



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

PROPUESTA DE TRABAJO DE GRADO

*“Diagnóstico de Satisfacción Laboral y de Calidad de Servicio al Cliente
Interno en la empresa Gente, Generación de Tecnología, C. A.”*

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

Cristina Centrella Russo

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**Realizado con la tutoría de la profesora
Prof. María Elena Hoffman**

Caracas, Septiembre 2007

AGRADECIMIENTOS

Parece mentira como vemos pasar el tiempo y con el la culminación de etapas en nuestras vidas. Hoy cierro una etapa más en mi carrera profesional y tengo que agradecer en primer lugar a Dios por la oportunidad que nos da todos los días de enfrentar nuevos retos, nuevas situaciones, conocer nuevas personas, lograr proyectos, sencillamente a el le agradezco la vida y en lo personal, por esta segunda oportunidad que me está dando.

A mis Padres, que son las personas que más amo en la vida, a quienes les debo la oportunidad de formarme personal y profesionalmente. Ellos, han sido el pilar de mi vida, han sido el ejemplo de amor más puro y desinteresado que he conocido y me han acompañado incondicionalmente en todos y cada uno de los pasos que he decidido dar.

A mis sobrinos Givanni y Jimmy, que más que sobrinos los amo como hermanos. Les agradezco sus consejos tan certeros y su incondicionalidad. Ellos me han acompañado a lo largo de mi vida.

A mis hermanos Gianni y Mirella, que aunque físicamente no estén conmigo, siguen estando presentes y se han convertido en ángeles que guían mis pasos.

Quiero agradecer muy especialmente a la amistad porque aunque en ocasiones dudamos de la buena intención de los personas, me siento afortunada de contar con un grupo de amigos que incondicionalmente han estado conmigo celebrando triunfos y llorando fracasos. Necesariamente debo mencionarlos: Marcos, Yamileth, Rosaura, Richard, Nora, José, Angie, Deiker, Melqui, Ericka, Gladys, Hernan, Werner, Verónica, Daniela, Carina, Adrian, Arelis, Cristian, Isabel, Henry, José Ramón, Peque, Roberto, Román. Todos y cada uno de ellos me han enseñado el valor de la amistad.

A la Universidad Católica Andrés Bello por ser cuna de personas exitosas y con un alto valor moral.

Agradezco también a todos los profesores del post-grado y en especial a Maria Elena Hoffman, quien además de acompañarnos en este proyecto, resultó una buena amiga y a Tahiri Ramos, quien consecuentemente nos apoyó durante todo este tiempo.

A GENTE, Generación de Tecnología, C.A. que abrió sus puertas cordialmente para prestar su colaboración en la realización de este trabajo.

En general, quiero darle gracias a todas las personas que pasan por nuestras vidas dejando un aprendizaje y acompañándonos.

A todos mil gracias!

RESUMEN

La Satisfacción Laboral es un indicador que trata de medir la actitud del empleado frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Esto es una realidad susceptible de ser medida en cualquier organización y la empresa GENTE no escapa de esto. La compañía ha experimentado un crecimiento acelerado y actualmente se encuentra en etapa de reestructuración organizativa y de revisión de sus procesos internos.

La Unidad de Recursos Humanos ha sido pieza importante en este proceso de cambio organizacional. Una de sus funciones principales está siendo el desarrollo de proyectos para documentar políticas, cargos y procesos conducentes a optimizar el medio ambiente y las condiciones de trabajo.

Los insumos reportados en las entrevistas de salida, dejaron ver que existe cierto nivel de insatisfacción en la gente, por lo que se planteó la siguiente interrogante ***¿Cuál es la percepción del trabajador de GENTE, Generación de Tecnología en relación a algunos aspectos organizacionales, principalmente relacionados con la satisfacción laboral y la calidad de servicio para el cliente interno?***

El objetivo general perseguido es ofrecer a GENTE, Generación de Tecnología, el diseño y la ejecución de un proyecto de intervención para la medición de satisfacción laboral a todos sus empleados, con el fin de conocer la forma en que éstos perciben a la organización, su cultura, valores y procesos y detectar importantes oportunidades de mejora que permitan optimizar el ambiente laboral alcanzando un mayor nivel de compromiso personal y grupal, orientación al servicio y al logro de las metas organizacionales.

Para la consecución de los objetivos planteados fue preciso adoptar una metodología enfocada en Investigación Evaluativa, orientada a evaluar, justipreciar, ponderar: instituciones, programas, proyectos, planes, intervenciones. Cabe destacar que el propósito de toda intervención en Desarrollo Organizacional es identificar una situación desconocida que genera malestar o constatar la existencia de problemas,

para poder conducir a la organización o alguna parte de la misma a un estado deseado determinado por la misma organización.

Para la realización del diagnóstico se plantearon las siguientes fases:

Fase 0: Sensibilización de la organización para la intervención

Fase I: Clasificación de los Problemas

Fase II: Diagnóstico de Satisfacción Laboral y Calidad de Servicio al Cliente Interno.

Fase III: Procesamiento y análisis de los resultados

Fase IV: Presentación de los resultados y propuestas

Las dimensiones estudiadas fueron: Satisfacción laboral, Calidad de servicio interno y preferencias de los trabajadores con respecto a incentivos asociados al sistema de compensación.

La recolección de la data se realizó mediante cuestionarios conformados por preguntas cerradas, en busca de dar mayor profundidad al análisis que permitió llegar a conclusiones y recomendaciones finales. Las preguntas que integran el instrumento fueron tabuladas de acuerdo a los ítems extraídos de los indicadores que forman las variables del estudio. La recolección de la información se realizó en el mes de abril de 2007.

La aplicación del cuestionario se realizó con audiencias cautivas, grupos mixtos (interdepartamentales) de veinte (20) personas. Este proceso se llevó a cabo con todos los integrantes de la organización (65 trabajadores) lo que representa el 100% de la población (cargos administrativos fijos).

En el análisis de resultado se pretendió dar respuesta a los objetivos generales y específicos propuestos en un primer momento como orientación de la intervención. La no satisfacción (insatisfacción) laboral fue el denominador común en las opiniones manifestadas por los encuestados durante el diagnóstico.

Lo más importante que arrojó la intervención en este sentido, es que estadísticamente no parece existir ninguna relación lineal significativa entre la satisfacción laboral y las variables socio-laborales tiempo y nivel del cargo. Sin embargo, existe una alta correlación entre la satisfacción laboral y el género, para este estudio y así lo comprueba el comportamiento de los datos.

En términos de Calidad de Servicio Interno, la tendencia hacia la percepción más satisfactoria fue la más reportada en líneas generales.

Sobre las preferencias de los trabajadores con respecto a incentivos asociados al sistema de compensación, las preferencias de los encuestados giran en torno a

planes de formación y adiestramiento en primer lugar, seguido del bono de productividad semestral y el plan de ahorro: con aportes del empleado y de la empresa.

El presente trabajo de investigación se desarrolló a través de 4 grandes capítulos:

- **Capítulo I:** Diagnóstico.
- **Capítulo II:** Resultados del Diagnóstico.
- **Capítulo III:** Valoración del Proceso de Diagnóstico.
- **Capítulo IV:** Conclusiones y Recomendaciones.

INDICE

AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN	iii
INDICE	v
Capítulo I. DIGNÓSTICO	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Objetivos General.....	3
2.2 Objetivos Específicos.....	3
1.3 Metodología.....	4
1.3.1 Marco Organizacional.....	4
1.3.2 Marco de Referencia Conceptual.....	5
1.3.3 Marco Metodológico.....	32
Capítulo II. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	39
2.1 Perfil del Trabajador de GENTE, Generación de Tecnología,C.A.....	39
2.2 La Satisfacción Laboral en la Organización.....	40
2.3 La Calidad de Servicio Interno en las distintas unidades de la organización.....	44
2.4 Rasgos asociados al Sistema de Compensación.....	52
2.5 Hallazgos.....	52
Capítulo III. VALORACIÓN DEL PROCESO DIAGNÓSTICO	54
Capítulo IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
4.1 Conclusiones.....	58
4.2 Recomendaciones.....	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
ANEXOS	
Anexo 1. Cuestionario.....	
Anexo 2. Matriz de Resultados.....	
Anexo 3. Acuerdo de Confidencialidad.....	
Anexo 4. Contrato Psicológico.....	
Anexo 5. Propuesta de Diagnóstico al Cliente.....	
Anexo 6. Presentación para aplicación de cuestionario.....	
Anexo 7. Presentación de Resultados al Cliente.....	

Capítulo I.- DIAGNÓSTICO

1.1 Planteamiento del problema

GENTE, Generación de Tecnología es un centro generador de conocimiento de tecnologías y experticias específicas, dirigida al desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras (Hardware, Software y Diseño Mecánico) que satisface con criterios de calidad las necesidades de sus clientes, en las áreas de protección, control y supervisión de cargas y sistemas eléctricos de media y baja tensión (www.genteca.com). Es una empresa venezolana que comenzó hace 20 años, con la iniciativa de 3 ingenieros egresados de la Universidad Simón Bolívar (USB) con la idea de hacer investigación. La compañía creció a lo largo del tiempo y producto de las demandas del mercado se vio en la impetuosa necesidad de abrir una planta para iniciar el proceso de fabricación.

La compañía, en los últimos cuatro años, ha experimentado un crecimiento acelerado y actualmente se encuentra en etapa de reestructuración organizativa y de revisión de sus procesos internos.

La Unidad de Recursos Humanos ha sido pieza importante en este proceso de cambio organizacional. Una de sus funciones principales está siendo el desarrollo de proyectos para documentar políticas, cargos y procesos conducentes a optimizar el medio ambiente y las condiciones de trabajo.

El volumen de información es extenso, el número de personas externas e internas involucradas es mínimo, y se requiere del apoyo de empresas consultoras para llevar a cabo muchos de estos proyectos. En tal sentido, actualmente la consultora Analítica está trabajando en el diseño y desarrollo de estos programas de mejoramiento. Una de las áreas de mejora detectadas por la Unidad de Recursos Humanos y Analítica es el nivel de satisfacción del personal y la calidad de servicio interno. En consecuencia, surge la necesidad de un estudio específico sobre este aspecto a fin de validar a través de su diagnóstico, cuál es la percepción del personal.

Los líderes de GENTE, Generación de Tecnología están convencidos que la participación de todo el personal de la empresa es vital para este estudio y en definitiva para el proceso de cambio. GENTE, Generación de Tecnología se preocupa por su gente y el énfasis que tiene este proyecto es precisamente ese; se pretende lograr que todos los empleados aumenten su motivación y sientan que forman parte de una empresa que se

preocupa constantemente por mantener a su gente motivada y satisfecha con sus condiciones generales y ambiente de trabajo. En la medida en que cada uno de los empleados se sienta satisfecho y motivado por la organización, tendrá un mayor sentido de pertenencia hacia ésta. Cada individuo sentirá mayor compromiso y sentimientos de autorrealización y, en consecuencia, su rendimiento será superior, garantizando la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

El éxito de este estudio dará una visión completa de la percepción general de los trabajadores sobre Satisfacción Laboral, insumo necesario para detectar áreas de mejora en este sentido y procurar una propuesta de intervención.

¿Cuál es la percepción del trabajador de GENTE, Generación de Tecnología en relación a algunos aspectos organizacionales, principalmente relacionados con la satisfacción laboral y la calidad de servicio para el cliente interno?

1.2 Objetivo General

El objetivo general perseguido es ofrecer a GENTE, Generación de Tecnología, el diseño y la ejecución de un proyecto de intervención para la medición de satisfacción laboral a todos sus empleados, con el fin de conocer la forma en que éstos perciben a la organización, su cultura, valores y procesos y detectar importantes oportunidades de mejora que permitan optimizar el ambiente laboral alcanzando un mayor nivel de compromiso personal y grupal, orientación al servicio y al logro de las metas organizacionales.

1.3 Objetivos Específicos

- Orientar al cliente en el enfoque, procedimientos y tiempos a seguir en la planificación y ejecución del proceso de consultoría.
- Lograr un acercamiento a la empresa: conocer su trayectoria, estructura organizativa, líderes, clientes, proveedores, cultura, valores, competencia en el mercado.
- Lograr el compromiso de los líderes de la empresa con el proyecto.
- Diseñar un confiable cuestionario de medición de satisfacción laboral, ajustado a la realidad de GENTE, Generación de Tecnología.
- Aplicar eficazmente el cuestionario de medición de satisfacción laboral a todos los empleados de la organización.
- Diseñar con la alta gerencia de GENTE, Generación de Tecnología el mecanismo y la oportunidad para informar a todos los empleados los resultados del diagnóstico.
- Determinar oportunidades de mejora.
- Proponer recomendaciones de acuerdo a los resultados del estudio.
- Seleccionar al menos, una recomendación para elaborar una intervención en desarrollo organizacional.
- Enfocar el proceso de consultoría en el factor humano de la organización.

1.3 Metodología

1.3.1 Marco Organizacional

GENTE, Generación de Tecnología, C.A es una empresa que desarrolla, diseña, fabrica y comercializa, dispositivos electrónicos de supervisión, protección y control de cargas y sistemas eléctricos en media y baja tensión.

Diseña y manufactura sus productos, utilizando avanzados procesos y los mejores insumos, logrando la más alta calidad mundial, como resultado de 20 años identificando con el cliente sus necesidades y evaluando e investigando el comportamiento de diseños propios, en condiciones extremas de operación.

Posee, uno de los centros de Investigación y Desarrollo en electrónica más completos del mundo, resultado de constantes inversiones y la dedicación del mejor personal y esfuerzo gerencial y empresarial.

Ofrece, las mejores y mas amplias soluciones tecnológicas del mercado, productos innovadores y robustos, que aportan a sus clientes un valor agregado significativo a sus requerimientos, con la mejor relación precio-calidad, respaldados con una garantía extendida y un servicio post venta oportuno.

Atiende requerimientos para la industria, comercio y hogar, siendo referencia en innovación y calidad, estableciendo nuevos paradigmas de desarrollo tecnológico.

Misión

Desarrollar soluciones tecnológicas innovadoras (hardware, software y diseño mecánico), en respuesta a las necesidades de nuestros clientes en las áreas de protección, supervisión y control de cargas y sistemas eléctricos en media y baja tensión, atendiendo las industrias manufacturera, petrolera, energética, telecomunicaciones y mercado de consumo nacional e internacional siendo una referencia de emprendedores en sectores no tradicionales y estableciendo un nuevo paradigma de desarrollo tecnológico en el país, basado en la investigación e identificación de las necesidades del cliente.

