

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Impacto de la profesionalización del Capital Humano en la Calidad del Servicio al cliente de la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga

Gloria Eugenia Carrero Torres

Trabajo de grado para optar el título de Magister en Administración (MBA)

**Director del proyecto
José Alfonso Martínez Molina
Magister en administración
Magister en ciencias económicas**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga
División de Ciencias Económicas y Administrativas
Magister en Administración
Facultad de Economía
2018**

Contenido

Resumen.....	10
Abstract.....	11
Introducción	12
1. Planteamiento del problema	15
1.1 Sistematización del problema	17
2. Justificación	19
3. Objetivos	21
3.1 Objetivo general	21
3.2 Objetivos específicos	21
4. Marco referencial.....	22
4.1 Antecedentes	22
4.1.1 Antecedentes internacionales.....	22
4.1.2 Antecedentes nacionales.	24
4.1.3 Antecedentes locales.	26
4.2 Aspectos teóricos y conceptuales.....	27
4.2.1 Capital humano.....	28
4.2.2 Profesionalización del capital humano.....	35
4.2.3 Servicio.....	37
4.2.4 Servicio al cliente.	41
4.2.5 Gestión humana.	46
4.2.6 Coeficiente de correlación de Pearson	48
4.2.7 Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson	50
4.2.8 Cálculo de la ecuación de Pearson.....	51
5. Diseño metodológico	53
5.1 Hipótesis.....	53
5.2 Operacionalización de las variables	53
5.3 Tipificación de la investigación	54
5.4 Diseño de la investigación	54

5.5 Pasos metodológicos	55
5.5.1 <i>Pasos de la investigación</i>	55
5.5.2 <i>Fases de la investigación</i>	56
5.6 Instrumentos de recolección de la información	58
5.7 Población.....	59
5.7.1 <i>Población interna</i>	59
<i>Relación de la población de cliente interno de la investigación</i>	60
5.7.2 <i>Población externa</i>	61
6. Resultados.....	66
6.1 Aspectos de la profesionalización del capital humano que pueden influir en la calidad del servicio al cliente externo en Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga	66
6.1.1 <i>Asesorías Académicas Milton Ochoa en contexto</i>	66
6.1.2 <i>Análisis estadístico descriptivo con clientes internos</i>	67
6.2 Aspectos de la profesionalización del capital humano con mayor incidencia en la calidad del servicio al cliente externo de la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa	82
6.3 El nivel del servicio al cliente externo en la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga, frente a los perfiles de cargos de la empresa.....	100
6.4 Análisis de resultados: evaluación de la relación entre la profesionalización del capital humano en la empresa y los cambios en el servicio al cliente externo	104
6.4.1 <i>Medición de la correlación entre variables</i>	104
6.4.2 <i>Interpretación cualitativa del coeficiente de correlación</i>	115
6.4.3 <i>Visión gráfica de la estrategia</i>	117
7. Conclusiones	119
Referencias Bibliográficas.....	123

Lista de tablas

Tabla 1. Definiciones de calidad del servicio al cliente.....	45
Tabla 2. Interpretación del coeficiente de Pearson.	51
Tabla 3. Operacionalización de variables.	53
Tabla 4. Fases de la investigación.....	57
Tabla 5. Relación de la población de cliente interno de la investigación	60
Tabla 6. Distribución de la población de estudio.....	62
Tabla 7. Análisis comparativo del servicio al cliente durante los últimos cinco años.....	100
Tabla 8. PQRSF de clientes internos y externos en el 2018	101
Tabla 9. Variables y dimensiones de la presente investigación.....	105
Tabla 10. Preguntas para las encuestas al cliente interno y al cliente externo.....	106
Tabla 11. Relación entre las preguntas y los indicadores	108
Tabla 12. Resultados de la encuesta cliente interno	108
Tabla 13. Resultados de la encuesta cliente externo.....	110
Tabla 14. Datos condensados de las encuestas de cliente interno y cliente externo.....	111
Tabla 15. Cálculo del coeficiente de correlación.....	112
Tabla 16. Coeficiente de correlación de Spearman y su interpretación.....	113
Tabla 17. Variables y dimensiones de la presente investigación.....	115
Tabla 18. Variables y dimensiones de la presente investigación.....	115

Lista de gráficas

Gráfica 1. Dimensiones de la gestión del capital humano, según Chiavenato	33
Gráfica 2. Triángulo del servicio	42
Gráfica 3. Pasos metodológicos para la realización del proyecto	56
Gráfica 4. Distribución proporcional de los productos en la población	64
Gráfica 5. Tiempo laborando en la empresa	67
Gráfica 6. Pregunta 1 a cliente interno.....	68
Gráfica 7. Pregunta 2 a cliente interno.....	69
Gráfica 8. Pregunta 3 a cliente interno.....	70
Gráfica 9. Pregunta 4 a cliente interno.....	71
Gráfica 10. Pregunta 5 a cliente interno.....	72
Gráfica 11. Pregunta 6 a cliente interno.....	74
Gráfica 12. Pregunta 7 a cliente interno.....	74
Gráfica 13. Pregunta 8 a cliente interno.....	75
Gráfica 14. Pregunta 9 a cliente interno.....	76
Gráfica 15. Pregunta 10 a cliente interno.....	77
Gráfica 16. Pregunta 11 a cliente interno.....	78
Gráfica 17. Pregunta 12 a cliente interno.....	79
Gráfica 18. Pregunta 13 a cliente interno.....	80
Gráfica 19. Pregunta 14 a cliente interno.....	81
Gráfica 20. Tiempo en el que ha sido cliente de la empresa.....	83
Gráfica 21. Pregunta 1 a cliente externo.....	84

Gráfica 22. Pregunta 2 a cliente externo	85
Gráfica 23. Pregunta 3 a cliente externo	86
Gráfica 24. Pregunta 4 a cliente externo	88
Gráfica 25. Pregunta 5 a cliente externo	89
Gráfica 26. Pregunta 6 a cliente externo	90
Gráfica 27. Pregunta 7 a cliente externo	91
Gráfica 28. Pregunta 8 a cliente externo	92
Gráfica 29. Pregunta 9 a cliente externo	93
Gráfica 30. Pregunta 10 a cliente externo	94
Gráfica 31. Pregunta 11 a cliente externo	95
Gráfica 32. Pregunta 12 a cliente externo	96
Gráfica 33. Pregunta 13 a cliente externo	97
Gráfica 34. Pregunta 14 a cliente externo	98
Gráfica 35. Pregunta 15 a cliente externo	99
Gráfica 36. Estrategia para fortalecer la calidad en servicio al cliente	117

Lista de figuras

Figura 1. Tipos de correlación	49
Figura 2. Tendencia de la correlación.....	50
Figura 3. Dispersigrama Capital Humano vs. Calidad del Servicio de la investigación	114

Apéndice

Apéndice A. Encuesta a cliente interno	1299
Apéndice B. Encuesta cliente externo	132

Resumen

El objetivo principal de esta tesis de maestría es determinar el impacto de la profesionalización del capital humano en la calidad del servicio al cliente externo en la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga. Para ello, se han estipulado los siguientes objetivos específicos: en primer lugar, describir los diferentes aspectos de la profesionalización del capital humano que pueden influir en la calidad del servicio al cliente externo en la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga; en segundo lugar, identificar los aspectos de la profesionalización del capital humano que tienen mayor incidencia en la calidad del servicio al cliente externo de la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga; en tercer lugar, comparar el nivel del servicio al cliente externo en la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga, con los perfiles de cargos de la empresa en los últimos cinco años; y por último, evaluar la relación que existe entre la profesionalización del capital humano en la empresa y los cambios en el servicio al cliente externo. Para ello, se utilizó una metodología de tipo transversal no experimental descriptivo, con la que se aplicó encuestas a 65 instituciones seleccionadas aleatoriamente entre las que hacen parte de los usuarios de la organización en el área metropolitana de Bucaramanga, y también a 40 de los colaboradores, quienes hacen parte del capital humano de la organización, con las que se encontró que la importancia de la profesionalización en la empresa, es esencial, aunque existen algunas deficiencias con respecto al potencial laboral y académico del capital humano frente a las necesidades y los proyectos de los clientes y la empresa misma.

Palabras clave: Capital Humano, Profesionalización, Servicio al cliente, impacto.

Abstract

The main objective of this master's thesis is to determine the impact of the professionalization of human capital on the quality of service to external clients in the Asesorías Académicas Milton Ochoa, in Bucaramanga. For this, three specific objectives have been stipulated: first, to describe the different aspects of the professionalization of human capital that may influence the quality of service to external clients in the Asesorías Académicas Milton Ochoa, in Bucaramanga; secondly, to identify aspects of the professionalization of human capital that have the greatest impact on the quality of service to external clients of the Milton Ochoa Academic Advising Company, Bucaramanga headquarters; thirdly, to compare the level of external customer service in the Asesorías Académicas Milton Ochoa, in Bucaramanga, with the company's job profiles in the last five years; and, finally, to evaluate the relationship between the professionalization of human capital in the company and the changes in external customer service. To this end, a non-experimental, descriptive cross-sectional methodology was used, with which surveys were applied to 65 institutions that are part of the organization's users and to those who are part of the organization's human capital, with which it was found that the importance of professionalization in Asesorías Académicas Milton Ochoa, in Bucaramanga, is essential, although there are some deficiencies regarding the labor and academic potential of human capital in the face of the needs and projects of clients and the company itself.

Keywords: Human Capital, Professionalization, Customer Service, Bucaramanga.

Introducción

Las concepciones tradicionales del manejo organizacional apuntaron a que el profesionalismo de las personas que hacen parte de una empresa debía ser acorde a las funciones y tareas desempeñadas. De esta manera, se consideraba que todas las personas que hacían parte de cargos directivos y altos puestos debían poseer niveles de estudios igualmente elevados, pues sus obligaciones lo ameritaban. Por otra parte, aquellos que poseían cargos técnicos u operativos debían poseer solamente conocimientos específicos sobre el trabajo elaborado. Esta percepción del trabajo dentro de las empresas planteaba algunos puntos no favorables para el desarrollo organizacional. El más importante, tal vez, para los objetivos de esta investigación es que apuntaba a que la conexión entre el capital humano y los clientes debía darse en espacios y maneras muy reducidos, en los que la profesionalización no era tan relevante, ya que la atención al cliente era concebida como una tarea operativa, mientras que la profesionalización se esperaba que se diera en las áreas de producción y directivas (Nemiña, García & Montero, 2009).

Interpretaciones académicas más actuales han señalado que la relación entre la organización y los clientes es mucho más relevante que la relación entre la organización y la producción. En otras palabras, la producción de una empresa debe estar fuertemente conectada con las necesidades, los deseos y las tendencias que expongan los clientes. Y para ello, la profesionalización es indispensable, como precisa Rueda (2011)

la profesionalización de la organización es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de compañías actualmente. En igual sentido, miles de empresas exitosas alrededor del mundo han demostrado que mediante procesos de profesionalización es posible desarrollar al

máximo su potencial en cuanto a las ventajas competitivas propias de una compañía tanto en el ámbito local como internacional (p. 6).

Este éxito de las empresas por medio de la profesionalización debe pasar, necesariamente, por el trato a sus clientes y generar espacios de aprendizaje para el talento humano en cuanto al relacionamiento con los clientes internos y externos. Por eso, la profesionalización del servicio al cliente trae consigo la puesta en marcha de una doble tarea que supone, en primer lugar, comprender la importancia que poseen los clientes en la consolidación y el fortalecimiento de las organizaciones; y, en segundo lugar, entender que la relación con los clientes debe llevarse a cabo desde aspectos amplios, en los que no solo están involucrados algunos trabajadores, sino todo el capital humano de la organización. La profesionalización del capital humano en las empresas se intuye, por tanto, es indispensable para generar una conexión real y positiva entre la producción y los clientes y, de esta manera, la consolidación y el fortalecimiento esperados de la misma.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta tesis tiene como objetivo principal determinar el impacto de la profesionalización del capital humano en la calidad del servicio al cliente externo en la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga, de donde la autora es gerente general.

