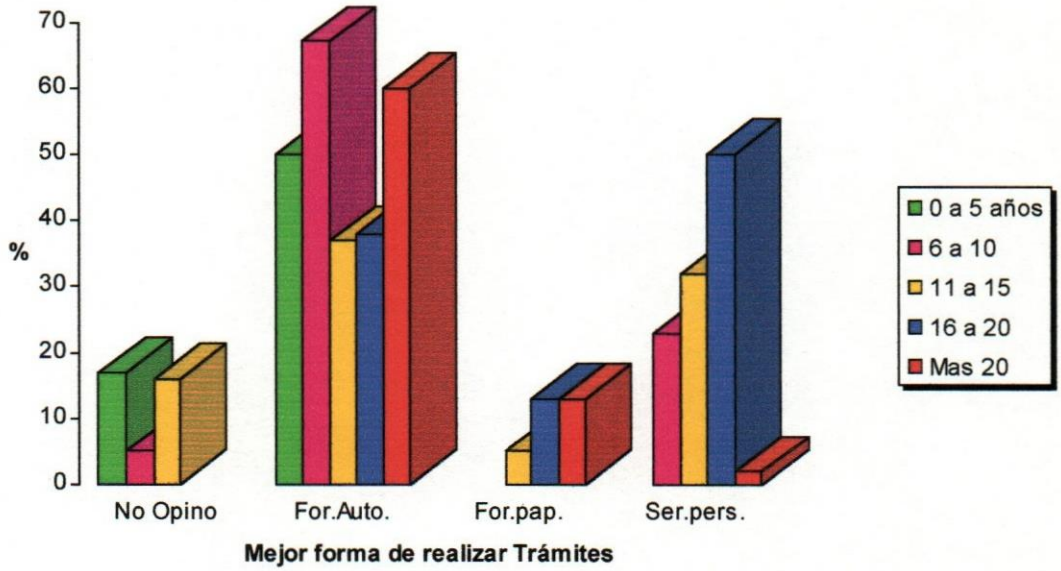
Antigüedad en la empresa y mejor forma de realizar los trámites de Beneficios, Nómina Contrato Colectivo



En este gráfico, el 75% de la Nómina de Contrato Colectivo entre 16 a 20 años de antigüedad manifestó preferencia hacia los formatos automatizados por computadora. De igual manera, los comprendidos entre

11 a 15 años de antigüedad prefieren los formatos automatizados en un 50%; igual puntaje se obtuvo en la población de 6 a 10 años. En la opción de mantener el servicio personalizado, el mayor porcentaje se obtuvo en los mayores de 21 años de antigüedad, seguidos por los de 6 a 10 años en un 39%.

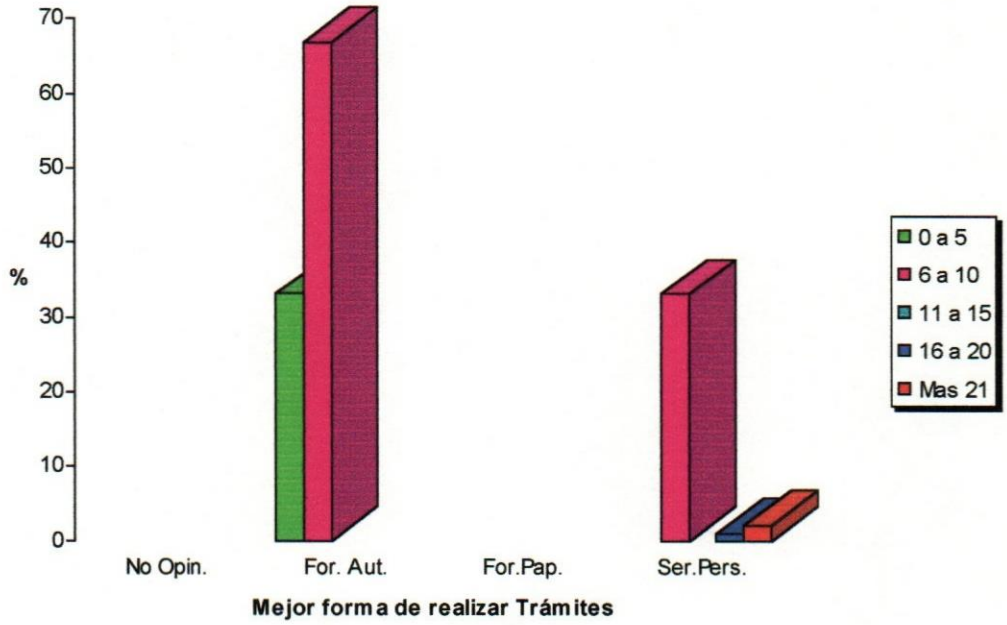
Antigüedad en la empresa y mejor forma de realizar los trámites de Beneficios, Nómina Personal de Confianza