Visión

Generación de tecnología, C.A. es un centro generador de conocimiento, con dominio de tecnologías y experticias específicas, dirigido al desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras (hardware, software y diseño mecánico) que satisfacen con

criterios de calidad las necesidades de sus clientes, en las áreas de protección, control y supervisión de cargas y sistemas eléctricos en media y baja tensión. Generación de tecnología C.A. es identificada por sus clientes como un aliado tecnológico y es reconocida por su calidad, capacidad de innovación y compromiso con una cultura productiva. El principal ámbito de acción de la empresa es el continente americano, para lo cual ha desarrollado las alianzas necesarias. Generación de tecnología CA.

Se ha constituido en el vehículo organizativo para que sus miembros y entorno se realicen humana y profesionalmente.

1.3.2 Marco de Referencia Conceptual

Satisfacción Laboral y Calidad de Servicio Interno

1. Premisa Importante: la organización como sistema

La organización es un ente creado para un objeto, es un sistema formal diseñado artificialmente para que cumpla una meta (<http://es.wikipedia.org/wiki/Organizacion>, 2007). Toda organización es concebida como un sistema, es decir como un conjunto de estructuras, roles y procesos que interactúan formando un todo, que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definidas. La organización es un sistema abierto formado por subsistemas que transforman entradas en salidas producto de la sinergia de sus partes (Modelo de Katz y Kahn en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/45/modorga.htm>, 2007).

2. Desarrollo Organizacional

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971) sitúan los orígenes del Desarrollo Organizacional en el año de 1924, partiendo del estudio de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. En medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1966) considera que el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de

"adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupo o "T-Groups" no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

En el capítulo sobre la Historia del Desarrollo Organizacional, French y Bell (1973, 37-58) visualizan su origen como un aprendizaje embrionario o de gestación:

I - Con el entrenamiento de equipos de una misma organización en los laboratorios de "T_GROUPS" del NTL, en Bethel, EUA. A partir de 1974 y hasta el final de esa década, empezaron a considerar cada vez más a la organización como objetivo o cliente.

II – Con los trabajos de "investigación de acción" y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el "Research Center" of Group Dynamics" fundado por Kurt Lewin en 1945 en el M.I.T. (EUA) y en el que colaboraron inicialmente Douglas McGregor, Rohald Lippitt, John French, Darwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Readke, Floyd Mann, y Rensis Likert.

Con el transcurso de los años el Desarrollo Organizacional ha tenido novedades, la grande y nueva contribución del Desarrollo Organizacional está en el uso sistemático, integrado y flexible, de lo que en cierto modo ya existía, pero estaba disperso, fragmentado o estancado: lo que a penas comenzaba a surgir, de manera desconectada dentro de aquellas ciencias, en las décadas de los años 40, 50 y 60. Las principales novedades del Desarrollo Organizacional son (Organization Development Internacional en <http://www.theodinstitute.org>, 2007):

a. Atención al enfoque adecuado de comportamiento, considerando que los aspectos humanos o psico-sociales siempre afectan, o son afectados en cualquier situación aún cuando se trate de situaciones problemas o situaciones de cambio. Unas veces las afectan como variable dependiente y otras como independiente.

b. Utilización sistemática de agentes de cambio que generalmente son consultores del Desarrollo Organizacional externo y/o internos. Además si están adecuadamente capacitados pueden ser agentes o ejecutivos actuando dentro del subsistema o sistema objeto.

c. Intención de integrar tres tipos de prácticas, comúnmente utilizadas independientemente por las consultorías tradicionales y tratadas por algunos especialistas y clientes como si pudiesen ser independientes: las prácticas tecnológicas, las prácticas

administrativas y las prácticas de comportamiento. La integración de esos tres tipos de prácticas especializadas se efectúa por medio de la acción catalizadora del consultor del Desarrollo Organizacional.

d. Creación de nuevos métodos e instrumentos propios, que juntándose con algunos ya existentes, se constituye en una nueva "tecnología del Desarrollo Organizacional".

e. Consultoría de procesos y contenido.

f. Caracterización de una nueva filosofía de administración: la de conseguir la eficacia y salud en sistemas abiertos TECA/M (Técnico-Económico-Administrativo-De comportamiento/Medio Exterios).

La novedad traída por la nueva praxis del Desarrollo Organizacional consiste en ir más allá de los habituales objetivos de mayor eficiencia y productividad. Ir más allá de la maximización de las ganancias u optimización de servicios, ir más allá de la búsqueda de eficacia, asegurar también la salud organizacional. Resumiendo, compatibilizar eficacia y salud, maximizándolas e integrándolas.

Es así como el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo)... Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos

y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que unas de las formas más importantes y perdurables de lograr el cambio en las organizaciones es a través del involucramiento y trabajo directo de su recurso humano. Las organizaciones más que estructuras son personas.

La presente investigación se centrará en el análisis de las percepciones del empleado de GENTE, Generación de Tecnología sobre su ambiente y condiciones de trabajo, así como de su acción en la prestación del servicio para sus compañeros de trabajo.

3. Clima Organizacional

Está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución. El clima organizacional es también "la medida receptiva de los atributos organizaciones. Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de ésta, influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto de grupo de características de la organización" (Maria Elena Mendoza Fung, 2000, UPB).

El clima de una organización debe facilitar la realización de la persona (empleado) como individuo irrepetible, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales. Se trata de un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la empresa. Donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo, su historia. Que sus vivencias estén ligadas a esa institución, hablamos de un clima que si

bien es cierto debe propender por el crecimiento y desarrollo de la organización, también privilegia el crecimiento de la persona objeto y fin último de las instituciones.

Un buen clima en las organizaciones va más allá de las buenas condiciones físicas del sitio de trabajo; pues este abarca aspectos emocionales, espirituales, morales y simbólicos (PARSONS en <http://www.ucab.edu.ve/ucabnuevo/plan/recursos/teoriaorganizacionburocratica.doc>, 2007).

El concepto holístico de salud, no la considera únicamente como ausencia de dolor, sino que es el estado general de bienestar de la persona (físico, espiritual, moral y emocional). No puede haber buen clima organizacional, si el individuo está enfermo moralmente, si la persona es excluida, estigmatizado, es subvalorado. No puede haber buen clima organizacional para un individuo que se le vulnera sus fundamentos religiosos, en tanto que, diariamente hace un aporte significativo a la empresa. No puede haber clima organizacional en un escenario donde la persona no ve posible un mundo de realizaciones acorde con sus expectativas de existencia (entendidas en el sano criterio de la racionalidad)

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores (Maslow, McGregor, McClelland, Herzberg, Weber, etc.), desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción.

"Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres, que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas. Los hombres establecen un club o una empresa, organizan un sindicato o un partido político, crean fuerza policíaca o un hospital y formulan procedimientos que gobiernan las relaciones, entre los miembros de estas organizaciones y los deberes que deben cumplir cada uno de ellos. Una vez que ha sido establecida firmemente una organización, tiende a asumir una identidad propia que la hace independiente de las personas que la fundaron". (Blau Scout en <http://docentes.uacj.mx/eflores/Admon1/teoria%20burocratica%20y%20estructural.ppt> 2007).

Cuando entramos en el mundo de la teoría se analizan una diversidad de factores, que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma. En ese sentido, el comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos, a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. El comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema organizacional.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que los constituyen, en particular, los componentes del clima

3.1 Satisfacción Laboral

El estudio de los factores relacionados con la satisfacción laboral surgió claramente con interés científico a partir del año 1.930, principalmente en los Estados Unidos; esto fue posible gracias a anteriores estudiosos y autores que justificaron filosóficamente la aplicación de principios científicos al estudio de este fenómeno social.

Estos proveyeron las herramientas metodológicas necesarias para conducir tal investigación.

Uno de los conceptos de satisfacción laboral más citados en la literatura es la definición de Locke (1969); para éste autor la satisfacción laboral “es el estado emocional placentero, resultante de la evaluación de los logros personales en el trabajo o la facilitación de los valores personales”. La definición del estado emocional se ve influenciada por el nivel de discrepancia entre lo que la persona espera y lo que está recibiendo en el trabajo.

Shultz (1991) precisa que la satisfacción laboral constituye “una disposición psicológica del sujeto hacia el trabajo, que se refiere a un conjunto de actitudes y sentimientos”. Otra definición que toma en cuenta a la satisfacción laboral, y que se abordará más adelante, en función de aspectos disposicionales es la de Robbins (1999), este autor la conceptualiza como “una actitud general hacia el trabajo que refleja la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir” (1999).

Por su parte Brief (2002), define a la satisfacción laboral como un estado interno que es expresado por la evaluación cognitiva y/o afectiva de un trabajo con un grado de favoritismo o no favoritismo.

El valor de ciertos factores internos o personales que afectan la satisfacción laboral comenzó a considerarse a partir del año 1985 cuando SATW y Ross (1985) encontraron que las puntuaciones en las escalas de satisfacción permanecían estables a través de largos períodos de tiempo, incluso para individuos que habían pasado por cambios ocupacionales durante el intervalo entre las pruebas. Este hecho les llevó a sugerir que existían características estables individuales que hacían que estos puntajes se mantuviesen estables a lo largo del tiempo.

Al considerar a los factores internos de la persona, Judge, Locke y Dirham (1997) ofrecieron una teoría que vincula las “evaluaciones centrales” del sí mismo con la satisfacción laboral. Judge define las evaluaciones centrales como las evaluaciones fundamentales que los individuos hacen sobre sí mismos y su auto-valoración. Incorporando en su concepto de auto-evaluaciones centrales se encuentran cuatro rasgos disposicionales: autoestima, auto-eficacia generalizada, locus de control y bajo

neuroticismo. Estas evaluaciones centrales, de acuerdo a los autores podrían explicar en parte la fuente disposicional de la satisfacción laboral. Estos autores mantuvieron la hipótesis de que las evaluaciones centrales tendrían efectos directos en la satisfacción con la vida y efectos indirectos en la satisfacción laboral, es decir, estos factores estarían asociados positivamente con la satisfacción laboral (Bolívar, Anaís & Escalona, María. (2004). Influencia del estrés laboral, las estrategias de afrontamiento del estrés, androginia y el sexo sobre la satisfacción laboral (Trabajo de Investigación). Caracas: UCAB, Escuela de Psicología).

3.1.1 Herzberg

De manera similar, y tomando en cuenta los factores internos o personales que afectan a la satisfacción laboral, Herzberg (1959) propone que la satisfacción laboral es el grado de complacencia intrínseca que experimenta el individuo e su trabajo cuando valora positivamente las actividades laborales, cuando siente retribuidas sus necesidades y carencias (sean de carácter físico, psicológico o social).

Herzberg (1959) considera a la satisfacción laboral como un constructo bidimensional compuesto por factores intrínsecos y extrínsecos. Herzberg utilizó el término sanitario "higiénicos" para expresar la idea de su función preventiva. Algunos de estos factores serían: las políticas de recursos humanos de la empresa, la calidad de la supervisión, el clima de las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, el salario recibido. Los factores intrínsecos se refieren a variables tales como reconocimiento, el trabajo en sí mismo y el logro. Mientras que los extrínsecos son descritos como variables tales como condiciones de trabajo, compensación y los compañeros de trabajo. Los factores intrínsecos son conceptualizados como motivadores y los factores extrínsecos como factores de higiene.

Los factores higiénicos constituyen las condiciones periféricas al cargo (Las condiciones necesarias, pero no suficientes de motivación que apuntan a la satisfacción de necesidades básicas. Funcionan como el mínimo nivel de agua para un barco; la existencia del agua hace que el barco flote, pero eso no asegura que navegue hacia destino). Éste, incluye los siguientes sub-factores: a) salario: el cual es definido como la percepción del sujeto de la gratificación percibida; b) relaciones interpersonales: es la percepción del sujeto de los vínculos del trabajo y afectivos entre el trabajador y sus

pares, superiores o subordinados; c) supervisión técnica: es la percepción que el empleado tiene sobre los estilos de liderazgo del supervisor con respecto a los subordinados; d) política empresarial y administrativa: es la percepción del conjunto de premisas organizacionales y administrativas que determinan las pautas de los miembros de una empresa; e) condiciones físicas: percepción del sujeto de las condiciones del trabajo referidas al horario, espacio, iluminación, ventilación, limpieza, etc; f) estatus: percepción del individuo del prestigio que conlleva el trabajo que realiza; g) seguridad en el trabajo: percepción de seguridad o estabilidad del trabajo; h) vida personal: se refiere a la percepción de la influencia del trabajo en su vida personal.

Por su parte los factores motivacionales son intrínsecos al trabajo y se pueden resumir en: a) reconocimiento: se refiere a la percepción del empleado de la gratitud que muestra la empresa ante la realización de una labor exitosa; b) logro: se refiere a la actitud expresada por el sujeto que implica la culminación de una tarea, la solución de un problema y el conocimiento de sus resultados; c) crecimiento: se refiere a la percepción que el sujeto tiene sobre las posibilidades de superarse y crecer dentro de una empresa, adquirir nuevas habilidades y perspectivas profesionales; d) ascensos: se refiere a la percepción del empleado de las posibilidades de un cambio de posición a posiciones superiores dentro de la jerarquía organizacional; e) responsabilidad: es la percepción que tiene el empleado acerca de sus posibilidades de responder en forma individual o colectiva o por las actividades inherentes a su cargo y a las consecuencias derivadas de la ejecución de dichas actividades; f) trabajo en sí: se refiere al grado de satisfacción que experimenta el sujeto como producto del trabajo mismo. El trabajo en sí, que es fuente de orgullo y satisfacción para la persona y que se relaciona con la necesidad de autoestima y desarrollo personal. Son los que, según Herzberg, verdaderamente "mueven el barco" y, por lo tanto, fueron llamados "motivacionales". Algunos de ellos serían: el trabajo en sí (su relación con el gusto y vocación de la persona), el grado de logro, producto del grado de exigencia de la tarea (ni muy fácil-rutinaria, ni excesivamente difícil, de logro imposible), la posibilidad de progreso, el grado de responsabilidad y autonomía asignados, el reconocimiento de los superiores, compañeros y subordinados.

Herzberg (1959), considera que los factores motivacionales son los que determinan la satisfacción del trabajador, estos parecen ser útiles para motivar a las

personas a lograr un rendimiento superior y pueden satisfacer la necesidad de auto-realización.