Asesorías Académicas Milton Ochoa es una organización que se encarga de evaluar la calidad académica de centros educativos de básica primaria y secundaria, mediante la aplicación de pruebas a estudiantes, por medio de alianzas en todo el país. Bucaramanga es el centro administrativo desde donde se manejan las demás sedes del territorio colombiano y se toman las decisiones amplias. Por tanto, realizar la investigación desde la sede Bucaramanga es indispensable para conocer cómo se han llevado a cabo los procesos de atención al cliente y la importancia de la profesionalización del capital humano. De esta manera, entonces, este trabajo de

tesis se centra en un caso específico; el de la organización Asesorías Académicas Milton Ochoa, con el fin de conocer las dinámicas a corto, mediano y largo plazo, tener la oportunidad de implementarlo en otras sedes de la misma empresa y en otras organizaciones.

Así, las cosas, este proyecto de grado busca generar un avance conceptual y práctico, por medio de la puesta en marcha que permita no solo a la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa formular e implementar estrategias de mejora y fortalecimiento corporativo, sino también abrir las puertas para que otras organizaciones, por medio de la experiencia previa que permite esta tesis, tengan la posibilidad de evaluar y tener en cuenta las propuestas aquí relacionadas. Se espera, por tanto, que este trabajo de investigación sea un avance importante, aunque no concluyente, para la región y el país, con respecto al estudio de la relación existente entre la profesionalización del capital humano y el servicio al cliente dentro de las organizaciones y, al mismo tiempo, ser un referente teórico y práctico para aquellas otras empresas que, en un futuro, deseen o necesiten realizar procesos similares a los aquí expuestos.

1. Planteamiento del problema

La empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, cuya sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga (Santander), es una iniciativa privada que busca mejorar los índices de calidad educativa en la ciudad y en el país, por medio de diversos programas, mediante la figura de *evaluador externo*: simulacros y preparación de exámenes SABER, libros de guía para estudiantes y preparación mediante el programa *Martes de Prueba*. Parte de la estructura organizacional de la empresa se compone de un sistema de atención y servicio al cliente, cuyo fin es atraer nuevos usuarios y mantener satisfechos a los actuales. Entre sus clientes se cuentan instituciones educativas y gubernamentales públicas y privadas de la ciudad y el país: en Bucaramanga, por ejemplo, figuran la Alcaldía Municipal y colegios como La Quinta del Puente, Nuevo Cambridge, La Merced, Fundación UIS, Psicopedagógico Carl Rogers, Metropolitano Real de Minas, Integral San Paulo, entre otros. Actualmente son clientes más de tres mil instituciones en el país y el número crece continuamente. Teniendo en cuenta este volumen de clientes, atenderlos y mantenerlos significa algo más que hacerlos *sentir bien* con lo que se ofrece. La población en la que está enfocada la empresa (instituciones educativas y entidades gubernamentales) hace necesario que el servicio prestado posea características singulares, además de tener en cuenta que los niños y jóvenes miembros de estas instituciones se encuentran respaldados por unos padres que esperan resultados positivos en el rendimiento escolar de sus hijos.

Por esta razón, aunque la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa posee un carácter comercial, pues provee bienes y servicios a la comunidad educativa, la atención que presta a sus usuarios debe generar un impacto distinto al que logran otras empresas o instituciones prestadoras

de servicios. Una empresa como esta tiene como objetivo ayudar a conseguir una sociedad más educada, en medio de las dificultades que posee el sistema educativo colombiano, propósito que en buena medida tiene su sustento en la atención que reciben los usuarios. De ahí que el capital humano con el que cuenta la empresa haya ido mejorando en sus cualificaciones profesionales, sociales y laborales. Los nuevos y actuales clientes necesitan de un personal con altos atributos, característica de la que puede depender en buena medida su permanencia y colaboración constante con la empresa: una atención al cliente eficiente significa poseer un capital humano capacitado para generar productos de calidad y confiabilidad, lo cual conlleva a la permanencia de los clientes y a la llegada de nuevos (Córdova, 2009).

Teniendo en cuenta esto, tanto el número de empresas-clientes como de la población con la cual trabaja Asesorías Académicas Milton Ochoa, es necesario comprender cómo ha sido la implementación del servicio al cliente en la organización y cuál ha sido su papel en la profesionalización del capital humano dentro de la misma. En otras palabras, con el crecimiento del número de clientes y las exigencias de estos, la empresa ha debido hacer cambios e incorporaciones importantes de personal, pues cada vez ha sido más necesario contar con empleados con alta cualificación, experiencia y motivación. Esto ha significado, por tanto, un cambio en la percepción de los clientes hacia la empresa y un manejo diferente del servicio al cliente por parte de los empleados.

Además, otro punto indispensable que debe acotarse es que el capital humano de una organización necesita estar actualizado y ser consciente de las necesidades y de las dinámicas sociales y comerciales de las organizaciones, razón por la que la profesionalización de su oficio es primaria. Un capital humano que no está en consonancia con las dinámicas sociales, económicas y culturales del contexto empresarial en el que se encuentra inserto no tiene posibilidades de

consolidarse y de crecer al mediano y largo plazo. Y esto en el área de servicio al cliente es aún más importante, en la medida en que es, sin lugar a dudas, la sección de las empresas que más cerca se encuentran de los clientes, sus problemáticas, deseos y necesidades. De esta manera, profesionalización, capital humano y servicio al cliente externo son tres conceptos que deben tenerse muy en cuenta a la hora de entender mejor las dinámicas que se dan entre los clientes y las organizaciones. Y en el caso de Asesorías Académicas Milton Ochoa este acercamiento no se ha llevado a cabo desde lo experiencial, lo teórico y lo analítico, razón por la que es clave su desarrollo.

Partiendo de ahí, la pregunta-problema que sustenta esta investigación es: *¿Cuál ha sido el impacto de la profesionalización del capital humano en la calidad del servicio al cliente externo de la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga?*

1.1 Sistematización del problema

¿Cuáles son los diferentes aspectos de la profesionalización del capital humano que se relacionan con la calidad del servicio al cliente de la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga?

¿Cuáles son los aspectos de la profesionalización del capital humano que tienen mayor incidencia en la calidad del servicio al cliente de la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga?

¿Cuál es el nivel de calidad del servicio al cliente de la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga?

¿Cuál es la relación que existe entre la profesionalización del capital humano en la empresa y los cambios en el servicio al cliente externo?

2. Justificación

El servicio al cliente en las empresas dedicadas al ámbito educativo, como en todas las demás compañías privadas y públicas, es uno de los puntos más importantes de la organización, pues de ahí depende la posibilidad de permanencia de los usuarios, ya que la satisfacción de estos es clave para llevar a buen puerto cualquier proyecto empresarial. Eso significa apostar por un proceso de enseñanza/aprendizaje óptimo, con constante asesoría de la administración. Por esta razón, la atención y servicio al cliente deben basarse en la comunicación, la retroalimentación, la confianza y la capacidad de respuesta que la empresa posea frente a las expectativas y a los cuestionamientos de los usuarios. La vocación por el servicio y el buen trato deben estar, entonces, siempre presentes (Barrera & Roncancio, 2013). De esta manera, el rol de la empresa dedicada a la educación, como es el caso de Asesorías Académicas Milton Ochoa, debe dirigirse a la excelencia y al desarrollo continuo de habilidades de servicio y aportar a cada colaborador las herramientas e información suficiente para dar el mejor trato y la mejor comunicación durante la prestación del servicio. Adicionalmente, se debe entender que toda la institución es un grupo dirigido a suplir necesidades comunes de usuarios y como tal debe trabajar en todos sus procesos, es decir, debe crearse una cultura organizacional para prestar un servicio al cliente desde el trabajo en equipo e interdisciplinario enmarcado en la teoría general de sistemas” (Barrera & Roncancio, 2013).

Y para lograr esto, la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa debe conocer, precisamente, a los usuarios que atiende, sus necesidades, expectativas, inconformidades y perspectivas. Además, y como punto más relevante, la empresa debe poseer un capital humano lo suficientemente profesionalizado y eficiente para cumplir con las expectativas de los clientes externos, tanto nuevos como actuales. Como argumenta Velázquez (2004), buena parte del éxito

de las organizaciones radica en la seguridad que los clientes poseen de ella, por medio de la fortaleza de su capital humano. Por esta razón, comprender el impacto que ha poseído la profesionalización del capital humano en el servicio al cliente externo de la empresa sirve para generar procesos de mejoramiento institucional y, así, crear una mejor proyección a futuro de la misión de la empresa. Además, realizar un primer acercamiento investigativo sobre estos puntos le permite convertirse en un antecedente claro para extrapolarlo a otros casos y, de esta manera, impulsar estudios que logren abrir el campo de trabajo sobre la atención a clientes, tan importante en el funcionamiento eficaz de las empresas y de cualquier organización que dependa de los usuarios.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Determinar el impacto de la profesionalización del capital humano en la calidad del servicio al cliente externo en la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga.

3.2 Objetivos específicos

Describir los diferentes aspectos de la profesionalización del capital humano que pueden influir en la calidad del servicio al cliente externo en la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga.

Identificar los aspectos de la profesionalización del capital humano que tienen mayor incidencia en la calidad del servicio al cliente externo de la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga.

Comparar el nivel del servicio al cliente externo en la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga, con los perfiles de cargos de la empresa en los últimos cinco años.

Evaluar la relación que existe entre la profesionalización del capital humano en la empresa y los cambios en el servicio al cliente externo.

4. Marco referencial

4.1 Antecedentes

En la literatura en español sobre la relevancia del servicio al cliente, se han llevado a cabo algunas investigaciones relevantes, aunque no demasiado numerosas, las cuales se exponen a continuación. Estos documentos han sido realizados como estudio de casos en organizaciones específicas, en donde se estudia una situación particular para ser resuelta a partir de un análisis teórico más amplio.

4.1.1 Antecedentes internacionales. Un primer trabajo que merece la pena ser reseñado es el de Solórzano & Aceves (2013), denominado *Importancia de la calidad del servicio al cliente para las empresas*, un artículo realizado en México y publicado por el Departamento de Contaduría y Finanzas del Instituto Tecnológico de Sonora. Su argumento principal se basa en mostrar la importancia de mantener un buen servicio en las organizaciones. Asimismo, los autores resaltan que los empleados deben propender por el desarrollo y crecimiento de la organización, a través de prácticas que permitan fidelizar y cubrir las expectativas de los clientes. De esta manera, recomiendan que definir lo que significa el servicio al cliente para la organización y, partiendo de este diagnóstico, diseñar los procesos adecuados para cumplir la misión con éxito.

De igual manera, es necesario destacar el texto de Martínez (2013), titulado *La profesionalización de la función pública: ideas para Latinoamérica*. Esta investigación tiene como contexto de análisis el sistema de servicio público de América Latina, en el que la profesionalización posee un rigor diferente al que se da en las empresas: la profesionalización es vista como un proceso de mejoramiento de las condiciones de los Estados. A partir de ahí, el autor

expone que el servicio público latinoamericano debe tener más en cuenta a la ciudadanía, en la medida en que es esta la que forma en sí misma al servicio público. En otras palabras, apunta el autor, el servicio público sería inexistente sin la ciudadanía. Por esta razón, la profesionalización del servicio público debe pasar por tener en cuenta las necesidades, los cambios y las permanencias de los ciudadanos, entendidos en los espacios privados como clientes, sustentadores de la labor misma institucional.

Por otro lado, se ha identificado la investigación desarrollada por Barradas, Rodríguez & Sánchez (2014) denominada *La profesionalización: Elemento clave para disminuir prácticas negativas en las micro, pequeñas y medianas empresas familiares*. Este texto se ha centrado en conocer la importancia que posee la profesionalización del capital humano en las PYMES y qué relevancia posee para la productividad y el crecimiento de las organizaciones. De acuerdo con sus afirmaciones, un punto muy importante de la profesionalización es que permite que los clientes generen una conexión más cercana con la empresa, lo cual es valorado positivamente, en cuanto se mantienen los clientes existentes y se generan las condiciones para la llegada de nuevos clientes. Además, la profesionalización permite una actualización de tendencias, experiencias y concepciones, lo cual es indispensable para conocer y estar al nivel de las necesidades cambiantes de los clientes y de sus núcleos sociales y familiares.