En este gráfico, el 67% de la Nómina de Personal de Confianza entre 6 a 10 años de antigüedad manifestó preferencia hacia los formatos automatizados por computadora. De igual manera, los comprendidos entre 11 a 15 años de antigüedad prefieren los formatos automatizados en un

50%; en los de más de 21 año de antigüedad el porcentaje obtenido alcanzó a un 60%.. En la opción de mantener el servicio personalizado, el mayor porcentaje se obtuvo en los comprendidos entre 16 a 20 años de antigüedad, seguidos por los de 11 a 15 años en un 32%.

Antigüedad en la empresa y mejor forma de realizar los trámites de Beneficios, Nómina Ejecutiva

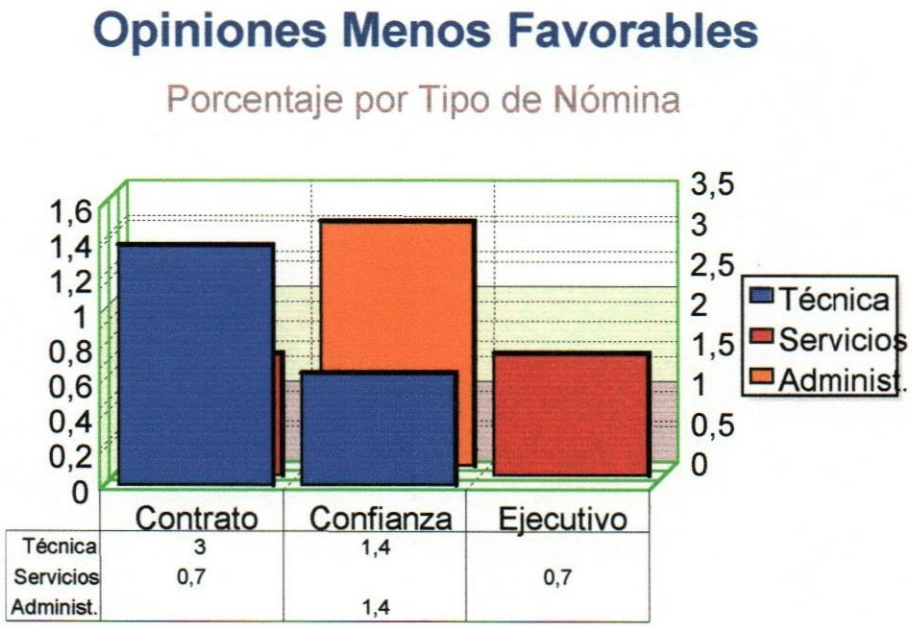


En este gráfico, el 100% de la Nómina Ejecutiva entre 11 a 15 años de antigüedad manifestó preferencia hacia los formatos automatizados por computadora. De igual manera, los comprendidos entre 6 a 10 años de

antigüedad prefieren los formatos automatizados en un 67%; en los de más de 21 años de antigüedad el porcentaje obtenido alcanzó a un 100%. En la opción de mantener el servicio personalizado, el mayor porcentaje se obtuvo en los comprendidos entre los mayores de 21 años de antigüedad.