3.1.2 Robbins

El aporte de S. Robbins (1998) en este tema lo vincula con otros dos conceptos: compromiso con el trabajo y compromiso organizacional

(http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfaccionlaboral/, 2007)

- Compromiso con el trabajo: puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

- Compromiso organizacional: el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Satisfacción Laboral se define como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las necesidades
- Los valores
- Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados
- Las características de empleos anteriores
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución
- Condiciones de trabajo

- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo

- Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

- La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente:

Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

a) Satisfacción con el trabajo en sí – Reto del trabajo

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguiente cinco "dimensiones centrales" :

1. Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

2. Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

3. Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

4. Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

5. Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

b) Sistemas de recompensas justas

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la

comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

c) Satisfacción con el salario

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

d) Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

e) Condiciones favorables de trabajo

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de

trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

f) Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

g) Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

3.2 Calidad de Servicio

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio. Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

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

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo (<http://www.serviciosdecalidad.gob.mx/>, 2007), desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

3.2.1 ¿Qué se entiende por calidad?

Proveer satisfacción a partir de calidad según la define el Cliente, significa comprender perfectamente las dimensiones de la calidad: la calidad del producto y la calidad del servicio.

Si usted es Cliente, la calidad del producto es "lo que recibe" posteriormente en su mente es el sentimiento de satisfacción asociado al producto, la calidad del producto generalmente puede cuantificarse.

En las Empresas que venden servicios, la calidad del producto consiste en los aspectos tangibles y cuantificables del servicio que a su vez también generan satisfacción.

Ahora bien, si la calidad del producto es "lo que se recibe", la calidad del servicio se refiere "al modo como lo recibirlo".

Si la calidad del producto es tangible, la calidad del servicio puede describirse como intangible. Por eso, a menudo ésta última es más difícil de medir que la calidad del producto, pero en conclusión la calidad en sus diferentes enfoques es fundamental para crear satisfacción.

Según KAORU ISHIKAWA, La calidad es todo lo que alguien hace a lo largo de un proceso para garantizar que un Cliente, fuera o dentro de la organización obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención que arrojarán indefectiblemente Satisfacción para el Consumidor.

La calidad es fundamental para toda organización, ya que es el sello de garantía que la Empresa ofrece a sus Clientes, es el medio para obtener los resultados planeados, proporcionando satisfacción al consumidor como a los miembros de la organización en términos de rentabilidad e imagen frente a sus competidores.

3.2.2 Acepciones de Calidad

La calidad en términos comerciales se define como la Satisfacción del Cliente, utilizando para ello adecuadamente, los factores humanos, económicos, materiales, administrativos y técnicos de tal forma que se logre un desarrollo integral y armónico del hombre, de la empresa y la comunidad. Entendida la calidad de esta forma, el problema no se circunscribe únicamente a la calidad de producto, como antes se entendía o como mucha gente la ve, sino que hoy en día se puede hablar de calidad de vida, calidad humana, calidad de la administración, calidad del ecosistema, calidad del sistema, calidad del trabajo, calidad de la información, calidad de los objetivos, calidad de la compañía, calidad del proceso, calidad del servicio, calidad del uso, calidad de la comercialización, y calidad del consumidor; calidad del hombre en su entorno y sus realizaciones. Todas estas acepciones permiten llegar a medir la Satisfacción del Consumidor.

a) La satisfacción con relación a la Calidad Total y el Cliente

A comienzo de los sesenta, se inicia un movimiento encaminado a difundir los conceptos de calidad que se venían experimentando en los países desarrollados. En primer término, se integra al consumidor como fundamento esencial para el logro de los objetivos de calidad para la Empresa y la Satisfacción del Consumidor; estas tienen que ver con las necesidades de los mercados, características de los productos las cuales se convierten en especificaciones técnicas y normas para la Empresa. El modelo rompe la tradicional forma de ver en la calidad el resultado lógico e indiscutible del sistema de producción, para colocarlo en las manos de su verdadero dueño y juez, el Cliente.

En segundo término, se amplía la responsabilidad por la calidad, haciéndola extensiva a todos los integrantes de la organización. Es la calidad total, integral o la cadena conformada por todos los sistemas, la que permite asegurar la calidad de un producto o servicio que traducido al Cliente es plena satisfacción, teniendo en cuenta lo que esto significa en términos económicos; es decir, el costo, la ganancia y el valor de uso y de cambio y por último el prestigio de la Empresa.

b) Satisfacción es Calidad Total

Calidad total es un estilo global de gestión, que utiliza las contribuciones de todas las personas de la organización para mejorar continuamente, lo que hace que los Clientes se sientan satisfechos. El objetivo: alcanzar consistentemente las expectativas del Cliente. Es decir, constituye una manera de hacer las cosas que se impone a través de toda la Empresa, involucrando a cada una de las etapas de producción y cuyos beneficios deberían hacerse sentir tanto para los empresarios y Clientes, como para los empleados de una compañía.

c) Características de la Calidad Total

Visión de largo plazo: Calidad total implica transformaciones y, sobre todo, trabajo de cada persona involucrada en la firma y orientada hacia el consumidor. Usualmente sus resultados no son inmediatos. Es necesario persistir en el tiempo, para lograr el éxito esperado a través de la corrección aplicación del proceso de calidad y los estudios de retorno que medirán la satisfacción de nuestros consumidores.

Compromiso de la alta gerencia: Esta es una necesidad evidente, ya que la iniciativa envuelve a toda la compañía, por ello no se puede llevar a cabo sin el apoyo de

la Gerencia General. La alta Gerencia no sólo no puede estar ausente, si no que es necesario que establezca liderazgo en los programas tendientes a lograr satisfacción a través de la calidad, predicando con el ejemplo.

Administración participativa: Dicha participación se expresa en recolección y análisis de datos, generación y discusión de ideas, entre muchos otros aspectos. Requiere de la participación de todos sus integrantes

Trabajo en equipo: Como la satisfacción depende de muchos factores, es necesario enfrentar los problema y el desarrollo de los procesos en equipo. En la Empresa, el trabajo coordinado permitirá descubrir fuentes de errores y fallas y, consecuentemente tomar medidas correctivas para ir mejorando.

3.2.3 Cultura de Calidad

Para establecer una cultura de calidad es necesario establecer en nuestra empresa su filosofía, misión, visión y objetivos de la empresa para saber a quien va dirigido el producto o servicio que se vende y que rumbo se debe tomar. Posteriormente hay que concientizar a nuestros empleados en esta filosofía para que todas estén en el mismo barco. Una vez establecido, se obtienen ventajas para todos los que integran el negocio, nuestros clientes y proveedores.

Unas de las ventajas que se obtienen es la competitividad dentro del mercado, lo cual da una ventaja ya que, los clientes pueden preferir nuestro negocio por el servicio que recibe, la calidad de los productos que puede consumir. Otra sería, productividad, un negocio puede ser o volverse más productivo gracias a que el trabajo se realiza con una buena calidad en sus productos, suministros, procesos, recursos materiales y humanos y en sus actividades administrativas ahorrando recursos económicos, los cuales pueden ser utilizados para inversión o capacitación del personal con especialización en un área. Con estos conceptos podemos decir que una empresa que esta enfocada a ofrecer calidad tanto dentro de ella como a sus clientes, esta enfocada desde sus directivos a la prevención y no a la corrección lo cual ahorra tiempo y dinero.

De acuerdo con Philip Crosby (1997)[1] profesional de la calidad que, “para comprender la calidad en una empresa es necesario realizar una analogía de bienestar”, esto es hacer una análisis del estado en que se encuentra la empresa mediante el siguiente esquema.

La puntualidad es un factor muy importante dentro de los negocios. Dentro de la calidad de un servicio ya sea como empresario o cliente la puntualidad es muy importante pues, nos permite observar hasta que punto tenemos la seriedad y responsabilidad necesaria en el servicio que damos o recibimos.

También, tenemos que tener mucho cuidado en como se maneja la publicidad de nuestro producto, saber si el cliente percibe nuestro producto como nosotros queremos que lo reciba. ¿Esto para que?, bueno porque si estamos seguros de que el producto es bien percibido por nuestros clientes no habrá reclamaciones y será adquirido, pero si maneja mal este concepto, al momento en el que el cliente solicite un bien o servicio con las características con que se promociona y no lo encuentre o no cubra las necesidades que él espera entonces en lugar de ganar un cliente perderemos muchos.

La satisfacción de las necesidades del cliente es un factor muy importante dentro de toda empresa pues es importante tener definido el concepto de satisfacción del cliente para cubrir sus necesidades. Para esto se utilizan diferentes sistemas de medición las cuales son establecidas por cada empresa según el producto o servicio que se ofrezca, una de las mediciones de satisfacción más comunes son las encuestas, las cuales podemos encontrar en revistas, en un avión, en hoteles, restaurantes, tiendas de autoservicio, escuelas, etc.

Estrategias

La razón por la que las empresas no han logrado ofrecer un servicio con calidad se debe, sobre todo, a que ni ellas ni los clientes sabemos que significa exactamente. En diversos libros, cursos y hasta en discursos políticos se habla, muchas veces, de calidad en la atención al cliente (cortesía, amabilidad, sonrisas, etc.), algo que algunos llaman calidez. En nuestras encuestas con los clientes hemos detectado que la calidad en el servicio va más allá de la simple cortesía o amabilidad de los empleados que nos atienden.

Es cierto que como clientes evaluamos la atención que se nos brinda, pero no es lo único que tomamos en cuenta y lo peor de todo es que tampoco es lo más importante. Antes de mencionar la forma en que los clientes evalúan los servicios, es importante enfatizar dos aspectos que desde nuestra perspectiva son importantes:

La calidad en el servicio difiere de la calidad en los productos en los siguientes aspectos:

¿Cuándo hablamos de servicio no podemos intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando. Un plan de supervisión para mejorar la calidad en el servicio sólo ocasionaría más lentitud de respuesta con el cliente y no evitaría siquiera, una cuarta parte de los problemas que se suscitan?

En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio. Es por esta supuesta subjetividad del servicio que hemos detectado que no se pueden dictar recetas o procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador, centros telefónicos, etc.), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica.

La calidad en el servicio: se entiende por "Calidad en el Servicio ", cuando igualamos o sobrepasamos las expectativas de los clientes internos como externos.

Cliente interno: es aquel para el cual por la relación de trabajo establecida somos proveedores de información, materiales o servicios que contribuyen al buen logro de los objetivos establecidos.

Cliente externo: es todo aquel proveedor o persona que viene a nuestras instalaciones y que requiere satisfacer ciertas necesidades de información, materiales o servicios.

Recordemos que el cliente aprecia y evalúa la calidad de servicio, porque ésta, como la belleza, está en el ojo del observador. Todos los clientes evaluamos el servicio que recibimos a través de la suma de las evaluaciones que realizamos a cinco diferentes factores, a saber.

Elementos tangibles: se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.

No son pocos los clientes del ramo industrial que con sólo visitar la planta manufacturera o conociendo su sistema de cómputo, se deciden a realizar su primer pedido. Ni qué decir de las empresas del sector comercio: Una exhibición adecuada de los productos que comercializa influye en un cliente potencia.

De la misma forma, si su empresa es del sector servicios, también logrará un beneficio con el buen uso de los elementos tangibles, como es el caso de los nuevos talleres automotrices (franquiciados), que revoluciona nuestra costumbre de ver talleres para autos con demasiada grasa y muy descuidados: asesores e instalaciones limpias invitan a más de un cliente, día con día, a experimentar con dicha organización. Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial con nosotros, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a comprar.

Cumplimiento de promesa: significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si usted prometió entregar un pedido de 30 toneladas de materia prima a su cliente industrial el viernes de las 8 de la mañana, deberá cumplir con esas dos variables. Entregar a las 8 de la mañana 20 toneladas es incumplimiento, lo mismo que entregar las 30 toneladas el sábado.

Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.

El cumplimiento de promesa es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a comprar en nuestra organización.

Actitud de servicio: con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.

Competencia del personal: el cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

Empatía: aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo vemos hasta en comerciales de televisión), nosotros hemos obtenido de parte de los clientes que evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son:

Facilidad de contacto: ¿es fácil llegar hasta su negocio? ¿Cuándo llaman a sus vendedores o empleados los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie pueden ayudarlo?

Comunicación: algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.

Gustos y necesidades: el cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y - ¿por qué no? Que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas.

3.2.4 Falta de cultura de servicio

Es grande el número de empresas que buscan sinceramente, mejorar el servicio que entregan a sus clientes pero enfocando sus esfuerzos únicamente al personal de contacto con el cliente final. Y son a estos colaboradores a los que se culpa del mal

servicio que los clientes reciben, cuando en realidad el servicio es el resultado final de los esfuerzos de todas - o casi todas- las áreas de la organización.

Exigir a los empleados de la trinchera un servicio con calidad en una empresa donde las demás áreas son excluidas del proceso de la medición y responsabilidad del servicio, o en una empresa donde no se propicia un esfuerzo igual en las demás áreas, es una utopía que resulta ineficaz y costosa para las organizaciones.

La falta de una cultura de servicio interno es una causa grave que daña el entusiasmo de los empleados de contacto ¿Qué podrá lograr una persona con interés de ayudar a un cliente, pero sin apoyo del equipo? No mucho o nada.

En muchas empresas en las que no se promueve una cultura de servicio interno, la mayoría de las funciones o actividades no se desarrollan adecuadamente. Los planes (de producción, mantenimiento, sistemas, etc.) no se cumplen, las fechas límite tampoco, el trabajo en equipo no existe y para que un departamento obtenga un servicio de otra área de la misma organización debe atenerse a los tiempos y condiciones- algunas veces hasta exageradas- que imponen las áreas proveedoras.

Considere lo siguiente para empezar a crear una cultura de servicio de manera eficaz:

Como en todas las áreas de la calidad total, debemos crear un concepto organizacional común (calidad en el servicio, en este caso) haciendo hincapié en las dos actividades más importantes para el cliente final- y que también lo serán para el cliente interno -, que son cumplimiento y actitud de servicio. Es necesario medir el desempeño en materia de servicio interno, para monitorear el avance o progreso en el proyecto. Es importante que se midan las causas del mal servicio interno para que se logre identificar los puntos susceptibles de mejora.

La creación y promoción de una cultura de servicio interno permite obtener mejores resultados con los clientes finales y en las organizaciones, puesto que se requiere de menos esfuerzo para lograr los resultados y la sinergia del trabajo en equipo permite encontrar formas más adecuadas y económicas para satisfacer a los clientes.

La cultura de servicio interno ayudará mucho a los empleados a obtener apoyo de sus compañeros de nivel similar en las organizaciones y ello propicia una mejor

coordinación de las actividades y favorece la resolución de una parte considerable de problemas que surgen con los clientes en los servicios que reciben.

Uno de los principios legados por la Calidad Total, es el referido a la siguiente etapa de su proceso es su cliente lo cual vino a ser conocido como Cliente Interno dando gran importancia al análisis de los procesos río abajo, siguiendo su cauce natural.

