



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**“INFLUENCIA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LA
CALIDAD DE SERVICIO DE LOS TRABAJADORES DEL
INSTITUTO TECNOLÓGICO PRIVADO SAN LUIS DE LA
CIUDAD DE TRUJILLO - 2020”**

PRESENTADO POR

BACH. CIENFUEGOS NEIRA, ARNOL FRANCHESCO

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

ASESOR

MG. MG. EDUARDO YGNACIO ARRAYA CELIS

LIMA – PERÚ

2021

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como objetivo determinar la influencia del compromiso organizacional en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo en el Periodo 2020, para ello se han desarrollado cinco capítulos.

En el primer capítulo presenta el planteamiento del problema donde se exponen diversos antecedentes de las variables a estudiar, dando a conocer la importancia que tienen estas en el mundo organizacional. También describe la situación de precariedad laboral que se puede observar en la redundancia, ya sea por la falta de desconocimiento del valor de atención que se da en la organización, se plantea la importancia de estudiar el compromiso organizacional y la calidad de servicio de los trabajadores administrativos del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo, desembocando así en la pregunta de investigación cuál es el planteamiento del problema principal de estudio el cual se basa en identificar cómo influye el compromiso organizacional en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo. Asu vez se exponen los objetivos a estudiar que consiste en determinar la influencia del compromiso organizacional de los trabajadores administrativos, para obtener datos que permitan evaluar si se está contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de calidad del Instituto.

En el capítulo II, se presenta el marco teórico de esta investigación, donde se profundiza en los conceptos de compromiso organizacional y calidad de servicio, las relaciones entre ambas variables y cómo estas se perciben en el contexto.

En el capítulo III, se muestra el marco metodológico de estudio, donde se expone el tipo y nivel de investigación. Además, se describe el ámbito de estudio, la población y muestra con el número total de casos que correspondan con los criterios que están definidos, También en este capítulo está la explicación de los instrumentos utilizados para cada variable, su validez; La factibilidad del estudio.

En el capítulo IV, se abarca el análisis estadístico de los datos, en el que se presentan los resultados obtenidos para cada población estudiada de forma concreta.

En el último capítulo, se hace énfasis a las conclusiones del estudio y se exponen una serie de recomendaciones tanto para la organización como para futuras investigaciones. Para finalizar se hace referencia al material bibliográfico utilizado para la elaboración del presente estudio y los apéndices.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la influencia del Compromiso Organizacional en la Calidad de Servicio. Para ello se tomó como unidad de análisis a los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo en el Periodo 2020. El tipo de investigación es a nivel correlacional y de diseño no experimental transversal ya que se busca recoger la información sin manipular deliberadamente las variables.

Se decidió estudiar en su totalidad la población, es decir aplicar un censo. La recolección de la información se hizo a través del cuestionario de compromiso organizacional (Meyer y Allen, 1997) y el cuestionario de Servqual (Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, 1988).

La investigación no encontró correlación entre las variables ($p=,116$; $r=,293$), por lo que se rechaza la hipótesis principal. De la misma manera no se halló relación entre la calidad de servicio y la identificación con la organización ($p=,101$; $r=,305$); con la lealtad ($p=,115$; $r=-,293$); con el sentido de la obligación ($p=,308$; $r=-,319$); con el compromiso organizacional ($p=,795$; $r=-,045$), con la percepción de alternativas ($p=,508$; $r=,126$) y con las inversiones en la organización ($p=,684$; $r=-,078$). Por el contrario se halló relación entre el involucramiento con la organización y la Calidad de Servicio ($p=,032$; $r=,392$), sin embargo la influencia es débil.

Palabras clave: Compromiso Organizacional, Calidad de Servicio, Influencia, Métodos, Censo, Nivel Correlacional, Servqual.

ABSTRACT

The objective of this study was to determine the influence of Organizational Commitment on Service Quality. For this, the workers of the San Luis Private Technology Institute of the city of Trujillo in the 2020 Period were taken as the unit of analysis. The type of research is at a correlational level and of a non-experimental cross-sectional design since it seeks to collect the information without manipulating deliberately the variables.

It was decided to study the entire population, that is, to apply a census. Information was collected through the organizational commitment questionnaire (Meyer and Allen, 1997) and the Servqual questionnaire (Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman and Leonard L. Berry, 1988).

The research did not find a correlation between the variables ($p = .116$; $r = .293$), so the main hypothesis is rejected. In the same way, no relationship was found between quality of service and identification with the organization ($p = .101$; $r = .305$); with loyalty ($p = .115$; $r = -.293$); with the sense of obligation ($p = .308$; $r = -.319$); with organizational commitment ($p = .795$; $r_s = -.045$), with the perception of alternatives ($p = .508$; $r_s = .126$) and with the investments in the organization ($p = .684$; $r_s = -.078$). On the contrary, a relationship was found between involvement with the organization and Quality of Service ($p = .032$; $r = .392$), however the influence is weak.

Keywords: Organizational Commitment, Quality of Service, Influence, Methods, Census, Correlational Level, Servqual.

INDICE

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**
- 1.2 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION**
 - 1.2.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL**
 - 1.2.2 DELIMITACIÓN SOCIAL**
 - 1.2.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL**

- 1.2.4 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL
- 1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACION
 - 1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL
 - 1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS
- 1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN
 - 1.4.1. OBJETIVO GENERAL
 - 1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS
- 1.5. HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN
 - 1.5.1. HIPOTESIS GENERAL
 - 1.5.2. HIPOTESIS SECUNDARIAS
 - 1.5.3. VARIABLES (DEFINICION CONCEPTUAL Y OPERACIONAL)
- 1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
 - 1.6.1 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN
 - A) TIPO DE INVESTIGACIÓN
 - B) NIVEL DE INVESTIGACIÓN
 - 1.6.2 MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN
 - A) MÉTODO DE INVESTIGACIÓN
 - B) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
 - 1.6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN
 - A) POBLACIÓN
 - B) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.
 - 1.6.4. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
 - A) TÉCNICA
 - B) INSTRUMENTOS
 - 1.6.5. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN
 - JUSTIFICACIÓN
 - IMPORTANCIA
 - LIMITACIONES

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

- 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN
- 2.2. BASES TEÓRICAS
- 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS

3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

FUENTES DE INFORMACIÓN

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

En el mundo globalizado de hoy, las organizaciones, ya sean estas públicas o de ser el caso, organizaciones privadas, están constantemente implementando nuevos métodos y estrategias para mejorar sus labores cotidianas; cambiando las formas tradicionales de hacer las cosas. La tecnología y el internet han influido en estos cambios, pero estas son solo herramientas, pues sigue siendo el hombre quien está al frente de las personas y los servicios. Hoy en día, se requiere una nueva forma de dirigir y atender a la población en la satisfacción de sus necesidades básicas. El gozar de un ambiente adecuado puede jugar un papel fundamental a la hora de

intentar alcanzar altos estándares de servicios, pues resulta evidente suponer que un personal desmotivado, no internalizará los objetivos que debería cumplir una institución: Cada vez más, resulta indispensable encontrar, formar y mantener “empleados camiseta” que refuercen la buena percepción de la gestión en aras de mejorar los servicios ofrecidos a los ciudadanos. Esta es la nueva forma de entender la gestión de servicios públicos ofrecidos en las entidades del estado, pues permite una mejor eficiencia y transparencia para beneficio de la población. El distrito de Comas posee una extensión de 50 kilómetros cuadrados aproximadamente, con una población es aproximadamente 522,760 habitantes según el INEI Año 2014. Es uno de los pilares de crecimiento económico en Lima Norte, englobando negocios y franquicias exitosas, tales como Cines modernos, 46 Tiendas por Departamento, Supermercados, KFC, Pizza Hut, entre otros. De ahí la importancia de descubrir objetivamente la relación de las dos variables en estudio. La Ley 27444°, en su artículo 50°, define al administrado como: “...la persona natural o jurídica que, cualquiera sea su calificación o situación procedimental, participa en el procedimiento administrativo”. Se amplía esta definición en el artículo 51°, indicando como tales, a aquellos que promuevan o son afectados por las decisiones que pudieran surgir en los procedimientos administrativos. Los Administrados tienen 13 derechos regulados en la propia Ley 27444° en su artículo 55°, que en términos generales componen lo que podríamos llamar una atención de calidad.

Toda la institución y todo su personal son responsables de que se logren y se mantengan a largo plazo niveles adecuados de ingresos; es por ello que una organización de servicio excelente no debería centrarse solamente en su cliente externo, sino deberá tomar en cuenta, principalmente, a su cliente interno, siendo este el último encargado de dar el servicio (Horovitz y Jurgens, 1994). Pareciera entonces que en la medida en que los trabajadores se sientan más a gusto en su puesto de trabajo y actúen interesados con la empresa y comprometidos con la misma, podrían ofrecer una conducta favorable para adaptar y mantener a la organización a los cambiantes requerimientos del mercado competitivo (Requena, M., 2007).

El Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo tiene una visión clara de superar las expectativas de cada uno de los alumnos que se atiende día a día. Busca tener una infraestructura adecuada, docentes altamente calificados, aulas equipadas, convenios que mantiene con otras instituciones y demás actividades.

En la actualidad, se tiene un problema que afecta de manera general, pues en la institución se maneja una calidad de servicio que no es adecuada, en ese contexto los trabajadores administrativos no se desempeñan de igual manera pues hay una desmotivación del personal administrativo; inadecuada infraestructura; incorrecta atención hacia los alumnos, desconocimiento de sus manual de obligaciones y funciones; una organización ineficiente; falta de un control y seguimiento del personal en sus labores encomendadas; eso es la preocupación como alumno.

De continuar con esta situación se afectarán directamente los objetivos de la institución. Los expertos gerenciales concuerdan en que tarde o temprano, su influencia generará, además de un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción de los alumnos, y la imagen de la institución, innovación etc., y todo ello, en el corto, mediano o largo plazo en los resultados económicos de la institución, pues ello es de extrema importancia para que las instituciones educativas trabajen sobre su capital intelectual.

Son muchas las instituciones que actualmente están interesadas en figurar a la cabeza en cuanto a la calidad de servicio prestado. Si bien este estudio intenta aportar una ayuda considerable a estas instituciones, el problema fundamental que se plantea el sector de servicios junto al alumnado, es conocer el elemento diferenciador que hace que una institución líder en calidad de servicio sea distinta a las demás.

1.2 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

1.2.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL

- La investigación se llevará a cabo dentro de la jurisdicción de la Ciudad de Trujillo.

1.2.2 DELIMITACIÓN SOCIAL

- La presente investigación estuvo conformado por una población de 30 trabajadores administrativos, la misma que tienen en común, el conocimiento de los servicios que brinda la institución.

1.2.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL

- El periodo de análisis de la investigación será tomado fundamentalmente en el año 2020.

1.2.4 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

- La presente investigación se centra en dos conceptos fundamentales como el compromiso organizacional y la calidad de servicio los cuales serán materia de estudio en investigación en el presente trabajo.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL

- ¿Cómo influye el compromiso organizacional en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo?

1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS

- ¿Cuál es el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo?
- ¿Cuál es la calidad de servicio de los trabajadores administrativos del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

- Determinar la influencia del compromiso organizacional en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la influencia de la identificación con la organización en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo.
- Determinar la influencia del involucramiento con la organización en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo.
- Determinar la influencia de lealtad en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo.
- Determinar la influencia del sentido de la obligación en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo.
- Determinar la influencia de la responsabilidad organizacional en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo.
- Determinar la influencia de la percepción de alternativas en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo.
- Determinar la influencia de las inversiones en la organización en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo.

1.5. HIPOTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. HIPOTESIS GENERAL

- El compromiso organizacional influye significativamente en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo.

1.5.2. HIPOTESIS SECUNDARIAS

- La identificación con la organización influye significativamente en la

calidad de servicio de los trabajadores administrativos del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo.

- El involucramiento con la organización influye significativamente en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo.
- La lealtad influye significativamente en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo.
- El sentido de la obligación influye significativamente en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo.
- La responsabilidad organizacional influye significativamente en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo
- La percepción de alternativas influye significativamente en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo.
- La inversión con la organización influye significativamente en la organización en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo.

1.5.3. VARIABLES (DEFINICION CONCEPTUAL Y OPERACIONAL)

VARIABLE	DEFINICIONES
VARIABLE X COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<p align="center">DEFINICIÓN CONCEPTUAL</p> <p>Meyer y Allen (1991) definen el compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización”, donde las expectativas de ambas partes son muy propias, individuales, diferentes y amplias que casi nunca es posible expresar todos los aspectos en una relación formal (incluso legal)</p>
	<p align="center">DEFINICION OPERACIONAL</p> <p>Escala de Compromiso de Allen y Meyer (1997)</p>

VARIABLE	DEFINICIONES
VARIABLE Y CALIDAD DE SERVICIO	DEFINICION CONCEPTUAL Según Pizzo (2013) es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización (Zeitham, 1990).
	DEFINICION OPERACIONAL Escala Servqual de Pasumaran, 2014.

Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	TIPO DE VARIABLE
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	<p style="text-align: center;">Identificación con la organización</p> <p style="text-align: center;">Involucramiento con la organización</p> <p style="text-align: center;">Lealtad</p>	Escala de Compromiso de Allen y Meyer (1997)	<p style="text-align: center;">Nivel de identificación con la organización.</p> <p style="text-align: center;">Nivel de involucramiento con la organización</p> <p style="text-align: center;">Nivel de lealtad</p>	Categorico ordinal
	<p style="text-align: center;">Sentido de obligación</p> <p style="text-align: center;">Responsabilidad organizacional</p>		<p style="text-align: center;">Nivel de sentido de obligación</p> <p style="text-align: center;">Nivel de responsabilidad organizacional</p>	
	Percepción de alternativas		Nivel de percepción de alternativas	

	Inversiones en la organización		Nivel de inversiones en la organización	
--	--------------------------------	--	---	--

VARIABLE	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	TIPO DE VARIABLE
Calidad de servicio	Tangibilidad	Escala Servqual de Pasumaran, 2014.	Nivel de tangibilidad	Categórico ordinal
	Confiabilidad		Nivel de confiabilidad	
	Entendimiento del cliente Comunicación		Nivel entendimiento del cliente Nivel de comunicación	
	Cortesía		Nivel de cortesía	
	Credibilidad		Nivel de credibilidad	

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

A) TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es sustantiva, siendo esta uno de los tipos de investigación que se orienta a describir, explicar, predecir o retro decir la realidad, según los autores Sánchez y Reyes (2009). Este tipo de

investigación, según Carrasco (2006) trata de responder a los problemas teóricos o facticos, pues su propósito consiste en responder objetivamente a interrogantes planteadas en cierto fragmento de la realidad, siendo su ámbito, la realidad social y natural.

- De acuerdo a la investigación es observacional
- De la medida de observación es prospectivo
- Según el número de mediación de variable de estudio es transversal
- Según el número de variable análisis analítico

B) NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Investigación explicativa: “Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables” (Hernández et al., 2006, p. 108).

Roberto Hernández sampieri. La investigación se define como “un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplica al estudio de un fenómeno”. ... En términos generales, los dos enfoques emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos para generar conocimiento.

1.6.2 MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

A) MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Según Hernández et al (2007) señalaron: “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (p. 4). Hernández et al (2007) señalaron que la metodología de la investigación, puede presentar tres tipos de enfoques; el enfoque cuantitativo, el enfoque cualitativo y el enfoque mixto. Al poder analizar los datos recolectados mediante técnicas estadísticas, podemos concluir, tal como señalan Hernández et al (2007), que estamos frente a una investigación con variables cualitativas de tipo ordinal.

Respecto al método empleado en la presente investigación, debemos señalar el empleo del método hipotético – deductivo. Según Cegarra (2011), el método hipotético – deductivo, es comúnmente empleado tanto en la vida ordinaria como en la investigación científica, siendo el camino lógico para buscar una solución a los problemas que pueden plantearse. Este método consiste en formular hipótesis sobre las posibles soluciones respecto del problema planteado y, posteriormente, comprobar con los datos existentes, la

verificación o refutación de lo planteado, es decir, se realiza la contrastación de las hipótesis previamente planteadas.

B) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a Hernández et al (2007), “el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (p. 120). Para la presente investigación, siguiendo el criterio de estos autores, estamos frente a un diseño de investigación no experimental, pues se trata de “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 149). También debemos señalar que estamos frente a una investigación transversal o transaccional pues a decir de los autores citados, son investigaciones “que recopilan datos en un momento único” (p. 151). Nuevamente, en atención a lo que sostuvieron Hernández et al (2007), las investigaciones de esta naturaleza; no experimental, transversal y de alcance correlacional, describen las relaciones de dos o más variables en un momento determinado. A veces, estas relaciones pueden estudiarse únicamente en términos correlacionales, otras veces, se pueden estudiar en función de la relación causa - efecto (correlacional causal). Estos diseños de investigación, también pueden, simplemente, establecer la existencia de ciertas relaciones entre las distintas variables en estudio, sin necesidad de precisar, sentido de causalidad o el análisis de relaciones causales. En los casos en que se ven limitadas al estudio de relaciones no causales, se dice que estarían fundamentadas en el planteamiento y proposición de hipótesis correlacionales.

Para Hernández et al (2007), “no se deben considerar los alcances como “tipos” de investigación” (p. 78). A pesar de ello, siguiendo a estos autores, indicaremos que la presente investigación tiene alcance correlacional y “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular” (p. 81)

1.6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

A) POBLACIÓN

Según Arias (2006) señala a la población o universo al conjunto por el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas involucradas a la investigación.)

n°	Total
30	Trabajadores administrativos

B) MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

- No se usó muestra, se realizó censo

Un censo es un tipo de método de recopilación de datos que involucra a toda la población; En un censo no se usa un método de muestreo. Como todos los miembros participan en el censo, los datos recopilados son precisos y detallados. Un censo reúne información de cada entidad en una población. Según Hernández y Col (2006), el censo poblacional es el número elemento sobre el cual se pretende generalizar los resultados. ... Asimismo, Bavaresco (2001), el censo es un estudio de todo y cada uno de los elementos de la población para obtener una misma información.

1.6.4. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A) TÉCNICA

El método utilizado para la realización de esta investigación fue la encuesta, la cuál consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Sampieri) Las encuestas pueden ser descriptivas o explicativas.

Una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos mediante el cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla.

B) INSTRUMENTOS

Se utilizará la Escala de compromiso de Allen y Meyer. Este instrumento fue creado por Allen y Meyer (1997). Identificación con la organización (ítems 1, 2,3.). Involucramiento con la organización (ítems 4, 5,6). Lealtad (ítems 7, 8,9). Sentido de obligación (ítems 10,11). Compromiso organizacional (ítems 12,13). Percepción de alternativas (ítems 14,15). Inversiones en la organización (ítems 16,17). Constaba de 24 ítems. Posteriormente, en (1993) estos autores rediseñaron el cuestionario colocando 6 preguntas para cada una de las dimensiones de los reactivos, pasando a ser una escala de 17 ítems.

Esta presenta una escala que describe y mide al compromiso organizacional como un constructo multidimensional, que está compuesto por tres tipos: el compromiso afectivo, el compromiso normativo y el compromiso de continuidad (Meyer & Allen, 1991).

Se usará la escala multidimensional Servqual esta herramienta sirve para la medición de la Calidad del Servicio desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard I. Berry, con el auspicio del marketing Science Institute en 1988 de 23 preguntas. Tangibilidad (ítems 1, 2, 3,4). Confiabilidad (ítems 5, 6,7). Entendimiento del cliente (ítems 8, 9, 10,11). Comunicación (ítems 12, 13, 14,15). Cortesía (ítems 16, 17,18,19). Credibilidad (ítems 20, 21, 22,23).

1.6.5. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

JUSTIFICACIÓN

IMPORTANCIA

LIMITACIONES

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN INTERNACIONALES

Méndez (2015), realizó su trabajo de Maestría titulado: “Clima y Compromiso Organizacional percibido por los empleados del parque eco-arqueológico en México”. La investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, explicativa, de campo y transversal. Como objetivo planteado, se pretendió responder a la pregunta: el nivel de calidad del clima organizacional ¿es predictor del nivel de compromiso organizacional de los empleados del parque eco-arqueológico en México? La población en estudio, fue de aproximadamente 2000 empleados, de ellos se tomó la muestra de 633 empleados. Se utilizó un instrumento de clima organizacional de 20 indicadores y uno por la otra variable compromiso organizacional que constaba de 18 indicadores, más seis variables de tipo demográficas. Se terminó fusionando los dos cuestionarios en uno solo. Se obtuvo como resultado que el nivel de calidad de la variable clima organizacional no resultó predictor del nivel de compromiso organizacional de los empleados del parque eco-arqueológico en México. La autora concluyó, de acuerdo al análisis de los resultados que se obtuvieron por la aplicación del correspondiente instrumento, que el nivel de calidad del clima organizacional no resultó ser predictor del nivel de compromiso organizacional de los empleados del parque eco-arqueológico en México. En esta investigación se han analizado dos variables que se encuentran relacionadas en las organizaciones, obteniendo como válida la hipótesis nula, pues una variable no resultó tener la correlación esperada ya que no predijo el grado de compromiso organizacional.

Álvarez (2012), investigó y formuló su tesis para obtener el grado de magister; la cual se tituló: “Satisfacción de los clientes y usuarios con el servicio ofrecido

en redes de supermercados gubernamentales (Venezuela)”. El estudio desarrollado se enmarcó en una investigación evaluativa, de nivel descriptivo, bajo un diseño de campo, no experimental y transversal. Este trabajo planteo el objetivo de determinar el nivel de satisfacción de clientes, en relación a la calidad del servicio ofrecido, por la red de supermercados en el Gobierno Venezolano, pues la interrogante planteada inicialmente fue: ¿Cuál será la percepción de los clientes, 17 de la calidad de servicio ofrecido por la red de supermercados en el Gobierno? El tamaño de población estuvo conformado por 2,950 beneficiarios, siendo que la muestra determinada de manera probabilística, estuvo conformada por 839 clientes. Se aplicaron las técnicas de la observación y de la entrevista de tipo estructurada, y se elaboró como instrumento la encuesta, tomando como base de medición la escala CALSUPER adaptación de SERVQUAL para redes de supermercados. Esta investigación tuvo como resultado que el índice de calidad de servicio fue de -1.27 , lo que nos muestra que las percepciones de los clientes, son más bajas que sus expectativas en un 25,4%, lo que permitió concluir que se advierten oportunidades de mejorar en algunos aspectos en estudio, para lograr una satisfacción total. Todos entendemos el caso especial venezolano, donde el gobierno es casi omnipresente, de ahí la importancia de realizar investigaciones que permiten advertir puntos a mejorar en la gestión, aunque su implementación real, depende de condiciones y voluntad política, lo cual, dadas sus condiciones particulares, es bastante difícil, pero no por ello, menos importante de estudiar a nivel teórico.

Gonzales (2015), realizó su tesis de post grado titulada: “Clima, reconocimiento y compromiso laboral de los empleados de Vizcarra y asociados (México)”. La investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, de campo, transversal y explicativa. Esta investigación tuvo como objetivo determinar la percepción del grado de calidad del clima organizacional y la percepción del grado de reconocimiento laboral por los empleados de Vizcarra y Asociados. La población fue conformada por 109 empleados. De ellos, se tomó tan solo, la muestra de 93 empleados. Respecto al instrumento elaborado y empleado para la recolección de los datos, se adaptaron tres instrumentos: El primero de clima organizacional percibido, conformado por 20 ítems, segundo de reconocimiento laboral autopercebido, conformado por

25 ítems y el tercero de compromiso laboral autopercibido, conformado por 19 ítems. En esta investigación, se obtuvieron resultados que indicaron que las variables clima organizacional y el reconocimiento laboral al trabajador, resultaron ser predictoras del nivel de compromiso laboral por parte de los empleados; por ello, el investigador concluyó, que los administradores deben realizar esfuerzos permanentes para mantener un excelente clima organizacional y reconocer el desempeño de sus empleados para lograr y mantener un compromiso laboral que permita el logro de los objetivos institucionales. Entonces, podemos advertir que esta investigación confirma, que es necesario tener muy en cuenta el clima organizacional para un mayor compromiso laboral, ya que recae directamente en una buena calidad de servicio hacia los usuarios.