De igual manera, Michoa (2015) realizó una investigación titulada *La profesionalización del servicio público en el Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México*, en la que se expone que la profesionalización del personal es esencial para el mejoramiento del servicio público, sobre todo si este se hace institucional, pues los retos que poseen las instituciones públicas son multidimensionales. Además, el artículo plantea que junto con la profesionalización es necesaria la especialización, en el sentido de que cada funcionario y empleado público debe tener un

conocimiento puntual de las funciones que desempeña. De este modo, el autor plantea que la profesionalización es una parte primordial en el servicio al cliente de calidad, para la implementación de la cultura del mérito, para la permanencia y para la estabilidad del capital humano.

Arce (2008), por último, publicó *La profesionalización del recurso humano policial. Aspectos curriculares que se deben contemplar*. Centrado en la institución policial de Costa Rica, demostró que la profesionalización es un paso importante para el perfeccionamiento y la mejora de las competencias laborales, la consolidación del perfil profesional, educativo y laboral, y la adquisición de habilidades propias del área de trabajo específica. Por esta razón, el autor argumenta que la profesionalización es esencial, especialmente en un campo de acción como en el policial, en el que la técnica y la especialización son indispensables para el buen desarrollo de las actividades propuestas.

4.1.2 Antecedentes nacionales. En el plano nacional, cabe reseñar en primer lugar el trabajo de Duque & Chaparro (2012), titulado *Medición de la percepción de la calidad del servicio de educación por parte de los estudiantes de la UPTC Duitama*. Para esta investigación se tuvieron en cuenta las opiniones de 229 estudiantes de últimos semestres que las carreras de grado que ofrece la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, sede Duitama. Con esto se buscó caracterizar el servicio educativo que ofrece la universidad, con el fin de realizar un análisis cuantitativo sobre la fiabilidad de su programa de servicio al cliente. Sus conclusiones apuntan a que la universidad debe centrarse en los estudiantes/clientes, pues son la principal fuente de confiabilidad de la institución. Además, según se desprende de los resultados, los profesores son quienes más inciden en la percepción de los estudiantes sobre la calidad educativa.

Otra investigación relevante ha sido la de Duque (2005), titulada *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*, la cual ha realizado una revisión bibliográfica sobre el concepto de calidad del servicio y los modelos disponibles para su medición, con el fin de realizar una propuesta crítica constructiva sobre la temática, empapando a los lectores sobre los principales conceptos, nociones e ítems a tener en cuenta para la realización de investigaciones posteriores sobre el tema.

De otro lado, Botía & Pulido (2012) desarrollaron una investigación denominada *Competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas. Sus características en el sector turismo*”, realizada en algunas ciudades de Colombia: Armenia, Palmira, Buga y Neiva. Este estudio se centra en la identificación de las principales competencias de servicio al cliente que intervienen en los eslabones de la cadena productiva del turismo. En este caso se encuestaron 337 personas que desempeñaban actividades relacionadas con el servicio. Como resultado se obtuvo independencia entre las dos variables, no alterando la mejora en la calidad del servicio en los denominados momentos de verdad.

Por último, es necesario exponer la investigación de Socarrás (2014), titulada *La comunicación como eje del servicio al cliente en las Instituciones de Educación Superior*, presentada como monografía de especialización para la Universidad Militar Nueva Granada (Bogotá). Este trabajo sintético buscó crear una propuesta para el mejoramiento del servicio al cliente en las universidades colombianas, teniendo en cuenta la misión y la visión de las IES en el país. Entre sus principales aportes se destaca la necesidad que ve la autora por agilizar los procesos, no atrasar el trabajo dispuesto para cada día, esforzarse por crear una imagen positiva entre los clientes, impulsar el trabajo en equipo, crear un ambiente favorable para la convivencia con los

compañeros de trabajo y la proposición constante de ideas y soluciones a las diversas problemáticas que se presentan cotidianamente en las universidades.

4.1.3 Antecedentes locales. Uno de los trabajos que se han centrado en el estudio de la calidad del estudio al cliente en Santander y Bucaramanga, ha sido el realizado por Pérez & Rodríguez (2011). Esta investigación se basó en estudiar una empresa de consumo masivo, que tiene presencia en varias regiones del país, incluida la santandereana. De acuerdo con la documentación consultada, los autores pudieron corroborar la importancia que posee el servicio al cliente para el aumento del número de usuarios y de la profesionalización de su planta laboral: productos de mayor calidad le han significado a la empresa nuevos clientes y la fidelidad de los ya existentes. Para los autores fue trascendental entrelazar el servicio al cliente eficiente que ha mantenido la empresa con el plan de mejoramiento logístico para la distribución, lo que les llevó a concluir que el servicio al cliente es, justamente, la base para una distribución eficiente de las mercancías y de la generación de nuevos pedidos por parte de los usuarios.

Otra investigación cercana a los objetivos de este trabajo de grado fue la realizada por Anaya, Díaz, Salamanca & Valbuena (2007), titulado *Plan de mejoramiento de la calidad del proceso de atención al usuario para la Empresa Social del Estado Hospital Universitario de Santander, 2006*. En este caso, los investigadores encontraron que el 80% de los usuarios de la E.S HUS consideran que el servicio al cliente de la institución es regular o mala. Además, el 70% de ellos argumentó que no recibía información oportuna sobre los servicios de la institución, mientras el 38% de los mismos pensaban que el trato recibido por parte de los empleados y administrativos era bueno o aceptable. En este caso, al ser una institución de carácter público, los investigadores pudieron constatar que los planes de mejoramiento en la atención al cliente no son una prioridad,

pues no existe una *clientela*, a la manera de una empresa privada, lo que hace suponer que el número de usuarios no disminuirá. De esta forma, un plan real de mejoramiento debe partir, de acuerdo con los autores, de una toma de conciencia de los entes administrativos sobre la importancia de la atención al cliente en las instituciones públicas, proceso que se vislumbra positivo a mediano plazo.

Por último, cabe resaltar el trabajo de grado de Jaimes & Arenas (2009), titulado *Análisis y mejoramiento de los procesos de Asesorías Académicas Milton Ochoa*, investigación que se centra, justamente, en el mismo espacio que los objetivos de este texto. Los autores demostraron que, para el año en que se llevó a cabo la pesquisa, la atención al cliente era una de las áreas que más necesitaba atención y mejoramiento dentro de la empresa. Para ello, propusieron un plan de mejoramiento organizacional, en el que se tuvieran en cuenta los siguientes puntos: comunicación efectiva entre el capital humano y entre los clientes; reducción de los niveles de ruido, lo que afectaba las relaciones laborales y la atención a los usuarios; reducir los desplazamientos innecesarios de los bienes muebles; y crear un programa de manejo confiable y eficaz de la información confidencial. En cuanto al servicio al cliente como tal, propusieron la creación y el mejoramiento de una página web que acercara, por medios virtuales, a los clientes con la empresa, lo que permitiría agilizar los procesos, pues dicha plataforma permitiría responder las preguntas de los usuarios sin necesidad de desplazarse hasta las instalaciones físicas de la organización.

4.2 Aspectos teóricos y conceptuales

4.2.1 Capital humano. El concepto de capital humano está íntimamente ligado con el crecimiento económico, especialmente en las economías liberales abiertas. Como plantean Villalobos & Pedroza (2009), la inversión empresarial necesita de empleados mejor cualificados, por lo que el capital humano va adquiriendo una importancia radical para el desarrollo y el beneficio económico de las organizaciones. El capital humano hace referencia, por tanto, a uno de los activos intangibles que una empresa tiene y que le permiten, por medio de la exploración y explotación de las cualidades intelectuales de sus miembros, su expansión financiera. Como expresan los autores, los años de estudio que un empleado tenga son proporcionales a las capacidades que posea para el crecimiento empresarial. De esta manera, se argumenta que “El capital humano es considerado como un factor propiciador de desarrollo y crecimiento económico, para su formación entran en juego diversos elementos, los más importantes son la educación y la capacitación laboral, porque a través de ellos se descubren y desarrollan las capacidades, los talentos, las destrezas y habilidades de los individuos” (Villalobos & Pedroza, 2009, p. 280).

Teniendo en cuenta esto, el capital humano necesita renovarse constantemente, en lo referente a la actualización de conocimientos y al acoplamiento a las necesidades y a las tendencias sociales, económicas y políticas en las que una determinada empresa se encuentra insertada. El capital humano, por tanto, debe poseer las características necesarias para mantener a la empresa como una institución vigente en el mercado, por medio de la innovación y el desarrollo. En este punto, la educación forma parte esencial de dicho proceso, al ser entendida como consumo, cuando produce satisfacción a las carencias primarias o generadas de los seres humanos; o como inversión, cuando se la comprende como herramienta para la búsqueda futura de beneficios para la organización, por medio del rendimiento. De esta manera, el capital humano de una empresa se fundamenta en la educación y en la profesionalización. Cuando una organización posee un capital

humano educado, con altos estándares académicos y sociales, tiene mayores posibilidades de sobresalir en el mercado y de convertirse en líder (Villalobos & Pedroza, 2009).

Otra formulación importante ha sido la de Navarro (2005), quien se adhiere al pensamiento de Boisier (2002), quien postula que el capital humano es el valor que generan las capacidades de los seres humanos, por medio de la educación, la experiencia, la intuición y el deseo de conocimiento. En otras palabras, puede considerarse al capital humano como un *stock* de conocimientos y habilidades que las personas poseen y que pueden aplicarlos en sistemas productivos. Para lograr esto, el capital humano se sostiene en otros conceptos, a saber: el capital cognitivo, que es el conocimiento que un individuo tiene de sí mismo, de su historia y del territorio que habitan; el capital simbólico, que se refiere a la capacidad lingüística; el capital cultural, que representa a las tradiciones, mitos, creencias y modos de producción; el capital cívico, que implica la confianza a la institucionalidad, la política y la sociedad civil; el capital psicosocial, que comprende a los sentimientos y la emocionalidad, así como a los recuerdos y los deseos; y el capital sinérgico, el cual permite a todas las personas pertenecientes a una comunidad actuar de acuerdo con los principios democráticos, acatando las normas y no aislándose socialmente.

Esta investigación se adhiere a la corriente que premia la gestión del capital humano, sobre la visión economicista, pues comprende que el capital humano es un recurso tangible de las organizaciones, por lo que el conocimiento se convierte en un valor principal del desarrollo económico y social de las mismas. Además, la gestión del capital humano argumenta que el buen posicionamiento de la empresa y su crecimiento económico están fuertemente ligados con mecanismos como la educación formal, la educación continuada y la formación ocupacional. El capital humano, pues, se convierte en valor organizacional y, de esta manera, capital intelectual. De todas maneras, es necesario anotar que para que la gestión del capital humano sea efectiva,

debe tenerse en cuenta, entre otras cosas, la actualización constante de los conocimientos y de la educación y el reconocimiento de las potencialidades intelectuales de cada persona que hace parte de la organización para, así, definir claramente sus actitudes y aptitudes y lograr mayores beneficios empresariales (Tejeiro, García & Mariz, 2010).

Como lo plantea la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2007), el capital humano se encuentra relacionado con una serie de beneficios, tanto económicos y no económicos, como mejoras en la salud, ampliación de la calidad y la expectativa de vida, mayores capacidades de acción para las comunidades, etc. Esto se debe a que uno de los factores que más ha impactado en el capital humano de las organizaciones es el paradigma de la economía del crecimiento, el cual “descansa menos en la manufactura de objetos y más en la producción y manejo de datos e información”. Por eso, el capital humano, y su profesionalización, se hacen indispensables para el desarrollo económico y administrativo de las empresas y ayuda a que los empleados de las mismas posean mejores niveles de vida y una satisfacción personal más amplia, tanto en su trabajo como en su cotidianidad. En otras palabras, la gestión del capital humano es primordial para llevar a buen puerto los propósitos de crecimiento de las organizaciones, pues una visión netamente economicista dejaría de lado los factores ya expuestos.