Opiniones Menos Favorables

De acuerdo al tipo nómina, las opiniones menos favorables (servicio calificado como regular) se encuentran en el gráfico siguiente:



Fuente: Elaboración propia

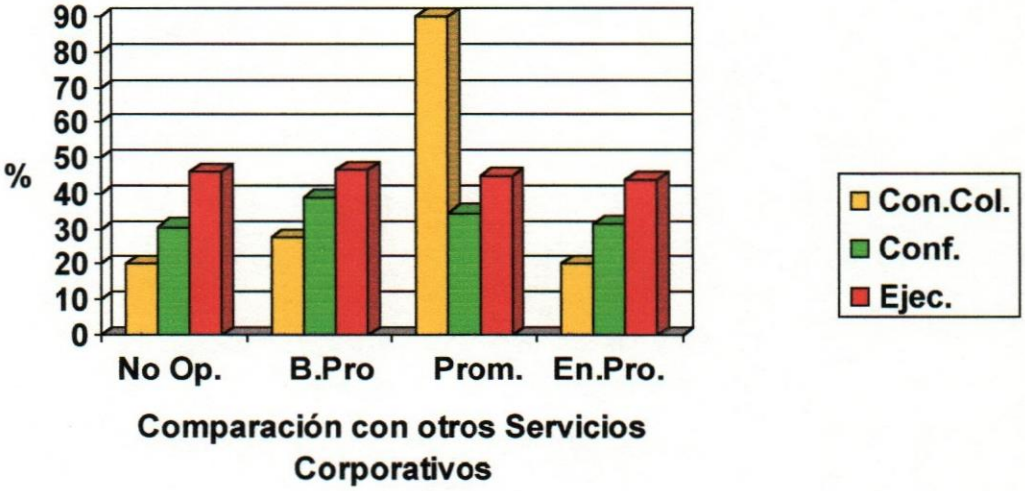
El gráfico muestra las opiniones de los usuarios extraídas del total de la muestra. Se observa que la opinión menos favorable es la de los usuarios del área técnica, pertenecientes a la nómina de Contrato Colectivo.

Cuadro 11

Tabla de contingencia Tipo de Nomina * Comparación con otros servicios corporativos

			Comparación con otros servicios corporativos				
			No opinó	Por debajo del promedio	En el promedio	Por encima del promedio	Total
Tipo de Nomina	Contrato colectivo	Recuento	1	3	23	12	39
		% de Tipo de Nomina	2.6%	7.7%	59.0%	30.8%	100.0%
	Confianza	Recuento	3	4	65	19	91
		% de Tipo de Nomina	3.3%	4.4%	71.4%	20.9%	100.0%
	Ejecutivo	Recuento		1	7	3	11
		% de Tipo de Nomina		9.1%	63.6%	27.3%	100.0%
Total		Recuento	4	8	95	34	141
		% de Tipo de Nomina	2.8%	5.7%	67.4%	24.1%	100.0%