NACIONALES

Flores (2011), realizó la tesis de maestría titulada: Compromiso Organizacional y la calidad del servicio de los trabajadores administrativos de la Institución Nacional del Altiplano - Puno. El tipo de investigación es descriptivo - correlacional mediante un enfoque cuantitativo, a su vez, la investigación utiliza el método descriptivo comparativo. Este trabajo tuvo como objetivo determinar la relación entre el compromiso organizacional y la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de dicha institución. La muestra fue de tipo censal, al tomar el universo de la población, que eran 681 trabajadores administrativos. Los resultados permiten a la autora concluir que las dos variables en estudio se encuentran relacionadas significativamente, así como diversos factores y dimensiones de dichas variables, también se encuentran significativamente relacionados en dichos trabajadores. Este trabajo guarda una similitud en ambas variables y permitirá junto a los otros trabajos mencionados líneas abajo, realizar la correspondiente discusión de los resultados de la presente investigación.

Bardalago (2014), realizó la Investigación titulada: Cultura Organizacional y Calidad de Servicio en el Banco financiero del Perú Oficina Fiori - 2014, y se desarrolló bajo un diseño descriptivo correlacional, con enfoque cuantitativo. Tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la cultura organizacional y la calidad de servicio en el Banco Financiero del Perú Oficina

Fiori – 2014. La población tuvo una muestra conformada por 30 trabajadores del Banco Financiero del Perú de la oficina Fiori. La técnica de recolección de datos que se utilizó fue una encuesta y el Instrumento el cuestionario graduado en la escala de dicotómica para ambas variables. Como resultado de la investigación se llegó a la conclusión que existe una correlación positiva, según los resultados hallados con la prueba de Rho 19 de Spearman que dio un valor de 0,802, por lo que se comprobó la hipótesis que existe una relación significativa entre las variables estudiadas, además, se determinó el objetivo general del estudio.

Vallejos (2014) realizó la tesis titulada: La cultura organizacional y el compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad del Centro Poblado de Miramar 2014. Este trabajo tenía como objetivo, la determinación de la relación existente entre la cultura organizacional y la variable compromiso organizacional de los trabajadores en la Municipalidad del Centro Poblado Miramar. La población estuvo compuesta de 30 trabajadores de la municipalidad del Centro Poblado de Miramar, y, al ser tan pequeña se utilizó una muestra censal. Como resultado de esta investigación se encontró una relación directa entre la variable cultura organizacional y el compromiso organizacional, pues al realizar acciones para la mejora de la cultura organizacional, se obtiene mayor compromiso organizacional en los trabajadores de la Municipalidad. El investigador concluyó que la municipalidad del Centro Poblado de Miramar, tiene un tipo de cultura o perfil organizacional autoritario benevolente, que tiene como característica central, decisiones centralizadas y sistema de comunicaciones precario. Esta investigación permite advertir la importancia de mejorar aspectos que incidan en la cultura organizacional, y que, en vista de la existencia de una relación directa con la otra variable en estudio, redundará en una mejora en el compromiso organizacional y la gestión de la municipalidad.

Champi y Minaya (2013), investigaron y publicaron su estudio como: Clima organizacional y calidad de servicio educativo en las Instituciones Educativas Públicas del Distrito de Villa El Salvador- UGEL 01 – 2012. La investigación es de tipo correlacional y diseño no experimental, transversal. Este trabajo tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y calidad de servicio de los estudiantes de las instituciones públicas del distrito

en referencia. La población estuvo compuesta por una muestra de 234 estudiantes. Se utilizó cuestionarios tipo Likert como instrumentos de recolección de datos. Los resultados obtenidos mediante el coeficiente de correlación de Spearman, permitieron concluir que el clima organizacional sí se relaciona positivamente con la calidad de servicio 20 educativo en las Instituciones Educativas Públicas de Villa el Salvador - UGEL 01 en el año 2012, habiendo obtenido un $Rho=0,407$.

Conde y Matos (2014), realizaron la tesis titulada: Clima organizacional y compromiso organizacional en la municipalidad distrital de El Agustino, Lima – 2013. El estudio correspondió a un enfoque cuantitativo, nivel de la investigación descriptivo, el diseño de investigación es no experimental, transversal y de alcance correlacional. Esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la variable compromiso organizacional en la municipalidad distrital de El Agustino. La población fue de 103 empleados de la municipalidad distrital de El Agustino, la cual fue una muestra censal. Los instrumentos empleados incorporaban la escala de tipo Likert para la cuantificación de los resultados de su aplicación. Como resultado, se confirmó las hipótesis planteadas en el estudio, aceptándose como hipótesis principal de que existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el compromiso organizacional, según el personal de la Municipalidad distrital de El Agustino - Lima 2013, lo cual estuvo sustentado por el coeficiente de correlación Rho de Spearman= $0,639$, con una relación entre variables fuerte.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Meyer y Allen (1991) definen el Compromiso Organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que influyen en la decisión de continuar o dejar la organización. Asimismo, estos autores señalan que el compromiso organizacional es un constructor de concepto multidimensional que comprende tres tipos de compromiso organizacional: el afectivo, el de continuidad y el normativo. Esta aproximación tridimensional es la que mayor investigación y soporte ha generado durante

las últimas décadas, siendo la teoría más estudiada por muchos otros autores (Arciniega & Gonzales, 2006).

En consecuencia, los autores demuestran que es un estado psicológico entre una relación entre una persona y una organización a la cual señala tres tipos: el “compromiso afectivo” referida a los lazos emocionales que forjan dentro de la organización, “compromiso continuo “que refiere al reconocimiento que se le da la organización,” compromiso normativo “referida a la contraprestación remunerada por sus servicios laborados.

El compromiso organizacional, que se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea (Robbins y Jugde, 2013, pág. 79).

Afirma que el autor sobre el compromiso organizacional trata de que un empleado depende de que este en un buen estado psicológico para así se identificarse con la organización.

IMPORTANCIA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Según (Bayoña & Goñi, 2007), la eficacia organizacional depende en gran medida de la consecución de los objetivos organizacionales. Recursos importantes como la tecnología o la estructura organizativa puede emularse, salvo el capital humano con el que se cuenta. Lo que se acrecienta cuando se relaciona con la organización educativa, en que los docentes son actores preponderantes en la misión central de cualquier escuela basada en la sólida formación integral del educando.

Como lo señalamos la educación peruana ha sufrido permanentes cambios que van de la mano de coyunturas socioeconómicas, culturales, familiares y mega tendencias mundiales que generan ciertos prototipos de conductas que afectan, sin duda, a los distintos componentes de la comunidad educativa, pero sobre todo a los estudiantes que son víctimas de paradigmas o antivalores que degeneran su equilibrio físico y mental.

Señalan que el éxito personal y organizacional requiere de competencias de orden moral, que es la aplicación activa de la inteligencia moral, la cual es la

capacidad mental para determinar cómo los principios humanos universales deben aplicarse a los valores personales, objetivos y acciones. Posteriormente los autores concluyen en que una organización inteligente cuenta con una moral cuya cultura está impregnada de valores.

De la manera posible el éxito organizacional, según (Peters & Waterman, 1982), es entendido como la consecuencia de involucrar a la organización gracias a una cultura fuerte, caracterizada por una visión compartida, cuyo principal objetivo es la productividad a través de las personas. Esto se consolidaría en la organización con un compromiso en alto grado; pero, sin el compromiso de los miembros de una organización no se podrían poner en práctica de manera continua y sostenible los principios axiológicos que determinan una cultura (Rivera.O, 2010, pág. 13).

De esa manera los dos autores mencionan la importancia de como los trabajadores tienden a tender mayor productividad si una institución u organización no cuenta con la suficiente tecnología aplicada en el aprendizaje y la educación institucional orientado a los conocimientos y expectativas de los alumnos.

Es por eso Robbins (2004, pág. 313) que hace hincapié en considerar que hoy en día las instituciones educativas aprecian la idea de que el éxito o fracaso de todo sistema educativo depende fundamentalmente de la calidad de desempeño. La modernización de las instalaciones, el uso de nuevas tecnologías, la adquisición de material didáctico, ayudan a mejorar la educación, pero sin docentes eficientes no se conseguirá educación de excelencia. Dicho desempeño se verá retroalimentado gracias a una evaluación con indicadores de logros y aspectos a potencializar para establecer una cultura de mejora continua

En razón de ello, las instituciones están en la búsqueda de colaboradores que realicen más funciones y que no se conformen con realizar sus tareas cotidianas; es decir, que los colaboradores adopten un mayor grado de compromiso y se ofrezcan voluntariamente para realizar tareas o funciones extraordinarias.

Dicho esfuerzo adicional debe estar supeditado a ser apoyo de sus compañeros de trabajo o de equipo, siendo optimistas en sus opiniones, evitando conflictos innecesarios, preservando el patrimonio de la organización, cumpliendo con las normas y los reglamentos, y siendo tolerantes ante situaciones o procedimientos que no comparten.

En lo que respecta las gerencias educativas privadas de hoy en día deben fomentar estrategias que acrediten y fomenten un involucramiento de ambos

tipos de clientes por lo cual serán más competitivos e innovadores frente a la enseñanza y aprendizaje por parte de los alumnos frente a otras organizaciones para así marcar una diferencia.

ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO

La rama de la investigación que se centra en el compromiso organizativo va dirigida a los esfuerzos en determinar cuál es el proceso de generación, las variables causantes o antecedentes, las variables asociadas y las consecuencias del compromiso. Realiza una de las primeras investigaciones dónde aparecen reflejadas las relaciones entre el compromiso y algunas variables sobre resultados individuales como absentismo, rotación y desempeño. Este estudio pionero es quizás el prototipo que ha influido sobre investigaciones realizadas con posterioridad

El volumen de trabajos que analizan las relaciones entre el compromiso organizativo y otras variables es extenso, aunque se continúa abriendo nuevas vías de investigación para tratar de dilucidar el contexto del término. Hasta hace poco tiempo la teoría sobre el compromiso organizativo y la investigación en torno a él se centraba en las consecuencias relevantes para los encargados de la Gestión de los Recursos Humanos, pero actualmente existe un cuerpo creciente de investigaciones cuyo objetivo es determinar las relaciones entre el compromiso y las repercusiones principales para los trabajadores (como el estrés y el conflicto trabajo-familia). Sin pretender ser exhaustivos en el análisis expondremos brevemente algunos resultados obtenidos en diversas investigaciones, aunque uno de los principales inconvenientes es la utilización de distintas escalas de medición del compromiso organizativo, por lo que los resultados no son comparables entre los estudios realizados. Otro de los problemas presentados es la cantidad de variables y diferentes notaciones que aparecen en las distintas investigaciones, generando una mayor confusión

En definitiva, la relación de antecedentes y consecuencias se produce esta investigación del empleado es por ausentismo rotación y por el mal desempeño que se origina en la organización ya que es el factor que se origina

a consecuencia del estrés laboral o por otros motivos como conflictos entre trabajadores o problemas familiares.

Es decir, las gerencias educativas privadas de hoy deben saber fomentar estrategias que acrecienten nuestras fortalezas y generen el apego e involucramiento de ambos tipos de clientes, lo que nos volverá más competitivos frente a otras instituciones que marcarán diferenciales sustanciales. Así mismo también que las organizaciones educativas privadas hoy en día deben adaptarse al manejo de cambio mayores exigencias con los indicadores de clase nacional y mundial para estar a la vanguardia de los cambios tecnológicos. Por ende, como señala (Siliceo, 2004) propone diez principios y condiciones para ser más competitivos:

- Espíritu innovador y manejo del cambio.
- Fortalecimiento interno de la organización y trabajo en equipo.
- Conocimiento del entorno, del mercado y de las necesidades del cliente.
- Calidad, servicio y valor agregado.
- Nuevos compromisos y exigencias con indicadores de clase mundial y Enfoque de negocio.
- Promoción del capital intelectual y emocional de las organizaciones.
- Conocimiento y valoración de los signos vitales de la organización.
- Proceso de mejora continua.
- Definición clara de la filosofía de la empresa: visión, misión y valores.
- Sabiduría directiva.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL: ENFOQUES CONCEPTUALES

El compromiso organizacional es, junto a liderazgo y motivación, uno de los conceptos de más difícil definición unánime, entre los distintos autores y enfoques, que satisfaga tanto a académicos como a investigadores por igual. Probablemente la definición más popular es la que considera al compromiso organizacional como la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización si se utiliza una expresión coloquial, pero de fácil comprensión, el compromiso organizacional es algo así como tener puesta la camiseta de la organización. En la actualidad, es

posible identificar dos enfoques conceptuales del término compromiso organizacional: el centrado en el concepto de compromisos múltiples y en el concepto multidimensional.

A. Enfoque conceptual de compromisos múltiples

En 1985 Reichers (en Varona, 1993), propuso una nueva perspectiva para la conceptualización del término compromiso organizacional llamada compromisos múltiples. En esta perspectiva se debe integrar la experiencia de compromiso que siente el individuo con los otros aspectos organizacionales que, por tradición, se han asignado al concepto de compromiso. De acuerdo con esta perspectiva, el compromiso organizacional puede ser entendido con mayor precisión si se incluye también en su definición el conjunto de los múltiples compromisos que el individuo experimenta con relación a los diferentes grupos que integran una organización, tales como dueños, gerentes, supervisores, subalternos, sindicatos y clientes. Esta perspectiva de compromisos múltiples se fundamenta en tres teorías. La primera ve a las organizaciones como coaliciones de entidades; la segunda como grupos de referencia; la tercera como lugares donde los individuos desempeñan diferentes roles. Al no ser este el enfoque conceptual que se adopta en la presente investigación no se profundizará al respecto.

B. Enfoque conceptual-multidimensional

La revisión de la literatura muestra que, hasta el momento, se han adoptado tres perspectivas teóricas diferentes en la conceptualización del término en estudio: compromiso organizacional (Varona, 1993). La primera es la perspectiva de intercambio que sugiere que el compromiso organizacional es el resultado de una transacción de incentivos y contribuciones entre la organización y el empleado. De acuerdo con esta conceptualización, el individuo percibe los beneficios que recibe asociados con el trabajo, tales como plan de retiro y seguro de salud, como incentivos para permanecer en la organización. La segunda es la perspectiva psicológica, que considera al compromiso con la organización como un componente de tres elementos: 1. Identificación con los objetivos y valores de la organización. 2. Deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos. 3. Aspirar

a ser parte de la organización. En esta perspectiva, el compromiso se define como el grado de identificación y entrega que el individuo experimenta en relación con la organización de la cual es parte. La tercera es la perspectiva de atribución que define al compromiso como una obligación que el individuo adquiere al realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables. En esta categoría entraría el compromiso organizacional que los miembros de grupos religiosos asumen cuando pronuncian públicamente sus votos religiosos, o cuando funcionarios públicos juran cumplir con sus obligaciones en los actos de toma de posesión. Estas tres perspectivas teóricas son tomadas de manera simultánea por el enfoque conceptual multidimensional (Meyer y Allen, en Ramos, 2005). En ese sentido, los autores que defienden este enfoque le apuestan a un concepto multidimensional del compromiso organizacional que integre las tres perspectivas teóricas descritas. En la presente investigación se toma como base el enfoque conceptual-multidimensional.

COMPONENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Varona (1993, págs. 7-12) menciona en su estudio la adopción de tres perspectivas diferentes en la conceptualización del término “compromiso organizacional”, las cuales son:

a. Perspectiva de intercambio:

Que sugiere que el compromiso organizacional es el resultado de todas las transacciones e incentivos contribuciones entre la organización y el colaborador. De acuerdo a esa conceptualización el individuo ve los beneficios que recibe asociados con el trabajo, tales como plan de retiro y seguro de salud, compensación por los servicios la ayuda económica para sus hijos, reconocimiento de una buena labor realizado por el tiempo que estuvo en la organización como pocas y muchos incentivos sirven para para permanecer en la organización. Así mismo este resultado puede ser lo contrario lo que si puede haber el hecho de recibir todos los beneficios pueda trabajar en la institución a base de recompensas como tantas otras de este estilo deben aceptarse con cautelas las razones de trabajar y no estar completamente involucrado con la organización tal como menciona (Chinchilla, 1991).

b. Perspectiva psicológica:

Que ve el compromiso con la organización como un componente de estos tres elementos:

- La identificación con objetivos y valores de la organización,
- El deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y
- El deseo de ser parte de la organización, dentro de esta perspectiva el compromiso se experimenta en relación con la organización.

En otras palabras, son personas muy involucradas en su trabajo, satisfechas con el trabajo en sí, las condiciones físicas en las que se desarrolla su trabajo es muy importante para ellos se concentran en mantener unido a un equipo y fácilmente no abandonan a la organización voluntariamente.

c. Perspectiva de atribución:

Que define el compromiso como una obligación que el individuo adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables. Dentro de esta categoría entraría el compromiso organizacional que los miembros de grupos religiosos tengan o pueden adquirir para pronunciar públicamente sus votos religiosos o cuando los funcionarios públicos juran cumplir con sus obligaciones en los actos de toma de posesión. De esa manera para los empleados no sería ninguna obligación de estos factores dentro de la organización.

d. Compromisos múltiples

Esta perspectiva sugiere que se debe integrar la experiencia de compromiso que siente el individuo con los otros aspectos organizacionales que tradicionalmente se han asignado al concepto de compromiso. De acuerdo a esta nueva perspectiva, el compromiso organizacional puede ser entendido con mayor precisión si se incluye también en su definición «el conjunto de los múltiples compromisos que el individuo experimenta con relación a los diferentes grupos que integran una organización», tales como dueños, gerentes, supervisores, subalternos, sindicatos y clientes.

Esta perspectiva de compromisos múltiples se fundamenta en tres teorías.

La primera ve a las organizaciones e individuos que quieren alcanzar juntos trabajando una meta en común, la segunda como grupos de referencia, y la tercera como lugares donde los individuos desempeñan diferentes roles. De tal manera se coincide con la teoría que plantea que los trabajadores estén tan identificados para realizar trabajos a base de metas para así alcanzarlas tanto la institución y el empleado

Los teóricos que ven a las organizaciones como coaliciones de entidades sostienen que los diferentes grupos que integran una organización, tales como dueños, gerentes, supervisores, subalternos y sindicatos, compiten entre sí para ganarse el interés, la solidaridad y el compromiso de los miembros de la organización. Estas traerían al futuro de la organización un mal clima laboral Estas coaliciones de entidades y sus contribuyentes generalmente poseen un conjunto único de objetivos y valores que pueden estar en conflicto con los objetivos y valores de otros grupos dentro de la organización. Por lo tanto, la pregunta de ¿cuál es el compromiso de un individuo? no puede responderse satisfactoriamente diciendo que son los objetivos y valores de la organización. Por otra parte, La decisión correcta de los propietarios es identificar a los diferentes grupos que existen en una organización y sus objetivos puesto que estos grupos representan los centros de interés donde se originan los múltiples compromisos que los individuos experimentan utilizando modelos de motivación reconocimientos, emplearon el término públicos para describir a los diferentes grupos que se benefician del funcionamiento de una organización. Los cuatro grupos de públicos que identificaron estos autores son los siguientes:

- Los empleados.
- Los clientes.
- Los propietarios y gerentes.
- El público en general.

Se dice que los grupos de referencia como aquellas entidades con las que los individuos se identifican. Por otra parte, la teoría de los roles sociales sostiene que los papeles que los individuos desempeñan en las organizaciones son un reflejo de las identificaciones que tienen con sus grupos de referencia. Es desde estas teorías que algunos teóricos organizacionales sostienen que la

organización es para muchos empleados una abstracción que está representada en la realidad en los compromisos de trabajo, los superiores, los subalternos, los clientes, y los otros grupos que colectivamente integran la organización.

Las implicaciones que pueden deducirse que la

- Primera, perspectiva de múltiples compromisos sugiere con vehemencia que el compromiso que un individuo experimenta puede diferir considerablemente del experimentado por otro individuo.
- Segunda, sugiere la idea de diseñar un perfil del compromiso organizacional que incluya los múltiples componentes del mismo.
- Tercera, la perspectiva de compromisos múltiples puede servir para realizar un diagnóstico del compromiso organizacional y detectar así la presencia o ausencia de determinados compromisos y evaluar el impacto que pueden tener ciertos cambios estructurales, tales como la descentralización y la cantidad de supervisión. En el compromiso organizacional. Este aspecto, según (Morris & Steers, 1980) ha sido ampliamente descuidado en la investigación reciente.
- Cuarta, el conocimiento de los orígenes y tipos de compromisos que influyen mayormente en el nivel de entrega de un individuo hacia una organización puede permitir también la predicción de cambios en los niveles de compromiso. La posibilidad de explicar las variaciones en los niveles de compromiso organizacional ha sido señalada como una de las limitaciones de la investigación realizada sobre el compromiso organizacional (Morrow & Randall, 1983;1988).
- Quinta, esta perspectiva de múltiples compromisos permite también detectar los conflictos que los individuos experimentan a la hora de determinar hacia qué grupos dirigen sus energías y lealtades. Finalmente, la adopción de la perspectiva de múltiples compromisos evitaría la redundancia que ha caracterizado la conceptualización del compromiso organizacional ya que éste fuera conceptualizado y operacionalizado como una realidad multifacética.

FACTORES MOTIVADORES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Los factores motivadores del compromiso organizacional mencionados tanto por los gerentes/supervisores como por subalternos pueden agruparse en torno a tres áreas.

a. Motivadores personales

Que se refieren a los factores motivacionales que tienen su origen en el individuo. El 67% de las respuestas de los subalternos y el 58% de las respuestas de gerentes/ supervisores mencionaron motivadores personales tales como:

- Un fuerte sentido de responsabilidad y dedicación al trabajo (ética del trabajo).
- El deseo de servir a la gente que se beneficia de los servicios que ofrece la organización (compromiso con la misión).
- El deseo de desarrollo personal y profesional (satisfacer necesidades personales, alcanzar nuevas metas profesionales).

Con la intención de que de las empresas se preocupan de conocer las causas por parten de los empleados las metas propuestas de cada una de los empleados sentirse en familia unidos en grupo apoyándose mutuamente.

b. Los motivadores organizacionales

Que tienen su origen en alguna de las características de la organización. El 22% de las respuestas de los subalternos y el 32% de las respuestas de los gerentes/ supervisores mencionaron motivadores como:

- El sentido de lealtad para con la organización
- La seguridad del trabajo
- Los incentivos económicos.

Con el objetivo de que la organización de cierto tipo de valores de su profesión a cada uno de los empleados.

c. Motivadores relacionales

- La confianza ofrecida por los superiores,
- La buena comunicación con los superiores y colegas
- Las evaluaciones positivas recibidas de los superiores y clientes

COMPROMISO Y VALORES ORGANIZACIONALES

El verdadero elemento estratégico que da energía a todo este andamiaje de innovaciones y cambio de actitud se centra en la misión, visión y los valores organizacionales. Cuando estos cobran verdadero involucramiento en los empleados, se puede decir que, gracias al compromiso, estos son el norte en su actuar o también, que gracias a los valores que van a la par de las expectativas del trabajador y guardan los principios éticos, consiguen ganar adeptos que se comprometan con una causa justa y conveniente.

a. Valores organizacionales

Lograr tener una visión compartida y una actitud de interdependencia, son algunos de los objetivos que se busca al instaurar mecanismos que se rijan por una cultura basada en valores. (Crawford & Hubbard, 2008) sostiene que el compromiso organizacional afecta el rendimiento de los colaboradores sobre todo cuando éstos están estrechamente relacionados con los objetivos de la organización, es decir con una visión compartida.

De esa manera los valores son aquellas concepciones prácticas (y normativas) heredadas o, si es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobrevivencia física y de su desarrollo humano, de su integridad presente y de su voluntad de trascender en el tiempo mediante sus sucesores. En este sentido se puede decir que toda cultura es un valor, pero no todo en la cultura forma parte de su escala de valores. Los valores sólo identifican y reproducen actitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social. Para ello es importante el compromiso que debe asumir cada actor o miembro de la organización.