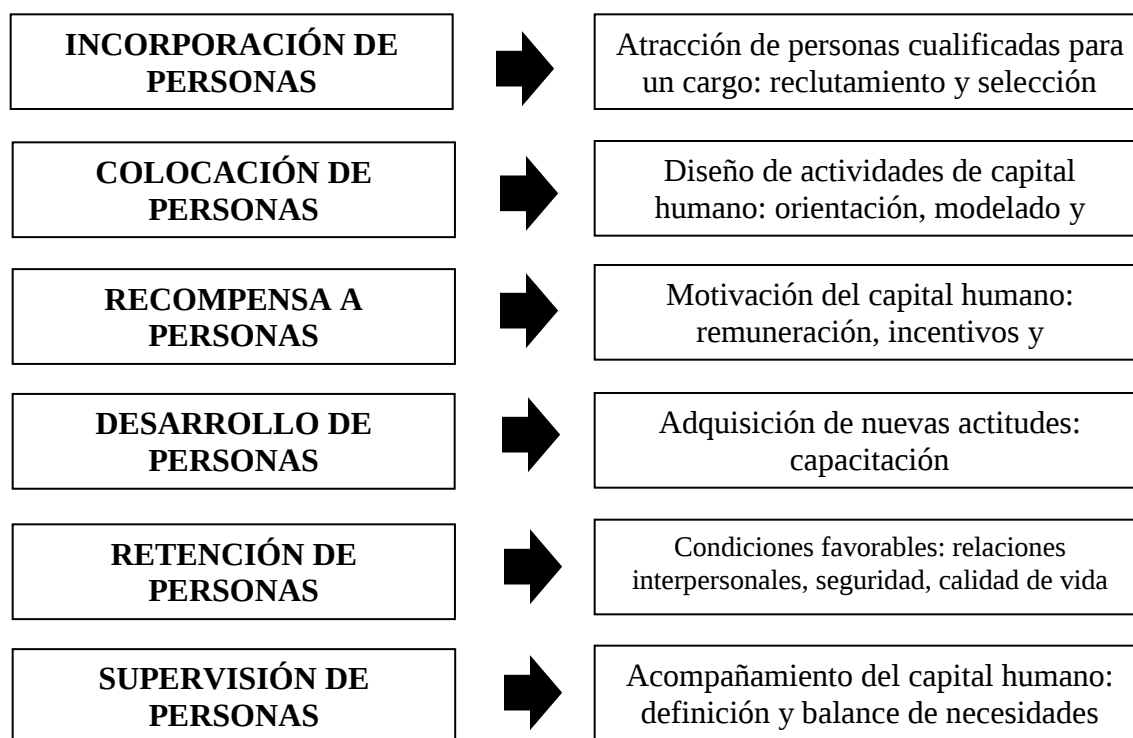
Partiendo de ahí, es necesario comprender las dimensiones que componen al capital humano, pues es así como puede tenerse una mirada más global sobre cada uno de los puntos y los factores que inciden en el capital humano y en su profesionalización, objetivo principal de esta investigación.

4.2.1.1 Dimensiones del capital humano. La literatura que se ha dedicado al estudio del capital humano ha definido varias dimensiones para el concepto de capital humano, tal como expone Peralta (2011). Entre ellas, pueden contarse:

- *Capital humano innato:* este concepto hace referencia a las aptitudes y actitudes que los seres humanos poseen naturalmente. Así, por ejemplo, como capital humano innato pueden contarse la fuerza física, las destrezas para el trabajo manual, la capacidad de concentración prolongada, las habilidades matemáticas, las aptitudes lingüísticas, la retórica, entre otros.
- *Capital humano adquirido:* al contrario del capital humano innato, aunque ligado con este, el capital humano adquirido es toda la experiencia que un individuo ha acumulado a lo largo de su vida y a la educación formal e informal que ha recibido.
- *Educación formal:* hace referencia a la educación que se ha recibido por medio del sistema educativo de un Estado: primaria, secundaria, universitaria, postgradual, etc. De igual manera, todos los cursos de corta duración, de actualización, de formación durante el desempleo, entre otros, son considerados como educación formal. Para determinar el capital humano adquirido por medio de la educación formal, se ha propuesto y utilizado el Índice de Alfabetización y el Índice de años promedio de estudios.
- *Educación informal:* la educación informal es toda aquella que se ha realizado fuera del sistema educativo de un Estado o país. Así las cosas, toda la información y conocimientos que hayan provenido del autodidactismo, de los libros, de los medios de comunicación, de la oralidad, de la familia, etc., es considerada como educación informal para la conformación de capital humano adquirido. Como indicadores para medir las tasas de educación informal se han utilizado los índices de medios, de auto-aprendizaje y autodidactismo y tasas de fecundidad.

Autores como Brunner & Elacqua (2003), citados por Peralta (2011), plantean que el capital humano es un concepto en constante formación, pues no es posible que una persona pueda llegar al tope de conocimientos en algún momento de su vida. En realidad, los seres humanos son receptores de información y conocimiento a lo largo de toda su existencia, por lo que el capital humano va cambiando y mutando conforme las personas reciben, procesan y producen conocimientos. Además, con la llegada y la cada vez mayor penetración de las nuevas tecnologías, el capital humano ha sufrido una especialización sin precedentes. Así, por ejemplo, mientras a mediados del siglo XX quien no tuviese estudios de secundaria era considerado poco apto laboralmente, en la actualidad la base de aptitud radica en el conocimiento de idiomas, sistemas ofimáticos, además de poseer una carrera profesional. De esta manera, las políticas educativas han cambiado con respecto a las necesidades estructurales de la sociedad, por lo que el sentido de capital humano ha mutado de la misma manera.

De igual manera, uno de los teóricos más importantes del capital humano y sus dimensiones es Idalberto Chiavenato, quien hace parte de la corriente de la gestión del capital humano. De acuerdo con sus postulados, las funciones administrativas deben tener en cuenta cuatro dimensiones básicas para llevar a cabo con éxito la gestión del capital humano: planear, organizar, dirigir y controlar. Para ello, Chiavenato propone que deben tenerse en cuenta algunas políticas y prácticas como la asignación de cargos por medio del análisis de los perfiles profesionales, la contratación de los más aptos para el desempeño de funciones específicas, la administración justa de los salarios, la capacitación constante y de calidad de la fuerza de trabajo, y el fomento de relaciones cordiales entre los empleados, además de permitir las relaciones sindicales (Chiavenato, 2002). Teniendo en cuenta esto, Chiavenato propone seis procesos actualizados para la gestión del capital humano, a saber:



Gráfica 1. Dimensiones de la gestión del capital humano. Adaptado de (Chiavenato, 2009).

4.2.1.2 Escalas de medición del capital humano. De acuerdo con las dimensiones del capital humano, Naranjo, Durán & Escobar (2013) proponen que las escalas de dimensión del capital humano poseen diferentes estructuras, las cuales buscan pormenorizar lo mejor y mayor posible su caracterización. Teniendo en cuenta esto, en primer lugar, puede afirmarse que, dentro del talento humano adquirido, las escalas de medición se agrupan en

- Experiencia laboral, experiencia en un cargo específico, antigüedad laboral en una empresa, antigüedad en un cargo específico dentro de una empresa.
- Formación no profesional, formación profesional, estudios de posgrado, capacitaciones para el empleo, capacitaciones para el trabajo operativo, capacitaciones para el trabajo gerencial, socialización de la formación.

- Competencias laborales distinguibles, capacitación para el liderazgo, adquisición de competencias para la innovación y el desarrollo.

De igual manera, para el caso del capital humano innato, los autores argumentan que entre las escalas de medición pueden contarse:

- Género, sexo
- Edad promedio, edad laboral, edad con respecto al nivel de estudios
- Los niveles de salud, el grado de bienestar físico y psicológico
- Condición física

Otros autores que han realizado una escala de medición del capital humano han sido Jorgenson & Fraumeni (1989), citados en García, Gómez y Solana (2012), quienes postulan que el capital humano está relacionado con el tiempo y el esfuerzo que una persona/empleado dedica a aumentar sus capacidades y conocimientos intelectuales. Por ello, “una forma adecuada de medir el capital humano será a través de los beneficios que los individuos obtienen a lo largo de su vida como consecuencia de las inversiones realizadas en capital humano”. A partir de ahí, crean una escala de medición del capital humano, basada en las siguientes características:

- Acceso a la educación formal
- Acceso a educación informal
- Actividad laboral
- Actividades extralaborales
- Materialización de beneficios
- Retribución laboral

Por último, Arrazola & Hevia (2003) proponen una escala de medición basada en un modelo que rebasa lo educativo y que tiene en cuenta otros parámetros como el económico, ya sea

en retribución o en la generación de rentas, pues, argumentan los autores, una persona no podrá alcanzar mayores conocimientos intelectuales si no posee los medios económicos para solventar sus estudios. Partiendo de ahí, esta escala de medición tiene en cuenta las siguientes características:

- Rendimiento laboral
- Estabilidad laboral
- Experiencia profesional
- Inversión en educación
- Retribución salarial
- Educación formal alcanzada
- Educación informal alcanzada

4.2.2 Profesionalización del capital humano. La profesionalización, como la entienden Delors & Otros (1996), hace referencia al proceso de aprendizaje centrado en la actualización, la profundización y el enriquecimiento de conocimientos, por parte de aquellos que se dedican a un oficio específico o que poseen conocimientos sobre un tema determinado. La profesionalización, por tanto, está muy ligada a la adquisición de competencias, las cuales permiten una especialización de las habilidades profesionales. Por esta razón, cualquier profesión necesita de una profesionalización, la cual se caracteriza por una “identidad profesional, competencias profesionales, requisitos de acceso, formación asociada, desarrollo profesional y procesos de evaluación del desempeño profesional” (París, Tejada & Coiduras, 2014, p. 69).

Teniendo en cuenta esto, la profesionalización del capital humano se encuentra fuertemente relacionada con la investigación. La profesionalización se basa, pues, en la reflexión crítica y sistemática de la propia práctica profesional. En otras palabras, profesionalizar significa abrirse a

nuevos significados, a nuevas tendencias académicas, a técnicas innovadoras y a formulaciones recientes, significa también hacerse preguntas. La profesionalización parte, entonces, del principio de la duda. De esta manera, su fundamento es generar nuevas formas de comprender un campo de conocimientos que tiene como punto de acción el campo laboral. Profesionalizar el capital humano es, así, una manera eficiente de generar espíritus críticos y fundamentar una praxis concreta, fundamentada en aspectos teórico-prácticos especializados (París, Tejada & Coiduras, 2014).

4.2.2.1 Profesionalización y adquisición de competencias. La profesionalización hace parte de un proceso educativo y pedagógico, en la medida en que capacitarse y especializarse es adentrarse en un proyecto de adquisición de competencias. A partir de ahí, el proceso de profesionalización y de adquisición de competencias pasa por el cumplimiento de una serie de pasos los cuales permiten identificar, desarrollar, potenciar y mejorar capacidades profesionales, así como actitudes frente a contextos, coyunturas y espacios específicos. Entre los aspectos más importantes de la profesionalización y la adquisición de competencias están:

- *Aprender a observar y analizar:* la profesionalización necesita de individuos que sepan observar situaciones, problemáticas y contextos con el fin de analizarlos de manera especializada, de acuerdo con necesidades encontradas.
- *Enunciar, escuchar, leer y escribir:* es necesario que los procesos de profesionalización pasen por adquirir las competencias para exponer de manera clara y concisa los nuevos conocimientos adquiridos a personas que no necesariamente han accedido a esos conocimientos. De esta manera, las capacidades de enunciar, leer y escribir no deben entenderse como formas básicas de comprender, sino tener la posibilidad de que los demás entiendan lo que el sujeto plantea y busca desarrollar.