Hoy día el concepto de Cliente Interno, se mantiene vigente y es reforzado en los principios de la gestión de la calidad, con el Enfoque basado en procesos, y el Enfoque de sistemas. Premios como el Malcolm Baldrige o el de la Excelencia de la Cámara de Industrias de Costa Rica en la categoría de Gestión de Procesos, también reconocen la importancia del Cliente Interno. La metodología para el establecimiento de la filosofía de Motorola sobre la conocida 6 Sigma, establece como una de las condiciones la identificación de clientes internos.

Karl Albrecht en su libro Cliente Interno (en http://www.resumido.com/es/libro.php/178/El_radar_corporativo, 2007) dice: "Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen adentro". Esto obliga a que las empresas desarrollen una cultura de servicio hacia lo interno de la empresa, si es que quieren ser reconocidas por sus clientes por la calidad de servicio que brindan.

Tanto en las evaluaciones de participantes en el Premio a la Excelencia, como en las auditorias de los sistemas de Gestión de la Calidad de ISO, hemos encontrado muy pocas empresas, con una metodología para administrar el servicio al Cliente Interno o diciéndolo en términos de ISO: una forma para gestionar las interacciones entre los procesos.

Algunas empresas realizan evaluaciones para medir el índice de satisfacción de los Clientes con sus proveedores internos, tales como: Compras, Informática, Recursos Humanos, Mantenimiento, Contabilidad, etc., en donde para cada característica de servicio se mide tanto la importancia para el cliente, como su nivel de satisfacción. Empresas de avanzada, ligan la entrega de bonificaciones, con el grado de satisfacción de los Clientes Internos. Si no hay satisfacción, no hay bonificación; de ésta forma se podría decir que el servicio interno si paga.

Conocemos una empresa en donde, si alguien llega donde el gerente a quejarse de un departamento, primero saca de su archivo la última evaluación realizada, y los parámetros de negociación entre ambos departamentos.

Si la evaluación recibida de este departamento es alta, hace la siguiente pregunta ¿ha cambiado algo, pues la última evaluación realizada aparece como un departamento excelente, o bien ¿de cuáles parámetros de negociación estamos hablando? El mensaje implícito está orientado a verificar si las evaluaciones reflejan el verdadero comportamiento del proveedor interno y no como un simple ritual, con una calificación alta para no perjudicarlos en su bonificación, así mismo, evalúa si en los procesos de negociación se establecen parámetros de medición, sobre aquellos aspectos vitales para los Clientes Internos.

Cuando una gerencia realmente se involucra y actúa de forma como la anterior, los resultados se alcanzan y por supuesto esto repercute en la satisfacción de los clientes externos, las ventas y las utilidades.

Un requisito adicional para el buen funcionamiento de este proceso, está relacionado con las técnicas de negociación entre los actores, en donde existen varias metodologías, las cuales facilitan la "comunicación entre las dos partes, para llegar a un acuerdo, cuando algunos intereses son compartidos y algunos son opuestos".

En los procesos de negociación cliente proveedor interno, algunas veces se plantea la duda sobre la dualidad de cliente y proveedor al mismo tiempo. Esto se soluciona utilizando el concepto de río abajo, siguiendo su cauce natural: quién recibe mi trabajo, es mi cliente. Un ejemplo: el departamento de contabilidad, algunas veces se considera cliente de toda la empresa, todo lo contrario, este departamento brinda al resto de la empresa, un servicio de procesamiento de información para la toma de decisiones, servicio fácil de contratar con un proveedor externo (outsourcing). Cuando se entrega información a un área para ser procesada o bien se nos brinda un servicio, no implica que en ese momento ellos sean los clientes, esto equivaldría a decir que cuando le doy mis requerimientos a la persona que nos atiende en un restaurante, en ese instante él sea mi cliente, esto en ningún momento es así.

Una pregunta usual es "¿tienen los clientes internos el derecho a exigir y recibir productos y servicios de calidad?".

La respuesta es SI, porque las características de los productos que se entregan al cliente final, NO se obtienen solo en una única o última etapa del proceso, sino que cada etapa debe aportar su parte con la certeza de que el producto final, está condicionado por la calidad de esos aportes. El desempeño de un sistema, nunca es igual a la suma del desempeño de cada una de sus partes. Es el producto de sus interacciones.

Tom Peters (1981) escribió (en <http://www.eumed.net/economistas/06/Peters.htm>, 2007) : "No puedo imaginar una compañía que haya encontrado la manera de servir al cliente externo mientras maltrata al cliente interno". Lo anterior, referido principalmente a aquellas jefaturas, que creen son ellos los clientes de sus empleados. La razón de ser de una empresa son sus clientes, la razón de ser de un jefe son sus subalternos, sus Clientes Internos, a los cuales les brinda un servicio de liderazgo, motivación, entusiasmo, entrenamiento, etc. Esto es dar vuelta a la pirámide. Lo mismo es válido cuando se dan luchas internas entre Ventas y Producción y así entre otros departamentos, olvidando que la única pelea es contra la competencia luchando por el favor del cliente.

Recientemente escuchamos a un gerente decir que no compartía el concepto, pues solo existía un cliente, el externo, y a él se debía todo el esfuerzo de la organización. Si bien coincidimos en parte con esta opinión, es cierto que nadie entrega lo que no recibe, si un subalterno no recibe buen trato difícilmente brindará buen trato a los clientes. Igualmente escuchamos a un gerente decir "Mis empleados deben tratar a los clientes, de la forma como yo mismo quisiera ser tratado". Lo correcto hubiera sido escuchar: "Mis empleados deben tratar a los clientes, como yo los trato a ellos". El compromiso es diferente, pues muy probablemente muchas empresas se queden sin clientes si los empleados les dieran el mismo trato.

En conclusión: ninguna unidad de la empresa se justifica a sí misma, sino que su razón de ser, está en el producto que entrega al proceso siguiente, ese proceso, es su cliente.

El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo.

Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos.

La idea de Calidad, expresada anteriormente, es de aplicación en este esquema proveedor-cliente interno (también llamado cadena de Deming). Por ello, el proveedor interno deberá satisfacer las necesidades de su cliente, de igual modo que la organización deberá satisfacer a sus clientes externos.

En buena medida esta visión ayuda a explicar qué es la Calidad Total ya que, como puede apreciarse, ésta sería la Calidad (aptitud de uso) aplicada a todas las actividades de la organización y, por consiguiente, a todas las cadenas proveedor-cliente existentes en ella.

Evidentemente, es necesario que la calidad a lo largo de una cadena sea uniforme y máxima al mismo tiempo ya que, de otro modo, se producirán fluctuaciones y rupturas en la calidad del resultado. Basta con que falle un eslabón, para que la cadena se quiebre y no se alcancen los objetivos.

Bajo esta óptica, cuanto más longitud posea la cadena, más extensa sea, tanto menor será la probabilidad de alcanzar la calidad al final de la misma, de satisfacer al cliente que se encuentra en el último eslabón. Esto es debido a que la probabilidad total de éxito (Pt) es igual al producto de las probabilidades parciales de éxito

(http://foros.emagister.com/tema-relaciones_laborales_del_cliente_interno-12957-227069.htm, 2007):

$$P_t = p_1 \times p_2 \times \dots \times p_n$$

Tenemos, entonces, un poderoso argumento para defender el planeamiento y desarrollo de un diseño organizacional que permita la reducción de la longitud de los distintos procesos que se llevan a cabo, es decir de las distintas cadenas proveedor-cliente.

En la realización de la actividad consultora, en la Gestión de la Calidad Total, diseñamos proyectos de trabajo ajustados a las características específicas de cada organización.

La identificación de quiénes son proveedores y clientes, qué deben aportar y recibir (material, información, documentos, instrucciones,...) y cómo, respectivamente, son elementos básicos para alcanzar la calidad. Es preciso instrumentar las medidas oportunas que permitan al cliente interno expresar sus necesidades, de modo que queden bien definidas las características que debe tener el producto entregado por el proveedor. Requisitos de salida y entrada, de los procesos proveedor y cliente, deben coincidir para que la cadena funcione adecuadamente. De otro lado, habrá que obtener la retroalimentación oportuna desde el proceso cliente para efectuar las modificaciones pertinentes.

1.3.3 Marco Metodológico

La estrategia de intervención ha sido concebida adoptando la metodología Investigación Evaluativa, orientada a evaluar, justipreciar, ponderar: instituciones, programas, proyectos, planes, intervenciones. Cabe destacar que el propósito de toda intervención en Desarrollo Organizacional es identificar una situación desconocida que genera malestar o constatar la existencia de problemas, para poder conducir a la organización o alguna parte de la misma a un estado deseado determinado por la misma organización.

La Investigación Evaluativa es el método de indagación del DO, que se lleva a cabo en colaboración con el cliente. El mismo está basado en un proceso cíclico que consta de: diagnóstico, recopilación de datos, retroalimentación y recomendaciones.

“La investigación evaluativa es un tipo especial de investigación aplicada cuya meta, a diferencia de la investigación básica, no es el descubrimiento del conocimiento. Poniendo principalmente el énfasis en la utilidad, la investigación evaluativa debe proporcionar información para la planificación del programa, su realización y su desarrollo. Además, asume las particulares características de la investigación aplicada, que permite que las predicciones se conviertan en un resultado de la investigación. Las recomendaciones que se hacen en los informes evaluativos son, por otra parte, ejemplos de predicción”. (Suchman, 1967: 119).

El énfasis de este método está en la evaluación de los resultados y en la recomendación de acciones inmediatas que respondan a los mismos. Se evalúan los resultados como una base para posteriores esfuerzos que serán realizados durante el proceso cíclico, en colaboración con el cliente. Este método también genera nuevos conocimientos que pueden usarse en otras partes.

Se consideran los siguientes componentes:

1. *Identificación del problema:* es el momento que da comienzo a todo el proceso. Cuando una persona importante dentro de la organización se da cuenta de uno o más problemas de ésta que podrían ser aliviados por un agente de cambio.

2. *Recolección de Datos y diagnóstico preliminar:* normalmente es hecha por el consultor para evaluar el estado actual de la organización. Los métodos más comunes son entrevistas, observación, encuestas, y datos sobre el desempeño de la organización.

3. *Feedback para el cliente clave:* se comparten con el cliente los datos recogidos y sus resultados para presentar el mapa actual de la situación organizacional. Normalmente, el agente de cambio se preocupa por ayudar al cliente para que determine las fuerzas y debilidades de la unidad en la que el consultor está trabajando.

4. *Discusión sobre el diagnóstico:* el consultor y el cliente discuten el Feedback e intentan definir los problemas reales que necesitan cambio. El agente de cambio no "dice" al cliente cuál es el problema, pero ayuda al cliente a determinarlo.

5. *Recomendaciones:* el agente de cambio y el cliente revisan y acuerdan los pasos a tomar o acciones a emprender. Esto empieza el proceso con el cual el cliente empieza a moverse hacia un equilibrio diferente.

En este sentido:

- La medición de satisfacción laboral se realizó a través de un cuestionario estructurado de carácter cerrado, basado en la escala de Lickert. El mismo tiene validez de constructo; fue validado por la alta gerencia, a través del criterio de validación de juicio experto.
- La selección de las dimensiones del cuestionario fue producto del análisis de las conversaciones con la líder de Recursos Humanos, el insumo de las entrevistas de salida y la revisión bibliográfica.

Fase 0: Sensibilización de la organización para la intervención. La sensibilización de la directiva, gerencia y todo el personal en puestos claves, en busca de un compromiso y adhesión a la labor a desarrollar. Durante esta fase se definió el equipo del proyecto, para que los roles y las responsabilidades quedaran claramente definidas, en una reunión de trabajo al inicio del mismo.

Acción	Recursos	Productos
<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con la Coordinadora de RRHH de GENTE para presentar el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Dinámicas Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de trabajo y cronograma
<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con la Coordinadora de RRHH y los Líderes 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación Ejecutiva 	<ul style="list-style-type: none"> Definición de roles
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del proyecto a todo el personal de gente 		

Fase I: Clasificación de los Problemas. Consistió en establecer la importancia de los problemas ya identificados mediante los resultados suministrados de las entrevistas de salida aplicadas en GENTE, de acuerdo con la opinión de los miembros de la organización y de la cuantificación de las fuerzas negativas sobre lo positivo. Esto se llevó a cabo mediante entrevistas y sesiones de revisión de los procesos.

Fase II: Diagnóstico de Satisfacción Laboral y Calidad de Servicio al Cliente Interno. Esta etapa consistió en realizar un diagnóstico de satisfacción laboral utilizando las dimensiones (integración-trabajo en equipo, satisfacción general, satisfacción con respecto al sistema de compensación) y el estudio de calidad de servicio interno (servicio satisfactorio, atención agradable y cordial, respuestas y soluciones de calidad y respuestas y soluciones oportunas). Con esta medición se validó la información obtenida en las entrevistas de salida y se conoció la percepción de los empleados con respecto a sus condiciones actuales.

La recolección de la data se realizó mediante cuestionarios conformados por preguntas cerradas, en busca de dar mayor profundidad al análisis que permitió llegar a conclusiones y recomendaciones finales. Las preguntas que integran el instrumento fueron tabuladas de acuerdo a los ítems extraídos de los indicadores que forman las

variables del estudio. La recolección de la información se realizó en el mes de abril de 2007.

La aplicación del cuestionario se realizó con audiencias cautivas, grupos mixtos (interdepartamentales) de veinte (20) personas. Este proceso se llevó a cabo con todos los integrantes de la organización (65 trabajadores) lo que representa el 100% de la población (cargos administrativos fijos).

Fase III: Procesamiento y análisis de los resultados. La data obtenida del cuestionario será procesada a través del programa estadístico SPSS.

Fase IV: Presentación de los resultados y propuestas. Los resultados y algunas recomendaciones en base a estos, se darán a conocer a través de una presentación ejecutiva a la alta gerencia de GENTE, Generación de Tecnología.

1.3.2.1 El Cuestionario

El diagnóstico de Satisfacción Laboral y de algunos rasgos asociados al Sistema de Compensación

Como parte del diagnóstico previo, se consideró el efectuar un estudio de satisfacción laboral, así como de la percepción de los individuos con respecto a algunos rasgos asociados al sistema de compensación (incentivos), con el propósito de ofrecer insumos necesarios a GENTE, Generación de Tecnología que les permita conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores con respecto al ambiente y condiciones de trabajo, así como la calidad de servicio que existe entre las distintas unidades que la conforman, para validar las propuestas de mejora que en éstos ámbitos elaboran.