Dee y otros (2006) como se ha mostrado en su investigación que en el modelo de organización y compromiso que ellos plantean se tienen tres variables endógenas: la potenciación del profesorado, la escuela de comunicación, el trabajo y autonomía. Es entonces que a nivel de organización educativa u otras se enfatiza tres niveles muy definidos: el intrapersonal, el interpersonal y el organizacional, porque la escuela es un ente social vivo con una filosofía que va dando luces al derrotero por el cual se piensa seguir. Los resultados de la investigación sugieren la necesidad de diseños de organización y

procedimientos que refuerzan la identificación con el profesor y la participación en la organización escolar, factor vital para que el compromiso se establezca con una visión compartida.

b. Estrategia de implantación de valores

Así mismo sostienen que una cultura organizacional que involucre, analice y haga suyos los valores de la organización es una tarea ardua. Para ello han diseñado una estrategia de implantación de valores que requiere de un diseño que integre cuatro fases, las cuales son:

c. Modelo directivo:

Igualmente, aquí los directivos de cada área deberán definir los nuevos valores y revitalizar los ya existentes. Esta fase inicial es de suma importancia, ya que los directivos deben asegurarse de ejecutar una labor de investigación y participación de todos los miembros de la institución, de manera que todos sean partícipes y responsables de los mismos, logrando así un sólido compromiso de los colaboradores y como señala Dale y Fox (2008), el estilo de liderazgo afectará sin duda el compromiso organizacional. Dicho elemento es base sustancial de la dirección organizacional y dependerá de la forma cómo se comuniquen y ejecuten las nuevas estrategias de implantación de valores. De darse de una manera equivocada se generará una falta de compromiso.

d. Comunicación e imagen corporativa:

Esta segunda fase es importante porque promoverá los valores organizacionales a través de los medios de comunicación de la organización. Este elemento comunicativo y educativo fortalecerá el compromiso organizacional. Esbozando un refrán que dice “no vasta serlo sino parecerlo”, es sin duda pertinente cuando las organizaciones requieren de una comunicación efectiva y oficial de lo que se está haciendo para no generar confusiones o mensajes que distraigan la atención de los colaboradores.

e. Alineación de los sistemas de recursos humanos:

Todos los sistemas de recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la inducción, la capacitación, la planeación de carrera y la evaluación de desempeño deben estar inspirados y orientarse a implantar y reforzar permanentemente la cultura, así como los valores de la organización. Los mismos sistemas de planeación, innovación, de calidad total y los sistemas de

compensación, deben estar alineados y ser coherentes con cada uno de los valores y la filosofía básica de la organización. El sistema axiológico que se pretende establecer debe incluir a cada actor de la organización y debe estar presente en cada proceso que se dé. Las funciones administrativas como la planificación, la organización, la dirección y el control deben concebir los principios organizacionales para lograr así una cultura organizacional bien constituida que propicie un compromiso de parte de todos sus colaboradores.

f. Monitoreo y seguimiento:

Para el éxito de esta estrategia es indispensable un comité que diseñe y planifique toda la estrategia. De igual modo el seguimiento de implantación de valores necesita de un liderazgo que contagie entusiasmo, inspire confianza y cuente con las capacidades y competencias necesarias.

Ejecutando esta estrategia de implantación de valores podremos realmente decir que una organización va por buen derrotero por alcanzar de manera significativa los valores compartidos. El planeamiento y las decisiones nacen del trabajo en equipo, son difundidos permanentemente, y las acciones se encaminan supeditándose por los valores; por último, debe existir gestión directriz que vele porque la cultura organizacional se consolide en sus valores y retroalimente su estructura axiológica.

Al respecto por trabajar con valores compromete a los colaboradores y éstos pueden coadyuvar significativamente en el desarrollo organizacional porque el compromiso es una actitud que incluye la ética y la moral, valores invisibles que cuando están bien cimentados en la organización, todo en su conjunto crecen.

IMPLICACIONES DEL LIDERAZGO EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones pueden incrementar el compromiso organizacional, al igual que despertarlo o sepultarlo, dependiendo de la forma en que se ejerza el liderazgo sobre los trabajadores y cómo estos lo perciban.

Cuando, en anteriores subcapítulos, hablamos de una cultura organizacional fuerte que procure y propicie la generación del compromiso organizacional, damos por descontado que el liderazgo está presente en su sostenimiento y adecuación a los nuevos tiempos, en que no sólo se realice un trabajo

meramente técnico, sino que también adaptativo. Organiza al liderazgo en torno a dos distinciones clave:

- Entre los problemas técnicos y los problemas de adaptación.
- Entre liderazgo y autoridad.

La primera hace referencia a los diferentes modos de acción necesarios para abordar los problemas rutinarios, en contraste con los que exigen innovación y aprendizaje; la segunda, proporciona un marco para la evaluación de los recursos y la elaboración de una estrategia de liderazgo en función de que se tenga o no se tenga autoridad.

Hace referencia en uno de sus artículos, incide en lograr que el empleado sea casi incondicional. Ello se podrá lograr, a decir del autor, a través de un trabajo adaptativo que cambie la mentalidad de las personas y se trabaje en post del logro de los valores de la organización.

Por otro lado, complementa Robbins (2004) que existe una clara diferencia entre gerencia y liderazgo. La gerencia se ocupa de hacer manejar la complejidad y el liderazgo de manejar el cambio. En ese sentido, el mismo autor apunta que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consigan todas sus metas y objetivos.

Prosiguiendo con sus apuntes respecto al tema, nos menciona que el liderazgo cumple una función central para entender el comportamiento de los grupos, ya que es el líder quien generalmente señala la dirección para cumplir una meta. Por lo tanto, una capacidad de pronóstico más exacta debe ser valiosa para mejorar el desempeño del grupo, y mucho de ello dependerá del estilo de liderazgo que se manifieste.

a. Estilos de liderazgo

Al respecto se establece que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que le permite la situación.

Identificación del estilo de liderazgo se cree que un factor clave para el éxito del liderazgo es el estilo básico de liderazgo del individuo. El autor creó el cuestionario del colega menos preferido con la finalidad de identificar el estilo básico viendo si la persona está orientada a la tarea o a la relación.

Así mismo el autor Fiedler supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo, lo cual significa que si una situación requiere de un líder orientado a la

tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a la relación, se tiene que modificar la situación o se tiene que sustituir al líder para lograr la mayor eficacia en términos relativamente va orientado al individuo a la relación si es productivo y este orientado a la tarea tal como señala Baron (1989).

b. Liderazgo transformacional

Otro conjunto de investigaciones se centra en distinguirá los líderes transformacionales de la transacción Los estudios de Ohio State, el modelo de Fiedler y la teoría del camino hacia la meta describen líderes transaccionales, quienes guían a sus seguidores hacia metas establecidas al aclarar los requisitos del rol y de la tarea. Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización, y pueden tener un efecto extraordinario sobre ellos. Andrea Jung de Avon, Richard Branson de Virgin Group y Jim McNemey de Boeing son ejemplos de líderes transformacionales, ya que ponen atención a las preocupaciones y necesidades de cada uno de sus seguidores, cambian la conciencia que tienen los seguidores de las cosas al ayudarlos a que vean los antiguos problemas con una nueva visión, y estimulan e inspiran a los seguidores para que se esfuercen más con la finalidad de lograr las metas del grupo.

Transformacionales, lo más seguro es que solo sea un líder promedio. Los mejores líderes son tanto transaccionales como transformacionales.

c. Liderazgo carismático

El sociólogo Max Weber definió el carisma (de la palabra griega que significa “obsequio”) hace más de un siglo como “cierta cualidad en la personalidad de un individuo, la cual lo separa de la gente común y hace que se le trate como si estuviera dotado con poderes o cualidades súper naturales, sobrehumanas o, al menos, bastante excepcionales. Estos poderes no son accesibles a las personas comunes y se consideran de origen divino o ejemplares, y con base en ellos, el individuo al que se le asignan es tratado como líder”.Weber planteó que el liderazgo carismático era uno de varios tipos ideales de autoridad. El primer investigador que consideró el liderazgo carismático en términos del compromiso organizacional fue Robert House.

Según la teoría del liderazgo carismático de House, los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas

conductas. Así mismo Varios estudios han tratado de identificar las características de los líderes carismáticos: son visionarios, están dispuestos a correr riesgos como su lema dice ganar a perder.

Los líderes auténticos saben quiénes son, saben qué es lo que creen y valoran, y actúan abierta y francamente a partir de esos valores y creencias. Sus seguidores los consideran personas éticas. Por tanto, la principal cualidad de un liderazgo auténtico es la confianza. Los líderes auténticos comparten información, estimulan una comunicación abierta y se adhieren a sus ideales. El resultado: la gente llega a tener fe en ellos. Como el concepto es nuevo, no hay muchas investigaciones sobre el liderazgo auténtico. Sin embargo, se trata de una forma prometedora de pensar acerca de la ética y la confianza en el liderazgo, porque se centra en los aspectos morales de ser un líder.

En resumen, los líderes transformacionales o carismáticos tienen una visión y la comunican de forma persuasiva, pero en ocasiones la visión es errónea (como en el caso de Hitler), o al líder le preocupan más sus propias necesidades o placeres.

d. La ética y el liderazgo

Únicamente hasta hace poco los investigadores empezaron a considerar las implicaciones éticas del liderazgo. ¿Por qué ahora? Una razón es el creciente interés por la ética que hay en el campo de la administración. Otra razón podría ser el descubrimiento de muchos líderes del pasado como Martin Luther King Jr., John F. Kennedy y Thomas Jefferson— cometieron faltas de ética. Algunas compañías, como Boeing, vinculan la remuneración de los ejecutivos con la ética para reforzar la idea de que, en palabras del director general, “no existe contradicción entre hacer las cosas correctas y el desempeño”

La ética y el liderazgo se entrecruzan en varios aspectos. Podemos considerar que los líderes transformacionales favorecen las virtudes morales cuando tratan de cambiar las actitudes y conductas de sus seguidores.

El carisma también tiene un componente ético, ya que los líderes con poca ética utilizan su carisma para incrementar el poder que tienen sobre sus seguidores, pensando en sus fines personales. Los líderes éticos lo utilizan de una forma socialmente constructiva para servirá los demás.

Los líderes que tratan a sus seguidores con justicia, sobre todo al brindarles información honesta, frecuente y exacta, se consideran más eficaces.

Los líderes con altos niveles de ética suelen tener seguidores que exhiben más conductas de Liderazgo auténtico: La ética y la confianza ciudadanía organizacional y que están más dispuestos a comunicar los problemas del líder que los altos ejecutivos establecen el tono moral de una organización, necesitan imponer estándares éticos elevados, demostrarlos con su propia conducta, y fomentar y recompensar la integridad de los demás, mientras evitan abusos de poder, como asignarse a sí mismos jugosos aumentos y bonos y, al mismo tiempo, reducir los costos al despedir a empleados con una gran antigüedad.

e. Liderazgo de servicio

Los especialistas consideraron recientemente el liderazgo ético desde un nuevo enfoque al estudiar el liderazgo de servicio. Los líderes de servicio van más allá de sus propios intereses y se concentran en las oportunidades para lograr que sus seguidores crezcan y se desarrollen; no utilizan el poder para lograr los fines; hacen hincapié en la persuasión. Algunos comportamientos característicos son escuchar, mostrar empatía, persuadir, aceptar responsabilidades y desarrollar activamente el potencial de sus seguidores. Dado que liderazgo de servicio se enfoca en atender las necesidades de los demás, las investigaciones se han concentrado en sus resultados para el bienestar de los seguidores. Es probable que el liderazgo de servicio sea más común y más eficaz en ciertas culturas.

f. Confianza y liderazgo

De esa manera la confianza es un estado psicológico que ocurre cuando el individuo accede a mostrarse vulnerable ante otra persona, porque tiene expectativas positivas sobre la forma en que resultarán las cosas. Aun cuando el individuo no tenga el control los seguidores que confían en un líder piensan que este no abusará de sus derechos e intereses. Así mismo los líderes transformacionales obtienen apoyo para sus ideas, en parte, al argumentar que su dirección es para el beneficio de todos. Es poco probable que la gente admire o siga a alguien si lo considera deshonesto o cree que podría aprovecharse de ella. Así, como era de esperarse, los líderes transformacionales generan mayores niveles de confianza en sus seguidores,

lo que a su vez se relaciona con niveles elevados de confianza del equipo y, finalmente, un mejor desempeño del equipo. En un sencillo intercambio contractual de bienes y servicios, el empleador está obligado legalmente a pagar al trabajador por satisfacer los requisitos de su puesto. Sin embargo, las rápidas reorganizaciones actuales, la difusión de la responsabilidad y el estilo de trabajo colaborativo basado en equipos implican que las relaciones laborales no sean contratos estables y de largo plazo con términos explícitos. Más bien, se trata de relaciones basadas más que nunca en la confianza. El empleado tiene que confiar en que, si le muestra a su supervisor un proyecto creativo que ha estado diseñando, este no le robará la idea ni el crédito a sus espaldas. Debe confiar en que el trabajo adicional que ha estado haciendo será reconocido en la evaluación de su desempeño. En las organizaciones contemporáneas, donde el trabajo está cada vez menos documentado y especificado, la contribución voluntaria de los empleados, basada en la confianza, es absolutamente necesaria. Y, únicamente un líder confiable será capaz de motivar a los seguidores para que luchen por alcanzar una meta transformacional (Robbins y Jugde, 2013).

Del mismo modo también es una obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas. Por ejemplo, un empleado que encabeza con fervor una iniciativa nueva tal vez permanezca en la empresa porque sienta que “la dejaría mal parada” si se fuera.

Pareciera haber una relación positiva entre el compromiso organizacional y los estilos de liderazgo en el trabajo, pero no demasiada. Una revisión de 27 estudios sugirió que la relación entre el compromiso y el rendimiento es más fuerte entre los empleados nuevos, y considerablemente más débil para los de mayor experiencia. Al igual que con el involucramiento en el trabajo, las evidencias de las investigaciones demuestran que hay relaciones negativas entre el compromiso organizacional, el ausentismo y la rotación

PERCEPCIÓN DEL APOYO ORGANIZACIONAL (PAO)

La percepción del apoyo organizacional (PAO) es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar (por ejemplo, un empleado piensa que su organización lo reacomodaría si tuviera un problema con el cuidado de sus niños, o que lo

perdonaría si cometiera un error sin dolor de su parte). De la misma manera Las investigaciones muestran que las personas tienen la percepción de que sus organizaciones les dan apoyo cuando las recompensas se entregan con justicia, los empleados tienen voz en las decisiones y sus supervisores son vistos como individuos que brindan apoyo. es el que da incentivos y motivaciones para alcanzar sus objetivos propuestos por la organización. Aunque hay menos investigaciones que vinculen el PAO con eventos del CO que en el caso de otras actitudes en el trabajo, algunos descubrimientos sugieren que es probable que los empleados con percepciones fuertes del PAO tengan niveles más altos de comportamientos ciudadanos y desempeño en el trabajo.

a. Identificación del empleado

Un concepto muy nuevo es la identificación del empleado, que se define como el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza. Por ejemplo, se preguntaría a los empleados sobre la disponibilidad de recursos y las oportunidades de aprender aptitudes nuevas, si sienten que su trabajo es importante y significativo, y si sus interacciones con sus colegas y superiores son satisfactorias. Los empleados con mucha identificación sienten pasión por su trabajo y una conexión profunda con su empresa; los empleados sin identificación en esencia aportan en esencia "horario": –dan tiempo, pero no energía o atención en su trabajo. En definitiva, el empleado que está bien reconocido habitualmente de acuerdo a sus logros obtenidos, un estudio reciente en casi 8,000 unidades de negocios de 36 compañías encontró que aquellas cuyos empleados tenían niveles más altos de satisfacción de los clientes eran más productivas, tenían utilidades mayores, menos rotación y de esa manera el autor. Molson Coors descubrió que era cinco veces menos probable que los empleados que se sentían identificados tuvieran incidentes de seguridad, y si ocurría alguno era de muy poca gravedad y bajo costo para el empleado con identificación que para el que carecía. La identificación es una preocupación real para la mayoría de organizaciones debido a que las encuestas indican que son pocos los empleados entre 17 y 29 por ciento que tienen mucha identificación con su trabajo. Caterpillar se propuso aumentar la identificación de los empleados y

concluyó que su iniciativa dio como resultado una disminución de 80% en huelgas y un aumento de 34% en clientes muy satisfechos.

Es por algunos de estos descubrimientos promisorios que la identificación de los empleados cuenta con seguidores en muchas organizaciones de negocios y empresas consultoras en administración. Sin embargo, debido a que el concepto

Es relativamente nuevo, tenemos mucho por aprender acerca de si el involucramiento se relaciona con otros conceptos como la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional, el involucramiento en el trabajo o la motivación intrínseca para hacer bien el trabajo propio. El involucramiento puede ser suficientemente amplio como para encontrarse en la intersección de estas variables. En otras palabras, el involucramiento sería lo que dichas actitudes tienen en común.

La identificación de los empleados en Good People Company, Ltd., en Seúl, Corea del Sur, incluye un "Día de pijamas" durante el cual todos los empleados trabajan vestidos con la ropa que diseña la compañía. Después, los gerentes de la empresa tienen reuniones con los empleados para solicitar su retroalimentación e inspiración acerca de los productos de la organización, lo que hace sentir a los trabajadores que sus contribuciones son importantes y significativas.

b. Las actitudes hacia el trabajo

Tal vez se pregunte si estas actitudes hacia el trabajo en realidad son distintas. Después de todo, si la gente se siente muy involucrada con su trabajo (involucramiento alto en el trabajo). ¿No es probable que les guste (muchas satisfacción en el trabajo)? De manera similar, ¿acaso las personas que piensan que su organización les brinda apoyo, (percepción elevada del apoyo organizacional) no se sentirá comprometida con ella (compromiso organizacional fuerte). Las evidencias sugieren que estas actitudes están muy relacionadas, quizás hasta un grado en que existen problemas. Por ejemplo, la correlación entre la percepción del apoyo organizacional y el compromiso afectivo es muy fuerte. El problema es que una correlación fuerte puede significar que las variables son redundantes (por ejemplo, si usted conoce el compromiso afectivo de alguien, en esencia conoce la percepción que tiene del apoyo organizacional superposición se da por varias razones, inclusive por

la personalidad del empleado. Algunas personas están predispuestas a ser positivas o negativas respecto de casi todo.

Si alguien le dice que ama a su empresa, no significará mucho si esa persona es positiva acerca de todo lo que hay en su vida. O bien la superposición significa que algunas organizaciones son mejores lugares que otros para trabajar. Esto tal vez signifique que si usted, como gerente, conoce el nivel de satisfacción en el trabajo de alguien, sabe el máximo de lo necesario para saber cómo ve a la organización dicha persona.

Las actividades adicionales están diseñadas para cambiar actitudes que incluyen que la gente haga trabajo voluntario para su comunidad o preste servicio social para encontrarse cara a cara con individuos o grupos con antecedentes diversos, y también hacen ejercicios que hacen sentir a los participantes como si pertenecieran a un grupo diferente como menciona. (Robbins, 2009, págs. 79-83)

DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El concepto de compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costos percibidos por el trabajador, asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización. Estos tres componentes dan lugar a las tres perspectivas del compromiso organizacional: el afectivo o actitudinal, el calculativo o de continuidad y el normativo (Bayona, Goñi y Madorrán, 2000). En un principio, Becker (1960, p. 63; en De Frutos, Ruiz y San Martín, 1998), definió el compromiso con la organización, desde la teoría del intercambio social, como el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (side-bets) realizadas a lo largo del tiempo. Según esto, la persona continúa en la organización porque cambiar su situación supondría sacrificar las inversiones realizadas. A esta faceta se le ha denominado la dimensión calculada o de continuidad. Por otra parte, desde la teoría del vínculo afectivo, el compromiso se define como una actitud que expresa el lazo emocional entre los individuos y su organización, de modo que al ellos estar muy comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización por lo que manifiestan el deseo de continuar (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974 y Buchanan, 1973, citados en De Frutos, et.

al., 1998). Esta es la faceta afectiva del compromiso. Por último, la dimensión normativa manifiesta un sentimiento de obligación moral de continuar en la organización a la cual se pertenece (Wiener, 1982; Porter et al., 1973; Penley y Gould, 1988, citados en De Frutos, et. al., 1998), incluyeron el sentimiento de lealtad hacia la organización dentro del compromiso afectivo. En cambio, Allen y Meyer (1990), sí distinguen estas dos formas, argumentando que en el compromiso normativo hay una obligación a ser leal, a diferencia del componente afectivo que expresa un deseo de serlo. El compromiso actitudinal es el de más amplio estudio llegando a identificarse en algunos trabajos, no centrados en exclusivo en el tema, con el concepto de compromiso organizacional. El compromiso de continuidad es la segunda forma más estudiada del compromiso organizacional, en tanto el compromiso normativo es el menos desarrollado y, sobre todo, el menos estudiado empíricamente. En la actualidad, en la investigación que se desarrolla en este campo, se consolida el modelo de tres factores relacionados (De Frutos, Ruiz y San Martín, 1998), en donde se plantea que las dimensiones afectiva, normativa y calculada constituyen elementos distintos y relacionados entre sí. De modo que, una persona puede vincularse afectivamente a su organización, al mismo tiempo mantener (o no) un vínculo en términos de coste-beneficio, y sentir (o no) la obligación de serle leal. Estas tres formas de compromiso pueden darse simultáneamente y con mayor o menor intensidad. A partir del conocimiento del grado de relación existente entre los factores se podrá concluir sobre el grado de autonomía de cada una de las dimensiones. Este modelo de tres factores es elegido para abordar teórica e instrumentalmente la investigación que se expone, por lo que, se puede concluir que el compromiso tiene tres dimensiones, lo cual no significa que existan tres variables distintas, sino que, en realidad, es una sola con tres facetas. A continuación, se describen las características de cada una de éstas.

A. COMPROMISO AFECTIVO

Meyer y Allen (1991, pág. 61) De la misma manera nos manifiestan que el compromiso afectivo son los lazos emocionales que las personas forjan con la organización. Relacionado directamente al sentimiento de apego que tiene el trabajador con su trabajo refleja el apego emocional al percibir la

satisfacción de necesidades (especialmente psicológicas) y expectativas en la cual disfrutaran su permanencia en la organización.

Es pertinente que al señalar necesidades, (Maslow, 2008, pág. 75) igualmente menciona, que están referidas en cuatro grupos: necesidades fisiológicas, (comida, ropa, techo, etc.), de seguridad, (salud personal y familiar, seguridad laboral, vejez tranquila, etc.), sociales (comunicación interpersonal, reconocimiento grupal y social, etc.), y de autorrealización (ejercitación y desarrollo de las capacidades físicas e intelectuales, necesidad de actividad, creación, etc.). Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

En consecuencia, se infiere que para que este componente se dé, la estabilidad de un colaborador en un centro laboral debería ser por un tiempo prolongado para así construir experiencias que consoliden la confianza mutua entre empleador y empleado, base para comprometerse con los principios organizacionales.

Así mismo señala que la confianza por identificación, (la cual se gana a través de experiencias positivas a lo largo de un periodo prudencial de tiempo), es un plano superior de confianza en el que permite que uno actúe como agente del otro y lo sustituya en las transacciones con los demás; es decir, hay una conexión emocional entre las partes. Es decir, la confianza es importante para hacer sostenible todo el proceso de liderazgo y por ende de cambio. La confianza es la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista, por medio de palabras, obras o decisiones. Los dos elementos más importantes de nuestra definición son que implica familiaridad o riesgo. Y se afanara a alcanzar sus propias metas.

Asimismo, Robbins (2004) expresa que existen cinco dimensiones clave que constituyen el concepto de confianza, lo que es un elemento vital para que los lazos afectivos se estrechen más, estos son:

1. Integridad, la cual atañe a la honestidad y la veracidad.
2. Competencia, la cual abarca las habilidades y los conocimientos técnicos e interpersonales del individuo.