- *Hacer y reflexionar*: junto con la capacidad de exponer y expresar, los procesos de profesionalización también deben tener en cuenta la capacidad de hacer, de innovar, y de reflexionar sobre nuevas posibilidades y apertura hacia la creación. Por esta razón, la adquisición de competencias dentro de la profesionalización debe tener en cuenta que el sujeto se convierte, cada vez que fortalece sus conocimientos, en un creador de realidad, de nuevas propuestas y, al tiempo, de nuevas preguntas y de nuevas necesidades que permiten el surgimiento de nuevos espacios para la capacitación (UNESCO, 2000).

4.2.3 Servicio. El concepto de *servicio* puede entenderse como todo el trabajo realizado por una persona, especialmente aquellas actividades y beneficios que son ofrecidos para la venta o que son suministrados con el fin de realizar una venta. Un servicio es, por tanto, algo que se ofrece con la intención de lograr un beneficio, la mayoría de las veces económico, sin que necesariamente esté ligado a un producto tangible. Partiendo de ahí, el servicio posee características singulares que lo hacen diferente de otros tipos de productos: en primer lugar, los servicios son intangibles, por lo que pueden definirse como resultados en lugar de objetos. De ahí que el servicio no se encuentre estrictamente ligado con el producto a ofrecer. Por otro lado, y, en segundo lugar, los servicios tienden a ser heterogéneos, pues es necesario tener en cuenta la personalidad, el contexto y las circunstancias de quien está ofreciendo el servicio, así como de quien le está siendo ofrecido. Por estas razones, la calidad de los servicios es difícil de ser medido, los que genera diversos niveles de calidad, a pesar de que sea ofrecido por la misma persona, en tiempos y espacios muy similares. De igual manera, la percepción de quien está recibiendo el mensaje también llega a ser variable, pues la mayoría de las veces esta se conforma de acuerdo con las expectativas y los resultados que se obtuvieron (Duque, 2005).

Teniendo en cuenta lo anterior, el concepto de servicio al cliente posee varias acepciones, pues las percepciones sobre este también han sido teóricamente variables. Así, por ejemplo, Fisher & Navarro (1997) lo definen como un bien económico del sector terciario, que no produce bienes, pero que sí ayuda a generarlos. De igual forma, Horovitz (1990) lo entendía como las prestaciones que los clientes esperan y que hacen parte del pago, la imagen y la reputación de quien ofrece el servicio. En otras palabras, y realizando una definición más global, el servicio al cliente puede definirse como “el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización” (Duque, 2005, p. 71).

4.2.3.1 Calidad del servicio. Como plantean Serrano & López (2007), pueden distinguirse varios momentos en la consolidación académica y teórica de la calidad del servicio: por una parte, la Escuela nórdica, representada por Grönroos, Gummesso y Lethinen, quienes hablaban que la calidad del servicio puede entenderse teniendo en cuenta dos dimensiones específicas: la calidad técnicas y la calidad funcional, además de entender a la conexión entre estas dos dimensiones como el factor clave en la consolidación de la imagen empresarial de acuerdo con la calidad. Así, entonces, la Escuela nórdica, argumenta los autores, propone las siguientes características de la calidad del servicio:

- La interacción entre empleado y cliente (calidad funcional), configurada por la actitud, el comportamiento y/o la experiencia del personal.

- El entorno del servicio, condicionado por las condiciones ambientales, el diseño y distribución física de las instalaciones y los factores sociales.
- El resultado del servicio (calidad técnica), se configura mediante la agregación del tiempo de espera, las evidencias tangibles del servicio y su evaluación global.

Por otra parte, la Escuela norteamericana se concentra en los aportes de Parasuraman, Zeithaml & Bery, quienes se centran en comprender el concepto de calidad del servicio y exponer sus dimensiones. Ha sido la encargada de crear la escala de medición SERVQUAL, y el modelo de gestión de calidad de los servicios basado en gaps, el cual se concentra en explicar las diferencias entre el servicio dado y el servicio esperado, basada en cuatro posibilidades: en primer lugar, las discrepancias que pueden darse entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la organización sobre dichas expectativas; en segundo lugar, las discrepancias que pueden darse en las percepciones de la organización sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de la calidad del servicio; en tercer lugar, las discrepancias posibles entre el diseño del servicio por parte de la organización y el servicio que realmente sea ofrecido; y, por último, las discrepancias que se den entre el servicio ofrecido y lo que se haya comunicado a los clientes sobre este (Serrano & López, 2007).

Partiendo de ahí, es necesario reseñar los factores que, de manera global, determinan la calidad de los servicios, especialmente los dirigidos a clientes:

- *Accesibilidad*: hace referencia a la facilidad con la que es posible acceder a un servicio por parte de los clientes y a lo adecuado de los momentos en los que estos servicios son puestos a disposición. De igual manera, se refiere a los canales de comunicación y apoyo y a la capacidad de respuesta y acción que posea la organización frente a las necesidades de los clientes.

- *Comunicación*: es la habilidad que posee la organización para llevar a cabo una descripción precisa, organizada y certera de las condiciones y de los servicios que ofrece.
- *Capacidades del personal*: es el conocimiento que los empleados de la organización poseen sobre su misión, visión, funcionamiento, servicios y su organigrama.
- *Credibilidad*: hace referencia a la confiabilidad que los clientes poseen sobre la organización. Para ello, deben tenerse en cuenta sub-factores como la puntualidad en la entrega o puesta en marcha de servicios, la honestidad, la responsabilidad, respeto de las normas y de los plazos, entre otros.
- *Capacidad de reacción*: supone las posibilidades de acción que la organización tiene para sortear diferentes problemas, especialmente los que surgen en cuanto a los servicios ofrecidos y a la percepción y la satisfacción de los clientes (Jaramillo, Ufre & Patemina, 2010).

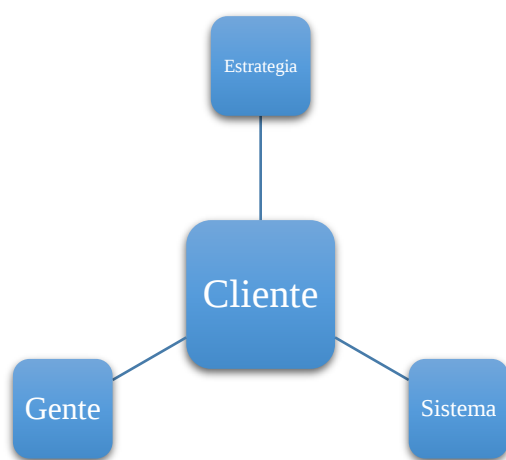
Otros autores, como Colunga (2010), consideran que la calidad del servicio al cliente hace referencia a las mejoras continuas que una organización realiza sobre la prestación de los servicios. Para ello, el autor propone cuatro conceptos que sostienen el servicio al cliente, además que pueden considerarse como pasos para su mejora continua: planificación, ejecución, observación y medición. Estos cuatro puntos envuelven a todas las dependencias de las organizaciones, aunque es necesario subdividirlas, para poder realizar una mejor aprehensión de los procesos. De estos cuatro conceptos se derivan los que atañen a la calidad del servicio al cliente como tal: planificación de la calidad, en la que se desarrollan ideas y procesos para responder a las necesidades y a las preferencias de los clientes; ejecución de la planificación, en la que pone en práctica lo acordado en el paso anterior; y el control de la calidad, en el que los miembros de la organización realizan gestiones para revisar cómo se ha implementado la planificación de la

calidad y que otras mejoras pueden realizarse, dando inicio a un nuevo ciclo. Todo esto, por último, se sustenta en lo que el autor llama como “cuatro formas para el mejoramiento de la calidad”: perfeccionamiento de los servicios; perfeccionamiento de los procesos; innovación de los servicios; innovación de los procesos.

Por último, cabe exponer que para Droguett (2012) el concepto de calidad del servicio al cliente hace referencia a los juicios que los clientes y usuarios realizan sobre los servicios que una organización presta. Esta definición de la calidad del servicio al cliente se basa en dos dimensiones principales: la calidad técnica (que recibe el cliente) y la calidad funcional (cómo lo recibe el cliente), las cuales se mantienen en otros sub-conceptos como calidad del resultado, calidad de la interacción y calidad del ambiente físico. Esta definición de la calidad del servicio al cliente es, por lo tanto, multidimensional, en el sentido de que propone, al igual que lo hacen Zeithaml, Bitner, & Gremler (2009), cinco nociones que la sustentan: la confiabilidad de los clientes hacia los productos y servicios ofrecidos; la capacidad de respuesta de la organización a las expectativas y deseos de los usuarios; la certeza que los empleados de la organización, por medio del conocimiento y la cortesía, ofrecen a los clientes; la empatía, que se deriva en atención individualizada y amable; y los tangibles, que recoge a las instalaciones físicas de la organización, los equipos, el personal y los materiales de comunicación.

4.2.4 Servicio al cliente. Siguiendo los postulados teóricos de Karl Albrecht, el servicio al cliente se estructura como un triángulo del servicio, el cual se caracteriza por la estrategia del servicio, que hace referencia a la conformación de un plan de acción para medir la satisfacción de los clientes de manera sencilla; por el factor humano (gente), que busca crear un contacto directo con el mercado y generar ambientes propicios para lograr los objetivos propuestos con respecto a

la relación con los usuarios; y por los sistemas eficientes, que se conviertan en un atractivo para los clientes y que se caractericen por ser flexibles, que tengan prioridad por el mercado objetivo, que genere relaciones mutuas entre los oferentes y los demandantes y que permitan desarrollar con satisfacción las gestiones empresariales. La siguiente figura muestra de forma más completa los objetivos del *triángulo del servicio*:



Gráfica 2. Triángulo del servicio: Adaptado (Diago, 2010).

Así las cosas, y siguiendo a Solórzano & Aceves (2013), el servicio al cliente necesita regirse por unos principios básicos pero inalterables, los cuales pueden describirse de la siguiente forma, a manera de resumen contextualizador:

El servicio se le brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (grupo) específico y como tal debe tratarse. Esto permite la personalización de la atención a los clientes que los hace sentirse especiales. La política de atención al cliente va acompañada de una política de calidad. El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa. La calidad en la atención al cliente debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos que involucren a todas las personas de la empresa. Así cada empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de

servicios teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tipo de negocio que desarrolla. Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, ya que no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa (p. 9).

4.2.4.1 Características del servicio al cliente. El servicio al cliente posee algunas características propias: en primer término, es un intangible, por lo que no puede almacenarse. El servicio al cliente busca la satisfacción de los usuarios, más no puede considerarse como algo que pueda intercambiarse, a la manera de las mercancías o el dinero. En segundo lugar, el servicio al cliente es perecedero, pues solo puede consumirse al momento de prestarse. Comienza cuando el cliente recibe el servicio o los productos y termina cuando el cliente hace la evaluación sobre el comportamiento que tuvo quien prestó el servicio. En tercer lugar, es cultural y continuo: puede convertirse en un factor diferenciador de la empresa que lo presta, tanto negativa como positivamente. Además, es integral, puesto que la responsabilidad por la satisfacción en el servicio al cliente se crea en todas las dependencias de la empresa, sus empleados, directivos y sistemas. El servicio al cliente, entonces, no es algo que pertenezca a un área en específico de la organización, sino que cubre todo el funcionamiento empresarial. Por último, el servicio al cliente es una ruta que permite modificar o mantener los objetivos de la empresa con respecto a sus clientes (Diago, 2010).