En cuanto al diagnóstico de satisfacción laboral se consideraron las siguientes variables:

- *Integración-Trabajo en Equipo: se refiere a la eficiencia y resultados de una filosofía de trabajo basada en equipos y al nivel de cohesión y cooperación entre los miembros de la organización.*
- *Satisfacción General: se refiere al conjunto de sentimientos relacionados con la brecha entre las expectativas de cada trabajador y aquello que la organización le ofrece.*
- *Satisfacción con respecto al Sistema de Compensación: se refiere al conjunto de sentimientos relacionados con la brecha entre las expectativas de cada*

trabajador y aquello que la organización le ofrece con relación al sistema de compensación.

- *Calidad del Servicio Interno: se refiere al grado de satisfacción que percibe el trabajador, como cliente interno de la empresa ante el servicio que le ofrece cada unidad o departamento.*

El cuestionario consta de tres partes: la primera conformada por 26 ítems tipo Lickert, de 4 puntos, correspondientes al estudio de las dimensiones Integración-Trabajo en Equipo, Satisfacción General y Satisfacción con respecto al Sistema de Compensación; la segunda parte conformada por 4 ítems tipo Lickert, de 5 puntos, correspondientes a la evaluación de la calidad del servicio de las unidades: Recursos Humanos, Compras, Mercadeo, Informática, Investigación y Desarrollo, Ventas, Administración, Logística (almacenes) y Producción; y la tercera parte conformada por un esquema de incentivos correspondientes al sistema de compensación.

Se ofreció el siguiente listado de incentivos que potencialmente podrían ser otorgados:

- Tiempo libre/Horario Flexible
- Planes especiales de Formación/Adiestramiento
- Días adicionales de vacaciones
- Bono de productividad semestral
- Plan de ahorro: con aporte del empleado y aporte de la compañía

El cuestionario aplicado para este diagnóstico podrá encontrarse anexo a este documento (ver anexo 1).

1.3.2.2 Resultados esperados

Al término de este proyecto los resultados por obtener serán:

1. Resultados del diagnóstico ajustados a criterios científicos y estadísticos.
2. Presentación de resultados a la Alta Gerencia e informe escrito.
3. Presentación a todo el personal sobre los resultados del estudio con generación de feed-back.
4. Mejoramiento del sistema actual de compensación (sueldos y salarios).
5. Mejor ambiente de trabajo.
6. Mejoramiento de procesos.

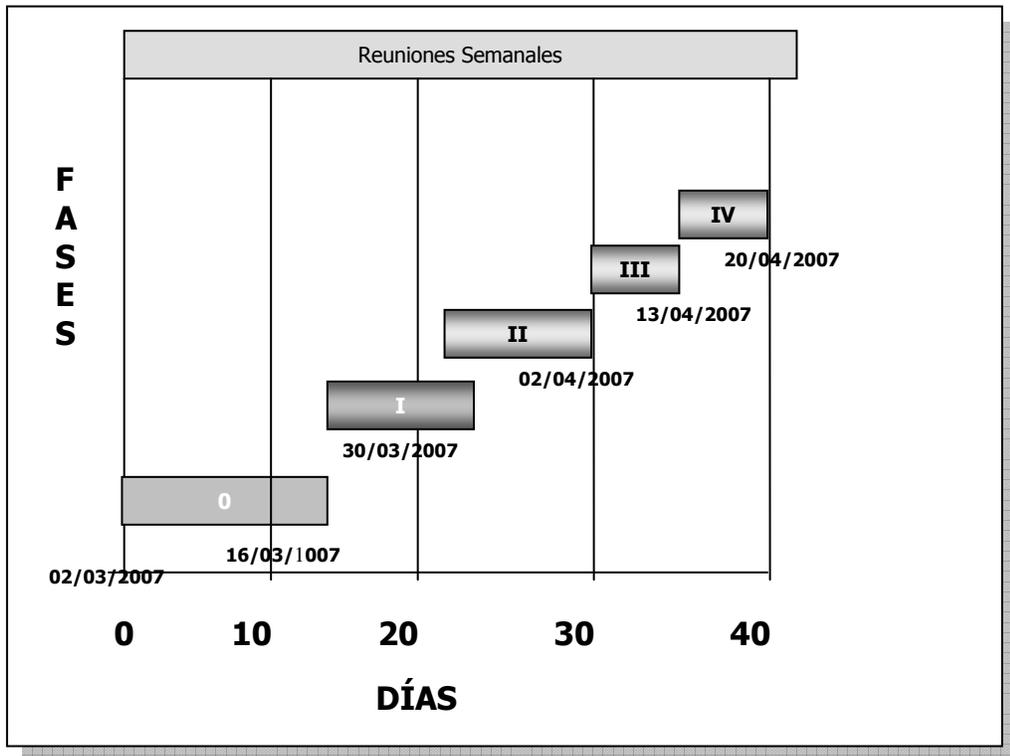
7. Mejoramiento de la calidad del servicio al cliente interno.

1.3.2.3 Consideraciones éticas

Toda la información recopilada así como los resultados del Diagnóstico Organizacional, serán manejados con criterio de estricta confidencialidad. Esta condición se incluye en el Acuerdo de Confidencialidad y en el Contrato Psicológico anexos.

Es importante resaltar que todos los cuestionarios respondidos por los participantes quedan en custodia de los consultores como parte de los principios éticos que se manejan a nivel profesional.

1.3.2.4 Cronograma de Ejecución Propuesto



1.3.2.5 Inversión

Presentamos una estimación mínima de horas de intervención diagnóstica, las cuales pueden estar sujetas a modificaciones, en tanto ambas partes estén de acuerdo en los procesos a incluir.

La propuesta económica incluye los honorarios profesionales, diseño y reproducción de los materiales a utilizar e I.V.A.

Dicha propuesta excluye los gastos de alquiler de instalaciones y equipos audiovisuales, así como refrigerios y/o almuerzos. Estos serán asumidos por la empresa contratante.

Los lugares, personas a involucrar, horarios de las reuniones y actividades a que diese lugar la intervención se establecerán, de mutuo acuerdo.

Nuestros honorarios profesionales están calculados de acuerdo a precios del mercado.

ACTIVIDAD	HORAS	VALOR/HORA	TOTAL
Diseño de Cuestionario	7 Horas	Bs. 80.000,00	Bs. 560.000,00
Preparación	5 Horas	Bs. 80.000,00	Bs. 400.000,00
Facilitación	18 Horas	Bs. 140.000,00	Bs. 2.520.000,00
Procesamiento	32 Horas	Bs. 80.000,00	Bs. 2.560.000,00
Informe	5 Horas	Bs. 80.000,00	Bs. 400.000,00
Presentación de resultados a la Alta Gerencia	2 Horas	Bs. 140.000,00	Bs. 280.000,00
Presentación de resultados a los empleados	3 Horas	Bs. 140.000,00	Bs. 420.000,00
TOTAL	72 Horas		Bs.7.140.000,00
		I.V.A.	Bs. 785.400,00
			Bs. 7.925.400,00

****** Por tratarse de un trabajo de fines académicos está exento de cobro. La Propuesta Económica es sólo información referencial.**

Capítulo II.- RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

2.1 Perfil del trabajador de GENTE, Generación de Tecnología, C.A.

Un elemento de interés a tener en cuenta para la interpretación de los resultados de un estudio de satisfacción laboral es la descripción general de la población muestral, en función de algunas variables socio-laborales.

Características de la muestra del cuestionario de satisfacción laboral de Gente, Generación de Tecnología:

- El 66,7% de los trabajadores son personal base.
- El 38,3% de los trabajadores está ubicado en la unidad de Investigación y Desarrollo.
- El 63,3% de los trabajadores son mujeres y el 36,7% son hombres.
- El 60% de los trabajadores tiene entre 0 meses y 3 años en la organización.

A continuación se ofrecen algunas tablas con detalles sobre esta información:

Tabla 1. Nivel del cargo

<i>Nivel del Cargo</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Gerencial	4	6,67
Supervisorio	16	26,67
Base	40	66,67
<i>Total</i>	<i>60</i>	<i>100,00</i>

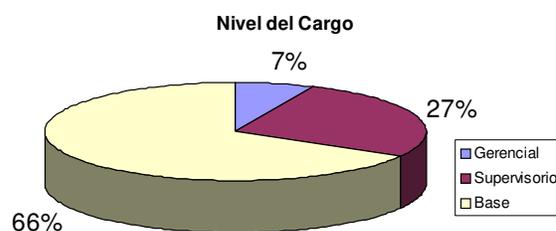


Tabla 2. Género

<i>Género</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Masculino	22	36,67
Femenino	38	63,33
<i>Total</i>	<i>60</i>	<i>100,00</i>

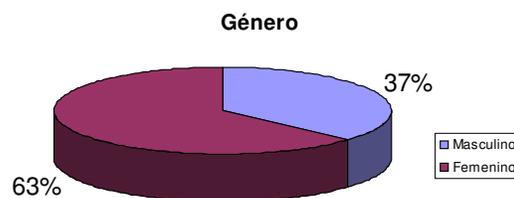


Tabla 3. Ubicación en la estructura organizativa

<i>Estructura Organizativa</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Recursos Humanos	4	6,67
Compras	5	8,33
Mercadeo	4	6,67
Informática	2	3,33
Investigación y Desarrollo	23	38,33
Ventas	9	15,00
Administración	10	16,67
Logística (almacen)	2	3,33
Producción	1	1,67
<i>Total</i>	<i>60</i>	<i>100,00</i>

Gráfico 3. Ubicación en la estructura organizativa

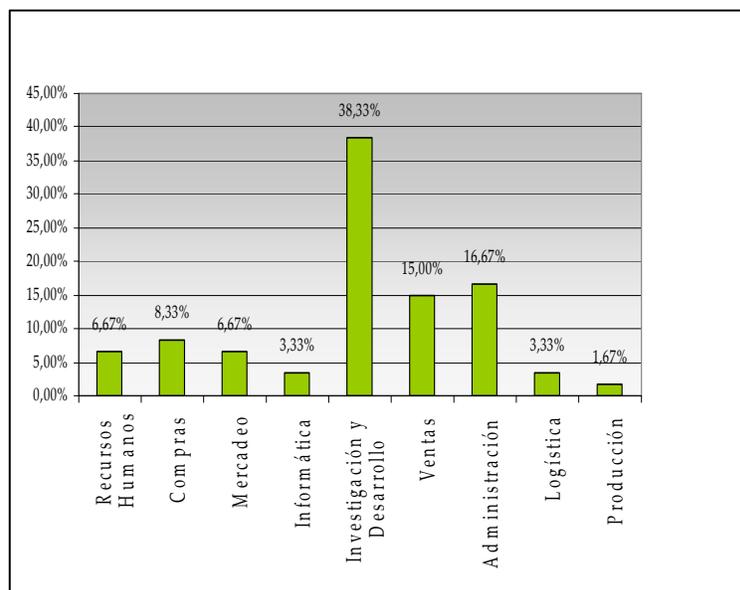
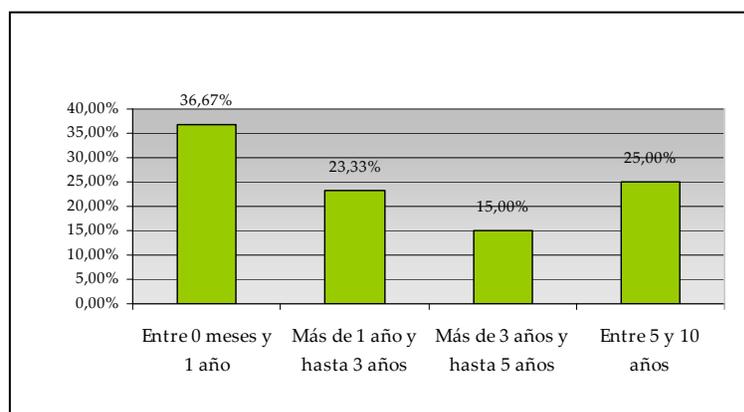


Tabla 4. Tiempo en la organización

<i>Tiempo en la Organización</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Entre 0 meses y 1 año	22	36,67
Más de 1 año y hasta 3 años	14	23,33
Más de 3 años y hasta 5 años	9	15,00
Entre 5 y 10 años	15	25,00
<i>Total</i>	<i>60</i>	<i>100,00</i>

Gráfico 4. Tiempo en la organización



2.2 La Satisfacción Laboral en la organización

El cuestionario utilizado para la recolección de información arrojó un índice general y un índice para cada una de las dimensiones estudiadas, las cuales se asociaron a baremos cualitativos de interpretación¹.

¹ Baremos cualitativos de interpretación: percepción crítica (entre 1 y 1,99) rango referido al nivel más alto de insatisfacción –según la escala usada en el cuestionario, refleja la opción de respuesta “EN NADA”-, percepción insatisfactoria (entre 2 y 2,99) rango referido a una manifiesta insatisfacción que los empleados sienten al no haber congruencia en lo que esperan de la organización y en lo que ésta les da –según la escala usada en el cuestionario, refleja la opción de respuesta “POCO”-, y percepción satisfactoria (entre 3 y 4) rango referido a una manifiesta satisfacción que los empleados sienten al haber congruencia en lo que esperan de la organización y en lo que ésta les da –según la escala usada en el cuestionario, refleja las opciones de respuesta “EN MUCHO y EN ALTÍSIMO GRADO”-.

- Índice Global y por Dimensión

La tabla que se muestra a continuación ofrece los resultados del diagnóstico de satisfacción laboral en general y con respecto a cada una de las dimensiones consideradas.

Tabla 5. Satisfacción laboral (Índice Global e Índices por Dimensiones)

<i>Satisfacción Laboral</i>	<i>Promedio</i>	<i>Interpretación cualitativa</i>
Global	2,68	Percepción insatisfactoria
Dimensión Integración-Trabajo en Equipo	2,69	Percepción insatisfactoria
Dimensión Satisfacción General	2,93	Percepción insatisfactoria
Dimensión Satisfacción con respecto al Sistema de Compensación	2,43	Percepción insatisfactoria

En líneas generales, los empleados manifestaron insatisfacción laboral. De las tres dimensiones estudiadas, Integración-Trabajo en equipo y Satisfacción general están ubicadas en el rango percepción insatisfactoria, mientras la Satisfacción con respecto al Sistema de Compensación, que obtuvo el promedio más bajo (2,43) está ubicada en el mismo rango pero con un valor significativamente más bajo, lo que evidencia que este aspecto debe ser tomando como prioritario para las mejoras que la organización planifique.

A continuación se muestran tres tablas con los ítems extremos de cada dimensión estudiada, es decir, los que presentaron mayor y menor puntaje. Estos datos nos permiten ubicar situaciones puntuales de mejora en la organización.