Comparación con otros Servicios Corporativos por Tipo de Nómina



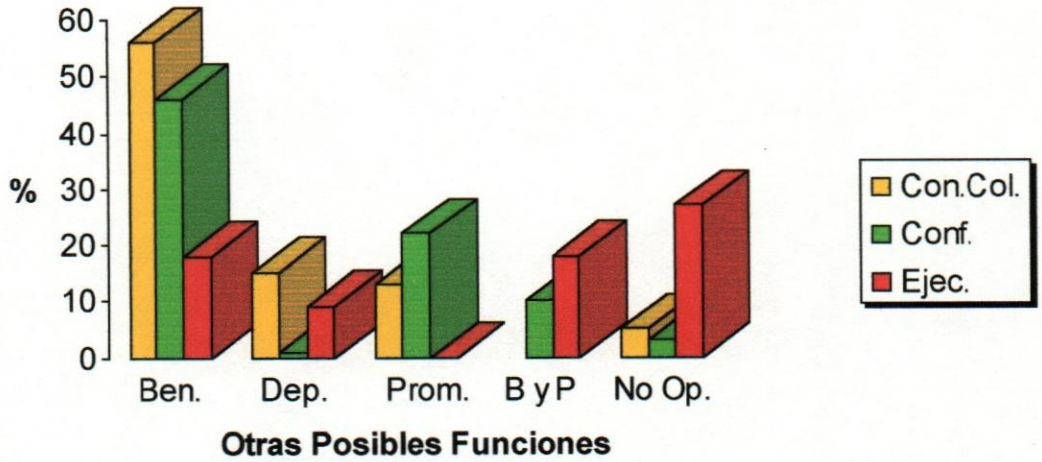
En términos generales, el 67,4% de los encuestados indicó que Fácilcentro se encuentra en el promedio, al compararlo con otros servicios corporativos. Revelándose el mayor puntaje en el personal de confianza (71%).

Cuadro 12

Otras posibles funciones de Fácilcentro por Tipo de Nómina

			Otras posibles funciones de Facilcentro								
			o opin	edio d ormaci de eneficio CANT	ación/Inscr rca de even deportivos	omocion descuen celulare nputador etc.	ocione 1 y 3	ocione , 2 y 3	ocione 1 y 2	ocione 2 y 3	Total
Tipo Nom	Contr colect	Recu	2	22	6	5		4			39
		% de de Nomi	5.1%	56.4%	15.4%	12.8%		0.3%			0.0%
	Confi	Recu	3	42	1	20	9	13	2	1	91
		% de de Nomi	3.3%	46.2%	1.1%	22.0%	9.9%	4.3%	2.2%	1.1%	0.0%
	Ejecu	Recu	3	2	1		2	3			11
		% de de Nomi	7.3%	18.2%	9.1%		8.2%	7.3%			0.0%
Total		Recu	8	66	8	25	11	20	2	1	141
		% de de Nomi	5.7%	46.8%	5.7%	17.7%	7.8%	4.2%	1.4%	.7%	0.0%

Otras posibles funciones de Fácilcentro por Tipo de Nómina



La opinión general, representada por el 46,8% estima que Fácilcentro puede diversificar su oferta como Medio de información de Beneficios Cantv. El 25,5% (17.7 + 7.8) considera que adicionalmente puede servir como promotor de ofertas en celulares, computadoras y otros productos. Un 5,7% (constituido principalmente por personal de la nómina de Contrato Colectivo - área técnica) desea que provea información acerca de eventos deportivos. Al analizar por tipo de nómina, se observa que el 15% de la nómina de Contrato Colectivo ve como posible función de Fácilcentro ofrecer información sobre eventos deportivos, y el 56 % de esta nómina opina que la función debe ser dirigida hacia medios de información de beneficios. El personal de Confianza opina que otra posible función podría ser las promociones de descuentos en celulares, computadoras y otros servicios.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

1. El resultado del diagnóstico de los factores que inciden en la satisfacción general de los empleados de Cantv, acerca del funcionamiento de Fácilcentro, muestra en cuanto a la organización y funcionamiento de esta Unidad que se mantiene una organización lineal la cual está conformada por un coordinador, quien tiene a su cargo un grupo de analistas.
2. Con relación al funcionamiento, la percepción que tiene el cliente indica que la tendencia en la calidad del servicio es *a mejorar*, en la opinión del 75% de los encuestados; lo que lleva a pensar que la organización, está generando estrategias que abarquen mayor cantidad de usuarios satisfechos, para de esta manera pasar del 56% de buenas opiniones a una cifra superior al 75%.
3. Una de las estrategias es el incremento en el trato de calidad hacia el usuario como al personal responsable de informar y atender a los clientes en la unidad de Fácilcentro. Como es de notar, la estrategia involucra los niveles de gerencia y coordinación hasta llegar a los empleados de contacto directo con los usuarios.
4. Otra estrategia significativa a ser implementada tiene que ver con el uso del *robot, y el Q-matic,* el primero se refiere a la posibilidad

de obtener información acerca de los beneficios a través del número 80099999; con el segundo se implementaría un sistema que facilitaría la atención al cliente en forma ordenada y por tipo de transacción, además, permitiría llegar un record de los trámites que se realizan diariamente en la unidad de Fácilcentro. Con la implantación de estos sistemas se lograría la calidad en la satisfacción del servicio al cliente.