3. Congruencia, la cual relaciona con qué tanto se puede depender de un individuo, qué tan previsible y de buen juicio sea al manejar una situación.
4. Lealtad, la cual genera la disposición a defender y dar la cara por la otra persona.
5. Franqueza, elemento importante en el que la verdad se constituye como factor ético de convivencia, aunque a veces pueda tornarse en contra de los intereses de la organización

Del mismo modo, este tema de la confianza permite que los colaboradores conozcan a sus compañeros y el clima que se genere sea creativo. Para tener una confianza y entendimiento y buen ambiente de clima laboral entre grupos de trabajo de los trabajadores dentro de la organización como lo realiza (Chiavenato, 2004) que siguiendo con su estilo esquemático nos plantea tres tipos de confianza:

a. Confianza por disuasión.

Parte del miedo a las represalias si es que ésta se retira. Funciona sólo en la medida que se puede aplicar un castigo y las consecuencias sean claras y aplicables de manera efectiva.

b. Confianza por conocimiento

Aquí la confianza está basada en la previsibilidad del comportamiento luego del tiempo de trato. Se da cuando uno tiene información suficiente sobre alguien para entenderlo bien y ser capaz de pronosticar acertadamente su conducta.

c. Confianza por identificación

Se da cuando existe una conexión emocional entre las partes.

En resumen, en esta parte el autor apunta que las relaciones con una orientación emocional se presentan cuando los contactos físicos son más abiertos y libres, con una fuerte expresividad y lenguaje corporal. De esta manera, concluimos en que sin confianza los lazos de apego e identificación hacia la organización no se van a construir y en definitiva no se construirá ningún tipo de compromiso afectivo.

En una cultura afectiva, las emociones se expresan en forma abierta y natural. Algunas investigaciones como la de Córdoba (2005) refieren que los

antecedentes que influyen sobre el compromiso afectivo se agrupan en características personales, organizacionales y experiencias dentro de la empresa. En el caso de una Institución Educativa, las experiencias son aún más significativas, pues se trabaja diariamente con realidades distintas y con retos que van de la mano con la superación de los alumnos, el trabajo en equipo y los compromisos por cumplir objetivos transversales enmarcados en valores.

Al respecto, indican las características de tipo organizacional, las percepciones del trabajador se centran en las políticas organizacionales, en el estilo o los canales convencionales usados en la transmisión de las mismas. El mismo estudio señala que la antigüedad es una variable que fortifica el compromiso afectivo y en cuanto al sexo del trabajador, la variable no es tan significativa. En cambio, sí son variables que afectan al componente afectivo los contenidos del cargo y las experiencias laborales, ya que se asumirá responsabilidades en la participación de toma de decisiones y así la percepción del colaborador del clima laboral será más favorable lo que estrechará los lazos de compromiso.

Es una comunión de emociones, sentimientos y valores que involucra a la familia, como núcleo de la sociedad y base de nuestros aprendizajes, experiencias y formación como persona humana; en este sentido, la organización debería de contar con un sistema de políticas que ayuden a los colaboradores a mantener un adecuado equilibrio entre sus vidas personal y familiar, y así lograr desarrollar emociones importantes que involucren al colaborador que a su vez implicará, que a la organización se le considere como una familia y se desarrollen emociones positivas generando un alto grado de significancia y sentido de pertenencia en la organización. Ello conllevará a que los colaboradores trabajen con lealtad en la institución. Leales con su desempeño laboral, con la Plana Jerárquica, sus compañeros y sobre todo con los principios organizacionales enmarcados en la sólida formación del educando, los cuales deben ser éticos para orgullo de los trabajadores. Cuando los principios son éticos y los fines de la organización abarcan la consecución de objetivos organizacionales y personales se genera cierto grado de felicidad.

De nuestra filosofía de vida, de nuestro ser interno, de nuestro yo no material, y de esta manera se construirá un alto grado de compromiso afectivo que enfrentará diversas adversidades y será sin dudas una gran diferencial competitiva.

En conclusión, mantiene lazos familiares experiencia que conlleva a los trabajadores trabajen con lealtad en la organización desempeñando laboralmente con sus compañeros de trabajo para abarcar los objetivos organizacionales y personales que genera un grado de felicidad.

B. COMPROMISO CALCULADO O CONTINUO

Este tipo de compromiso revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la organización. Con el paso del tiempo aquél percibe que hace pequeñas inversiones en esta última, las cuales espera que le reditúen, pudiendo ser de tipo monetario tales como planes de pensiones, compra de acciones o bien la parte que por antigüedad se incluye en la liquidación hasta inversiones intangibles como el estatus que tiene en la organización y que perdería si se retirara. Es decir, el colaborador está vinculado con su institución porque ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo y dejarla significaría perder todo lo invertido. Otro aspecto que considera esta variable es la oportunidad que tiene el colaborador de conseguir nuevo trabajo de condiciones similares al que tiene en la empresa actual; entonces, en la medida que percibe que sus oportunidades fuera de la organización son reducidas se incrementa el apego a ésta.

Variables individuales como la edad y la antigüedad suelen tener un efecto importante sobre el compromiso continuo o calculado, pero también influyen otros aspectos como el nivel educativo o la capacitación recibida que es transferible a otra organización y, desde luego, aspectos macroeconómicos como el estado del mercado laboral. El colaborador que tiene alto compromiso continuo, y que en los otros dos tipos un nivel bajo o moderado, tiende a manifestar estabilidad laboral, la cual puede ser puramente situacional. Por otra parte, su esfuerzo, dedicación y entrega radican en alcanzar los niveles mínimos aceptables, es decir, que solo cumple con lo estrictamente necesario para continuar en la organización y capitalizar sus inversiones, o bien espera una mejora en las oportunidades externas para dejar la empresa.

Chiavenato (2004) manifiesta que, en la actualidad, la vieja y tradicional fidelidad del empleado por la empresa que lo emplea se está volviendo pieza de museo debido a los cambios en el concepto de empleo en que las organizaciones esperan dedicación y compromiso sin importar la temporalidad y ubicación del trabajo, siendo este factor una limitación de estudio del tema en cuestión. Aquí lo medular del tema, es que cada persona es concebida. Como un proveedor que entrega talentos y competencias a la organización y no como un empleado burócrata, como antes se pensaba.

Por otro lado, el mismo autor manifiesta que el compromiso de continuidad es el apego material del colaborador con la empresa. Su estabilidad en la empresa es circunstancial y su desempeño está en cumplir con los mínimos aceptables o dar el mínimo esfuerzo para asegurar la continuidad en el puesto de trabajo. Ello no quiere decir “poco esfuerzo” en la medida que vean que su retribución peligra, los trabajadores son capaces de desarrollar grandes esfuerzos para no perderla. Por ejemplo, si la empresa está al borde de cerrar o tiene grandes problemas habrá una intensión de apoyo porque si no perderían su puesto; sin embargo, en la medida que su sueldo esté garantizado y la organización lo tolere, su esfuerzo será mínimo.

En conclusión los autores indican de todo el esfuerzo si en caso un empleado renunciaría su labor perdería su puesto tiempo y dinero sin embargo espera mayores oportunidades externas por otro lado mientras el otro autor indica que el compromiso continuo es su estabilidad parcial o temporal en su puesto de trabajo para ello los trabajadores son capaces de hacer grandes esfuerzos para no perderla en caso la organización este en ruina, porque se sientes identificados e involucrados significan mucho por haber estado ya que es el único sustento de ingresos del personal.

Meyer y Allen (1991) manifiestan que las inversiones y alternativas son dos grupos de variables que influyen en el desarrollo de la dimensión calculadora. Es decir, esfuerzos y sacrificios, forman parte de lo que el trabajador invierte por desempeñarse en una determinada organización y también analiza las opciones o alternativas que tiene para abandonar su puesto.

En tal sentido, trayendo a colación dicho ejemplo financiero, los trabajadores evalúan sus opciones bajo un esquema también financiero porque el elemento que más preponderancia tiene en este tipo de compromiso es el dinero. Para

ello, una eficiente y eficaz toma de decisiones influirá de manera favorable a disminuir los riesgos por la elección tomada. Y es justo por esa razón que el trabajador analiza el costo de oportunidad de aceptar alguna otra oferta laboral. Evaluará las inversiones realizadas en su organización, el costo de aprender otras habilidades, el dejar su círculo de amigos, el cambiar su estatus social a raíz del puesto otorgado y por supuesto sus intereses económicos.

El desarrollo de este componente, también radicará entonces en las habilidades y competencias con las que no cuenta o carece el colaborador, y a pesar de ello sigue vigente en la organización en la que está.

A propósito, señalan que en la medida que aumenta la antigüedad del trabajador, se incrementan las inversiones y también se incrementan los costos de romper el vínculo laboral, por lo que el compromiso calculador se hace más sólido. Relaciona estrechamente el factor económico con este tipo de compromiso, lo cual, además, interpreta que el trabajador tenga una ausencia real de alternativas y se quedará en el puesto hasta que encuentre alguna que supere las condiciones económicas actuales.

Meyer y Allen (1991) encontraron una relación positiva entre el componente de continuidad y la valoración del estatus inherente al cargo desempeñado, las prestaciones dinerarias acumuladas y la estabilidad económica que se disfruta cuando se tiene un empleo seguro. Zamora (2009) de tal manera se refiere que este tipo de compromiso se desarrolla porque los empleados reconocen que ellos han hecho muchas inversiones en la organización o porque observan que comparativamente es mejor la actual, que las posibilidades del mercado. A decir del autor, el aspecto salarial se convierte en uno de los principales beneficios a tomar en cuenta de parte del trabajador. En tal sentido, a nivel educacional en nuestro país y más aún en el sector privado, las condiciones de mercado a nivel laboral, contempla las mismas situaciones o procedimientos que cualquier otra profesión dejando por otro lado aquellos ciertos mitos en no considerar a las escuelas privadas como empresas. Por lo menos, a nivel administrativo y financiero (lo cual engloba las relaciones laborales) las escuelas privadas como cualquier otra empresa privada tienen la misión de saber negociar con el trabajador su estadia en el plantel y diseñar estrategias que motiven su continuidad.

Se ha demostrado que el compromiso de continuidad se encuentra supeditado sólo a intereses particulares del colaborador generándose una actitud de indiferencia que surte de apatía a quienes conciben en mayor grado el compromiso de continuidad. En tal sentido, la conveniencia por dichos intereses hace que se evalúe las consecuencias, ante la toma de decisiones que se asuma en función al costo económico que acarrearía el dejar el trabajo y también lo que uno ha invertido dentro de la organización. El aspecto coyuntural, característica de la toma de decisiones que se dé, debe de tener en cuenta la necesidad económica por la que atraviese el colaborador o la familia de éste y, la comodidad y beneficios que involucre la opción elegida, que también puede adoptar la postura de quedarse en la misma organización en virtud que no existen más alternativas (Meyer y Allen, 1991).

C. COMPROMISO NORMATIVO

Es la tercera y última dimensión del compromiso organizacional que igual al compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la organización. Este sentimiento suele tener sus orígenes en la formación desde la niñez, adolescencia e incluso en las primeras experiencias laborales— del valor de lealtad, es decir, el sujeto aprende y da por hecho que debe ser leal con quien le contrate. Desde luego la aplicación de este valor se presenta en otros contextos de la vida de la persona. Por otra parte, el individuo puede llegar a desarrollar fuerte sentimiento de obligación a permanecer por experimentar la sensación de deuda hacia su compañía, por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa intensamente valorada por él. En síntesis y recurriendo otra vez al lenguaje cotidiano, el colaborador con alto compromiso normativo es el incondicional.

Meyer y Allen (1991) señalan que la lealtad del trabajador con su organización toma vigor cuando éste se siente en deuda con ella por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

Sobre este particular concluyen Meyer y Allen (1991) de esa manera señalan que la remuneración que percibe el trabajador como contraprestación de sus servicios no representa suficientes alicientes para el desarrollo de altos grados de compromiso organizacional, ya que el desempeño de tareas interesantes,

la capacitación y desarrollo de las potencialidades individuales y la identificación con los valores y metas organizacionales, apoyo a su grupo familiar como becas, entre otros, son más valoradas por los individuos y por tanto fuentes más frecuentes de compromiso. Al respecto podemos señalar que la mayoría de escuelas privadas, estilan brindar facilidades y beneficios económicos a los hijos de los trabajadores lo que de alguna manera va generando una deuda moral de parte de ellos. A decir de muchos promotores de instituciones educativas privadas, todo trabajador cuenta con media beca para sus hijos lo que estrecha aún más la relación colaborador-institución, además de ser un elemento positivo para el colaborador por estar pendiente de sus hijos.

Como se mencionó el compromiso normativo es considerado como la obligación moral, o las normas aceptadas libre y voluntariamente por las personas de hacer lo correcto por razones de lealtad, el cual es un sentimiento de creencia y defensa de los principios que en este caso se asume ante la organización. El no respetar dichos principios originaría un sentimiento de culpabilidad, en cuanto el compromiso normativo es concebido por el trabajador como la actitud de un deber ante la reciprocidad por la organización que le brindó algún apoyo especial o haberle dado una oportunidad de mejora en algún momento. Al mencionar apoyo u oportunidad especial, rescatamos algunas evidencias encontradas en el trabajo de campo de la presente investigación como el hecho de la existencia de personal docente sin título pedagógico. Esta oportunidad, puede verse asumida por el docente como un elemento muy importante de consideración que le va a generar cierta deuda moral hacia su institución.

En conclusión, el compromiso organizacional son las normas y obligaciones que se tiene que cumplir los empleados propuestas por la organización.

2.2.2. CALIDAD

Es la medida de la dimensión en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien. Las cosas tangibles pueden ser comparadas entre sí para observar su proximidad al ideal o standard, pero tratándose de servicio y de las diferentes percepciones

de los clientes, la mayor calidad no la dará el apego a un standard, sino la superación de las expectativas que cada cliente tenga de lo recibido.

Calidad = Resultados - Expectativas

Si al efectuar esta resta, en cada momento de verdad, el resultado es positivo, es porque hay una calidad perceptible, en cambio si el resultado es negativo la insatisfacción será inevitable.

Es claro que el concepto de calidad total involucra todo lo que es perceptible eliminando la separación de producto y servicio.

ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD

Conforme el ser humano evoluciona culturalmente y se dinamiza el crecimiento de los asentamientos humanos, la técnica mejora y comienzan a darse los primeros esbozos de manufactura; se da una separación importante entre usuario o cliente y el fabricante o proveedor. La calidad se determinaba a través del contacto entre los compradores y los vendedores, las buenas relaciones mejoraban la posibilidad de hacerse de una mejor mercancía, sin embargo, no existían garantías ni especificaciones, pues el cliente escogía dentro de las existencias disponibles.

Más adelante, en los años 60's, Philip B. Crosby propuso un programa de 14 pasos a los que denominó cero defectos, a través de los cuales hizo entender a los directivos que cuanto se exige perfección ésta puede lograrse, pero para hacerlo la alta gerencia tiene que motivar a sus trabajadores (Crosby:1979). De esta forma planteaba la importancia de las relaciones humanas en el trabajo. Finalmente, en esta etapa, se observa uno de los más notables avances hacia la calidad; de centrarse sólo en el control de proceso de manufactura hasta involucrar a todos los departamentos de la organización, de enfocarse sólo en métodos estadísticos a sensibilizarse hacia las necesidades de los trabajadores, de una alta gerencia ajena al control de calidad a una administración participativa, importante en el mantenimiento del movimiento hacia la calidad.

La calidad como estrategia de supervivencia. En esta última etapa, la calidad ocupa un papel estratégico en las empresas ya que a través de ésta es posible mejorar la posición competitiva y el desempeño general. Se consideran los requerimientos del consumidor y la calidad de los productos de los

competidores en el diseño de productos y servicios de calidad superior, que satisfagan plenamente las necesidades de los clientes y superen sus expectativas. Para posibilitar el logro de estas metas, la administración estratégica de la calidad incluye conceptos, técnicas, metodologías y procedimientos con una clara orientación al Control Total de la Calidad en todas las funciones de la organización. Pueden mencionarse dentro de éstas la reingeniería de procesos, los procesos de comparación competitiva, el despliegue de la función de calidad y la calidad en el servicio.

La administración estratégica de la calidad implicó un cambio en la cultura de las empresas e instituciones, ya que requiere del conocimiento de las expectativas de los distintos grupos de interés, para posteriormente incorporar esta información en su misión y visión, a partir de las cuales se establecen las metas y comportamiento de la organización y que definirán el marco dentro del cual se establecerá la planeación a largo plazo.

En la actualidad, el modelo de calidad total en la administración está ampliamente difundido en el mundo, presentando variaciones que facilitan su adaptación a las condiciones particulares de cada país o cultura.

FILOSOFÍAS DE CALIDAD

Para poder entender mejor la calidad es importante conocer a los grandes maestros creadores de las diferentes filosofías, así como el entorno en el que se desarrollaron. A continuación, se dan las aportaciones de los principales Maestros, también llamados por los medios publicitarios Gurús de la Calidad, que se dieron a conocer después de la Segunda Guerra Mundial. El impacto de sus filosofías y conceptos ayudó a construir el renacimiento de Japón como potencia industrial.

a. La filosofía de William Edwards Deming

Los 14 puntos de Deming.

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía nos encontramos en una nueva era económica y los diferentes objetivos deben ser conscientes del reto,

deben aprender sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.

3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masas, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar desde una buena capacitación al trabajador hasta la post-venta.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el costo total. Tender a tener un sólo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costos continuamente.
6. Métodos modernos de capacitación. Es de vital importancia la actualización en la capacitación para aprovechar tanto maquinas, herramientas, materias primas.
7. Implantar métodos de liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión, así como la supervisión de los operarios.
8. Eliminar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.
9. Romper las barreras entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o servicio.
10. Eliminar el eslogan, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean más relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y la baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.
11. Este punto se divide en dos: Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo. Eliminar la gestión por objetivos.

Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.

12. Se exponen dos puntos: Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad. Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere decir, entre otras cosas, la abolición de la calificación anual o por méritos y de la gestión por objetivos.
13. Implantar un programa riguroso de educación y auto mejora. El enriquecimiento del conocimiento en el personal, será de suma importancia en la mejora de su productividad dentro de la empresa.
14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos, es decir, involucrar a todos a cumplir con la calidad

b. La filosofía de Joseph Juran

La filosofía de Juran consta de cinco puntos, que son:

- Medir el costo de tener una calidad pobre. Al identificar en forma total los costos que nos acarrearía tener una mala calidad, hacer conciencia a todos para tratar de lograr siempre la mejor calidad en todos los aspectos.
- Adecuar el producto para el uso. Fabricar un producto o servicio ideal que satisfaga las necesidades del cliente plenamente. También se aplica de dos maneras: El efecto principal se acusa en las ventas, por lo general la mayor calidad cuesta más.
- El efecto principal se acusa en los costos, por lo general la mayor calidad cuesta Menos.
- Lograr conformidad con especificaciones. Estar en trato constante con el cliente final para saber si se han cumplido sus expectativas con el producto o servicio ofrecido.

- Mejorar proyecto por proyecto. Se refiere que al realizar un servicio o producto se haga con la mejor calidad posible y al efectuar el próximo servicio o producto se supere la calidad

La calidad es el mejor negocio. Invertir en la calidad es un excelente negocio, por los magníficos resultados que trae consigo, como son: ser competitivos, aumentar las ganancias, satisfacer al cliente, reducir los desechos, etc.

La aportación más importante es la llamada "Trilogía de Juran", que son los tres procesos necesarios para la administración de la calidad:

1. Planificación de la calidad.

Es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. Determinar quiénes son los clientes.

Determinar las necesidades de los clientes.

Desarrollar las características del producto que responden a las necesidades de los clientes. Desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto. Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

2. Control de calidad.

El control actúa en el mismo lugar donde trabaja la fuerza operativa, su objetivo es vigilar que los procesos se lleven a cabo con la máxima efectividad. Evaluar el comportamiento real de la calidad, Comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad, Actuar sobre las diferencias.

3. Mejora de la calidad.

Este proceso es una acción premeditada y determinada por los niveles altos de la dirección al introducir un nuevo proceso gerencial en un sistema.

Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de la calidad anualmente. Identificar las necesidades concretas para mejorar (los proyectos de mejora).

Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a buen fin. Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos: Diagnostiquen las causas.

Fomenten el establecimiento de un remedio. Establezcan los controles para mantener los beneficios

c. La Filosofía de Kaoru Ishikawa

Sus principales aportaciones han sido la configuración actual del diagrama causa efecto, para efectuar análisis de causalidad, llamado en su honor diagrama de Ishikawa y la estructuración actual de los círculos de calidad tal como funcionan en Japón.

La filosofía de Ishikawa consta de cinco puntos a continuación descritos:

- Primero la calidad, no a las utilidades de corto plazo. Lo importante en toda organización es la calidad y no a las utilidades que se generen rápidamente.
- Orientación hacia el consumidor. Los servicios y productos deben estar encaminados siempre hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.
- El proceso siguiente es el cliente. La prioridad de todos los que conforman la organización debe estar orientada continuamente hacia el cliente.
- Respeto a la humanidad. Debe existir una consideración completa hacia todos los individuos, de igual forma involucrar a todos los miembros en la responsabilidad y realización de los resultados a lograr.
- Administración interfuncional. Cuenta con comités inter funcional de apoyo, puede suministrar la vía necesaria para fomentar las relaciones en toda la organización y además hace posible el desarrollo eficiente de la garantía de calidad.

Los factores que propone Ishikawa, son los siguientes: El cliente es lo más importante.

Hay que prevenir, no corregir. Reducir costos y desperdicios en general. Resultados a largo plazo. No caminos cortos para alcanzar la calidad. Participación e involucramiento de todos los miembros. Hay que trabajar en equipo. Medir resultados.

Dar reconocimientos. Se requiere el compromiso y el apoyo de la alta dirección. Instituir programas de capacitación y desarrollos efectivos e intensos. Llamados Diagrama de causa y efecto.

d. La Filosofía de Philip B. Crosby

Crosby menciona, entre otras cosas que el problema de la administración de la calidad no está en lo que la gente desconoce de ella, sino en aquello que cree saber. Sobre la calidad, establece que todo mundo es partidario de ella, todo mundo cree que la entiende, todo mundo piensa que para gozar de ella basta con seguir las propias inclinaciones naturales y, principalmente, la mayoría de las personas sienten que todos los problemas en estas áreas son ocasionados por otros individuos.

Explica además que existen cinco supuestos erróneos que tienen los niveles directivos en las organizaciones y que hacen fracasar sus programas de calidad:

Crear que la calidad significa excelencia, lujo, brillo o peso. Los problemas de calidad se convierten en problemas de incumplimiento con los requisitos.

La calidad es intangible y, por tanto, no es medible. De hecho, la calidad se puede medir con toda precisión con uno de los más viejos y respetados metros, el dinero contante y sonante.

La calidad se mide por el costo de la calidad, el cual, es el gasto ocasionado por no cumplir con los requisitos. Creer que existe una "economía" de la calidad. Cabe recordar que siempre es más barato hacer las cosas a la primera, o desde el principio y hasta el final.

Todos los problemas de calidad son originados por los obreros, en especial aquellos del área de producción.

La calidad se origina en el departamento de calidad. El departamento de calidad tiene una función de orientación y supervisión, no debe hacer el trabajo de los demás, porque entonces, estos no eliminarán sus malas costumbres.

Así mismo Para Crosby, el proceso de mejoramiento de calidad debe partir de un comportamiento de la alta dirección, y de una filosofía de la que todas las personas de la organización comprendan sus propósitos.