4.2.4.2 Dimensiones del servicio al cliente. En esta investigación será tomado el modelo de Valerie Zeithaml para determinar las dimensiones del servicio al cliente y de su calidad. Este modelo sugiere que la diferencia que exista entre las expectativas de los clientes y las percepciones

que estos tengan con respecto a la atención es la que genera la medición para determinar la calidad del servicio al cliente (Centro de Estudios de Opinión, 2011). Partiendo de ahí, este modelo, también llamado modelo SERVQUAL, posee cinco dimensiones que determinan la calidad en el servicio al cliente:

- *Disponibilidad de tangibles:* la infraestructura de las organizaciones, los equipos, el personal y los medios de comunicación son esenciales para generar confianza en los clientes.
- *Apariencia física:* las percepciones que los clientes tienen sobre el vestido, el vocabulario y las maneras de quienes los atienden es básico para la armonía en las relaciones comerciales.
- *Infraestructura:* hace referencia a las instalaciones de las organizaciones, en donde se llevan a cabo los servicios.
- *Objetos de contacto con los clientes:* todas las mercancías y los objetos que se encuentran en las organizaciones y que pueden tener contacto con los clientes.
- *Confiabilidad:* la posibilidad de entregar a los clientes los servicios o productos que la organización se ha comprometido, con el fin de generar a estos la satisfacción necesaria, creando fidelidad.
- *Eficiencia:* la capacidad de la organización de llevar a cabo sus responsabilidades, de forma eficiente y acertada, utilizando el menor tiempo posible y la menor cantidad de recursos.
- *Eficacia:* es la obtención del servicio que los clientes han solicitado.
- *Inicio y terminación:* la programación temporal (año, mes, día y hora) en el que los servicios requeridos por los clientes se van a llevar a cabo y a cumplir (Centro de Estudios de Opinión, 2011).

Otras escuelas de medición han postulado dimensiones propias. Así, por ejemplo, al Escuela Nórdica o Modelo de la imagen plantea que la calidad del servicio percibida por los clientes se da por la división entre la calidad técnica y la calidad funcional, que a la vez están sustentadas en la imagen corporativa. De ahí se parte para la medición de la imagen corporativa. Por otro lado, estudiosos como Rust & Oliver (1994) expusieron que la calidad del servicio se encuentra mediada por tres dimensiones principales: el servicio y sus características, el proceso de envío del servicio (entrega) y el ambiente que rodea a dicho servicio. De igual manera, Cronin & Taylor (1992) crearon la llamada Escala SERVPERF, la cual busca perfeccionar los vacíos interpretativos y empíricos de la Escala SERVQUAL, aunque mantuvo sus mismas dimensiones. Por último, el Modelo de Desempeño Evaluado (PE) postuló que la calidad del servicio se debe medir de acuerdo con tres elementos principales, que no pueden considerarse dimensiones, pero que tienen un gran impacto en la comprensión global del concepto mismo: las expectativas de los clientes, la operativización que la organización haga de dicha expectativa y la calidad del servicio percibido. (Duque, 2005).

4.2.4.3 Calidad del servicio al cliente. La siguiente tabla muestra las diferentes definiciones que el concepto de calidad del servicio ha tenido dentro de la tradición académica de las ciencias administrativas y de las ciencias sociales y humanas:

Tabla 1.

Definiciones de calidad del servicio al cliente

Autor(es)	Definiciones
Lewis & Broom (1982)	La calidad del servicio se define como el ajuste del servicio entregado a los consumidores con sus expectativas.

Salomon, Suprenant, Czepiel & Gutman (1985)	La calidad del servicio hace referencia a la forma en la que un servicio es prestado a un cliente determinado.
Zeithalm (1985) Berry (1988)	La calidad del servicio es el juicio global del cliente acerca de la excelencia o la superioridad del servicio que surge de la comparación entre las expectativas previas de los usuarios sobre el mismo y las precauciones acerca del desempeño del servicio recibido.
Deming (1989)	La calidad del servicio se define de acuerdo con el agente: traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará.
Grönroos (1994)	La calidad del servicio se define como la comparación entre el servicio esperado y el servicio percibido. La calidad del servicio es, pues, un juicio de satisfacción por parte del cliente.
Rust & Oliver (1994)	La calidad del servicio es el resultado de la diferencia percibida por el consumidor entre sus expectativas y la percepción del resultado.

Nota: (Serrano & López, 2007) y Duque (2005).

4.2.5 Gestión humana. La gestión humana es una de las áreas más importantes del campo de la administración, pues es fundamental para cumplir con los objetivos organizacionales y para construir una ventaja competitiva eficiente y real. Es el enfoque gerencial que se encarga de la gestión del conocimiento, del capital intelectual y del aprendizaje organizacional, teniendo como base el capital humano. Partiendo de ahí, la gestión humana es un sistema de aprendizaje dentro de la organización, pues tiene en cuenta sistemas tecnológicos y políticos para el desarrollo gerencial (Ospina, 2010). Teniendo en cuenta esto, los actores que intervienen en la gestión humana de las organizaciones son (Calderón, Álvarez & Naranjo, 2006):

- Las características sociales, políticas, económicas e históricas del contexto en el que se encuentra la organización, tanto a nivel interno como externo.
- Una concepción dominante del ser humano
- Formas de organización del trabajo
- Tipos de relaciones laborales existentes en la organización
- La clase de relaciones laboral entre los empleados, los cargos administrativos y entre ellos en conjunto.
- El mercado laboral
- La concepción de los empleados sobre el trabajo que realizan y la importancia que posee

A partir de la comprensión de estos factores, es posible entender cómo la gestión humana se encuentra estrechamente relacionada con varios de los procesos propios del desarrollo empresarial, en buena medida porque esta se sostiene en el capital humano y en su profesionalización. De ahí la relevancia de su gestión amena y exitosa:

La gestión humana está estrechamente relacionada con otros procesos de las empresas y otros elementos de la gestión exitosa, entre ellos: la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación. Por lo tanto, a partir de reconocer el papel de los recursos y capacidades internas para cumplir la estrategia, empezó a desempeñar un papel fundamental tanto el capital humano como el área que los dirige, el primero como fuente de talentos y la segunda como capacidad de soporte (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010, p. 17).

4.2.6 Coeficiente de correlación de Pearson. En la práctica, existen distintas formas de determinar la correlación entre dos o más variables (coeficiente de Pearson, coeficiente de Spearman, prueba chi cuadrada, etc.). Dado que el propósito general del coeficiente de Pearson es determinar cuán causales son entre sí dos grupos de datos, se ha tomado este como referencia, en la medida en que es el ideal para la presente investigación.

Cuando se trabaja con dos grupos de datos en una distribución estadística, algunas veces es necesario determinar si los datos del primer grupo se relacionan con los datos del segundo grupo. En estos casos, se parte de una hipótesis, en la cual, se cree que existe algún tipo de relación entre ambos grupos de datos. Por tanto, el propósito de la prueba de correlación es validar o invalidar dicha hipótesis. Por ejemplo, podría existir alguna relación entre las calificaciones obtenidas por un profesional en una universidad y el éxito de ellos en una empresa.

Si existiera una alta relación, sería bastante recomendable a la hora de hacer selección de personal en la empresa, exigir como requisito un profesional con excelentes calificaciones. Es más, si una variable está altamente relacionada con otra, es posible que la primera sea la causa de la segunda. A esto se le llama *causalidad*. Pero no siempre las variables son causales. Muchas veces, la primera no necesariamente es causa de la segunda. Puede ser que tan solo estén levemente relacionadas. De cualquier modo, el estudio de la correlación es normalmente el primer paso para demostrar la causalidad entre los grupos de datos. La correlación, por tanto, se encarga de establecer la magnitud y la dirección de las relaciones entre dos distribuciones de datos, es decir, puede ser una relación perfecta o una relación imperfecta (ver figura 1).

Correlación perfecta



Correlación imperfecta

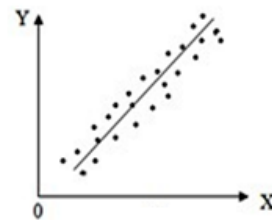
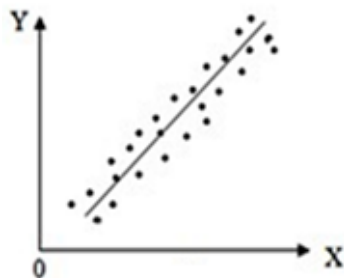


Figura 1. *Tipos de correlación.* Adaptado de: Elorza & Tejada

Nótese en la figura 1 que al graficar los datos estadísticos en un plano cartesiano donde todos los datos forman una línea recta imaginaria, o bien, si se encuentran todos sobre una línea recta imaginaria que los une a todos, se habla de una correlación perfecta. En contraparte, si los datos estadísticos forman una tendencia hacia una línea recta, se hablará de una correlación imperfecta. Asimismo, pueden existir correlaciones positivas y correlaciones negativas, dependiendo hacia dónde se dirija dicha tendencia (ver figura 2).

Correlación positiva



Correlación negativa

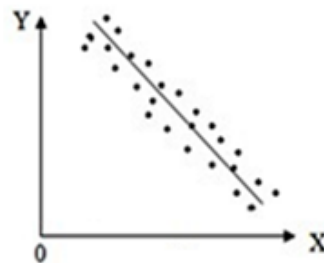


Figura 2. *Tendencia de la correlación. Adaptado de: (Elorza & Tejada).*

Nótese que en la medida el coeficiente se acerca a cero, la “nube de puntos”, es decir, las coordenadas de cada punto dentro del plano cartesiano tienden a alejarse de la línea recta. Esto es, entre más cercano a cero sea el índice, más alejados estarán todos los puntos de la línea recta y viceversa.

4.2.7 Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson. Las características descritas en la sección anterior fueron analizadas inicialmente por Karl Pearson durante 10 años en la búsqueda de un coeficiente numérico que midiera tanto el tipo de correlación como la tendencia que tenían los datos. Fue entonces que en 1920 propuso el coeficiente que en adelante llevaría su nombre: coeficiente de correlación de Pearson. Este coeficiente se simboliza por r y corresponde a:

$$r = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{n}}{\sqrt{\left[\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}\right] \left[\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n}\right]}}$$

donde:

$\sum xy$ = Suma de productos de los dos grupos de datos

$\sum x$ = Sumatoria de los datos del primer grupo

$\sum y$ = Sumatoria de los datos del segundo grupo

N = Total de datos

$\sum x^2$ = Sumatoria de cada dato del primer grupo al cuadrado

$\sum y^2$ = Sumatoria de cada dato del segundo grupo al cuadrado

De igual manera, Pearson propuso la interpretación de este coeficiente, dependiendo tanto del valor de r como de su signo:

Tabla 2.

Interpretación del coeficiente de Pearson.

$r = 1$	Existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada relación directa: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.
$0 < r < 1$	Existe una correlación positiva.
$r = 0$	No existe relación lineal. Pero esto no necesariamente implica que las variables son independientes: pueden existir todavía relaciones no lineales entre las dos variables.
$-1 < r < 0$	Existe una correlación negativa.
$r = -1$	Existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada relación inversa: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante.

Adaptado de: Elorza & Tejada

4.2.8 Cálculo de la ecuación de Pearson. Como complemento al cálculo del coeficiente de correlación, Pearson propuso también un método para determinar la ecuación de la línea recta promedio que pasaba entre los puntos formados en el plano cartesiano compuesto por las dos variables de estudio. para ello, se basó en la ecuación matemática de la recta:

$$y = mx + b$$

donde:

y = Variable dependiente

Σx = Variable independiente

m = Pendiente de la recta

b = Corte con el eje x

Sin embargo, dado no que se trabaja con un par de coordenadas, sino con un grupo de datos tanto de la variable independiente, como de la variable dependiente, se tiene que:

$$m = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}}{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}} \qquad b = \bar{y} - m\bar{x}$$

donde,

$\sum xy$ = Suma de productos de los dos grupos de datos

$\sum x$ = Sumatoria de los datos del primer grupo

$\sum y$ = Sumatoria de los datos del segundo grupo

N = Total de datos

$\sum x^2$ = Sumatoria de cada dato del primer grupo al cuadrado

$\bar{y}$ = Promedio de los datos del primer grupo

$\bar{x}$ = Promedio de los datos del segundo grupo

5. Diseño metodológico

5.1 Hipótesis

La profesionalización del capital humano impacta positivamente la calidad del servicio al cliente de la empresa de Asesorías Académicas Milton Ochoa.

5.2 Operacionalización de las variables

Tabla 3.

Operacionalización de variables.