Tabla 6. Dimensión Integración-Trabajo en Equipo (índice general, ítem menor y mayor)

<i>Dimensión Integración-Trabajo en Equipo</i>	<i>2,69</i>	<i>Percepción insatisfactoria</i>
Los compañeros de otras unidades pueden ayudarme al logro de los objetivos	3,30	Percepción satisfactoria
El flujo o intercambio de información entre las unidades de la organización es adecuado	2,28	Percepción insatisfactoria

Los datos de la tabla 6 indican que los trabajadores de Gente, consideran que el logro de los objetivos está fuertemente unido al trabajo compartido y asistido entre unidades. En cuanto al flujo o intercambio de información, los trabajadores manifestaron una percepción insatisfactoria.

Tabla 7. Dimensión Satisfacción General (índice general, ítem menor y mayor)

<i>Dimensión Satisfacción General</i>	<i>2,93</i>	<i>Percepción insatisfactoria</i>
Me siento orgulloso de formar parte de esta organización	3,48	Percepción satisfactoria
Gente, Generación de Tecnología ha llevado adelante cambios en las condiciones y ambiente de trabajo en beneficio de sus empleados en los últimos dos (02) años	2,48	Percepción insatisfactoria

Los datos extremos de la dimensión Satisfacción General muestran que los trabajadores de Gente reconocen que la organización es importante, es por ello que manifiestan sentirse orgullosos por pertenecer a ella. Sin embargo, la percepción fue insatisfactoria en cuanto a los cambios en las condiciones y ambiente de trabajo que la empresa ha implementado en los dos últimos años.

Tabla 8. Dimensión Satisfacción con respecto al Sistema de Compensación
(Índice general, ítem menor y mayor)

<i>Dimensión Satisfacción con respecto al Sistema de Compensación</i>	<i>2,43</i>	<i>Percepción insatisfactoria</i>
Recibo los incentivos adecuados para mantenerme en la organización con ganas de trabajar	2,53	Percepción insatisfactoria
Me ofrecen recompensas en función de mi trabajo y los logros alcanzados	2,15	Percepción insatisfactoria

La anterior observación se confirma en la tabla 8. La dimensión Satisfacción con respecto al Sistema de Compensación resultó ser la más baja de las tres dimensiones estudiadas. El ítem con mayor puntaje no logró ubicarse en el rango percepción satisfactoria, tal como sucedió con las dimensiones Integración-Trabajo en Equipo y Satisfacción General.

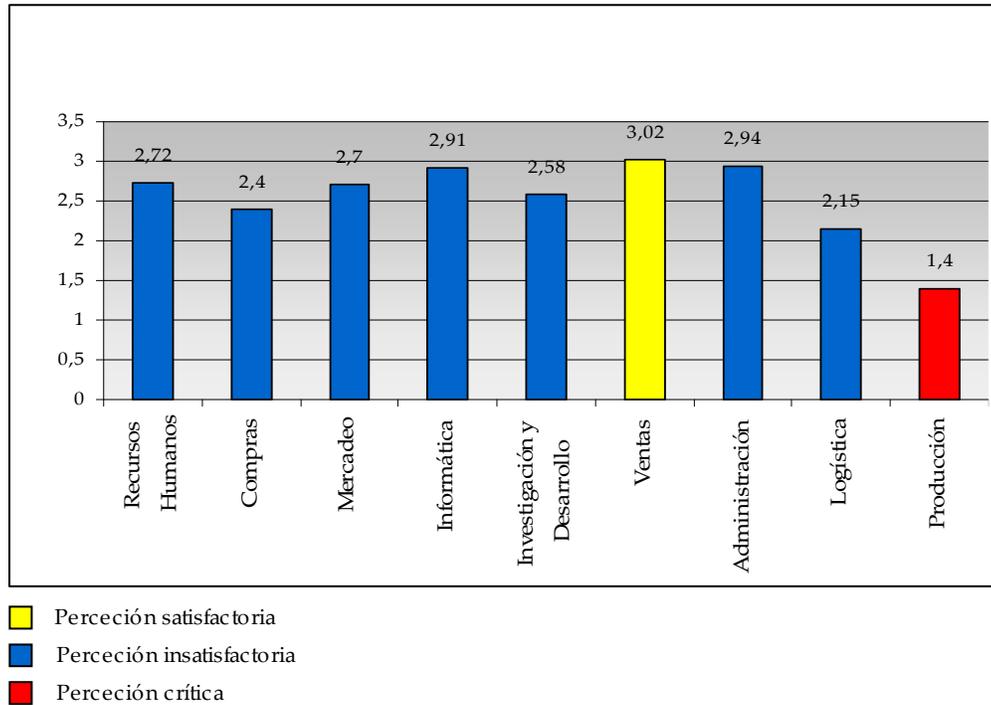
- Índice Global de satisfacción laboral por unidades de trabajo

La tabla 9 presenta los índices globales de satisfacción laboral por las unidades de: Recursos Humanos, Compras, Mercadeo, Informática, Investigación y Desarrollo, Ventas, Administración, Logística (almacenes) y Producción.

Tabla 9. Satisfacción Laboral por Unidades de Trabajo

<i>Satisfacción Laboral según Ubicación Administrativa</i>	<i>Promedio</i>	<i>Interpretación cualitativa</i>
Recursos Humanos	2,72	Percepción insatisfactoria
Compras	2,40	Percepción insatisfactoria
Mercadeo	2,70	Percepción insatisfactoria
Informática	2,91	Percepción insatisfactoria
Investigación y Desarrollo	2,58	Percepción insatisfactoria
Ventas	3,02	Percepción satisfactoria
Administración	2,94	Percepción insatisfactoria
Logística (almacenes)	2,15	Percepción insatisfactoria
Producción	1,40	Percepción crítica

GRÁFICO 5. SATISFACCIÓN LABORAL POR UNIDADES DE TRABAJO



El nivel más alto de satisfacción se encuentra en la unidad de Ventas con una percepción satisfactoria, aunque no es excelente puesto que su valor está en el límite inferior de dicho rango. El resto de las unidades se encuentran en el rango percepción insatisfactoria; los valores más bajos se encuentran en las unidades de Producción, Logística, Compras, e Investigación y Desarrollo. Esto debe tenerse en cuenta, dado que esta última es la responsable de gran parte de los procesos medulares desarrollados por la empresa.

- Índice Global de Satisfacción Laboral en relación con las variables socio-laborales

La tabla 10 incluye las correlaciones entre los resultados de la medición de satisfacción laboral y las variables socio-laborales consideradas en el estudio.

Tabla 10. Correlaciones (Satisfacción laboral y variables socio-laborales)

<i>Relación entre la Satisfacción Laboral y las variables socio-laborales (correlación)</i>	
Satisfacción y Tiempo en la empresa	-0,10
Satisfacción y Nivel del cargo	-0,13
Satisfacción y Género	0,85

Estadísticamente, no parece existir ninguna relación lineal significativa entre la satisfacción laboral y las variables socio-laborales tiempo y nivel del cargo. Sin embargo, existe una alta correlación entre la satisfacción laboral y el género, para este estudio.

2.3 La Calidad de Servicio Interno en las distintas unidades de la organización

Para medir la calidad de servicio ofrecido por las distintas unidades de la organización a sus clientes internos, se consideraron cuatro aspectos fundamentales relacionados con la variable calidad: 1- Servicio satisfactorio, 2- Atención agradable y cordial, 3- Respuestas y soluciones de calidad y, 4- Respuestas y soluciones oportunas. Para este análisis se consideraron las frecuencias de respuestas y los promedios; estos últimos asociados a baremos cualitativos de interpretación.

Tabla 11. Servicio satisfactorio (tendencia por unidad)

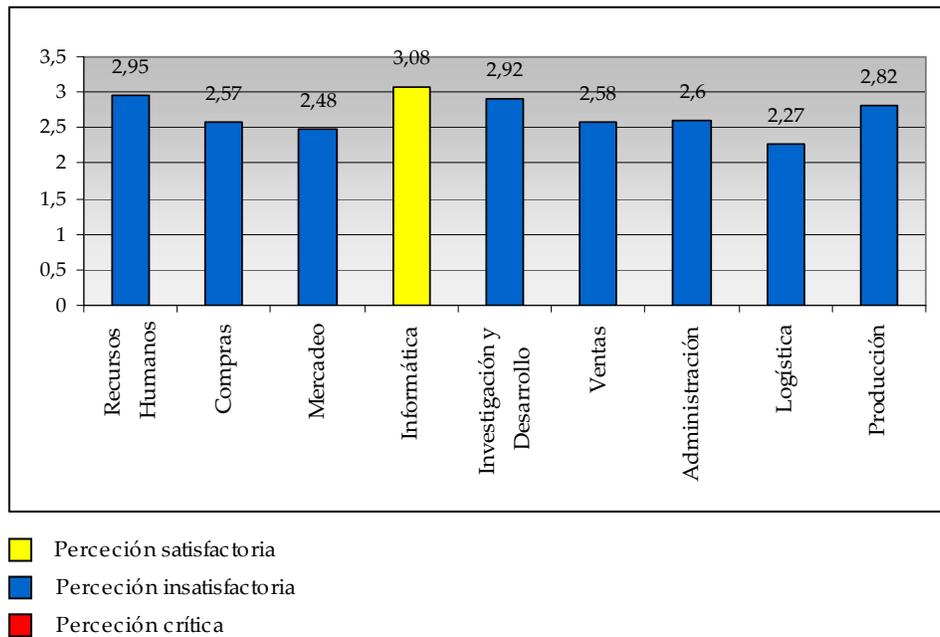
<i>Unidad</i>	<i>Porcentajes por frecuencia de respuesta</i>				
	<i>En nada</i>	<i>En poco</i>	<i>En mucho</i>	<i>En altísimo grado</i>	<i>No aplica</i>
Recursos Humanos	0%	11,7%	61,7%	21,7%	5,0%
Compras	0%	15,0%	53,3%	16,7%	15,0%
Mercadeo	0%	18,3%	41,7%	21,7%	18,3%
Informática	1,7%	13,3%	53,3%	30,0%	1,7%
Investigación y Desarrollo	0%	13,3%	48,3%	30,0%	8,3%
Ventas	1,7%	13,3%	43,3%	25,5%	16,7%
Administración	3,3%	8,3%	60,0%	15,0%	13,3%
Logística (almacenes)	0%	20,0%	40,0%	16,7%	23,3%
Producción	0%	21,7%	48,3%	23,3%	6,7%

Tal como se muestra en la tabla 11, las unidades que reportaron mayores porcentajes de satisfacción laboral en relación a la variable “ofrecer un servicio satisfactorio” al cliente interno son: Recursos Humanos, Informática e Investigación y Desarrollo.

Tabla 12. Servicio satisfactorio (índice por unidad)

<i>Unidad</i>	<i>Promedio</i>	<i>Interpretación cualitativa</i>
Recursos Humanos	2,95	Percepción insatisfactoria
Compras	2,57	Percepción insatisfactoria
Mercadeo	2,48	Percepción insatisfactoria
Informática	3,08	Percepción satisfactoria
Investigación y Desarrollo	2,92	Percepción insatisfactoria
Ventas	2,58	Percepción insatisfactoria
Administración	2,60	Percepción insatisfactoria
Logística (almacenes)	2,27	Percepción insatisfactoria
Producción	2,82	Percepción insatisfactoria

GRÁFICO 6. SERVICIO SATISFACTORIO (INDICE POR UNIDAD)



Resulta interesante identificar de igual manera las unidades que por el contrario, resultaron con un servicio no satisfactorio. En la tabla 12 se identifican las unidades de Mercadeo y Logística con los promedios más bajos en relación a la percepción del personal de GENTE, Generación de Tecnología, C.A. Esto representa un insumo importante, pues evidencia una oportunidad de mejora para la organización.

Tabla 13. Atención agradable y cordial (tendencia por unidad)

Atención agradable y cordial

Unidad	Porcentajes por frecuencia de respuesta				
	En nada	En poco	En mucho	En altísimo grado	No aplica
Recursos Humanos	1,7%	6,7%	38,3%	53,3%	0%
Compras	0%	10,0%	40,0%	36,7%	13,3%
Mercadeo	1,7%	5,0%	38,3%	31,7%	23,3%
Informática	1,7%	11,7%	43,3%	43,3%	0%
Investigación y Desarrollo	3,3%	8,3%	46,7%	33,3%	8,3%
Ventas	3,3%	6,7%	41,7%	31,7%	16,7%
Administración	5,0%	16,7%	40,0%	28,3%	10,0%
Logística (almacenes)	0%	15,0%	36,7%	25,0%	23,3%
Producción	0%	13,3%	51,7%	20,0%	15,0%

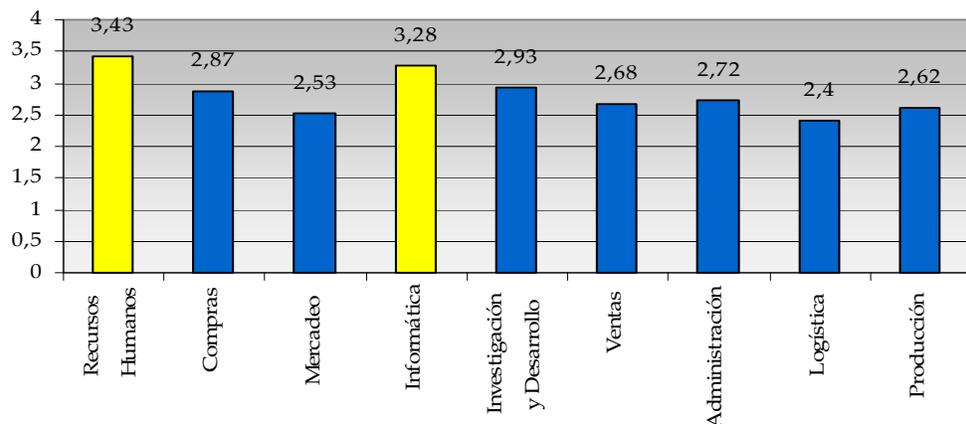
En tabla 13, se evidencia la misma tendencia de la tabla 8 pero en este caso, relacionada con la variable “ofrecer atención agradable y cordial” al cliente interno.