5. Con una mayor cantidad de personal y un mayor grado de automatización de los procesos, se puede mejorar la calidad del servicio.

6. La satisfacción del cliente estaría complementada con la capacitación del personal de Fácilcentro y Administración, quienes además de sensibilizarse en sus aspectos personales, sociales y de trato comunicativo, lograrían competencias en el manejo adecuado de los sistemas a ser incorporados para dar atención a los usuarios de manera rápida, efectiva y con calidad humana.

7. Uno de los aspectos que complementarían la búsqueda en la calidad del servicio es la toma de experiencias de la empresa filial Movilnet, en cuento a sus procedimientos de atención al personal, relacionados con su plataforma de autoservicio y comunicaciones de beneficios. Esto llevaría a la Unidad de Fácilcentro a generar una estrategia gerencial compartida dirigida a retomar el contenido

de estos procesos y adaptarlos a las características y cultura de la organización Cantv.

8. En cuanto a las solicitudes recibidas se determinó que el servicio más frecuente y que su resultado es el más satisfactorio para los clientes es la solicitud de constancia de trabajo; y el servicio más insatisfactorio es el uso del robot. En cuanto a las consultas por asuntos no rutinarios presentan un porcentaje de satisfacción bajo. Al analizar estos resultados por tipo de nómina se puede concluir que las mayores solicitudes de constancias de trabajo la presenta el personal de confianza, seguidos por el personal de contrato colectivo.

9. En cuanto a las técnicas que utiliza Fácilcentro en la prestación de servicios, se pudo observar que para la fecha de levantamiento de esta información, los sistemas los sistemas no respondían al volumen de solicitudes realizadas por los usuarios. Solo funcionaba el sistema SIARH y SPAC, los cuales suministraban información no confiable a los usuarios, por lo que se consideró acelerar la implantación del SAPR3. Sin embargo, se podría concluir que existe una tendencia a percibir a la automatización como una alternativa posible para realizar los trámites de beneficios ante la unidad correspondiente.

10. En cuanto a la posición que ocupa el servicio en relación con otros ofrecidos servicios corporativos se observó que un alto porcentaje

de los encuestados (67,4%) opinó que Fácilcentro se encuentra en el promedio; no estableciéndose significación determinante por ser ambivalentes las respuestas.

11. Uno de los aspectos significativos en este estudio, corresponde a la percepción que tiene el cliente del servicio recibido, así como la visión que tienen del recurso humano que presta el servicio. Ante esto se concluye que es necesaria la incorporación del número de analistas, ya que la cantidad de usuarios excede la capacidad de tiempo de atención del analista. Esta situación crea malestar en los usuarios ya que deben invertir gran cantidad de tiempo en la ejecución de sus solicitudes y en recepción de los documentos. En cuanto a la comunicación por teléfono se considera ineficiente, ya que durante la mayor parte del tiempo los teléfonos están ocupados, lo que trae disgustos e inconformidad con el servicio que ofrece la unidad.

12. Existe una percepción por parte de los usuarios que al personal se le debería mejorar las condiciones económicas y de beneficios para que atendieran a los trabajadores con gran interés y premura, es decir, obtener una compensación directa. Además, generar nuevas acciones en el personal que le ayuden a buscar mejores estándares y mayor valor a las actividades que realiza, llamada compensación indirecta.

En síntesis, se considera que existe un efecto del clima reinante en la unidad de Fácilcentro que está influenciando negativamente la respuesta que deben dar los funcionarios a los usuarios de las diferentes nóminas al solicitar los documentos.