Hipótesis	Definición Conceptual	Dimensión	Operacionalización	
	Dependiente		Indicadores a medir	Ponderación
La profesionalización del capital humano impacta positivamente la calidad del servicio al cliente de la empresa de asesorías Académicas Milton Ochoa.	Calidad del Servicio	Disponibilidad de tangibles	Instalaciones e infraestructura física	1 = mala 2 = regular 3 = buena 4 = muy buena 5 = excelente
		Disponibilidad de intangibles	Trato del personal	1 = mala 2 = regular 3 = buena 4 = muy buena 5 = excelente
		Confiabilidad	Calidad de los productos	1 = mala 2 = regular 3 = buena 4 = muy buena 5 = excelente
		Eficiencia	Tiempo de entrega de la producción	1 = mala 2 = regular 3 = buena 4 = muy buena 5 = excelente
		Eficacia	Éxito en la entrega de productos	1 = mala 2 = regular 3 = buena 4 = muy buena 5 = excelente
		Contacto	Organización de los roles y la producción	1 = mala 2 = regular 3 = buena 4 = muy buena 5 = excelente

		Inicio y terminación	Programación temporal	1 = mala 2 = regular 3 = buena 4 = muy buena 5 = excelente
	Independiente	Dimensión	Indicadores a medir	Ponderación
	Profesionalización del capital humano	Capital humano innato	Destrezas y habilidades físicas	1 = mala 2 = regular 3 = buena 4 = muy buena 5 = excelente
		Capital humano adquirido	Experiencia laboral	1 = No posee 2 = un año 3 = dos años 4 = tres años 5 = más de tres años
			Especialización académica en servicio al cliente	1 = mala 2 = regular 3 = buena 4 = muy buena 5 = excelente

5.3 Tipificación de la investigación

La investigación que se va a realizar es de enfoque mixto, en donde se utilizarán técnicas cualitativas de recolección de información como la descripción de los aspectos de profesionalización que son utilizados por la organización y técnicas cuantitativas que buscan medir el impacto que ha tenido la profesionalización del capital humano en la calidad del servicio al cliente. Como plantea Guanipa (2011), el enfoque cuantitativo hace referencia a las investigaciones que “tratan de convertir sus observaciones en números (...), aludiendo realidades discretas y homogéneas dentro de una seriación” (p. 2).

5.4 Diseño de la investigación

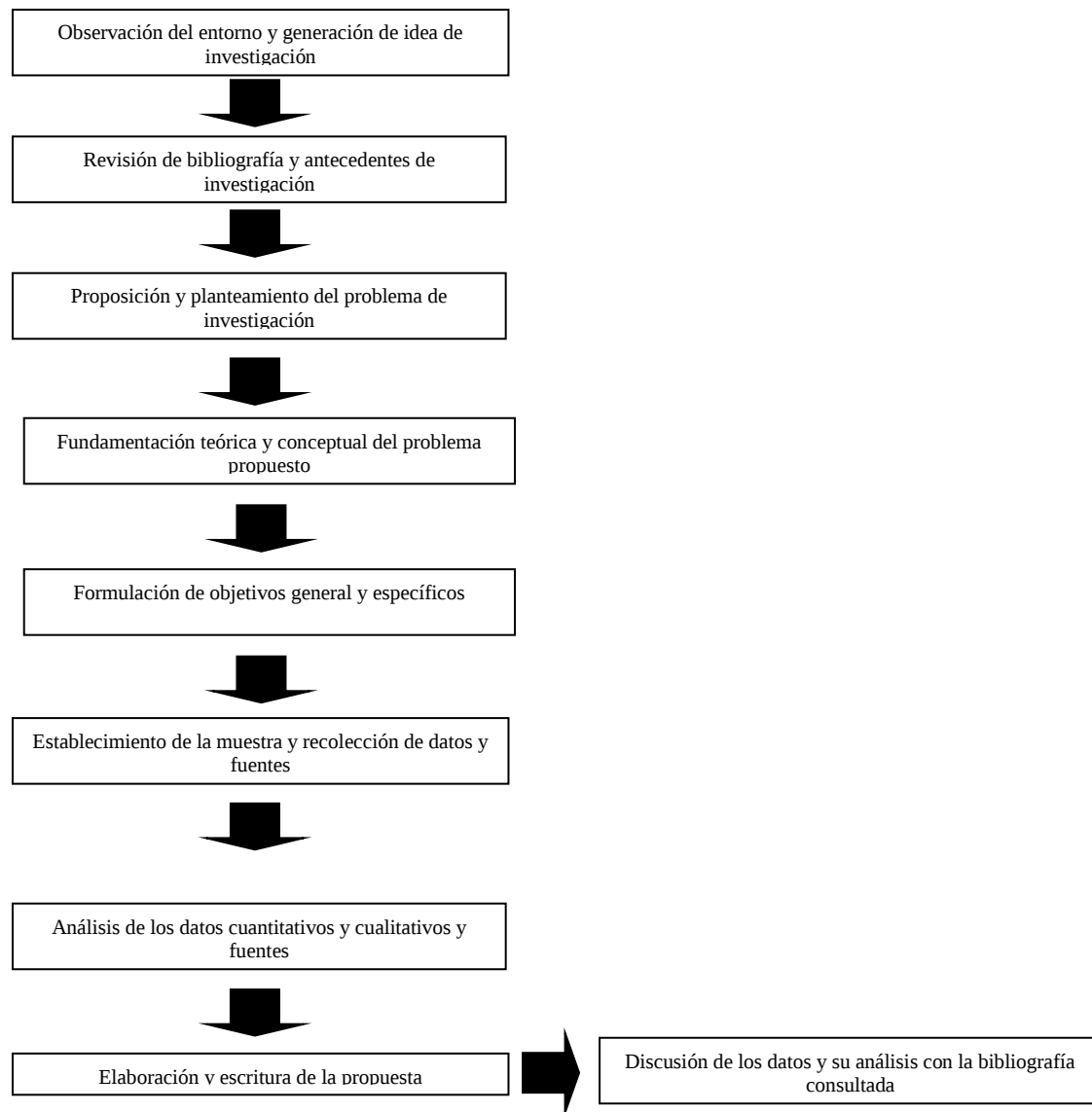
El tipo de diseño que se va a utilizar para esta investigación es transversal no experimental descriptivo. Como apunta Hernández, Fernández & Baptista (2010), las investigaciones transversales son aquellas que recolectan datos en un único momento, con el fin de realizar un

retrato de la problemática que se está investigando. Para ello, las investigaciones transversales se basan en el análisis y la descripción de variables precisas. Estas variables, en el caso de los estudios no experimentales, no son modificadas ni pueden serlo por parte del investigador. En otras palabras: “en la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. Para el desarrollo de los conceptos que involucran este capítulo se toma como base lo desarrollado”.

Teniendo en cuenta esto, esta investigación es transversal, pues los datos recolectados de los centros educativos y en la propia organización buscarán retratar la realidad, analizarse y buscar soluciones, de acuerdo con los objetivos planteados, por medio de encuestas y revisión de documentos escritos; y es no experimental, puesto que las variables usadas no van a ser modificadas por la investigadora, sino que se tendrán en cuenta únicamente para llevar a cabo el trabajo propuesto.

5.5 Pasos metodológicos

5.5.1 Pasos de la investigación. La metodología de este proyecto busca cumplir con lo propuesto en cada uno de los objetivos específicos, teniendo en cuenta una serie de pasos que van desde la observación de la realidad hasta la elaboración de la propuesta y la confirmación o la falsedad de la hipótesis planteada. De esta manera, la siguiente gráfica expone cada uno de los elementos base que sustentan la metodología de este proyecto:



Gráfica 3. Pasos metodológicos para la realización del proyecto

5.5.2. Fases de la investigación. Para dar cumplimiento al objetivo general: *determinar el impacto de la profesionalización del capital humano en la calidad del servicio al cliente externo en la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga*, se plantearon cuatro

objetivos específicos, los cuales se consolidan como las fases de la investigación. En la tabla 4 se describe en detalle cuáles son las actividades de cada fase y cuáles son sus productos.

Tabla 4.

Fases de la investigación

Objetivo general: Determinar el impacto de la profesionalización del capital humano en la calidad del servicio al cliente externo en la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga		
Objetivo específico	Actividad	Producto
Describir los diferentes aspectos de la profesionalización del capital humano que pueden influir en la calidad del servicio al cliente externo en la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga.	✓ Búsqueda bibliográfica para soporte teórico y referentes de estudio.	✓ Referentes nacionales e internacionales. ✓ Marco teórico consolidado.
Identificar los aspectos de la profesionalización del capital humano que tienen mayor incidencia en la calidad del servicio al cliente externo de la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga.	✓ Elección de la teoría soporte de la tesis de grado, de sus correspondientes autores y de estudios similares que apoyen la investigación.	✓ Selección de los criterios que permitirán identificar los aspectos propios del servicio al cliente ✓ Identificación de la metodología de trabajo.
Comparar el nivel del servicio al cliente externo en la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga, con los perfiles de cargos de la empresa en los últimos cinco años.	✓ Realizar un comparativo entre el servicio al cliente y los perfiles de los cargos de la empresa.	✓ Estudio estadístico correlacional que medirá cuantitativamente el grado en que se relacionan las variables.
Evaluar la relación que existe entre la profesionalización del capital humano en la empresa y los cambios en el servicio al cliente externo.	✓ Hacer un estudio correlacional para identificar el nivel de relación que existe entre la profesionalización del capital humano y el servicio al cliente.	✓ Marco conclusivo. ✓ Aportes para quienes deseen continuar la investigación. ✓ Sugerencias para investigaciones futuras

5.6 Instrumentos de recolección de la información

Para cumplir con el primer objetivo específico, se ha llevado a cabo una encuesta (Ver Anexo A – Encuesta a cliente interno) a los clientes internos de la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, de acuerdo con la población y la muestra descritas arriba, con el fin de conocer los diferentes aspectos de la profesionalización del capital humano que pueden influir en la calidad del servicio al cliente externo en la organización. Esta encuesta ha sido de tipo estructurada, con preguntas cerradas de selección múltiple, con las que se ha buscado, desde aspectos subjetivos, determinar características sobre las posibilidades de profesionalización dentro de la empresa y las potencialidades que el capital humano expone y demuestra con respecto a sus capacidades y las maneras como estas pueden ayudar mejorar las condiciones laborales y comerciales de Asesorías Académicas Milton Ochoa. Se optó por diseñar la encuesta con cuatro posibilidades de opción dado que, con cinco posibilidades, el usuario tiene la tendencia a elegir la central.

Todo lo anterior será matizado con un análisis somero contextual sobre la empresa y su rol en el plano educativo nacional, con el fin de tener una mirada más amplia de la importancia del trabajo desarrollado. Las encuestas se encuentran en concordancia con Dimensiones de la gestión del capital humano de Chaivenato (2009).

Para dar cumplimiento al segundo objetivo específico, al igual que en la primera parte, se ha implementado una encuesta (Ver Anexo B – Encuesta a cliente externo) que ha sido aplicada a los directivos y administrativos que han tenido contacto directo con la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga, la cual servirá como instrumento para el desarrollo metodológico de esta parte de la investigación, junto con la documentación escrita reunida en el proceso de investigación. Con esto se ha buscado encontrar los aspectos que han tenido mayor

incidencia en la calidad del servicio al cliente dentro de la empresa, teniendo en cuenta las percepciones mismas de los clientes.

Para el tercer objetivo específico, se ha realizado un trabajo comparativo entre los resultados encontrados en las encuestas realizadas en el apartado dos, correspondiente al segundo objetivo específico, y algunas herramientas cualitativas como el diálogo directo con los administrativos, el buzón de sugerencias, el correo electrónico y la página web de la empresa, con cuyos datos se ha buscado conocer los niveles de satisfacción y las percepciones de cumplimiento que los clientes tienen con respecto al trabajo de la organización, sin que existiese, en realidad, una propuesta dentro de la organización para medir la satisfacción del servicio al cliente por parte de los clientes externos. Con esto se espera conocer de mejor manera el nivel del servicio al cliente externo en la empresa durante los últimos 5 años, aunque las proyecciones en este punto aún son muy primarias.