Esto trae como consecuencia que los miembros de la organización estén de acuerdo con mejorar su actuación dentro de la empresa y para lograr este cambio, Crosby se basa en cuatro principios:

- Calidad se define como cumplir con los requisitos. Todos los miembros de la empresa deben estar conscientes de que todo se debe hacer bien a la primera vez

- El sistema de calidad es la prevención. Es más fácil y menos costoso prevenir las cosas que corregirlas.
- El estándar de realización es cero defectos. Es tomar en serio los requisitos, es hacer las cosas bien y a la primera, es hacer lo acordado en el momento acordado.
- La medida de la calidad es el precio del cumplimiento. Una forma de evaluar la calidad dentro de la organización.
- La educación tiene que ser un proceso cotidiano, para que todos comprendan los cuatro principios, el proceso de mejoramiento de la calidad y lo que implica propiciar la calidad dentro de la organización
- Crosby establece un Proceso de Mejoramiento de la Calidad en catorce pasos:
- Compromiso de la dirección a mejorar la calidad. La dirección debe ejercer el liderazgo para implementar la calidad, si no es así los demás empleados no van a tener el empuje necesario para lograr por si solos.
- Formación de equipos para el mejoramiento de la calidad. Se integran equipos cuyo propósito es guiar el proceso y promover su evolución, comprometidos con la meta de calidad.
- Medición de la calidad. Periódicamente revisar con los clientes si estamos cumpliendo con sus especificaciones, para poder mejorar la calidad proporcionada.
- Determinación y evaluación del costo de la calidad. Consiste en establecer un procedimiento para determinar el costo de las actividades, para utilizarlo como medida del mejoramiento de la calidad.

- Crear conciencia sobre la calidad. A todo el personal por medio de información, de lo que cuesta hacer mal las cosas y los resultados que se obtienen con el mejoramiento de la calidad.
- Acción correctiva. Instituir juntas de supervisión para corregir las observaciones.
- Planeación del programa cero defectos. Elaborar plan de desarrollo de una convivencia social de la empresa, en el cual participaran oradores que representen a los clientes, los sindicatos, las comunidades, los empleados.
- Educación multidisciplinaria a todo el personal. Para concientizarlo
- Día cero defectos. Consiste en llevar a cabo lo planeado por la compañía en el que ninguna actividad tendrá defectos.
- Fijar metas. Se realiza después de determinar y obtener mediciones específicas y cuantificables de 30, 60, 90 días.
- Eliminar las causas de error. Solicitar al personal que señale los problemas que existen dentro de sus actividades para resolver las causas de error.
- Reconocimiento. Organizar la entrega de premios o reconocimientos a los empleados que se consideren como modelos de calidad.
- Consejos de calidad. Consiste en reunir a todos los profesionales de calidad con el objeto de que exista retroalimentación.
- Repetir todo el proceso. En el momento en que sea alcanzada cierta madurez en el proceso, el equipo de mejoramiento de la calidad, debe transferir todas sus responsabilidades.

e. Filosofía de Armand V. Feigenbaum

De acuerdo con Feigenbaum, para que el control de calidad sea efectivo, se debe de iniciar con el diseño del producto y terminar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho. Por consiguiente, el principio básico del que se parte es que la calidad es el trabajo de todos y cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso.

El efecto del control total de calidad en la compañía involucra la implementación técnica y administrativa de actividades orientadas hacia el cliente.

Todos los departamentos intervienen en la calidad, según el grado de participación que tengan en el proceso. A fin de que el sistema funcione, es necesario que la compañía desarrolle matrices que indiquen las responsabilidades de cada departamento en el proceso.

De aquí surge la necesidad de crear equipos interdepartamentales que tengan como función analizar los diferentes puntos de vista de todos los departamentos y asegurar que éstos se tomen en cuenta en la actividad de cada departamento.

La alta administración es la responsable de la efectividad de todo sistema de calidad. Todos estos conceptos se incluyen en los siguientes puntos:

La calidad tiene que ser planeada anticipadamente, con base a un enfoque orientado hacia la excelencia, en lugar del enfoque tradicional orientado hacia la falla. Todos los miembros de la organización son responsables de la calidad de los productos o servicios.

La calidad total requiere el compromiso de la organización, de proporcionar motivación continua y actividades de capacitación (Alfaro, 2009, págs. 25-37).

CONTROL DE CALIDAD

El control así mismo es donde actúa en el mismo lugar donde se trabaja, su objetivo es vigilar que los procesos se lleven a cabo con una máxima efectividad para poder evaluar el comportamiento de calidad actuar sobre diferencias

De igual manera se debe integrar los esfuerzos del desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad de los diversos grupos de la organización a fin de comercializar, diseñar, producir y ofrecer un servicio a niveles económicos, que satisfagan completamente al cliente.

Un sistema de calidad total se define, como una estructura de trabajo a todo lo ancho de la organización, documentada efectivamente, integrada por procedimientos técnicos y administrativos para coordinar las acciones del personal, las máquinas, así como la información de la compañía con los mejores y más prácticos métodos para asegurar la satisfacción de los clientes mediante calidad los clientes mediante calidad y un costo económico.

Se aplica a toda la calidad total a cada componente organizacional tiene una responsabilidad relacionada con la calidad que deberá estar explícitamente documentada.

El departamento de control de calidad tradicional, antes un cuerpo de seguridad de inspectores de calidad, deberá cambiar su función básica para convertirse en facilitador del proceso de calidad.

El programa de control de calidad requiere del compromiso continuo de la alta administración.

Para el control de calidad y el mejoramiento de procesos se deben utilizar herramientas estadísticas, las cuales sólo son una parte del programa de calidad. La automatización no es la solución a los problemas de calidad: las actividades humanas son el fundamento de cualquier programa de calidad total. Cada integrante de la organización tiene que poder controlar su propio proceso, y ser completamente responsable de la calidad.

a. Benchmarking

El benchmarking de tal manera se utiliza para aquellos procesos o actividades que involucra la selección de un estándar de desempeño mejor conocido como una simple comparación con prácticas o procesos exitosos empresas a empresas para determinar el estándar de calidad de referencia, armar un equipo para la tarea, identificar las organizaciones socio, recolectar y analizar información sobre el estándar de referencia y tomar acción para igualar o exceder el benchmarking.

b. Mejora Continua (kaizen)

Los dos pilares que sustentan kaizen son los equipos de trabajo y la ingeniería industrial, que se emplean para mejorar los procesos productivos. De hecho, kaizen se enfoca a la gente y a la estandarización de los procesos. Su práctica requiere de un equipo integrado por personal de producción, mantenimiento, calidad, ingeniería, compras y demás empleados que el equipo considere necesario.

No es exclusividad de expertos, masters ni doctorados en calidad o sistemas de producción. Se practica con la gente de planta coordinado por un facilitador. Para hablar de la práctica de kaizen, podemos decir que se realiza en un área de gemba, piso o lugar donde ocurre la acción, no en las oficinas. Su objetivo es incrementar la productividad controlando los procesos de

manufactura mediante la reducción de tiempos de ciclo, así mismo que se debe eliminar o mejorar desperdicios dentro de los sistemas de producción de la organización. La estandarización de criterios de calidad y de los métodos de trabajo por operación.

c. Cero defectos

Los programas cero defectos ponen énfasis en hacer las cosas bien la primera vez. Rompen con la dualidad fabricación orientación hacia la productividad y control de calidad orientación a detectar y eliminar los productos defectuosos. Se trata de mentalizar a todos los que intervienen en el proceso productivo para conseguir que las cosas se hagan siempre con absoluta perfección. Los programas de cero defectos suelen incluir una fase de familiarización de los operarios con el producto para conseguir que comprendan la relación entre su trabajo personal y las prestaciones del producto, de manera que puedan evaluar las consecuencias de una mala ejecución de sus tareas. Así mismo la participación o involucramiento del trabajador aportando algunas ideas sugerencias es un componente muy importante en los programas de cero efectos. Así mismo se suelen incluirse para analizar los errores que se puedan cometer con frecuencia y dar las soluciones posibles. Así mismo las personas de control de calidad verán como poco a poco va evolucionando en función a la tarea para producir calidad en un proceso de participación orientado a la mejora de la calidad. Tal como indica Philip Crosby.

d. Involucrar al empleado.

Se ha detectado que el 85% de los problemas de calidad tiene que ver con los materiales y los procesos y no con el desempeño del empleado por lo tanto la tarea consiste en diseñar el equipo y los procesos que produzcan la calidad deseada. Esto se puede lograr con un alto grado de compromiso de todos aquellos involucrados con el sistema en forma diaria ya que lo entienden. Así mismo se miden técnicas para construir confianza de los empleados como en redes de comunicación con las supervisiones más abiertas y partidarias teniendo asesoría a los empleados de producción con el fin de construir organizaciones con un moral alta (Alfaro, 2009, págs. 21,40).

CONCEPTO DE SERVICIO Y CARACTERÍSTICAS

El primer paso para aplicar la gestión de la calidad en las operaciones de servicio es entender la naturaleza única y las características de los servicios. Cuando hablamos de servicios podemos referirnos a las actividades económicas que integran el sector terciario de un sistema económico» diferenciando el sector industrial.

Del sector servicios. O podemos hacer alusión al servicio como prestación principal de una empresa o al servicio como prestaciones accesorias o secundarias que acompañan a la prestación principal.

A pesar de ello, la mayoría de las definiciones revelan un elemento importante y común a todos los servicios: la intangibilidad. El servicio entendido como bien económico es un tipo de bien en el que predominan los componentes intangibles, frente al producto que sería aquel bien en el que predominan los componentes tangibles. Sin embargo, es bastante frecuente utilizar el término producto para denominar a ambos tipos de bienes, distinguiendo entre productos tangibles y productos intangibles (para hacer referencia a los servicios). También, es bastante habitual utilizar el término producto para hacer alusión a lo que constituye la prestación principal de la empresa, bien sea producto en sentido propio (cuando se trata de bienes predominantemente tangibles), bien sea servicio (si se trata de bienes predominantemente intangibles).

Así, las empresas pertenecientes al sector terciario ofrecen al cliente un producto intangible o servicio, lo que constituye su prestación principal. En este tipo de empresas se proporcionan diferentes tipos de servicios: servicio básico, que sería la prestación principal, y servicios accesorios, todos los que acompañan al servicio básico. Sin embargo, en las empresas pertenecientes al sector industrial, el servicio se refiere al conjunto de servicios accesorios o secundarios que acompañan al producto básico.

Al hablar de servicio, podemos referirnos a la prestación principal de la empresa, así como al conjunto de prestaciones accesorias, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompañan a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o en un servicio. Para finalizar este apartado vamos a señalar las características que principalmente diferencian a los servicios de los productos tangibles.

Entre ellas destacan: la intangibilidad, la heterogeneidad, la inseparabilidad y el carácter perecedero. Veamos brevemente cada una de ellas de manera más detallada:

En conclusión, la calidad de servicio se puede constituir la satisfacción en forma inclusiva son estas las acciones para recuperar confianza para brindar una adecuada atención hacia el consumidor final.

a. La intangibilidad

Es posiblemente la única característica en común de todos los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los consumidores. El hecho de que los servicios sean intangibles implica para la empresa dificultades para establecer especificaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad, así como dificultades de medición y evaluación así mismo indica que son actividades beneficios o satisfacciones que se utiliza para la venta, para el cliente, temor a la insatisfacción tras la adquisición del servicio, bien por haber pagado un precio excesivo, bien por no haber recibido lo que esperaba como manifiesta Russell (1998).

b. La heterogeneidad

Hace referencia a la alta variabilidad potencial que existe en el desempeño de los servicios (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985:). Los servicios, especialmente los de alto grado de contacto con el cliente, son heterogéneos en el sentido de que los resultados pueden variar de proveedor a proveedor, de cliente a cliente y de un día a otro. Por tanto, esto afecta a la calidad de servicio con dificultades para asegurar uniformidad y para conocer si lo que la empresa cree prestar es diferente de lo que el cliente percibe de la prestación. Señala que se encuentra relacionado con el compromiso confianza y cooperación existentes dentro de la organización.

c. La inseparabilidad

Indica que en los servicios la producción y el consumo se realizan simultáneamente; por tanto, son indisociables La interacción inevitable entre el cliente y el proveedor afecta considerablemente a la calidad y a su evaluación.

d. El carácter perecedero de los servicios

Expresa que los servicios deben consumirse cuando son producidos ya que no son inventariables. Como resaltan los servicios no pueden ser producidos antes de ser solicitados y almacenarse hasta su demanda. En muchas ocasiones, esto lleva a que las empresas desarrollen diferentes tácticas de precios como estrategia para paliar los efectos negativos que fluctuaciones en la demanda puedan ocasionar.

Señala que ha debido a estas características intrínsecas de los servicios observamos que la calidad de un servicio resulta mucho más difícil de evaluar que la calidad de un producto tangible. Además, estas evaluaciones hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de los servicios como afirma (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).

CONCEPTO DE CALIDAD DE SERVICIO

El concepto de calidad de servicio ha sido objeto de múltiples conceptualizaciones. Una razón de ello ha sido la naturaleza difusa y compleja del concepto. Una segunda causa estriba en la heterogeneidad de aportaciones de distintos autores.

Pese a ello, se admite generalmente que la determinación de la calidad en los servicios debe estar basada fundamentalmente en las percepciones que los clientes tienen del servicio y así se introduce el concepto de «calidad percibida» de los servicios como la forma de conceptualizar la calidad predominante en el ámbito de los servicios.

Esta conceptualización comparte con las ideas previas de Deming y Juran el principio de que lo importante en calidad es la orientación hacia el cliente, si bien ahora la calidad se define y mide en términos de percepción de calidad por el cliente y no por la empresa, asumiendo que la calidad reside en los ojos de quien la contempla. En esta línea, una definición clásica es la de Parasuraman, Zeithaml y Berry: calidad de servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto (Duque, 2005).

Por tanto, el concepto calidad de servicio revela un deslizamiento desde el concepto clásico de calidad en sentido objetivo hacia un concepto subjetivo de calidad basado en la percepción del cliente. Ahora la calidad la define el

cliente. La calidad es lo que el consumidor dice que es, y la calidad de un producto o servicio particular es lo que el consumidor percibe que lo que es lo mismo, la calidad es lo que el cliente dice que es a partir de su percepción. Además, se considera que los clientes tienen diferentes necesidades y expectativas. Así, la calidad de servicio no es un concepto absoluto, sino relativo, que viene determinado por la diferencia existente entre las necesidades y expectativas que el consumidor tiene (calidad deseada o esperada) y el nivel al cual la empresa consigue satisfacerlas (calidad realizada).

En esta línea, muchos autores abogan por valorar la calidad de servicio percibida como un desajuste entre expectativas y percepciones de resultados, lo que se denomina teoría del paradigma des confirmatorio (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993).

De esa manera lo definen la calidad de los servicios desde la óptica de los clientes como la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones. Las expectativas serían los deseos y necesidades de los consumidores y las percepciones son las creencias de los consumidores relativas al servicio recibido. Entonces, los clientes valoran la calidad de servicio comparando lo que desean o esperan con lo que realmente reciben o perciben que reciben. De tal modo que un cliente percibirá un servicio como de alta calidad cuando su experiencia con la prestación de ese servicio iguale o exceda a sus expectativas iniciales. Por el contrario, el servicio será catalogado de mala calidad cuando las expectativas no se vean satisfechas por la experiencia de la prestación del servicio.

En el campo de las expectativas, Parasuraman et al. (1991) introdujeron el concepto de zona de tolerancia de las expectativas del cliente respecto a la calidad del servicio. La zona de tolerancia está delimitada por dos niveles de servicio: el servicio deseado, el nivel de servicio que el cliente espera recibir (servicio ideal esperado), y el servicio adecuado, el nivel de servicio que el cliente considera aceptable.

Debido a la heterogeneidad inherente a los servicios, estos límites determinan la valoración de la calidad de servicio, de manera que la valoración de la calidad de servicio será negativa si la percepción real de éste se sitúa por

debajo del límite inferior (servicio adecuado). Por el contrario, la valoración de la calidad de servicio será positiva si la percepción supera el límite superior (servicio deseado). Asimismo, la empresa se encuentra en situación de ventaja competitiva si el resultado percibido por el cliente en la prestación del servicio cae dentro de la zona de tolerancia y de desventaja competitiva cuando éste cae por debajo del nivel adecuado. Si, por el contrario, la percepción excede el nivel deseado, el cliente se encontrará gratamente sorprendido y en una situación de lealtad del cliente. La medición de las zonas de tolerancia resulta muy compleja, ya que varían de un cliente a otro y según que sea o no la primera vez que vaya a recibirse el servicio

De esa manera los servicios especialmente los resultados pueden ser variables de cliente a cliente día a día lo que la organización pueda prestar algo que el cliente lo percibe del servicio

Las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio pueden ser inestables en el tiempo. La presencia de elementos subjetivos en la formación del juicio del cliente puede conducir a percepciones variables sobre la calidad de un mismo servicio, prestado del mismo modo, en diferentes momentos del tiempo.

En conclusión, la variabilidad de la percepción del cliente se observa durante el mismo ciclo de compra, difiriendo en una serie de factores según se encuentre en las fases antes, durante y post compra. Antes de la compra, los principales factores que determinan la percepción de calidad de un producto son los que inspiran confianza; la percepción de calidad durante la compra viene condicionada por las propias características detectadas en el producto y por las promesas de servicio ofrecidas; en tanto que la percepción de la calidad después de la compra es el resultado de la experiencia con el uso normal del producto desde su adquisición y del servicio de mantenimiento

SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientaciones al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y, por tanto, crear e incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

El servicio al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen el precio y la reputación del producto o servicio que recibe.

Para llevar una política de atención al cliente, la empresa debe poseer fuentes de información sobre su mercado objetivo y el comportamiento de sus consumidores. El hecho de conocer los orígenes y necesidades de estas expectativas permitirá posteriormente convertirlas en demanda. Para determinarlo, se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios que van a ofrecer y determinar las estrategias y técnicas que se pueden utilizar.

Cuando una empresa aprende a ver a través de los ojos de los clientes podrá interpretar mejor las necesidades desarrollar y proporcionar el producto o servicio adecuadamente mejorar las campañas publicitarias y obtener mayor participación en el mercado.

Las empresas deben conocer a sus clientes de forma detallada por tanto hay que saber sus necesidades expectativas y demandas para desarrollar las estrategias que se dirijan a lograr la fidelización. De esta forma cada vez que un cliente tenga una experiencia positiva en la compra de nuestros productos o servicios deseara regresar y repetir esta vivencia.

Para lograr la satisfacción y retención de los clientes es necesario que la empresa cuente con políticas o prácticas de atención y servicio a los clientes que sean efectivas. Se trata de conseguir la mayor calidad en la atención al cliente, ofreciendo un producto excelente y la mayor cantidad de servicios complementarios posibles. Además, es necesario desarrollar una forma de pensar y actuar que debe ser compartida por todos los miembros de la organización con el objetivo de alcanzar relaciones con sus clientes que sean perdurables.

Los responsables de la dirección de las empresas deben mostrar un compromiso con la atención al cliente de modo que puedan implicar a todos sus empleados para lograr que las relaciones con los clientes sean comprometidas como una fuente de beneficios y valor añadido para todos. Este valor debe formar parte de la cultura empresarial (Pérez, 2007).

BENEFICIOS DEL SERVICIO

Para enfatizar, aún más, la importancia del valor que tiene la calidad del servicio, podemos decir que el servicio retiene a los clientes que la empresa ya tiene, atrae a nuevos clientes y crea una reputación que induce a los clientes actuales y potenciales a hacer (de nuevo) en el futuro, negocios con la organización. Esos objetivos se alcanzan satisfaciendo a los clientes, quienes, a su vez, recomendarán su empresa a sus amigos y parientes. Gracias al nivel de familiaridad que existe entre ellos, crearán y, luego, incrementarán una reputación positiva y creíble de su empresa en el mercado (Tschohl, 2008).

- **Cortesía**
Entendida como la atención la consideración, el respeto y la amabilidad mostrados hacia el cliente por la persona de contacto.
- **Credibilidad**
Considerada como la veracidad, la creencia y la honestidad sobre el servicio que se ofrece
- **Seguridad**
Esta categoría engloba la tranquilidad de los clientes y la ausencia de peligros o riesgos en su relación con el proveedor del servicio, considérese que dentro de esta dimensión se incluye la confidencialidad de los datos.
- **Accesibilidad**
Se trata de la facilidad para contactar y acceder a la empresa, téngase en cuenta que aquí también se contemplan los horarios, los aparcamientos, etc.
- **Comunicaciones**
Entendida como la capacidad que representa el proveedor de servicio para mantener a los clientes informados y además que esté dispuesto a escucharles. Dentro de esta dimensión, también tendríamos que hacer mención a las hojas de reclamaciones.
- **Comprensión del cliente**
Es el esfuerzo que realizan los trabajadores por conocer y comprender las verdades necesidades de los usuarios.

Atención individualizada que el proveedor de servicio ofrece a los clientes. En suma, quisiéramos resaltar el interés que tiene averiguar cuáles son las principales dimensiones o factores que el cliente considera cuando evalúa la calidad de un servicio. Ya que, si las empresas saben cuáles son estos elementos, entonces estas podrán canalizar sus esfuerzos en esa dirección con el principal propósito de mejorar la calidad de sus servicios. Algunos autores apuestan por fiabilidad y la tangibilidad como las dimensiones centrales que aseguran la fidelidad del cliente (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1988; Parasuraman, Zeithaml y Berry 1996), pese a todo este argumento aún no se encuentra consensuado. No obstante, y a pesar de la disparidad de opiniones, con objeto de mejorar el servicio, resulta imprescindible conocer los indicadores que los clientes utilizan en la valoración del mismo y si fuera posible, extender los planteamientos más allá para llegar a comprender las expectativas de los usuarios (Salvador, 2008).

DIMENSIONES MÉTODO SERQVAL

a. Elementos tangibles

Tales como la apariencia de las instalaciones físicas, el mantenimiento y la modernidad de los equipos, el aspecto de los materiales de comunicación y la apariencia física de las personas.

b. Fiabilidad

Entendida como la capacidad de cumplir bien a la primera con los compromisos adquiridos de forma fiable y cuidadosa

c. Capacidad de respuesta

Que determina disponibilidad para atender a los clientes con rapidez. Para proveerlos de un servicio rápido.

d. Profesionalidad

Que alude a la posesión por las personas de las actitudes aptitudes y destrezas necesarias para la correcta prestación del servicio.

e. Cortesía

Entendida como amabilidad, atención, consideración y respeto con el que el cliente es tratado por el personal de contacto.

- f. Credibilidad
Indicativa de la veracidad y honestidad en la prestación del servicio.
- g. Seguridad
Como inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
- h. Accesibilidad
Representativa de la facilidad en el contacto.
- i. Comunicación
Como indicador de la habilidad para escuchar al cliente, mantenerlo informado y utilizar un mismo lenguaje.
- j. Comprensión del cliente
Para denominar el esfuerzo en conocer al cliente y sus necesidades.

LA GESTIÓN DE LAS DEFICIENCIAS EN LA CALIDAD DE SERVICIO

a. Deficiencias en la calidad de servicio

Una de las cuestiones más interesantes desde el punto de vista de la gestión empresarial es la identificación de los problemas que llevan a una empresa a la prestación de una baja calidad de servicio.

Las causas de la falta de calidad, encontrar soluciones y establecer las medidas apropiadas para mejorar la calidad de servicio. Una vez que la empresa ofrece un servicio de alta calidad debe seguir los pasos anteriores de manera que sea un proceso continuo y controle y verifique constantemente la percepción que tienen los clientes sobre la calidad de sus servicios.

Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollaron un modelo conceptual que vincula las deficiencias que perciben los clientes con las deficiencias internas existentes en la empresa. Este modelo presenta una serie de discrepancias o deficiencias que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad y sirve como marco general que, de forma esquemática, permite la comprensión, medición y mejora de la calidad de servicio.

La falta de calidad de servicio se atribuye a cinco deficiencias que se pueden resumir así:

- Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.

- Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.
- Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.
- Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.
- Discrepancia entre el servicio esperado y el servicio percibido desde el punto de vista del cliente.