Tabla 14. Atención agradable y cordial (índice por unidad)

Unidad	Promedio	Interpretación cualitativa
Recursos Humanos	3,43	Percepción satisfactoria
Compras	2,87	Percepción insatisfactoria
Mercadeo	2,53	Percepción insatisfactoria
Informática	3,28	Percepción satisfactoria
Investigación y Desarrollo	2,93	Percepción insatisfactoria
Ventas	2,68	Percepción insatisfactoria
Administración	2,72	Percepción insatisfactoria
Logística (almacenes)	2,40	Percepción insatisfactoria
Producción	2,62	Percepción insatisfactoria

- Percepción satisfactoria
- Percepción insatisfactoria
- Percepción crítica

GRÁFICO 7. ATENCIÓN AGRADABLE Y CORDIAL (INDICE POR UNIDAD)



Según la tabla 14, la unidad de Logística no es percibida satisfactoriamente por el personal de la organización. Es la unidad que presta la atención menos agradable y cordial.

Tabla 15. Respuestas y soluciones de calidad (tendencia por unidad)

Respuestas y soluciones de calidad

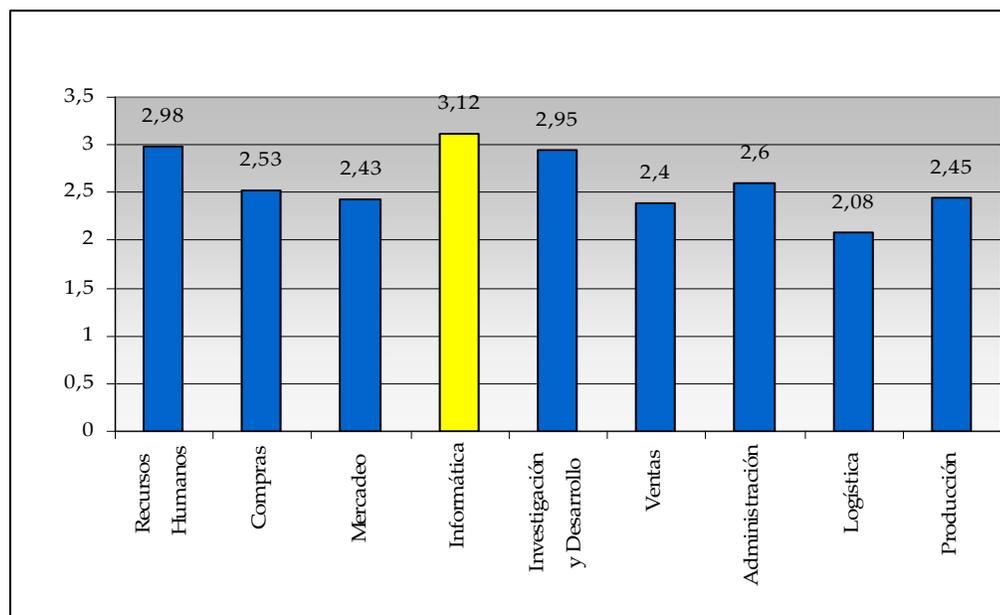
<i>Unidad</i>	<i>Porcentajes por frecuencia de respuesta</i>				
	<i>En nada</i>	<i>En poco</i>	<i>En mucho</i>	<i>En altísimo grado</i>	<i>No aplica</i>
Recursos Humanos	3,3%	13,3%	51,7%	28,3%	3,3%
Compras	0%	16,7%	46,7%	25,0%	16,7%
Mercadeo	0%	15,0%	40,0%	23,3%	21,7%
Informática	1,7%	15,0%	53,3%	30,0%	0%
Investigación y Desarrollo	1,7%	8,3%	56,7%	26,7%	6,7%
Ventas	3,3%	10,0%	43,3%	21,7%	21,7%
Administración	1,7%	18,3%	51,7%	16,7%	11,7%
Logística (almacenes)	1,7%	15,0%	43,3%	11,7%	28,3%
Producción	1,7%	15,0%	53,3%	13,3%	16,7%

La tabla 15 confirma los datos observados en las tablas precedentes, las unidades de Recursos Humanos, Informática e Investigación y Desarrollo son las que poseen los mayores porcentajes. En este caso, indica que ofrecen respuestas y soluciones de calidad.

Tabla 16. Respuestas y soluciones de calidad (índice por unidad)

<i>Unidad</i>	<i>Promedio</i>	<i>Interpretación cualitativa</i>
Recursos Humanos	2,98	Percepción insatisfactoria
Compras	2,53	Percepción insatisfactoria
Mercadeo	2,43	Percepción insatisfactoria
Informática	3,12	Percepción satisfactoria
Investigación y Desarrollo	2,95	Percepción insatisfactoria
Ventas	2,40	Percepción insatisfactoria
Administración	2,60	Percepción insatisfactoria
Logística (almacenes)	2,08	Percepción insatisfactoria
Producción	2,45	Percepción insatisfactoria

GRÁFICO 8. RESPUESTAS Y SOLUCIONES DE CALIDAD
(INDICE POR UNIDAD)



- Percepción satisfactoria
- Percepción insatisfactoria
- Percepción crítica

En la tabla 16 los empleados de GENTE, es decir, los clientes internos, tienen una percepción insatisfactoria en relación a la variable “respuestas y soluciones de calidad” que ofrecen las unidades de Mercadeo, Ventas, Logística (nuevamente) y Producción.

Tabla 17. Respuestas y soluciones oportunas (tendencia por unidad)

Respuestas y soluciones oportunas

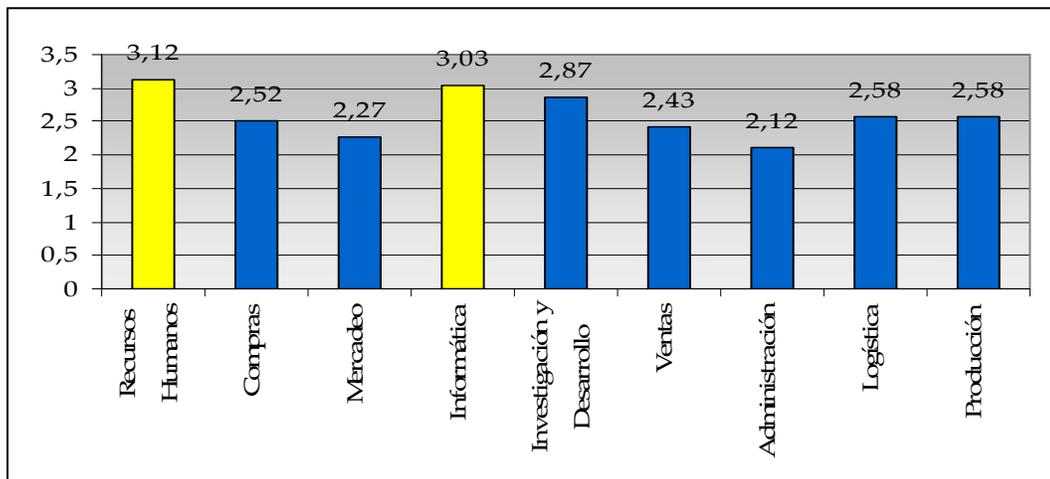
Unidad	Porcentajes por frecuencia de respuesta				
	En nada	En poco	En mucho	En altísimo grado	No aplica
Recursos Humanos	1,7%	11,7%	53,3%	31,7%	1,7%
Compras	0%	13,3%	55,0%	15,0%	16,7%
Mercadeo	3,3%	18,3%	33,3%	21,7%	23,3%
Informática	1,7%	16,7%	51,7%	28,3%	1,7%
Investigación y Desarrollo	1,7%	18,3%	45,0%	28,3%	6,7%
Ventas	0%	23,3%	43,3%	16,7%	16,7%
Administración	0%	18,3%	38,3%	15,0%	28,3%
Logística (almacenes)	5,0%	16,7%	53,3%	15,0%	10,0%
Producción	1,7%	16,7%	36,7%	28,3%	16,7%

La tabla 17, corrobora la tendencia reflejada en las anteriores tablas, las unidades de Recursos Humanos, Informática e Investigación y Desarrollo, reportaron en los cuatro

aspectos estudiados de la dimensión Calidad del Servicio Interno, los porcentajes más elevados en relación con puntuaciones positivas.

Tabla 18. Respuestas y soluciones oportunas (índice por unidad)

<i>Unidad</i>	<i>Promedio</i>	<i>Interpretación cualitativa</i>
Recursos Humanos	3,12	Percepción satisfactoria
Compras	2,52	Percepción insatisfactoria
Mercadeo	2,27	Percepción insatisfactoria
Informática	3,03	Percepción satisfactoria
Investigación y Desarrollo	2,87	Percepción insatisfactoria
Ventas	2,43	Percepción insatisfactoria
Administración	2,12	Percepción insatisfactoria
Logística (almacenes)	2,58	Percepción insatisfactoria
Producción	2,58	Percepción insatisfactoria



- Percepción satisfactoria
- Percepción insatisfactoria
- Percepción crítica

En este último aspecto estudiado en relación con la calidad de servicio, referido a respuestas y soluciones oportunas, se observa que las unidades de Mercadeo, Ventas y Administración, ofrecen respuestas y soluciones poco oportunas, según la percepción de los clientes internos. Esto es un dato a tomar en cuenta, puesto que las unidades en referencia son por naturaleza, unidades de servicio central y aquí encontramos otro aspecto de mejora para los proyectos que GENTE, Generación de Tecnología está llevando a cabo como parte del proceso de mejora continua.

A manera de síntesis, los resultados reunidos en las siguientes tablas (19, 20 y 21), presentan la percepción general de los trabajadores de Gente, Generación de Tecnología sobre la Satisfacción Laboral (promedio de las dimensiones: Integración-Trabajo en Equipo, Satisfacción General y Satisfacción con respecto al Sistema de Compensación) y la Calidad de Servicio Interno en las dimensiones: Servicio Satisfactorio, Atención agradable y cordial, Respuestas y soluciones de calidad, y Respuestas y soluciones oportunas, identificando las unidades con mayores fortalezas (señaladas en color azul) y mayores oportunidades de atención y mejora (señaladas en color rojo).

Tabla 19. Resumen de Satisfacción Laboral y Calidad de Servicio por Unidades de Trabajo

	Satisfacción Laboral	Calidad de Servicio Interno
Recursos Humanos	2,72	3,16
Compras	2,40	2,64
Mercadeo	2,70	2,41
Informática	2,91	3,14
Investigación y Desarrollo	2,58	2,92
Ventas	3,02	2,51
Administración	2,94	2,49
Logística	2,15	2,35
Producción	1,40	2,57
Indice Global	2,68	2,69

- ✚ Las unidades de Ventas, Administración e Informática poseen los valores más altos en Satisfacción Laboral: Ventas tiene una percepción satisfactoria, mientras que Administración e Informática tienen una percepción insatisfactoria.
- ✚ Las unidades de Producción, Logística (almacenes) y Compras poseen los valores más bajos en Satisfacción Laboral, están ubicados en el rango percepción insatisfactoria y crítica respectivamente.
- ✚ Las unidades de Informática, Recursos Humanos, e Investigación y Desarrollo reportaron las más altas percepciones en la Calidad del Servicio Interno: Recursos

Humanos e Informática tienen una percepción satisfactoria, mientras que Investigación y Desarrollo presenta una percepción insatisfactoria pero muy cercana al rango superior (3).

Tabla 20. Resumen de Satisfacción Laboral (por dimensiones) por Unidades de Trabajo

	Satisfacción Laboral		
	Integración-Trabajo en equipo	Satisfacción general	Satisfacción con respecto al sistema de compensación
Recursos Humanos	2,65	3,13	2,38
Compras	2,67	2,70	1,83
Mercadeo	2,81	3,00	2,29
Informática	2,92	3,13	2,67
Investigación y Desarrollo	2,61	2,80	2,36
Ventas	2,89	3,29	2,87
Administración	2,91	3,13	2,78
Logística	1,96	2,57	1,92
Producción	1,58	1,63	1,00

Tabla 21. Resumen de Calidad de Servicio (por dimensiones) por Unidades de Trabajo

	Calidad de Servicio Interno			
	Servicio Satisfactorio	Atención Agradable y Cordial	Respuestas y Soluciones de Calidad	Respuestas y Soluciones Oportunas
Recursos Humanos	2,95	3,43	2,98	3,12
Compras	2,57	2,87	2,53	2,52
Mercadeo	2,48	2,53	2,43	2,27
Informática	3,08	3,28	3,12	3,03
Investigación y Desarrollo	2,92	2,93	2,95	2,87
Ventas	2,58	2,68	2,40	2,43
Administración	2,60	2,72	2,60	2,12
Logística	2,27	2,40	2,08	2,58
Producción	2,82	2,62	2,45	2,58

- ✚ La unidad de Mercadeo presenta una percepción insatisfactoria en todas las dimensiones de Calidad de servicio interno.
- ✚ La unidad de Logística presenta promedios bajos en: servicio satisfactorio, atención agradable y cordial y respuestas y soluciones de calidad.
- ✚ La unidad de Ventas y Producción presentan promedios de respuesta bajos en: respuestas y soluciones de calidad, y respuestas y soluciones oportunas.

2.4 Rasgos asociados al Sistema de Compensación

Tabla 22. Preferencias de los trabajadores con respecto a los incentivos que podrían otorgarse

<i>Incentivos (preferencias)</i>	Número de individuos según posición (jerarquización)				
	1 ^e	2 ^e	3 ^e	4 ^e	Total
Planes especiales de formación/adiestramiento	26	12	17	5	60
Bono de productividad semestral	20	19	13	4	56
Plan de ahorro: con aportes del empleado y aportes de la empresa	6	21	17	9	53
Tiempo libre/horario flexible	5	4	6	13	28
Días adicionales de vacaciones	3	5	7	28	43

De acuerdo con la información que se muestra en la tabla 22, las preferencias de los empleados giran en torno a Planes de Formación/Adiestramiento en primer lugar, seguidas del bono de productividad semestral y el plan de ahorro: con aportes del empleado y de la empresa.

2.5 Hallazgos

Los principales hallazgos que se obtuvieron en la fase de diagnóstico organizacional se describen en los siguientes puntos:

1. La mayor parte de los individuos que conforman la organización (36,67%) no tienen más de un (01) año en la empresa.
2. La Unidad de Investigación y Desarrollo (área medular) es la que agrupa el mayor número de personas en la organización (23 personas).

3. Los individuos encuestados manifestaron sentirse insatisfechos en dos (02) de las tres (03) dimensiones estudiadas de satisfacción laboral: integración-trabajo en equipo y satisfacción con respecto al sistema de compensación.
4. Los promedios más bajos de satisfacción se reportaron en las unidades de: Producción, Logística e Investigación y Desarrollo. Dato que llama la atención, pues esta última es la responsable de gran parte de los procesos medulares desarrollados por la empresa.
5. En cuanto a la dimensión Calidad de Servicio Interno, las unidades que mejor son percibidas por el personal son: Recursos Humanos, Informática e Investigación y Desarrollo. Las dos primeras, unidades de servicio y la última, unidad clave en el negocio.
6. En líneas generales, más del 50% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con la calidad de servicio ofrecido por todas las unidades de la organización.
7. Las unidades que, según los resultados, tienen mayores oportunidades de mejora en lo referido a calidad de servicio interno son: Mercadeo y Logística.
8. Los individuos encuestados manifestaron, en su mayoría y como primera opción, la necesidad de planes de formación y desarrollo.