Recomendaciones.

1) Realizar un análisis más detallado de la opinión de la nómina Ejecutiva, a fin de establecer estrategias adecuadas para la satisfacción de sus requerimientos. Las estrategias a ser evaluadas son el adiestramiento del personal ejecutivo y la creación de una unidad de atención especial para esta población. A tal efecto será realizado un estudio de caso.
2) Realizar un Estudio de caso, destinado a evaluar las acciones requeridas para poner en correcto funcionamiento el sistema de atención telefónica automatizado (Robot).
3) Realizar entrevistas con personal de la Vicepresidencia de RRHH de Movilnet, para conocer sus procedimientos de atención al personal relacionados con su plataforma de autoservicio y comunicaciones de beneficios.
4) Impartir adiestramiento al personal de Fácilcentro y de la Coordinación de Administración, orientado a la formación de competencias para el manejo de situaciones conflictivas y no rutinarias con sus usuarios.
5) Restablecimiento del sistema Q-matic para el control y orden de atención al público.

6) Realizar un Estudio de caso, destinado a evaluar nuevas tecnologías para la atención a los usuarios (Touch-screen y lector de carnet).

7) Análisis de distintas estrategias de comunicación que permitan ajustar las expectativas de los usuarios a las posibilidades reales de satisfacción de Fácilcentro.

8) Intervenir, a través de las técnicas de capacitación, al personal para dar respuesta a las necesidades que plantea en cuanto a la utilización de formularios computarizados para acceder al servicio.

9) Intervenir al personal, a través de las técnicas de capacitación, acerca del uso del sistema automatizado de atención telefónica (robot).

BIBLIOGRAFÍA

Achong, Carlos. (1997). Análisis de brechas: centro de atención al cliente, Xerox de Venezuela. Monografía para optar al Master en Gerencia de Operaciones IESA. Caracas, Venezuela.

Albrecht, Karl. (1990). La excelencia en el servicio. Edit. Legis. Bogotá, Colombia.

Albrecht, Karl. (1994). Todo el poder del cliente. Edit. Piadós. Barcelona, España.

Anastasi, A (1974). Tests Psicológicos. Edit. Aguilar. Madrid, España.

Balestrini, M. (1997). Como se elabora el proyecto de investigación. Edit. B.L. Consultores Asociados. Caracas

Barrios. Y., M. y col. (2001). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). Caracas.

Brunet, L (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México: Trillas.

Ferrer, Luis. (1979). Guía práctica de desarrollo organizacional. Editorial Trillas, Méjico.

French W. (1996) Desarrollo Organizacional. Editorial Prentice Hall, Méjico.

Gómez, C. y Mariño, A.; Ponce, M. y Mendoza, F. (2000). Historia de la Administración. Monografías.com.

Goncalves, Alexis. Dimensiones del Clima Organizacional. Artículo de Internet: www.lafacu.com (1997)

Harrington, J. (1997). Enfoque en el cliente externo: mejores prácticas para establecer excelentes relaciones con el cliente. Edit. McGraw Hill. Bogotá, Colombia.

Kotler, P. (1991). Mercadeo de servicios profesionales. Editorial Legis, Serie Empresarial, Colombia.

Martínez, Luis (2000). Clima Organizacional. Monografía en Internet en: monografías.com lumaga@monteria.cetcol.net.co

Sierra Bravo, R. (1989). Técnicas de investigación social. Teorías y ejercicios. Edit. Paraninfo. Madrid.

Toro, F (1992). Diseño y Validación de un Instrumento para la Evaluación del Clima Organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11, Nos. 1 y 2 (Págs. 151 – 162). Caracas, Venezuela: IESA.

ANEXO

ATENCIÓN AL CLIENTE

Como parte del Proyecto de Autoservicio de Beneficios que próximamente se llevará a cabo en CANTV, queremos evaluar cuál es la situación actual y cuáles serían las fortalezas y debilidades que existen para implantarlo. Desde este punto de vista, pensamos que las funciones de Facilcentro podrían cambiar y ajustarse a la nueva realidad. Para ello diseñamos este instrumento, que tiene como finalidad obtener información acerca de la percepción que tienen los empleados de CANTV con respecto al nivel de satisfacción del servicio prestado por Facilcentro.