En conclusión, estas discrepancias enmarcan dentro de la organización deficiencias internas percibido por los clientes en la calidad de servicio representa el punto de vista del cliente, el servicio esperado y percibido, a para lo cual la organización deberá disminuir las deficiencias y mantenerlas en un nivel más bajo posible con la finalidad de que no se presente las deficiencias.

b. Causas de las deficiencias en el servicio

A continuación, vamos a explicar, siguiendo a Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), las posibles causas de cada una de las deficiencias que se pueden producir en el interior de la organización, ya que su análisis puede ser de gran utilidad para la mejora de la calidad en cualquier empresa. Las principales causas que originan cada una de las deficiencias son las siguientes:

Deficiencia 1: falta de una cultura orientada a la investigación, falta de comunicación ascendente y excesivos niveles jerárquicos de mando

Deficiencia 2: bajo compromiso asumido por la dirección con la calidad de servicio, mala especificación de objetivos, defectuoso o inexistente establecimiento de normas estándar para la ejecución de tareas y percepción de inviabilidad para cumplir las expectativas del cliente

Deficiencia 3: falta de sentido de trabajo en equipo, desajuste entre los empleados y sus funciones, desajuste entre la tecnología y las funciones, falta de control percibido, sistemas de supervisión y mando inadecuados, existencia de conflictos funcionales y ambigüedad de las funciones

Deficiencia 4: deficiencias en la comunicación descendente dentro de la organización y propensión de la empresa a prometer en exceso a sus clientes

De esa manera la organización identifica distintos factores organizativos y distintas relaciones en la calidad de servicio entre las expectativas del cliente y las percepciones de la calidad de servicio.

c. Expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.

En ocasiones, la percepción de los directivos sobre lo que esperan los clientes no coincide con lo realmente esperan éstos, por lo que los esfuerzos de la empresa, tanto en términos monetarios, como de inversión humana para mejorar su servicio, son poco efectivos. Aparece entonces una percepción errónea de los directivos sobre las expectativas de los clientes, que en definitiva supone que la empresa no sabe lo que esperan los clientes. Nunca se debe suponer nada acerca de las necesidades o expectativas de los clientes, sino que debe confirmarse mediante estudios orientados a esta finalidad.

d. Inexistencia de una cultura orientada a la investigación de Marketing.

En efecto las empresas orientadas preocupadas excesivamente por sus operaciones y no orientadas hacia el cliente no realizan los esfuerzos necesarios para comprender las necesidades y expectativas de éstos. Muchas empresas descuidan así las necesidades de sus clientes. Un ejemplo de ello serían los centros de salud y las consultas de los hospitales cuando sólo realizan consultas por las mañanas, o las entidades bancarias que sólo permiten realizar el pago de recibos a sus clientes dentro de un horario e incluso días determinados.

Por otro lado, puede suceder que habiendo realizado la empresa los estudios correspondientes los resultados obtenidos sean utilizados escasamente e inadecuadamente. Resulta imprescindible traducir los resultados de las investigaciones en posibles acciones y llevarlas a cabo. Por último, hay que señalar la necesidad de interacción entre los niveles directivos y los clientes. En empresas grandes el contacto entre los clientes y la dirección se dificulta, pero en la medida de lo posible se ha de facilitar aquél para conocer directamente las percepciones de los clientes, así como lo que esperan y desean en la prestación del servicio

e. Inadecuada comunicación vertical ascendente

Desde el personal de contacto con el cliente hacia la alta dirección. El flujo de comunicación puede desarrollarse de manera eficaz de varias formas y simultáneamente: mediante canales formales (por ejemplo, los informes sobre problemas y casos excepcionales en la prestación del servicio) y canales informales (por ejemplo, conversaciones entre el personal de contacto y la alta dirección). Un ejemplo para conseguir que fluya la comunicación tanto en sentido ascendente como descendente sería que los directivos desayunaran o comieran a diario en la cafetería con los empleados de manera que la alta dirección esté siempre disponible para los empleados que quieran contactar con ella. De igual manera debería haber mayor interés en hacer una inspección por los organizativos de cómo se desarrolla la calidad de los servicios brindados por los trabajadores

f. Excesivos niveles jerárquicos de mando

Que crean separaciones y barreras entre el personal de contacto y los niveles directivos más altos. A mayor número de niveles jerárquicos, mayores barreras entre el personal de contacto y la alta dirección. La alta dirección asigna recursos y establece las normas que aseguran la calidad del servicio, y el personal de contacto conoce mejor a los clientes y tiene a su cargo la prestación real del servicio a los clientes. Por tanto, la comunicación entre ambos debe asegurarse, y cuantos más niveles jerárquicos, más probabilidad de que las informaciones se pierdan o malinterpreten en el paso de un nivel a otro. Cada día son más las empresas que comprenden la necesidad de reducir el exceso de niveles jerárquicos, con la intención de abrirse y mantener una confianza mutuamente entre el jefe y el trabajador para salir y sacar la organización hacia los objetivos planteados por la empresa

g. Percepción que asume al respecto a la calidad del servicio

Las empresas deben estar comprometidas con la calidad de servicio desde el punto de vista de los clientes y no sólo desde el punto de vista interno de la organización. Desde una perspectiva interna, la calidad en el servicio implica centrarse en la productividad y la eficiencia, junto con el cumplimiento de las normas internas definidas, y dirigir los recursos hacia el logro de objetivos de

carácter económico financiero. Sin embargo, el auténtico compromiso con la calidad del servicio significa algo más. Implica centrarse en lo que desean los clientes, de manera que ellos perciban el servicio como de alta calidad, lo que repercutirá sobre los resultados de la empresa. Para ello, la alta dirección, factor clave en el establecimiento de las normas de calidad en el servicio, debe ejercer un fuerte liderazgo y estar comprometida con la calidad de manera que se consiga el compromiso de los niveles medios de dirección, factor clave en el funcionamiento de las normas, y en definitiva de todos los miembros de la organización. Este compromiso se consigue principalmente con el establecimiento de incentivos que motiven a la participación y en la medida en que las personas perciban que sus esfuerzos por conseguir la calidad en el servicio son reconocidos y apreciados.

En pocas palabras la alta dirección debe de estar tan comprometida para el logro de sus objetivos de manera que es un factor clave en el funcionamiento de atención al cliente

h. Percepción de inviabilidad

En ocasiones, la dirección de la empresa puede percibir como inviable algo que realmente no lo es. La percepción de inviabilidad supone una actitud mental de la dirección que puede o no estar relacionada con las limitaciones reales de la organización. Normalmente responde a una visión cerrada y a corto plazo de los directivos que no poseen voluntad y creatividad para satisfacer a los clientes y se excusan en la falta de recursos. La solución se encuentra en cambiar esa actitud directiva y mostrarse abierto a las innovaciones y a satisfacer a los clientes siempre.

ERRORES EN EL ESTABLECIMIENTO DE LAS NORMAS O ESTÁNDARES

El establecimiento de normas o estándares en los servicios, en ocasiones, se percibe como algo complejo e imposible debido a la naturaleza intangible de aquéllos. En estos casos, normalmente servicios con alto grado de contacto con el cliente, o no se fijan normas o las que se establecen son demasiado vagas y generales que no pueden ser medidas y no generan retroalimentación.

Sin embargo, la normalización del servicio puede llevarse a cabo en aquellas actividades de este sector que sean rutinarias (por ejemplo, las necesarias para abrir una cuenta corriente o emitir una factura), sin conducir necesariamente a la despersonalización del servicio. De tal manera que, si se normalizan estos aspectos del servicio, la empresa puede disponer de más tiempo para proporcionar al cliente una atención más personalizada. Por ejemplo, los médicos establecen normas estándar para los aspectos rutinarios y no técnicos del servicio, tales como la revisión inicial, el cobro de los servicios, la toma del peso y temperatura de los clientes delegados en sus asistentes; así dedican más tiempo a tareas más especializadas del servicio, como el diagnóstico y el cuidado del paciente.

La conversión de las tareas en actividades estándar en el sector servicios se puede realizar de varias formas. La primera es la aplicación de tecnología en aquellas tareas cuyas características lo permitan y que además haya poco contacto con el cliente (por ejemplo, cajeros automáticos, expendedores de billetes de cine, etc.). Esto puede simplificar y mejorar el servicio al cliente porque se liberan recursos humanos que pueden dedicar más tiempo a las tareas que requieren una mayor intervención del factor humano y suministrar un servicio altamente personalizado. Por ejemplo, American Airlines aprendió que con la gestión y control de equipajes automatizada podía tener personal en la oficina de equipajes perdidos para atender las 24 horas del día a los clientes, en lugar de hacerlo una grabadora. Otra forma sería la sustitución de sistemas de tecnología por sistemas donde haya más contacto personal y esfuerzo humano (por ejemplo, sustituir la formulación de peticiones de pedidos a través de mensajes en contestador automático por atención de una persona que recoge el pedido). También se pueden perfeccionar los procedimientos de trabajo sin necesidad de incorporar tecnología (por ejemplo, dividiendo los procesos en actividades concretas y analizando cuáles se pueden eliminar, o disminuir el tiempo dedicado a una actividad poco importante desde el punto de vista del cliente). El establecimiento de normas estándar, con aplicación de tecnología o sin ella, disminuye la deficiencia.

a. Ausencia de objetivos

Los objetivos que guían el esfuerzo de los empleados en la consecución de la calidad de servicio deben estar basados en las necesidades y expectativas de los clientes y no en las normas internas de la empresa. Así pues, los objetivos de calidad del servicio realmente eficaces tienen las siguientes características en común:

b. Son específicos

Los objetivos tienen que ser concretos y claros. Las metas no deben ser vagas, como responder al teléfono rápidamente o llevar la comida a los comensales lo antes posible.

c. Son aceptados por los empleados

Los empleados cumplen las normas de manera coherente sólo si entienden y aceptan los objetivos. Si no, la imposición de normas crea resentimiento, absentismo, resistencia, tensión e incluso mayor rotación del personal.

PRINCIPALES CRITERIOS QUE UTILIZAN LOS CLIENTES PARA EVALUAR EL SERVICIO

Los empleados deben conocer, a través de la dirección, cuáles son los aspectos del servicio más importantes desde el punto de vista de los clientes. En la mayoría de las empresas de servicios la dimensión más importante para el cliente es la fiabilidad, la cual debe ser destacada por encima de las demás.

a. Medición y revisión con un adecuado sistema de información comparada

Para ser efectivos, los objetivos deben ser medidos y revisados regularmente. Sin medición e información comparada, no se podrán corregir los errores. James Robinson, de American Express, dijo: "los empleados hacen lo que la dirección inspecciona, no lo que espera". En consecuencia, American Airlines calcula que las reservas por teléfono deben ser contestadas en 20 segundos, y el 85 % de los vuelos deben despegar no más tarde de 5 minutos después de la hora establecida en el itinerario y aterrizar dentro de los 15 minutos de la hora prevista de llegada. Cada mes elabora un resumen de las operaciones cuya lectura le permite a la dirección saber cómo se está trabajando y cuáles son y dónde están los problemas. Permite encontrar directivos responsables

a los cuales se les hace conocer el problema y que sus ingresos y promociones dependen del cumplimiento de las normas.

b. Desafíos reales

Los objetivos tienen que suponer desafíos para los empleados. Éstos deben percibirlos como un estímulo a sus esfuerzos para alcanzarlos; por tanto, siempre deben de ser alcanzables o reales. Las metas muy altas, poco realistas, dejan en los empleados la sensación de insatisfacción y frustración por no haber sido capaces de alcanzarlas

c. Ambigüedad en las funciones

Se produce cuando los empleados no tienen claro cuáles son las funciones propias de su puesto y, por tanto, se muestran confusos respecto a lo que los directivos esperan de ellos. Para eliminar esta deficiencia la dirección debe suministrar descripciones claras de los puestos de trabajo y proporcionar a los empleados información completa para el correcto desempeño de sus funciones. A su vez, es importante la existencia de retroalimentación porque los empleados necesitan saber si cumplen conforme a las normas y expectativas de la dirección, y por otro lado, esta información resulta fundamental para corregir posibles errores y actuaciones poco eficaces. La dirección también debe asegurar que los empleados se sientan confiados y capacitados en sus puestos de trabajo. Para todo ello, deberá proporcionar formación de carácter técnico y sobre técnicas de relaciones interpersonales, así como suministrar conocimientos sobre los clientes. Por ejemplo, la política de formación de Paradores Nacionales de Turismo está orientada a desarrollar y mejorar los conocimientos de los empleados para mejorar su adecuación a los puestos de trabajo que desempeñan, siempre en beneficio de la calidad del servicio que se ofrece al cliente.

d. Conflictos de objetivos

Se presentan cuando los empleados se encuentran sometidos por la dirección al cumplimiento de varios objetivos a la vez, normalmente a objetivos de ventas y objetivos de calidad de servicio que generan dudas entre satisfacer las expectativas de la empresa o atender mejor a los clientes. También

pueden ocurrir por sobrecarga en el puesto de trabajo, contacto con excesivos clientes, o excesivo papeleo, cuando los empleados de contacto con el cliente deben rellenar informes sobre el servicio prestado, problemas que detecta, etc. En estos casos puede aparecer la denominada sobrecarga de contacto que provoca una actitud fría e impersonal con los clientes. Evidentemente, se produce un efecto negativo en la satisfacción y actuación de los empleados que puede provocar absentismo y rotación del personal.

Para evitarlo, las empresas deben establecer las funciones de los puestos y las normas según las expectativas de los clientes, e incluso implicar a los empleados en ello, puesto que son los que mejor conocen sus trabajos.

e. Desajuste entre los empleados y sus funciones

Los empleados de contacto con el cliente deben estar perfectamente formados y capacitados para el desempeño de sus funciones, lo que en algunas ocasiones no ocurre debido a su proceso rápido de reclutamiento y selección y a su baja remuneración. Los directivos deben prestar atención y proporcionar los recursos necesarios al proceso de selección, contratación del personal y remuneración.

f. Desajuste entre la tecnología y las funciones

La calidad del servicio depende también de que sean apropiadas las herramientas o tecnología que los empleados utilizan para realizar sus funciones. Las empresas que son excelentes en el servicio, seleccionan y desarrollan a sus empleados cuidadosamente, seleccionan la tecnología apropiada y se centran en que exista la necesaria coherencia entre empleados, tecnología y funciones.

g. Sistemas inadecuados de supervisión y control

Las empresas deben emplear sistemas de supervisión y control adecuados para medir la calidad de servicio, en lugar de emplear únicamente sistemas de control de la producción (por ejemplo, número de servicios prestados por hora, número de ventas realizadas por semana), que provocan la desmotivación de los empleados y no contribuyen a generar calidad de servicio. Se deben supervisar actitudes y comportamientos a nivel individual y de grupo

El sistema de recompensas es fundamental para mantener la motivación y debe incorporar: recompensa financiera directa, avances y ascensos

profesionales dentro de la empresa o reconocimientos especiales. También, los programas de participación en beneficios provocan motivación y compromiso de los empleados con la calidad

h. Ausencia de control percibido por parte de los empleados

Los empleados mejoran sus actuaciones ante situaciones extraordinarias o adversas cuando poseen cierta flexibilidad que les permite aumentar su percepción de control. Cuando los empleados están sujetos a procedimientos, normas y rutinas y no poseen flexibilidad de actuación ante situaciones anómalas ello repercute sobre la calidad de servicio. Para evitar este problema, se debe aumentar la percepción de control dotando de poder y autoridad a todos los empleados de la organización para tomar decisiones importantes con relación al servicio a los clientes. Entonces, el conflicto para muchos directivos se plantea cuando se necesita establecer normas estándar para el servicio en los distintos departamentos y divisiones de la empresa y, al mismo tiempo, otorgar suficiente poder y control a los empleados para que puedan dar lo mejor de sí. El equilibrio eficaz se logra exigiendo a los directivos o departamentos que alcancen ciertas metas o cumplan ciertas normas básicas, pero dándoles libertad para que lo hagan de la forma más conveniente en cada caso.

i. Ausencia de sentido de trabajo en equipo

La ausencia de percepción de trabajo en equipo puede venir generada porque los empleados no ven a los demás empleados como clientes internos y porque no se sienten personalmente implicados y comprometidos con los objetivos de calidad de la empresa. Para evitarlo, la organización debe desarrollar el trabajo en equipo y orientar a los clientes para que colaboren y participen en el equipo. Para conseguir que los clientes participen eficazmente en la prestación del servicio la empresa debe determinar claramente cuál es el papel de los clientes en el proceso de prestación e instruirles en este sentido.

PRESTACIÓN DEL SERVICIO Y LA COMUNICACIÓN EXTERNA

Esta deficiencia surge cuando el cliente se siente decepcionado o percibe que ha sido engañado por la empresa. El cliente observa diferencia entre la prestación real del servicio y el servicio que la empresa prometía ofrecer en las comunicaciones externas.

Deficiencias en la comunicación horizontal

Especialmente entre las áreas de operaciones, marketing y recursos humanos, y entre distintas sucursales o delegaciones. Todas las empresas necesitan buenas comunicaciones horizontales entre las distintas áreas para poder dar un servicio de calidad. La coordinación y comunicación entre el departamento de marketing y el personal encargado de la prestación del servicio es fundamental. Los mensajes publicitarios falsos ponen en peligro la percepción de la calidad de servicio. Si el personal de ventas o la publicidad elevan las expectativas de los clientes hasta un nivel de imposible cumplimiento real en el servicio prestado.

EL MODELO SERVQUAL

El modelo SERVQUAL (Service Quality) se debe a los sucesivos trabajos de los autores Parasuraman, Zeithaml y Berry, quienes centraron su investigación en las siguientes preguntas: ¿Cuándo un servicio es percibido de calidad?, ¿Qué dimensiones integran la calidad?, y ¿Qué preguntas deben integrar el cuestionario para medir la calidad?

a. Comunicación boca-oído.

Hace referencia a experiencias, recomendaciones y percepciones de otros clientes o usuarios.

b. Necesidades personales.

Qué servicio es el que verdaderamente necesita el cliente.

c. Experiencias anteriores.

Las expectativas de los clientes dependen de sus experiencias previas al servicio. Así, se espera más de aquello de lo que se ha recibido un elevado nivel y menos de lo que se ha recibido un nivel bajo.

d. Comunicación externa.

Son señales ofrecidas por las empresas sobre los servicios que ofrecen, como puede ser, entre otras, la publicidad o el propio precio del servicio

EL CLIENTE INTERNO Y LA CALIDAD DE SERVICIO

Estos autores desarrollaron un instrumento de medir la calidad denominado modelo Servqual lo que el cliente desea o espera del servicio y la única finalidad del resultado del servicio por el cliente se podría decir que la calidad

y servicio viene hacer por la amplitud de las discrepancias existentes entre las expectativas y las percepciones del servicio.

Por tanto, desde la perspectiva de los empleados como clientes internos, debemos abordar dos grupos de factores que influyen en su percepción de la calidad: por una parte, aquellos factores organizativos origen de satisfacción o insatisfacción en su trabajo, factores que ya han sido planteados, y entre los que destacan el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, la coordinación. Y por otra parte, aquellos factores interpersonales que son origen de satisfacción o insatisfacción en su papel de clientes de otros individuos o departamentos dentro de la organización, si bien es cierto que para satisfacer estos factores será necesario modificar y mejorar los factores organizativos. Así, resulta fundamental conocer cuáles son las expectativas de los clientes internos respecto al servicio para utilizar dicha información como base del proceso de mejora de la calidad, al igual que hacemos con los clientes externos. Es imprescindible identificar y entender las necesidades de los clientes internos para poder actuar sobre ellas.

Debido a que los encuentros internos, es decir, las relaciones entre clientes internos y sus proveedores internos suelen desarrollarse dentro del mismo espacio físico, los elementos tangibles no son una dimensión apreciada por los clientes internos. No ocurre lo mismo con aquellas dimensiones referidas al contacto personal. La dimensión fiabilidad hace referencia al resultado del servicio; de esta forma y por similitud se puede equiparar a la dimensión recuperación de un encuentro interno. Del resto de las dimensiones que hacen referencia al proceso de prestación del servicio es posible asimilar la adaptabilidad con la capacidad de respuesta, así como la espontaneidad con la empatía. La dimensión externa seguridad no se relaciona con ninguna dimensión interna ya que al tratarse de un encuentro interno no tiene excesivo sentido plantear elementos referidos a la credibilidad o la confianza.

LA GESTIÓN DE QUEJAS Y RECLAMACIONES

Una queja es una acción orientada a solucionar un problema consecuencia de un acto de compra y/o consumo que genera una experiencia insatisfactoria. El destinatario de la queja suele ser el proveedor del producto o servicio causante del problema, pero también pueden ir dirigidas a terceras partes,

como las entidades constituidas para la defensa de los derechos del consumidor, los medios de comunicación o la justicia. Y aunque todas las quejas permiten conocer las causas del problema y suponen un coste para solucionar la insatisfacción, únicamente las quejas al proveedor ofrecen la posibilidad a la empresa de convertir la insatisfacción en satisfacción y poder así recuperar al cliente.

Actualmente, los clientes o consumidores presentan su queja a terceras partes cuando continúan buscando una solución a su insatisfacción porque ésta no ha sido resuelta por la empresa. Este tipo de quejas son especialmente dañinas para la empresa ya que generan probabilidades bajas de repetición de compra y altas de realizar comentarios boca-oído nada positivos para la organización.

Porque la ayuda a detectar las deficiencias o fallos cometidos durante el intercambio e identificar las causas de insatisfacción y solucionarlas realizando mejoras de la calidad en los productos y en los procesos y mejorando la imagen de empresa si la queja es resuelta.

En definitiva, cada vez que un cliente formula una queja o reclamación la empresa observa el hecho como una oportunidad para mejorar y satisfacer al consumidor, conservando al cliente, que, de otra forma, quizá podría pensar en comprar los productos y servicios de la competencia y además realizar una campaña de comunicación negativa para la empresa (Camison, Cruz y Gonzales, 2006, págs. 895,935).

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

a. Compromiso organizacional

Meyer y Allen (1991) definen el compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que influyen en la decisión de continuar o dejar la organización. Asimismo, estos autores señalan que el compromiso organizacional es un constructor de concepto multidimensional que comprende tres tipos de compromiso organizacional: el afectivo, el de continuidad y el normativo. Esta aproximación tridimensional es la que mayor investigación y soporte ha generado durante las últimas décadas, siendo la teoría más estudiada por muchos otros autores (Arciniega & Gonzales, 2006).

b. Compromiso afectivo

Meyer & Allen (1991, pág. 61) de la misma manera nos manifiestan que el compromiso afectivo son los lazos emocionales que las personas forjan con la organización. Relacionado directamente al sentimiento de apego que tiene el trabajador con su trabajo refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente psicológicas) y expectativas en la cual disfrutan su permanencia en la organización.

c. Compromiso de continuidad

Es el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos como los financieros, físicos y psicológicos, así como las oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el colaborador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo, y dejar la organización implicaría perder mucho y si éste percibe que sus oportunidades fuera de la organización serán reducidas, se incrementa su apego con la empresa; sin embargo, espera mejora de las oportunidades externas para dejar la empresa

d. Compromiso normativo

Meyer y Allen (1991) explican que la remuneración que percibe el trabajador como contraprestación de sus servicios no representa suficientes alicientes para el desarrollo de altos grados de compromiso organizacional, ya que el desempeño de tareas interesantes, la capacitación y desarrollo de las potencialidades individuales y la identificación con los valores y metas organizacionales, apoyo a su grupo familiar como becas, entre otros, son más valoradas por los individuos y por tanto fuentes más frecuentes de compromiso. Al respecto podemos señalar que la mayoría de escuelas privadas, estilan brindar facilidades y beneficios económicos a los hijos de los trabajadores lo que de alguna manera va generando una deuda moral de parte de ellos. A decir de muchos promotores de instituciones educativas privadas, todo trabajador cuenta con media beca para sus hijos lo que estrecha aún más la relación colaborador-institución, además de ser un elemento positivo para el colaborador por estar pendiente de sus hijos

e. Calidad de servicio

Esta conceptualización comparte con las ideas previas de Deming y Juran, el principio de que lo importante en calidad es la orientación hacia el cliente, si bien ahora la calidad se define y mide en términos de percepción de calidad por el cliente y no por la empresa, asumiendo que la calidad reside en los ojos de quien la contempla. En esta línea, una definición clásica es la de Parasuraman, Zeithaml y Berry: calidad de servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto (Duque, 2005).

f. Tangibles

Representan las características físicas y apariencias del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio.

g. Fiabilidad

Implica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante.

h. Capacidad de respuesta

Representa la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.

i. Seguridad

Son los conocimientos y atención mostrados por los empleados respecto al servicio que están brindando, además de la habilidad de los mismo para inspirar confianza y credibilidad. En ciertos servicios, la seguridad representa el sentimiento de que el cliente está protegido en sus actividades y/o en las transacciones que realiza mediante el servicio.

j. Empatía

Es el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE TABLAS Y GRÁFICOS

Para poder establecer que los instrumentos son validados a la investigación, es que se solicitó a tres jueces que den su opinión sobre ellos. Al respecto, los tres jueces dieron su valoración favorable.