Capítulo III.- VALORACION DEL PROCESO DIAGNÓSTICO

3.1 Análisis retrospectivo de los tres (3) mayores aprendizajes logrados en el último trimestre académico tanto en el ámbito personal como profesional.

Para mi, la experiencia del post-grado fue maravillosa, ya que durante todo este tiempo he crecido mucho tanto a nivel personal como profesional. A pesar que soy egresada de Relaciones Industriales y que en cierta forma tiene relación con el Desarrollo Organizacional, las materias vistas tienen más relación con lo que es el trabajo del consultor.

Ahora bien, el último trimestre, donde tuvimos la oportunidad de llevar a la práctica todos los conocimientos adquiridos durante el post-grado y la experiencia acumulada que cada quien trae de acuerdo a las áreas donde se ha desempeñado, aprendí concretamente mucho sobre inteligencia emocional, negociaciones con el cliente y manejo de grupo que particularmente para mí es una experiencia totalmente nueva ya que no tenía experiencia en talleres, realización de dinámicas y manejo de la responsabilidad que implica trabajar en una organización real donde las consecuencias de tus acciones como consultor tienen implicaciones directas en la gente, su desempeño y en el funcionamiento de la organización como tal.

Adicionalmente, dado que me desempeño con trato directo a clientes en el área de ventas, he podido extrapolar con éxito estos conocimientos.

3.2 Auto-observación de la actuación personal, del darse cuenta de sí mismo y del impacto y consecuencias de la propia conducta en términos de manejo de situaciones de presión, ambigüedad, incertidumbre, conflicto, frustración, diferencias de enfoque, aprendizaje de los aciertos y errores.

En lo que respecta a mi actuación como consultor, tuve fallas propias de la inexperiencia en este aspecto, sin embargo traté al cliente siempre con mucho respeto a pesar que la persona que nos sirvió de contacto como líder de Recursos Humanos muchas veces quería imponer su criterio sobre el nuestro. En muchas ocasiones sentí molestia pero manejé adecuadamente las emociones, tratando de resaltar los beneficios de nuestra propuesta sobre el funcionamiento de la organización y los cambios que vienen

experimentando. Al final, creo la relación que buscamos siempre fue la de ganar-ganar, buscando un equilibrio que permitiera mantener nuestro criterio pero ajustándolo a las expectativas y necesidades de la organización.

En la relación directa con la gente, fue muy enriquecedor darme cuenta cómo poco a poco fuimos ganando confianza y respeto por parte de los participantes, logramos al final demostrar la imagen que queríamos y que debíamos proyectar. Logramos además llegarle a la gente de manera directa y con un lenguaje adecuado al nivel de cargo que se tratara.

Las personas dieron a conocer sus inquietudes, dejando de lado el miedo natural de comentar fallas de la organización. Esto se debe a la confianza que generamos y al tiempo y dedicación a la intervención que realizamos.

3.3 Descripción de la actuación del compañero(a) de equipo-, en términos de manejo de situaciones de presión, ambigüedad, incertidumbre, conflicto, frustración, diferencias de enfoque, aprendizaje de los aciertos y errores.

Afortunadamente, Marcos y yo logramos tener una excelente relación que se mantuvo desde el principio hasta el final, además que nos ayudó a cultivar una buena amistad. De los dos, yo soy más explosiva y emocional, mientras que su capacidad para manejar situaciones de estrés me fue de mucha ayuda en momentos difíciles con el cliente. Marcos es una persona con una serenidad admirable y su formación como docente le ha aportado una cantidad de herramientas importantísimas para el manejo de grupos, situaciones de presión, conflicto, entre otros.

Si me tocaría calificar su actuación como consultor, mi apreciación es excelente.

3.4 Descripción sucinta del proceso cliente-consultor desde el inicio de la intervención, considerando aspectos como credibilidad, confianza, ascendencia, respeto, apoyo, negociación, manejo de diferencias y de la frustración, entre otros.

Una de los aspectos más difíciles de manejar en consultoría es el contacto inicial con el cliente. Tuvimos nuestros tropiezos con el primer cliente que contactamos por incongruencia entre lo que necesitábamos efectuar como consultores exigido por la Universidad y lo que ellos necesitaban. Posteriormente, Rosaura nos sirvió de puente para

el segundo cliente que contactamos que fue GENTE Generación de Tecnología. De entrada tuvimos buen feeling con Damelis Ruiz, Coordinadora de Recursos Humanos y coincidimos en un momento organizacional de crecimiento y de cambios que fue clave para hacer un buen engranaje con las necesidades del cliente.

Sin embargo, en algunos momentos quiso anteponerse a nuestro criterio pero inteligentemente supimos canalizar esas inquietudes hacia lo que queríamos y lograr el objetivo.

Otro aspecto que yo cambiaría del proceso es la persona contacto, me hubiese gustado llegar a un nivel superior, es decir, mantener el contacto y las reuniones con el Director de Administración directamente, lo que nos hubiese ahorrado mucho tiempo y quizás se hubiesen logrado otras cosas.

3.5 Reflexión personal sobre los cambios que haría al enfoque o estrategia aplicado de tener la oportunidad, con su justificación.

Realmente, para ser la primera experiencia como consultores creo que fuimos muy acertados en los enfoques utilizados y esto se demuestra con los resultados que obtuvimos y con el feed-back reportado tanto por Damelis Ruíz como por todos los empleados con los que tuvimos la oportunidad de conversar muy abiertamente.

Yo no cambiaría el enfoque, sino lo que comenté anteriormente, me iría a un nivel superior para el contacto con el cliente e involucraría mucho más a la Junta Directiva quien no tuvo la participación que hubiéramos querido y con lo que estaríamos más cómodos.

3.6 Sugerencias para mejorar la asignatura desde el punto de vista metodológico, conceptual, pedagógico y la relación alumno-profesor y viceversa.

A mi manera de ver, una gran virtud de la profesora es que se mantiene constantemente actualizada, aspecto importante a la hora de asesorar a los alumnos. La relación alumno-profesor en rasgos generales fue bastante buena, ya que nos manejamos a un nivel de iguales, nunca me sentí menos por ser estudiante, siempre se manejó una conversación de tu a tu con bastante madurez, con recomendaciones en lugar de críticas. Sin embargo, pienso que podría mejorarse en el aspecto metodológico, ya que dada la

escasez de tiempo con la que muchos de nosotros cuenta por las responsabilidades propias de los trabajos, sería conveniente trabajar con citas programadas por equipos con un tiempo estimado para cada uno.

Capítulo IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

La presente intervención organizacional se centró en llevar a cabo un diagnóstico de Satisfacción Laboral y sobre algunos rasgos asociados al Sistema de Compensación (incentivos). La intención del estudio estuvo enfocada en la obtención de datos empíricos, que sirvieran como marco referencial, para ofrecer a GENTE, Generación de Tecnología, mayores insumos, herramientas y aportes a los cambios estratégicos iniciados en sus diferentes unidades. Es decir, conocer la forma en que los individuos perciben a la organización, ambientes y condiciones de trabajo, de forma que se detecten importantes oportunidades de mejora en aras de elaborar, posteriormente, una intervención en desarrollo organizacional para optimizar el ambiente laboral alcanzando un mayor nivel de compromiso personal y grupal, orientación al servicio y al logro de las metas organizacionales.

Para llevar a cabo una diferenciación de las variables a estudiar, se recopilaron diferentes aportes teóricos, generando una clasificación particular de cada una de ellas con el objeto de abarcar en la medida de lo posible los indicadores que permitieran una amplia cobertura de medición de las dimensiones de las variables estudiadas. Entre los autores consultados para tal fin, figura particularmente Herzberg (1959).

Los resultados obtenidos representan un marco referencial de la satisfacción laboral en la organización. Los resultados obtenidos en esta intervención nos llevan a concluir:

- **Sobre la Satisfacción Laboral:**

La no satisfacción (insatisfacción) laboral fue el denominador común en las opiniones manifestadas por los encuestados durante el diagnóstico. Esto, sin duda viene a representar un importante aspecto de mejora para GENTE, Generación de Tecnología. Sin embargo, hay algunos aspectos con los cuales los encuestados se sienten satisfechos y esto muestra que la organización ha realizado un importante esfuerzo por mejorar sus condiciones y ambiente de trabajo a lo largo de su crecimiento, ya que se trata de una empresa relativamente longeva.

Lo más importante que arrojará la intervención en este sentido, es que estadísticamente no parece existir ninguna relación lineal significativa entre la satisfacción laboral y las variables socio-laborales tiempo y nivel del cargo. Sin embargo, existe una alta correlación entre la satisfacción laboral y el género, para este estudio y así lo comprueba el comportamiento de los datos.

En promedio, los resultados arrojaron que los individuos se sienten insatisfechos con las condiciones y ambiente de trabajo, pero sobretodo en la dimensión de satisfacción con respecto al sistema de compensación, la cual obtuvo el promedio más bajo (2,67), lo que evidencia que este aspecto debe ser tomado como prioritario para las mejoras que la organización planifique.

- **Sobre la Calidad de Servicio Interno:**

Aunque esta dimensión forma parte de la Satisfacción Laboral, fue medida de manera separada y agregando un punto adicional en la escala.

En este caso, la tendencia hacia la percepción más satisfactoria fue la más reportada en líneas generales, se interpretó el nivel de conformidad de los encuestados con respecto a la calidad de servicio ofrecida por todas las unidades de la organización.

Las Unidades que resultaron con mayores porcentajes en este sentido fueron: Recursos Humanos, Informática e Investigación y Desarrollo. Esto resulta altamente congruente ya que se trata de dos unidades de servicio por su naturaleza y de una unidad medular dada la actividad económica de la organización.

De acuerdo con los datos, las unidades con mayores oportunidades de mejora son: Mercadeo y Logística, reportando los porcentajes y promedios más bajos en las cuatro dimensiones utilizadas para medir la calidad de servicio interno (servicio satisfactorio, atención agradable y cordial, respuestas y soluciones de calidad y respuestas y soluciones oportunas).

- **Sobre las preferencias de los trabajadores con respecto a incentivos asociados al sistema de compensación:**

Con respecto a este último aspecto, las preferencias de los encuestados giran en torno a planes de formación y adiestramiento en primer lugar, seguido del bono de productividad semestral y el plan de ahorro: con aportes del empleado y de la empresa.

Las condiciones y ambiente de trabajo que armonicen en alto grado con las expectativas de los trabajadores de una organización, garantizarán el cumplimiento de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, además de garantizar el compromiso y la identificación de la gente con la empresa de la que forman parte. Esto es lo mínimo que debe prever una organización para mantenerse en el tiempo. Es importante resaltar que el recurso más valioso con el que cuenta las organizaciones es el recurso humano.

4.2 Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos en el presente estudio sugerimos la evaluación de una serie de recomendaciones que se exponen a continuación, a fin de mejorar las condiciones y ambiente de trabajo. Esto redundará en el incremento de la Satisfacción Laboral y la Calidad del Servicio Interno.

- Mejorar el flujo o intercambio de información entre unidades. En este sentido, sugerimos aprovechar la presencia de la Consultora Analítica, que en la actualidad realiza un estudio de la estructura y los procesos organizacionales, para que considere el elemento comunicacional como parte importante de los procesos internos.
- Diseñar e implementar ajustes en el Sistema de Compensación que garanticen la equidad interna y la competitividad externa.
- Diseñar e implementar ajustes en el Sistema de Incentivos. Sugerimos tomar en cuenta como prioritarios: planes de formación y adiestramiento y bono de productividad semestral.
- Diseñar e implementar talleres sobre Calidad de Servicio.
- Crear y propiciar espacios formales e informales de relación entre las unidades y sus trabajadores.
- Programas de Inducción al personal que ingresa a la organización.
- Llevar a cabo un plan de acción motivacional.

- Realizar alianzas estratégicas con institutos de educación superior para la profesionalización de los empleados, dirigida prioritariamente al personal base.
- Incluir como indicadores de gestión en la evaluación de desempeño las dimensiones de Calidad de Servicio Interno.
- Medir la calidad del servicio prestado a clientes externos y proveedores.
- Desarrollar estrategias y herramientas que permitan determinar a profundidad las causas de las percepciones negativas en la calidad de servicio interno en las unidades de: Mercadeo, Ventas, Logística y Producción.
- Se recomienda reevaluar las variables Satisfacción Laboral y Calidad de Servicio Interno en un (01) año.
- Se recomienda hacer un diagnóstico de clima organizacional, considerando las variables: estilo de liderazgo, estructura organizativa y comunicación.

Referencias Bibliográficas

- Alava, C.T. (1984) Psicología Clínico – Laboral. Lima: Editorial San Marcos, Segunda edición.
- Bolívar, Anaís & Escalona, María. (2004). *Influencia del estrés laboral, las estrategias de afrontamiento del estrés, androginia y el sexo sobre la satisfacción laboral* (Trabajo de Investigación). Caracas: UCAB, Escuela de Psicología
- Flores García Rada, J (1992) El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico.
- French Wendell & Bell Cecil (1995) “Desarrollo Organizacional Aportaciones de las Ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización” Prentice Hall.
- García Alvarez, A.I. & Ovejero Bernal, A. (2000) Feedback Laboral y Satisfacción. Universidad de Oviedo, España. <http://www3.uniovi.es/~Psi/REIPS/v1n0/art3.html>
- Herzberg, (1966). *The Motivation to Work*. Referenciado en <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/3i.htm>
- Kittleson, Ch (1996) Identifying And Correcting Unsafe Employee Attitudes And Behavior. Supervisor’s Safety Update. EEUU. <http://www.eig.com/SSUDEX.htm>
- Márquez Pérez, M. Satisfacción Laboral. Aporte para la comunidad latina de estudiantes de negocios. Gestipolis.com. Extraído del side en Internet el 28 de marzo de 2007 desde: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>.
- Robbins, S.P. (1998) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, Octava edición.

- Van Haller Gilmer, B (1976) Tratado de Psicología Empresarial, Tomo I. España: Ediciones Martínez Roca S.A.
- Werther, W.B. y Davis, K. (1996) Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
- Wexley, K.N. y Yukl, G.A. (1990) Conducta Organizacional y Psicología del Personal. México: Compañía Editorial Continental S.A.

Anexos