El cuestionario es personal y confidencial, deberá responderse en forma anónima. Es de suma importancia su colaboración y sinceridad al responder las preguntas. No escriba su nombre.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
- Seleccione y marque con una **X** la única respuesta que mejor se adapte a su criterio. Observe el ejemplo de respuesta que está más abajo, en esta misma página.
- Responda todas las preguntas del cuestionario. Escriba en los espacios destinados para ello.
- En caso de duda, consulte al administrador de cuestionario.

Ejemplo:

Los servicios de Internet son prestados dentro de la Corporación por:

☐ cantv
X cantv.net
☐ Movilnet
☐ Caveguías

La persona marca con una **X** la respuesta seleccionada.

A continuación, voltee la hoja y responda.

INFORMACIÓN PERSONAL

Nota: Instrucciones al reverso

Tipo de Nómina	Edad	Sexo	Antigüedad en CANTV	Área de Trabajo
☐ Convención Colectiva. ☐ Confianza. ☐ Ejecutivo.	☐ 18 a 30 años. ☐ 31 a 40 años. ☐ 41 a 50 años. ☐ 51 años o más.	☐ Femenino. ☐ Masculino.	_____ años cumplidos	☐ Administrativa ☐ Técnica ☐ Servicios ☐ Otra_____

INFORMACIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR FACILCENTRO

En el último año que usted utilizó los servicios de Facilcentro, lo hizo de la siguiente manera:

Solicitudes de Beneficios	N° de veces	Tiempo de Respuesta	Es satisfactorio para usted	En caso negativo, ¿por qué?
Constancia de Trabajo			☐ Si ☐ No	
Retiro/Prést. Plan de Ahorro			☐ Si ☐ No	
Retiro/Prést. Prestaciones Soc.			☐ Si ☐ No	
Solicitud de Vacaciones			☐ Si ☐ No	
Uso del Robot			☐ Si ☐ No	
Consultas realizadas			☐ Si ☐ No	
Reclamos por ajuste de nómina			☐ Si ☐ No	
Otros. Indique _____			☐ Si ☐ No	

PERCEPCIÓN DE LOS SERVICIOS

¿Cómo considera usted el trato personal (saludo, sonrisa, cortesía) brindado por el personal que lo atendió en Facilcentro?

☐ Excelente
☐ Bueno
☐ Regular
☐ Deficiente

Cuando desea obtener solución a su solicitud y no la obtiene de Facilcentro:

☐ Espero un tiempo prudencial y acudo nuevamente a Facilcentro y exijo respuesta
☐ Voy al área de Administración de Personal
☐ Intento comunicarlo al Supervisor de Facilcentro
☐ Otra: _____

Cree usted que la mejor forma de realizar sus trámites de beneficios sería:

☐ Formatos automatizados en computadora.
☐ Formatos en papel disponibles para ser llenados en las oficinas.
☐ Mantener servicio personalizado.
☐ Otra: _____

En general, el servicio de Facilcentro es:

☐ Excelente
☐ Bueno
☐ Regular
☐ Deficiente

La tendencia en el nivel de servicio:

☐ Mejora
☐ Empeora
☐ Es igual

Comparando esta valoración con su opinión sobre otros servicios corporativos (CNS, Infraestructura, Compras), Facilcentro está:

☐ Por debajo del promedio
☐ En el promedio
☐ Por encima del promedio

¿Cuál cree usted que sería otra posible función de Facilcentro?

☐ Medio de información de Beneficios de CANTV
☐ Información / inscripción acerca de eventos deportivos
☐ Promociones de descuentos en celulares, computadoras, etc.

¿Tiene alguna observación final?

_____

_____

_____

¡Gracias por su colaboración!