Sobre la fiabilidad de los instrumentos, se utilizó la prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach. Como se aprecia en la Tabla 1 los p-valor obtenidos con los estadísticos de fiabilidad permiten afirmar que los instrumentos tienen consistencia interna.

Tabla 1. Estadísticos de fiabilidad para los instrumentos.

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Escala de "Compromiso organizacional"	.738	17
Escala de "Calidad de servicio"	.863	23

Fuente: Elaboración propia

Baremos de los instrumentos

Los baremos de los instrumentos fueron obtenidos de los percentiles 25, 50 y 75. De esta manera se obtuvo 4 categorías: Muy bajo (Entre el percentil 1 al 25), bajo (Entre el percentil 26 al 50), alto (Entre el percentil 51 al 75) y muy alto (Entre el percentil 76 al 100). Los puntos de cortes de ambas escalas se pueden apreciar en las Tablas 2 y 3 respectivamente.

Tabla 2. Baremos de la escala compromiso organizacional

	Percentiles		
	25	50	75
Identificación con la organización	6.0	7.0	8.0
Involucramiento con la organización	5.8	6.0	8.0
Lealtad	6.0	7.0	9.0
Sentido de obligación	4.0	5.0	7.0
Responsabilidad organizacional	5.0	6.0	7.0
Percepción de alternativas	5.0	6.0	7.0
Inversiones en la organización	5.0	6.0	7.0
Escala de compromiso organizacional	41.0	45.0	49.3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Baremos de la escala calidad de servicio.

	Percentiles		
	25	50	75
Tangibilidad	9.0	9.0	11.0
Confiabilidad	6.0	7.0	9.0
Entendimiento del cliente	7.0	9.0	12.3
Comunicación	6.0	9.0	12.0
Cortesía	7.0	9.0	11.0
Credibilidad	7.0	9.0	11.3
Escala de calidad de servicio	44.8	52.5	64.5

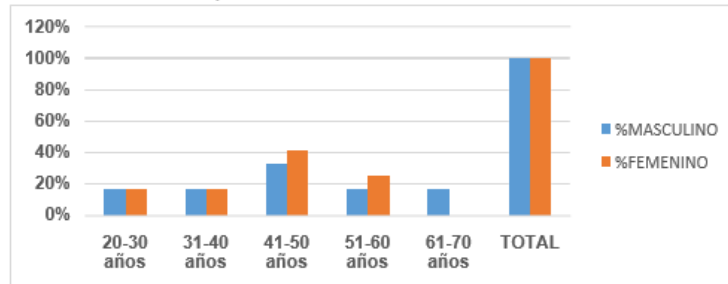
Fuente: Elaboración propia.

Características de la muestra

Los datos de la característica de la muestra, tenemos 18 trabajadores de sexo masculino, 12 trabajadoras administrativas de sexo femenino son mujeres y las edades respectivamente.

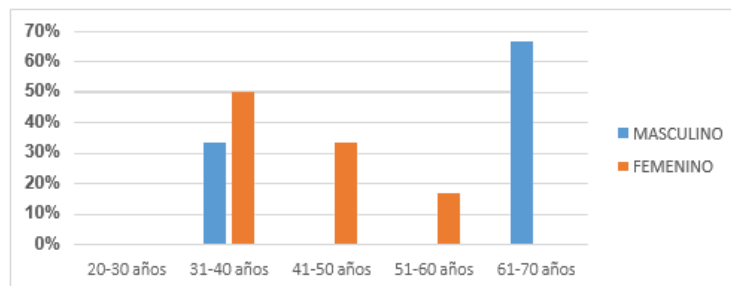
La modalidad contratados de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo hay en total 9 trabajadores con contrato indefinido y 21 con contrato de acuerdo a las necesidades del mercado. Los cuales son 3 trabajadores administrativos del sexo masculino de diferentes edades, 6 trabajadoras administrativas del sexo femenino de diferentes edades. Como se puede apreciar en la tabla 4 y 5 respectivamente.

Tabla 4. Pirámide de la población.



Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Modalidad de contratos por sexos.



Fuente: elaboración propia

Resultados de la variable “Compromiso organizacional”

El análisis del “Compromiso organizacional” se estableció a través de 7 dimensiones: Identificación con la organización, involucramiento con la organización, lealtad, sentido de obligación, compromiso organizacional, percepción de alternativas, inversión de la organización y escala de compromiso organizacional. A continuación, se analizarán los resultados en cada dimensión para posteriormente establecer los resultados generales de la escala.

Resultados de la dimensión “Identificación con la organización”.

Respecto a la dimensión “Identificación con la organización”, los resultados nos han permitido establecer que para el 33.3% de los trabajadores su identificación es muy baja, para el 30% es baja, para el 20% es muy alta y para el 16.7% es alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 4.

Tabla 6. Identificación con la organización.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	10	33.3
Bajo	9	30.0
Alto	5	16.7
Muy alto	6	20.0
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 6 a través de la Figura 1.

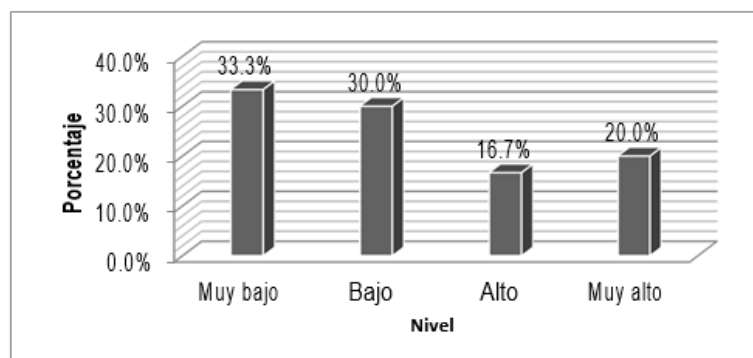


Figura 1. Identificación con la organización

Fuente: Tabla 6.

Resultados de la dimensión “Involucramiento con la organización”.

Respecto a la dimensión “Involucramiento con la organización”, los resultados nos han permitido establecer que para el 53.3 % de los trabajadores su involucramiento es muy baja, para el 26.7 % es alta, para el 20% es muy alta, Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 5.

Tabla 8.lealtad.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	10	33.3
Bajo	6	20.0
Alto	11	36.7
Muy alto	3	10.0
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 8 a través de la Figura 3.

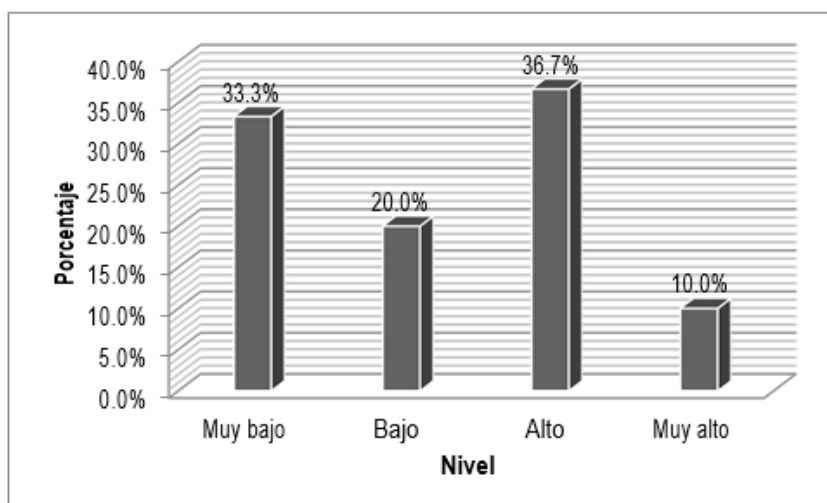


Figura 3. Lealtad

Fuente: Tabla 8.

Resultados de la dimensión “Sentido de obligación”.

Respecto a la dimensión “Sentido de la obligación”, los resultados nos han permitido establecer que para el 43.3% de los trabajadores su sentido de obligación es muy baja, para el 33.3% es alta, para el 13.3% es baja, y para el 10% es muy alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 7.

Tabla 9. sentido de obligación.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	13	43.3
Bajo	4	13.3
Alto	10	33.3
Muy alto	3	10.0
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 9 a través de la Figura 4.

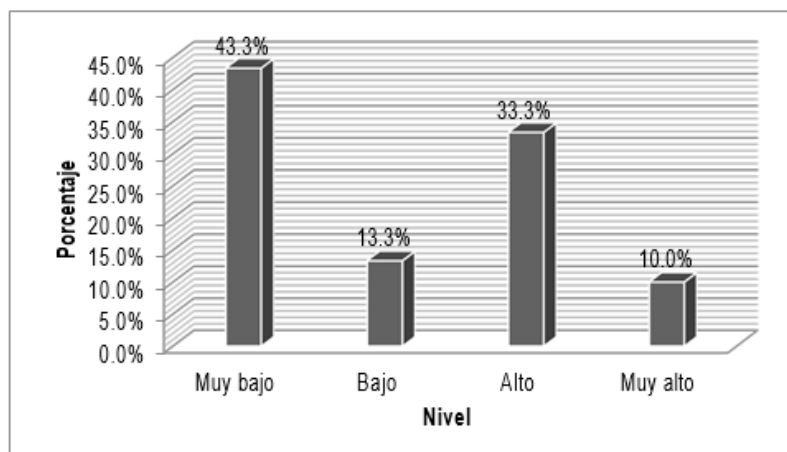


Figura 4. Sentido de obligación.

Fuente: Tabla 9.

Resultados de la dimensión “Responsabilidad organizacional”.

Respecto a la dimensión “Compromiso Organizacional”, los resultados nos han permitido establecer que para el 30% de los trabajadores su compromiso es muy baja, para el 30% es baja, para el 26.7% es alta y para el 13.3% es muy alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 8.

Tabla 10. Responsabilidad organizacional.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	9	30.0
Bajo	9	30.0
Alto	8	26.7
Muy alto	4	13.3
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 10 a través de la Figura 5.

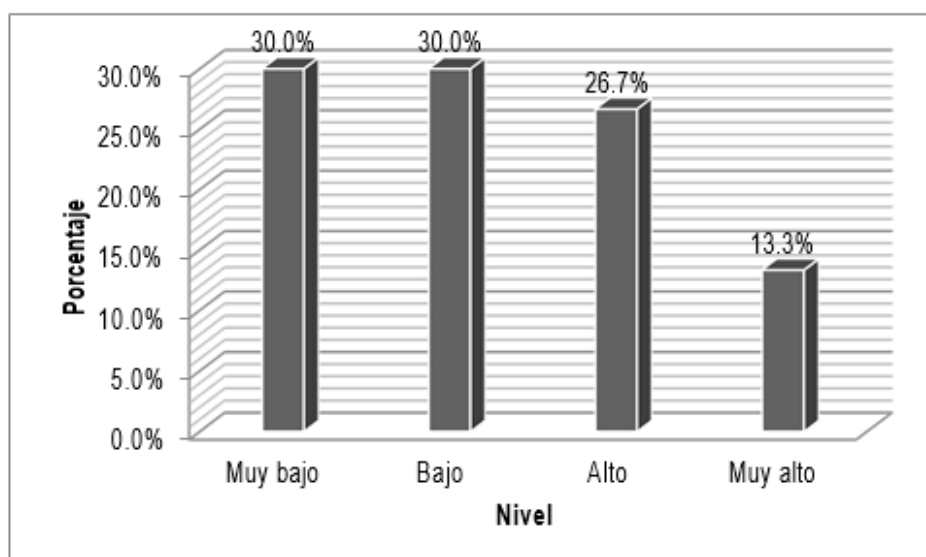


Figura 5. Responsabilidad organizacional

Fuente: Tabla 10.

Resultados de la dimensión “Percepción de alternativas”.

Respecto a la dimensión “Percepción de alternativas”, los resultados nos han permitido establecer que para el 36.7% de los trabajadores su percepción es muy baja, para el 36.7% es baja, para el 13.3% es alta y para el 13.3% es muy alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 9.

Tabla 11. Percepción de alternativas.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	11	36.7
Bajo	11	36.7
Alto	4	13.3
Muy alto	4	13.3
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 11 a través de la Figura 6.

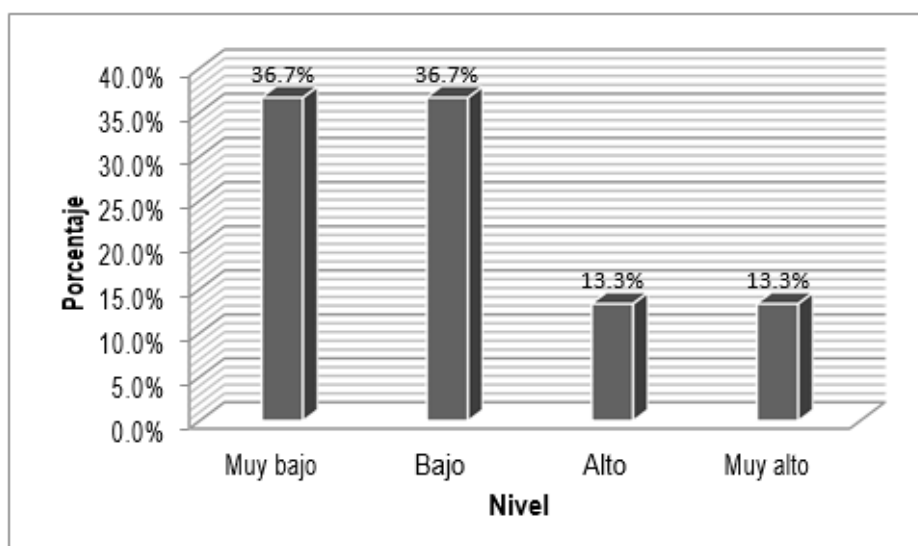


Figura 6. Percepción de alternativas.

Fuente: Tabla 11.

Resultados de la dimensión “Inversiones en la organización”.

Respecto a la dimensión “Inversiones en la organización”, los resultados nos han permitido establecer que para el 30% de los trabajadores su inversión en la organización es muy baja, para el 30% es baja, para el 20% es alta y para el 20% es muy alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 9

Tabla 12. Inversiones en la organización.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	9	30.0
Bajo	9	30.0
Alto	6	20.0
Muy alto	6	20.0
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 12 a través de la Figura 7.

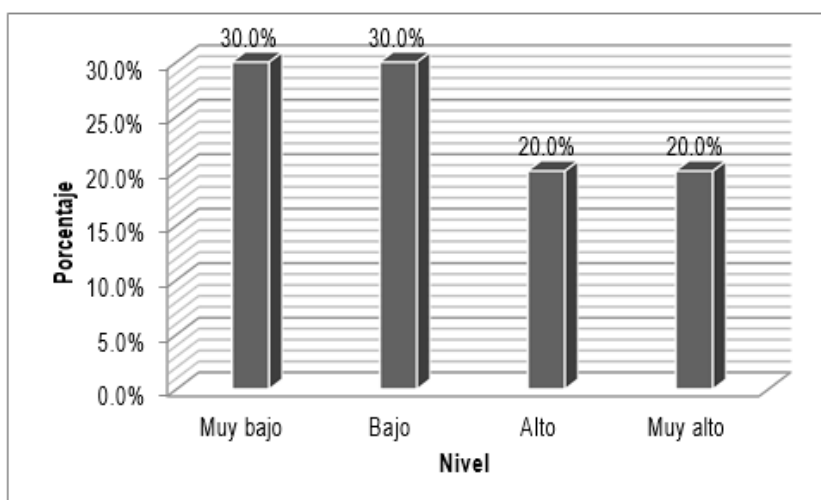


Figura 7. Inversiones en la organización.

Fuente: Tabla 12.

Resultado de la escala compromiso organizacional.

Respecto al resultado de la escala de “Compromiso Organizacional”, los resultados nos han permitido establecer que para el 26.7% de los trabajadores su escala de compromiso organizacional es muy baja, para el 26.7% es baja, para el 23.3% es alta y para el 23.3% es muy alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 11.

Tabla 13. Resultado de la escala Compromiso Organizacional.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	8	26.7
Bajo	8	26.7
Alto	7	23.3
Muy alto	7	23.3
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 13 a través de la Figura 8.

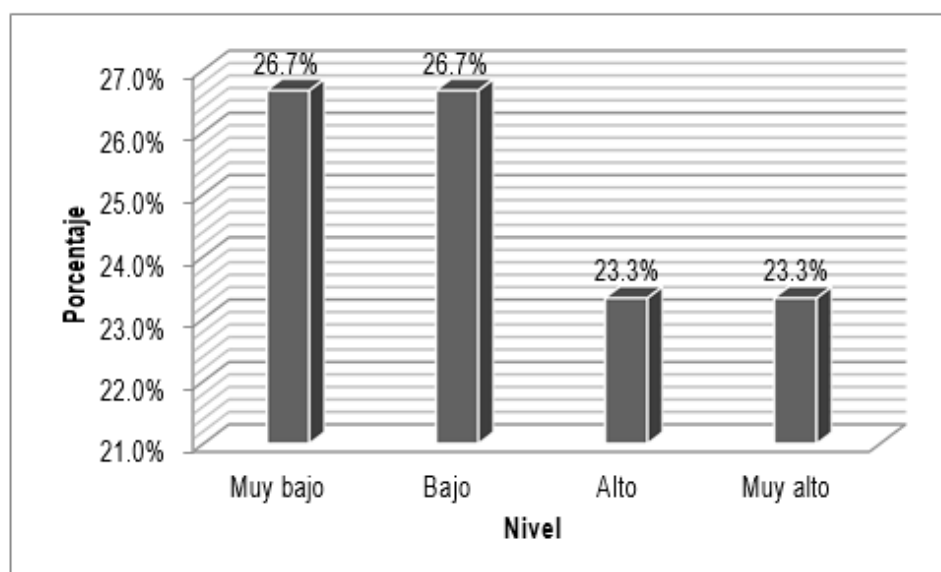


Figura 8. Resultado de escala de Compromiso Organizacional

Fuente: Tabla 13.

RESULTADOS DE LA VARIABLE “CALIDAD DE SERVICIO”

La segunda variable “calidad de servicio” se estudió a través de las dimensiones establecidas en el instrumento.

Resultados de la dimensión “Tangibilidad”.

Respecto a la dimensión “Tangibilidad”, los resultados nos han permitido establecer que para el 53.3% de los trabajadores su tangibilidad es muy baja, para el 20% es muy alto, para el 16.7% es baja y para el 10% es alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 12.

Tabla 14. Tangibilidad.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	16	53.3
Bajo	5	16.7
Alto	3	10.0
Muy alto	6	20.0
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 14 a través de la Figura 9.

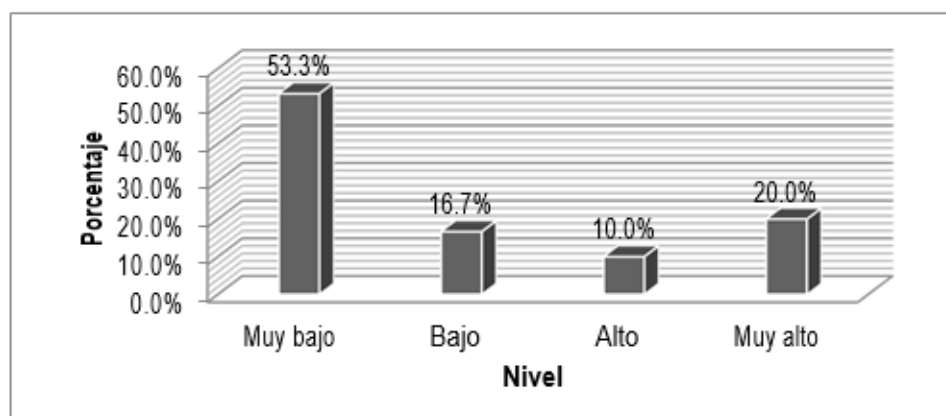


Figura 9. Tangibilidad

Fuente: Tabla 14.

Resultados de la dimensión “Confiabilidad”.

Respecto a la dimensión “Confiabilidad”, los resultados nos han permitido establecer que para el 36.7% de los trabajadores su confiabilidad es muy baja, para el 33.3% es alta, para el 16.7% es baja y para el 13.3% es muy alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 13.

Tabla 15. Confiabilidad.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	11	36.7
Bajo	5	16.7
Alto	10	33.3
Muy alto	4	13.3
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 15 a través de la Figura 10.

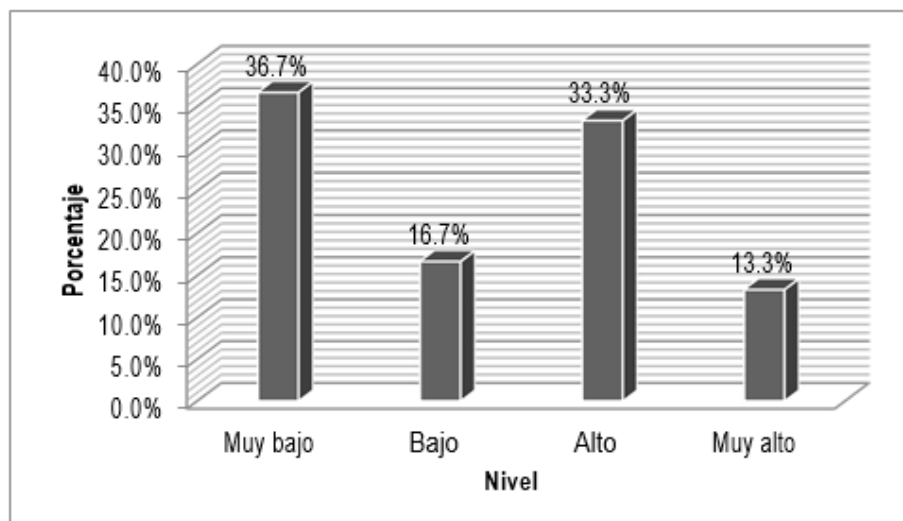


Figura 10. Confiabilidad

Fuente: Tabla 15.

Resultados de la dimensión “Entendimiento del cliente”.

Respecto a la dimensión “Entendimiento del Cliente”, los resultados nos han permitido establecer que para el 30% de los trabajadores su entendimiento del cliente es bajo, para el 26.7% es muy bajo, para el 23.3% es muy alta y para el 20% es alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 14.

Tabla 16. Entendimiento del Cliente.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	8	26.7
Bajo	9	30.0
Alto	6	20.0
Muy alto	7	23.3
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 16 a través de la Figura 11.

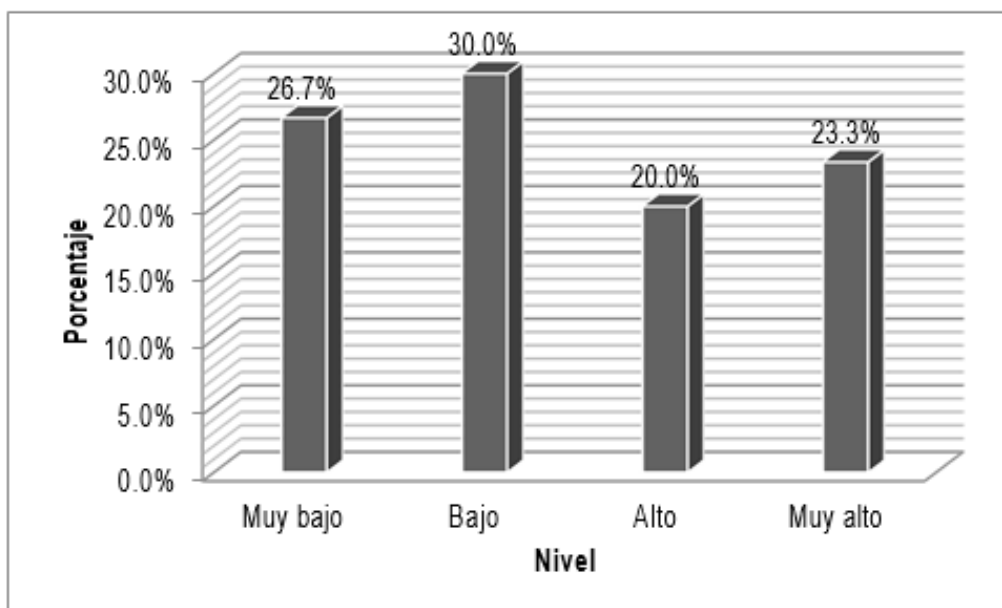


Figura 11. Entendimiento del Cliente

Fuente: Tabla 16.

Resultados de la dimensión “Comunicación”.

Respecto a la dimensión “Comunicación”, los resultados nos han permitido establecer que para el 30% de los trabajadores su comunicación es alta, para el 26.7% es muy baja, para el 26.7% es baja y para el 16.7% es muy alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 15.

Tabla 17. Comunicación.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	8	26.7
Bajo	8	26.7
Alto	9	30.0
Muy alto	5	16.7
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 17 a través de la Figura 12.

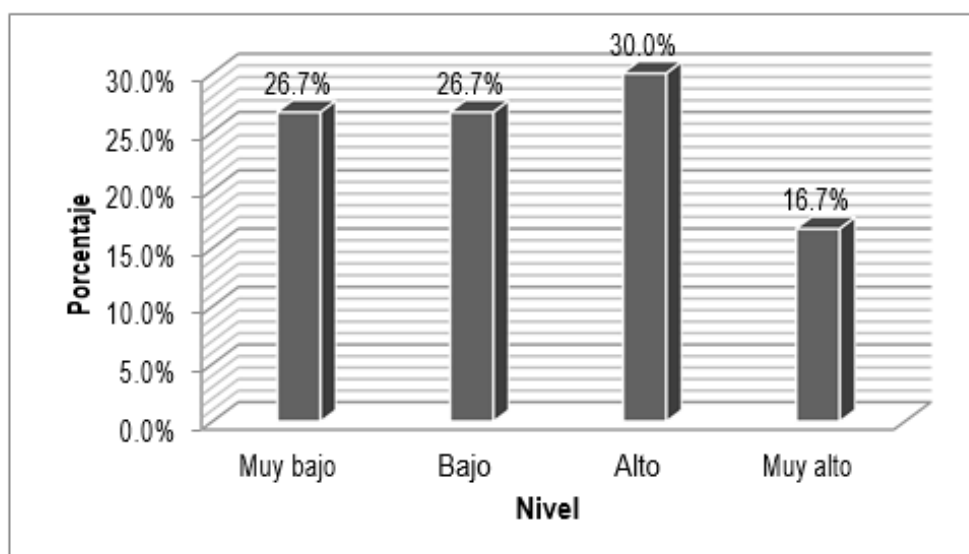


Figura 12. Comunicación.

Fuente: Tabla 17.

Resultados de la dimensión “Cortesía”.

Respecto a la dimensión “Cortesía”, los resultados nos han permitido establecer que para el 36.7% de los trabajadores su cortesía es alta, para el 30% es muy baja, para el 26.7% es baja y para el 6.7% es muy alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 16.

Tabla 18. Cortesía.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	9	30.0
Bajo	8	26.7
Alto	11	36.7
Muy alto	2	6.7
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 18 a través de la Figura 13.

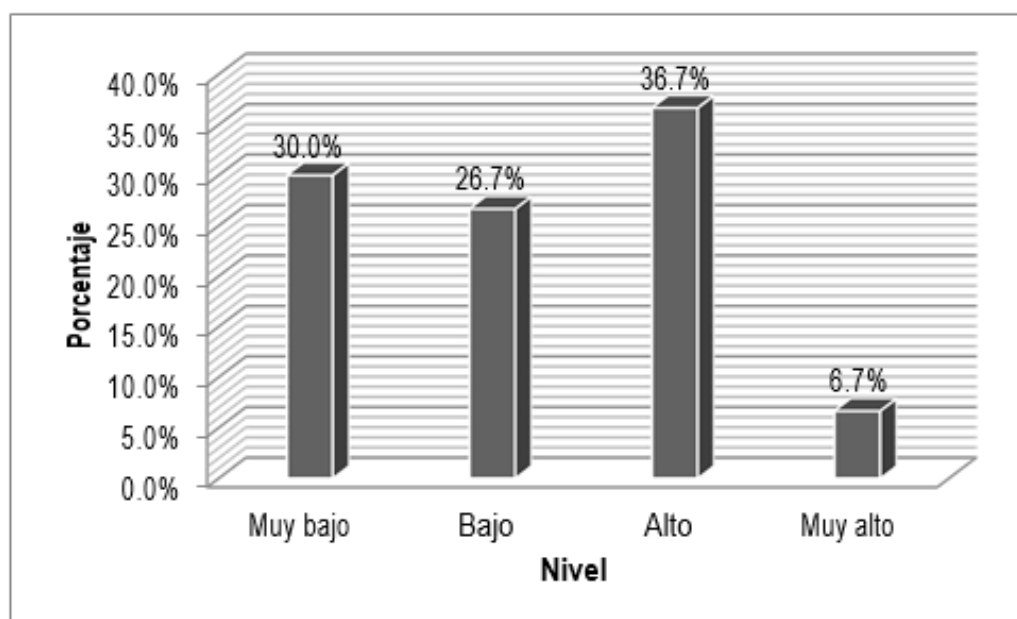


Figura 13. Cortesía

Fuente: Tabla 18.

Resultados de la dimensión “Credibilidad”.

Respecto a la dimensión “Credibilidad”, los resultados nos han permitido establecer que para el 33.3% de los trabajadores su credibilidad es baja, para el 30% es muy baja, para el 23.3% es muy alta y para el 13.3% es alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 17.

Tabla 19. Credibilidad.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	9	30.0
Bajo	10	33.3
Alto	4	13.3
Muy alto	7	23.3
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 19 a través de la Figura 14.

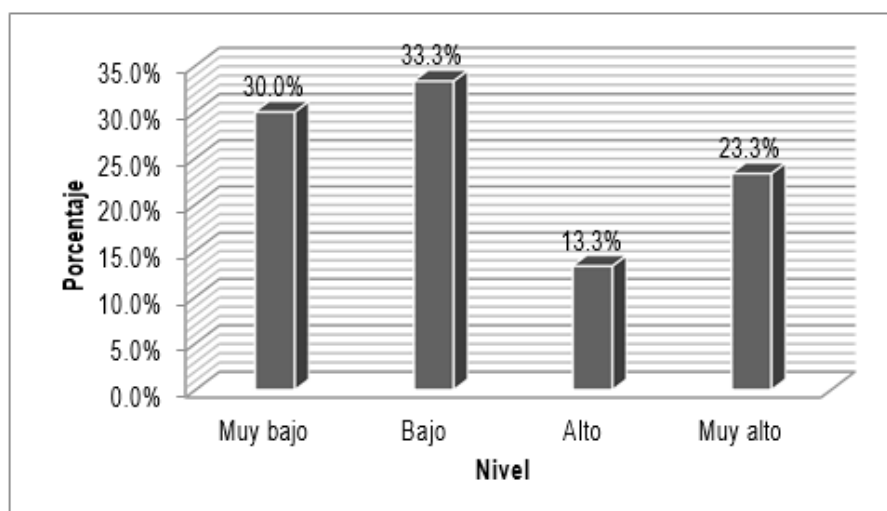


Figura 14. Credibilidad

Fuente: Tabla 19.

Resultado de la escala de calidad de servicio.

Respecto al resultado “escala de calidad de servicio”, los resultados nos han permitido establecer que para el 26.7% de los trabajadores su calidad de servicio es baja, para el 26.7% es alta, para el 23.3% es muy baja y para el 23.3% es muy alta. Los resultados se pueden apreciar en la Tabla 18.

Tabla 20. Resultado de la Calidad de Servicio.

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	7	23.3
Bajo	8	26.7
Alto	8	26.7
Muy alto	7	23.3
Total	30	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Se ha representado la Tabla 20 a través de la Figura 15.

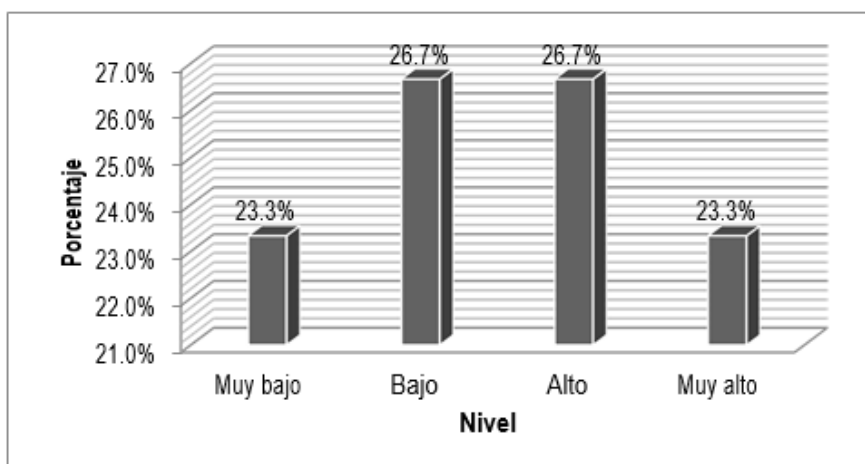


Figura 15. Resultado de Calidad de Servicio

Fuente: Tabla 20.

3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La presente investigación buscó establecer la influencia del Compromiso organizacional en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo. Los resultados obtenidos nos permiten exponer una discusión contra la hipótesis, objetivos planteados y los antecedentes de la investigación. (Martínez Contreras, 2012)

Discusión sobre la hipótesis

La hipótesis planteada en la investigación es: “El compromiso organizacional influye significativamente en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo”.

La prueba para correlacionar la hipótesis fue de Pearson el cual arrojó un p-valor superior a 0,5 ($p=,116$; $r=,293$), por lo que nos obliga a rechazar la hipótesis principal, sin embargo, se ha encontrado una dimensión que se relaciona con la organización con la calidad de servicio la misma que desarrollaremos en la discusión de objetivos específicos.

Discusión sobre los objetivos específicos de la investigación

La investigación se planteó como primer objetivo específico: “Determinar la influencia de la identificación con la organización en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo”, los resultados de la prueba estudiada arrojaron un p-valor superior a ,05 ($p=,101$; $r=,305$) lo que nos obliga rechazar la hipótesis.

El segundo objetivo específico” Determinar la influencia del involucramiento con la organización en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo.” La investigación determinó un p-valor inferior a ,05 ($p=,032$; $r=,392$) lo que nos permite aceptar la hipótesis, sin embargo, la influencia es débil.

El tercer objetivo específico fue “Determinar la influencia de la lealtad en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo”. La investigación determinó un p-valor superior a ,05 ($p=,115$; $r=-,293$) lo que nos obliga rechazar la hipótesis.

En el cuarto objetivo específico “Determinar la influencia del sentido de la obligación en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto

Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo. La investigación se determinó un p-valor superior a

,05 ($p=,308$; $r=-,319$) lo que nos obliga rechazar la hipótesis.

En el quinto objetivo específico “Determinar la influencia de la responsabilidad organizacional en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo”, el estudio de investigación dio como resultado un p-valor superior a ,05 ($p=,795$; $rs=-,045$) lo que nos obliga rechazar la hipótesis.

En el sexto objetivo específico “Determinar la influencia de la percepción de alternativas en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo.”, la investigación se determinó un p-valor superior a

,05 ($p=,508$; $rs=,126$) lo que nos obliga rechazar la hipótesis.

Por último, el séptimo objetivo específico “Determinar la influencia de las inversiones en la organización en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo.” Los resultados mostraron un p- valor superior a ,05 ($p=,684$; $rs=-,078$) lo que nos obliga rechazar la hipótesis.

Discusión sobre los antecedentes de la investigación

Sobre los antecedentes de la investigación planteados, se llegó a las siguientes discusiones:

No respaldamos la investigación presentada por Urdaneta y Pelekais (2008), denominada: “Compromiso organizacional y calidad del servicio en institutos privados de educación media diversificada”, pues concluyó que existe una asociación moderada y significativa entre el compromiso organizacional y la calidad del servicio en los institutos privados de educación media diversificada.

Así mismo también respaldamos la investigación presentada por Kansal (2012), titulado: “Service Performance Quality and Organizational Commitment of Customer Contact Employees in Indian Call Center”, que concluyó que hay una relación entre la calidad del desempeño del servicio y el compromiso normativo. Estos resultados ponen de relieve que, si se gestionan adecuadamente, en una industria de servicios basada en

relaciones, el área de los recursos humanos podrían ser una fuente de competencia esencial e inimitabilidad a través de la ambigüedad competitiva. En la que se concluye que, los resultados de la investigación sugieren que las empresas de servicios deben desarrollar estrategias de recursos humanos para el compromiso normativo dirigido a personas jóvenes y bien educadas.

CONCLUSIONES

- a. El compromiso organizacional no influye en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo. Se halló un $p=,116$ y un coeficiente $r=,293$.
- b. La identificación con la organización no influye en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo. Se halló un $p=,101$ y un coeficiente $r=,305$.
- c. El involucramiento con la organización influye significativamente en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo.” La investigación determinó un $p=,032$; y un coeficiente $r=,392$.
- d. La lealtad no influye en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo. La investigación halló un $p=,115$ y un coeficiente $r=-,293$.
- e. El sentido de la obligación no influye en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo. La investigación se determinó un $p=,308$ y un coeficiente $r=-,319$.
- f. La responsabilidad organizacional no influye en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo, el estudio halló un $p=,795$ y un coeficiente $rs=-,045$.
- g. La percepción de alternativas no influye en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo. La investigación determinó un $p=,508$ y un coeficiente $rs=,126$.
- h. Las inversiones en la organización no influyen en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo. Los resultados mostraron $p=,684$ y un coeficiente $rs=-,078$.

RECOMENDACIONES

- a. Empoderar a los trabajadores administrativos. El poder de tomar decisiones confiere a los trabajadores un sentido mayor de responsabilidad y pertinencia. Por lo tanto, aumenta su nivel de compromiso. Los empleados a quienes no se les permite tomar decisiones importantes se desconectan emocionalmente de la empresa.
- b. Motivar a los empleados ofreciéndoles capacitación y oportunidad de desarrollo. Contratar a un conferenciante motivacional un par de veces al año para que trabaje su magia con los trabajadores administrativos. Al igual que la mentoría y el coaching, un buen discurso motivacional.
- c. Realizar talleres de creatividad y las actividades de integración de equipos. Es muy útil este tipo de técnica cuando un grupo no tiene mucha confianza ya que permiten crear un clima de apertura y compañerismo, como así también concientizar sobre la importancia del trabajo en equipo. Minimizan las competencias y ponen énfasis en la participación de todos. Resaltan la importancia de la unión y el esfuerzo colectivo.
- d. Darles confianza a los trabajadores administrativos tienen que confiar entre ellos mismos, así como en su liderazgo. Los empleados están observando constantemente el liderazgo para ver cómo sus decisiones afectan a la dirección estratégica de la organización y si sus comportamientos reflejan lo que dicen.
- e. Iniciar un programa piloto del personal administrativo. Esta propuesta piloto buscara fortalecer las capacidades de los trabajadores a través de la sistematización de experiencias y capacitaciones. La sistematización permitirá recoger la información y reconocer el trabajo de los trabajadores y permitirá compartir estas experiencias entre sus compañeros de trabajo.
- f. Ofrecer oportunidades de crecimiento. Las necesidades de los trabajadores van evolucionando, por lo que se puede ayudarlos es crecer e inspirar lealtad en ellos ofreciéndoles oportunidades de avanzar, a la medida de sus habilidades y sus metas.

- g. Hacer áreas comunes de descansos cafetines y zonas de recreación en las sedes más confortables y amplias para que los trabajadores sientan que se preocupan por su bienestar y su descanso.
- h. Crear un plan de incentivos personalizados de acuerdo a sus evaluaciones de desempeño y acciones que incluyan más la familia, pues los incentivos son los que más motivan para alcanzar los objetivos de la institución.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Alfaro. (2009). Administración para la calidad total. México.
- Alfaro, G. (2009). Administración para la calidad total. Facultad de contaduría y ciencias administrativas.
- Arciniega, & Gonzales. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos redalyc.org.
- Ayensa, E. Y Gonzales. (s.f.). Definición y antecedentes y consecuencias de compromiso organizacional. Obtenido de <http://Downloads/DialnetDefinicionAntecedentesYConsecuenciasDelCompromiso>.
- Barón. (1989). EL Modelo de contingencia de fieles en procesos de fabricación progresiva. Universidad de Sevilla, España.
- Bayoña, & Goñi. (2007). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. revista europea de dirección y economía de la empresa.
- Bullón, S. (2007). Tesis para optar el título de licenciada en Psicología con mención educacional. Lima.
- Camisón, Cruz y Gonzales. (2006). Gestión de Calidad Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid - España: Printed in Spain.
- Carro, R. y González, D. (s.f.). Administración de operaciones. En R. y Carro, Administración de la calidad total. Universidad nacional de Mar del Plata.
- Chiavenato. (2004). Gestión de talento humano.
- Chinchilla. (1991). Compromiso Organizativo y Rotación: Status Questions. Universidad de Navarra, Madrid España: Business School.
- Duque Oliva, Chaparro Pinzón. (24 de 11 de 2011). Obtenido de <file:///C:/Users/EXTREME%2005/Downloads/DialnetMedicionDeLaPercepcionDeLaCalidad DelServicioDeEduc-3966855.pdf>
- Duque, O. (2005). Revisión del concepto de calidad de Servicio y sus modelos de medición. Innovar revista de ciencias administrativas, 64-80.

- Gálvez German Israel. (2011). Calidad en los Servicios. Maracaibo, Venezuela: fondo editorial biblioteca Universidad Rafael Urdaneta.
- Garber. (2001). Relacion entre el Compromiso Organizacional y la Calidad de servicio de una empresa de correspondencia. caracas: copyrigh.
- Guzmán, (05 de 08 de 2009). /DrWalterLopezMoreno/compromiso-organizacional. Obtenido de /DrWalterLopezMoreno/compromiso-organizacional:<http://es.slideshare.net//compromiso-organizacional>.
- Ira Mejía María del Carmen. (2009). Como puedo mejorar el servicio al cliente. México.
- Kansal. (2012). Service Performance Quality and Organizational Commitment of Customer Contact Employees in Indian Call Center redalyc.org.
- Larrea, P. (1991). Calidad de servicio del marketing a la estrategia. España: Díaz Santos S.A.
- Loli, A y Cuba, E. (2007). Autoestima y Compromiso Organizacional en una universidad pública de provincias. Universidad Mayor de San Marcos -Lima.
- Maldonado, E, Guillen, A y Carranza, E. (2012). Compromiso Organizacional del personal docente y administrativo de una Universidad pública. Universidad de California Estados Unidos.
- Martínez Contreras, (28 de agosto de 2012). Blog de Ysrael Alberto Martínez Contreras. Recuperado el 23 de febrero de 2015, de <http://blog.pucp.edu.pe/item/164801/como-redactar-la-discusion-de-tesis>
- Maslow. (2008). Teoría de las necesidades de Maslow. En A. Maslow, teoría de las necesidades de Maslow (pág. 75).
- Meyer, y Allen, (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. En N. J. John P. Meyer, a three-component conceptualization of organizational commitment (págs. 61-89). The University of Western Ontario, London: human resource management review, copyright.

- Montoya Elizabeth. (2014). Validación de escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center. Lima, Perú.
- Moreira, O. R. (01 de 02 de 2013). Necesidades de capacitación profesional de personal administrativo de universidad cristiana latinoamericana de Guayaquil para mejorar la calidad de servicio. (A. E. Yépez, Intérprete) Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Morris, & Steers. (1980). Influencias estructurales en el compromiso organizacional. shi yu Fengjiao Zhang: Journal of vocational behavior.
- Morrow, & Randall. (1983;1988). commitment in organizations:accumulated wisdom and new directions. New York: routldge.
- Parra López María Elvira. (2013). La importancia de calidad de servicio. Obregón, sonora México: el buzón de Pacioli.
- Pelekais, & Urdaneta. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institucion media superior innovacion educativa redalyc.org.
- Pérez, V. (2007). Calidad total en la atención al cliente pautas para garantizar la excelencia en el servicio. España: Editorial Vigo.
- Peters, & Waterman. (1982). in search of excellence. New York: Harper Row.
- Requena, M. (02 de noviembre de 2007). Obtenido de file:///C:/Users/PC/Downloads/calidaddeservicio-150427214526-conversion-gate02.pdf
- Rivera Carrascal Oscar. (Julio de 2016). Compromiso Organizacional de los docentes de una institución educativa privada de lima metropolitana y su correlación con variables demográficas. Lima, Perú.
- Robbins. (2004). Comportamiento Organizacional. En Compromiso Organizacional (pág. 313). México: décima edición.
- Robbins. (2009). Comportamiento Organizacional. México: decimotercera edición 2009.

- Robbins y Jugde. (2013). Comportamiento organizacional. Pearson México: Copyright 2013.
- Rodríguez Ponce Emilio, Araneda Carmen. (2011). El impacto de calidad de servicio sobre la calidad institucional de las universidades. redalyc.org.
- Romero Fernando. (22 de 06 de 2009). Obtenido de file:///C:/Users/PC/Downloads/DialnetDesempenoLaboralYCalidadDeServicioDelPersonalAdmin3063107.pdf:file:///C:/Users/PC/Downloads/DialnetDesempenoLaboralYCalidadDeServicioDelPersonalAdmin-3063107.P
- Russell, W. S. (1998). Una investigación en cuatro características de servicios.
- Estados Unidos: escuela de negocios Kingston.
- Salvador, C. (2008). Calidad de servicios: El camino hacia la fidelidad del consumidor. -España: Universidad de Almería.
- Siliceo, A. (2004). Capacitación y desarrollo personal. México D.F: editorial Limusa S.A.
- Suarez Bazalar Raúl. (2015). El nivel de Calidad de Servicio de un centro de idiomas aplicado el modelo Servqual caso: Centro de idiomas del Instituto Nacional del Callao 2011-2012. Lima, Perú.
- Tschohl, J. (2008). Servicio al cliente. Minneapolis: East Bloomington Freway.
- Turpo José Edison. (2014). Cultura Organizacional imagen institucional y calidad de servicios educativos según percepción de los alumnos padres, docentes y publico externo del Instituto Peruana Unión. Lima, Perú.
- Varona. (1993). Conceptualización y Supervisión de la Comunicación y el Compromiso Organizacional. Diálogos Felafacs, 7,12.
- Zeithaml, B. (1985). SERVQUAL.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO: “INFLUENCIA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LA CALIDAD DE SERVICIO DE LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO PRIVADO SAN LUIS DE LA CIUDAD DE TRUJILLO - 2020”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES
<p>Problema principal ¿Cómo influye el compromiso organizacional en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>1. ¿Cuál es el compromiso organizacional de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo?</p> <p>2. ¿Cuál es la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la influencia del compromiso organizacional en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo</p> <p>objetivo específico</p> <p>1. Determinar el compromiso organizacional de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo</p> <p>2. Medir la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo</p>	<p>Hipótesis General: El compromiso organizacional influye significativamente en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo.</p> <p>hipótesis específica</p> <p>1. El compromiso afectivo influye directamente en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo</p> <p>2. El compromiso continuo influye directamente en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo.</p> <p>3. El compromiso normativo influye directamente en la calidad de servicio de los trabajadores del Instituto Tecnológico Privado San Luis de la ciudad de Trujillo</p>	<p>VARIABLE 1: compromiso organizacional</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación con la organización • Involucramiento con la organización • Lealtad • Sentido de obligación • Percepción de alternativas • Inversiones en la organización <p>VARIABLE 2: calidad de servicio indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tangibilidad • Confiabilidad • Entendimiento del Cliente • Comunicación • Cortesía • Credibilidad