Por último, para desarrollar el cuarto objetivo, se ha llevado a cabo un análisis completo de todos los resultados encontrados, para tener una mirada más amplia y concisa de la relación que existe entre la profesionalización del capital humano en la empresa y los cambios en el servicio al cliente externo. Esta última parte se ha desarrollado como análisis de resultados y compone la última sección de esta tesis.

5.7 Población

5.7.1 Población interna. Para poder determinar el impacto de la profesionalización del Capital Humano de la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga, es preciso analizar la percepción que se tiene al interior de la misma. Al analizar que se contaba con

la disponibilidad de la totalidad de los trabajadores para poder realizar las encuestas, se optó por no tomar muestras de la población, sino realizar las encuestas a los 40 trabajadores de la empresa que se relacionan en la tabla a continuación:

Tabla 5.

Relación de la población de cliente interno de la investigación

Número	Nombre
1	Jonathan Duque
2	Antonio Campillo
3	Daniela Rangel
4	Rodolfo Sierra
5	Sergio Pedraza
6	Juan Pablo Torres
7	Yeison Quiroga
8	Félix Cuello
9	Yonis Meneses
10	Elyn Omaña
11	Johan Lizarazo
12	Orlando Vargas
13	Darío Sánchez
14	Andrés García
15	María Mancilla
16	Juan Cornejo
17	Catalina Henríquez
18	María Inés León
19	Giovanni Cáceres
20	Mauricio Anaya
21	Maurik Flor Cárdenas
22	Carlos Reyes Rosillo
23	Jenifer Ochoa
24	Fabio Doncel
25	Farouk Flor Cárdenas
26	Betzabeth Corredor
27	Luis Gutiérrez
28	José Pablo Cornejo
29	Maryuri Flórez
30	Oscar Patiño

31	Karen Murillo
32	Yeimi Ortiz
33	Zeiny Rodríguez
34	Marco Díaz
35	Sujey Cáceres
36	Haydeé Corredor
37	Jennifer Moreno
38	Juan Carlos Hernández
39	Doris Bareño
40	Juan Carlos Pedreira

5.7.2 Población externa. Para determinar la población externa a la cuál Calidad del Servicio al cliente de la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga, se tuvo en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✓ Al inicio del trabajo investigativo se optó conjuntamente con el director de tesis trabajar con todas las instituciones a nivel departamental debido a que se contaba con la información estadística de los productos que la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga ofrecía. No obstante, se encontró que dicha información solo podía ofrecer información de ventas, mas no de percepciones de los clientes.
- ✓ Por esta razón, se recomendó realizar un muestreo estadístico a la población para poder así tener una visión generalizada de la profesionalización del Capital Humano en la Calidad del Servicio al cliente, con lo cual, se encontró que el más apropiado sería el muestreo por conglomerados.
- ✓ En seguida y por sugerencia del director de la tesis, se acordó que la investigación se circunscribiera a los colegios de Bucaramanga, pues era mucho más factible llevar las encuestas a cada institución, contestarlas y finalmente tabularlas. Es así que, no fue

necesario hacer ningún tipo de muestreo, dado que se contaría con la percepción de cada institución acerca del tema de estudio mediante encuestas.

- ✓ Luego de este giro de la investigación, y nuevamente por sugerencia del director de tesis, se optó por dejar por escrito los cambios generados a lo largo de la misma, ya que permitiría al lector tener mayor claridad sobre la trazabilidad de la tesis.

En conclusión, se optó por realizar las encuestas a las 65 instituciones educativas de carácter público y privado en Bucaramanga que son clientes de la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa. Dicha población de estudio se relaciona en la tabla 6 junto con los cinco tipos de productos que ofrece: 1) Mi Primer Martes de Prueba; 2) Martes de Prueba; 3) Competencias Ciudadanas; 4) Pruebas Pensar; 5) Simulacros.

Tabla 6.

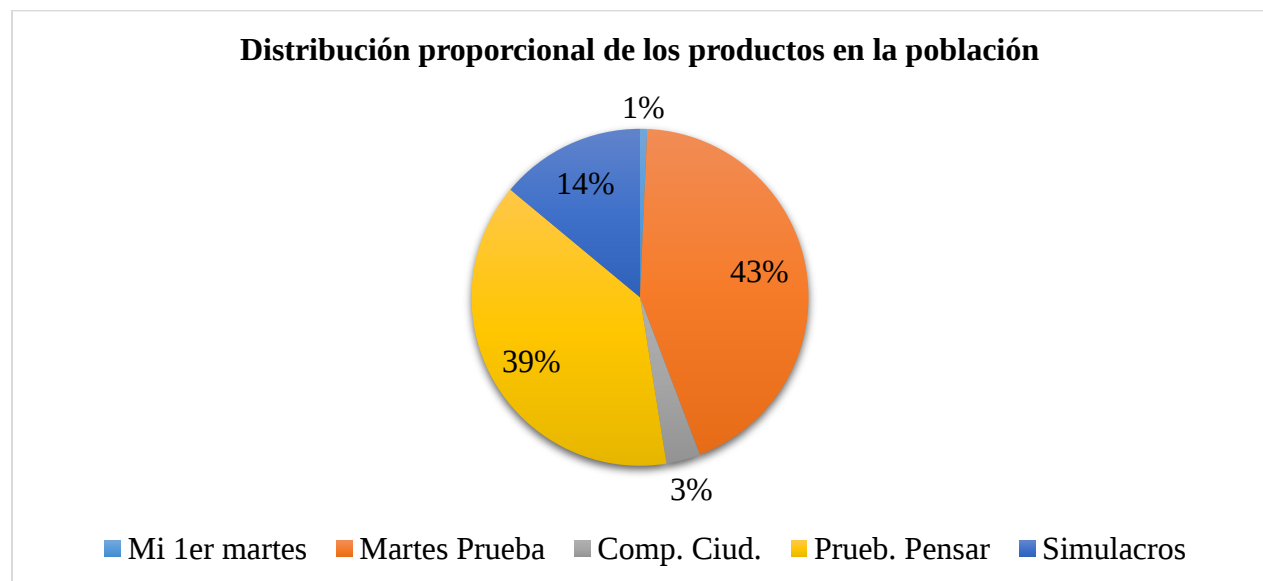
Distribución de la población de estudio

No.	Centro Educativo/Colegio/Institución Educativa	Mi 1er martes	Martes Prueba	Comp. Ciud.	Prueb. Pensar	Simulacros	Subtotal
1	C. E. Cajasán – Preescolar Colonitas	46	0	0	0	0	46
2	C. E. Cajasán – Preescolar Sotomayor	15	0	0	0	0	15
3	C. E. Cajasán Tejados	0	268	0	0	85	353
4	C. E. La Llana	0	0	0	0	11	11
5	Club Unión Sede C Colorados	0	200	0	0	0	200
6	Col. Adventista Libertad	0	0	0	789	188	977
7	Col. Boston	0	0	0	0	10	10
8	Club Unión Sede Olas	0	53	0	0	0	53
9	Col. Cooperativo de Bucaramanga	0	451	377	0	31	859
10	Col. Cristiano Camino a Emaus	0	189	0	0	0	189
11	Col. de La Santísima Trinidad	0	34	0	0	0	34
12	Col. Franciscano del Virrey Solís	0	0	0	477	82	559
13	Col. Gonzalo Jiménez Navas	0	0	0	0	127	127

14	Col. Infantil Botoncitos	0	84	0	0	0	84
15	Col. Integrado Nuestra Señora del Divino Amor	0	0	0	837	62	899
16	Col. José Celestino Mutis	0	0	0	1.268	7	1.275
17	Col. La Merced	0	0	0	0	81	81
18	Col. La Rioja de Girón	0	0	0	0	53	53
19	Col. Militar General Santander	0	505	0	403	63	971
20	Col. Psicopedagógico Carl Rogers	0	282	0	0	36	318
21	Col. Santander Sede C	0	90	0	0	0	90
22	Col. Universal de la Ciencia	0	22	0	0	0	22
23	C. E. Cajasán Lagos	0	0	0	0	17	17
24	C. E. Cajasán Tejados	0	0	0	0	17	17
25	Col. Cooperativo de Bucaramanga	0	0	0	0	14	14
26	Col. Franciscano del Virrey Solís	0	0	0	0	18	18
27	I. E. Bicentenario	0	0	0	0	22	22
28	Col. Jorge Ardila Duarte	0	0	0	0	48	48
29	Col. La Salle	0	0	0	0	10	10
30	Col. Psicopedagógico Carl Rogers	0	0	0	0	24	24
31	I. E. Comuneros	0	0	0	0	29	29
32	I. E. Camacho Carreño	0	0	0	0	4	4
33	Instituto Gabriela Mistral	0	0	0	0	14	14
34	I. E. Minas	0	0	0	0	12	12
35	I. E. Medalla Milagrosa	0	0	0	0	22	22
36	I. E. San Martín de Tours	0	0	0	0	41	41
37	I. E. Terraplen	0	0	0	0	25	25
38	Intensivo Vacacional	0	0	0	0	113	113
39	I. E. Villas de San Ignacio	0	0	0	0	7	7
40	José Celestino Mutis	0	0	0	0	20	20
41	Escuela Normal Superior	0	0	0	0	23	23
42	Roberto García Peña	0	0	0	0	17	17
43	Sabes	0	0	0	0	145	145
44	San Martín I. E. La Curva	0	0	0	0	22	22
45	Sor Matilde Sastoque	0	0	0	0	79	79
46	Fundación Col. de Las Américas	0	190	0	0	0	190
47	I. E. Club Unión	0	191	0	0	0	191
48	I. E. Club Unión Sede A	0	274	0	0	36	310
49	I. E. Club Unión Sede B San Rafael	0	83	0	0	0	83
50	I. E. Andrés Bello	0	0	0	0	105	105
51	I. E. Andrés Bello Bachillerato	0	0	102	604	0	706
52	I. E. Aurelio Martínez Mutis (Mañana)	0	636	0	0	85	721
53	I. E. Aurelio Martínez Mutis (Tarde)	24	490	0	0	42	556
54	I. E. Aurelio Martínez Mutis (Sede B)	0	234	0	0	0	234

55	I. E. Bicentenario	0	0	0	825	61	886
56	I. E. Comuneros	0	34	0	0	29	63
57	I. E. Fundación	0	0	0	0	9	9
58	I. E. Luis Carlos Galán Sarmiento	0	0	0	0	32	32
59	I. E. La Juventud	0	397	0	0	0	397
60	I. E. Santa María Goretti Sede A	0	964	0	0	0	964
61	I. E. Santa María Goretti Sede B	0	391	0	0	0	391
62	I. E. Santa María Goretti Sede C	0	293	0	0	0	293
63	I. E. San Alberto Magno	0	0	0	0	69	69
64	I. E. Técnico Andrés Bello	0	0	0	445	0	445
65	Col. Newport School	15	24	0	0	0	39
		100	6.379	479	5.648	2.047	14.653

Para tener una mayor claridad de la distribución de la población de cliente externo, se trata de un total de 65 instituciones educativas con cinco productos diferentes, en la figura 2 se observa de manera gráfica. Para lograr mayor objetividad en los resultados, en cada institución se aplicó la encuesta al coordinador o al rector, dependiendo quién haya sido el contacto directo con la empresa. Solo una encuesta por institución.



Gráfica 4. Distribución proporcional de los productos en la población

En conclusión, se eligieron dos poblaciones de estudio a las cuales se les realizaría una encuesta para analizar su percepción respecto a las variables de estudio. Una primera población correspondería al cliente interno y estaría conformada por 40 personas, todos ellos trabajadores de la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga a quienes se les hará un estudio estadístico para identificar la incidencia de su nivel profesional en el Capital Humano. Una segunda población correspondería al cliente externo, correspondiente a los 65 colegios antes descritos, y a los que se les hará una encuesta para determinar la percepción de calidad del Servicio al Cliente.

6. Resultados

6.1 Aspectos de la profesionalización del capital humano que pueden influir en la calidad del servicio al cliente externo en Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga

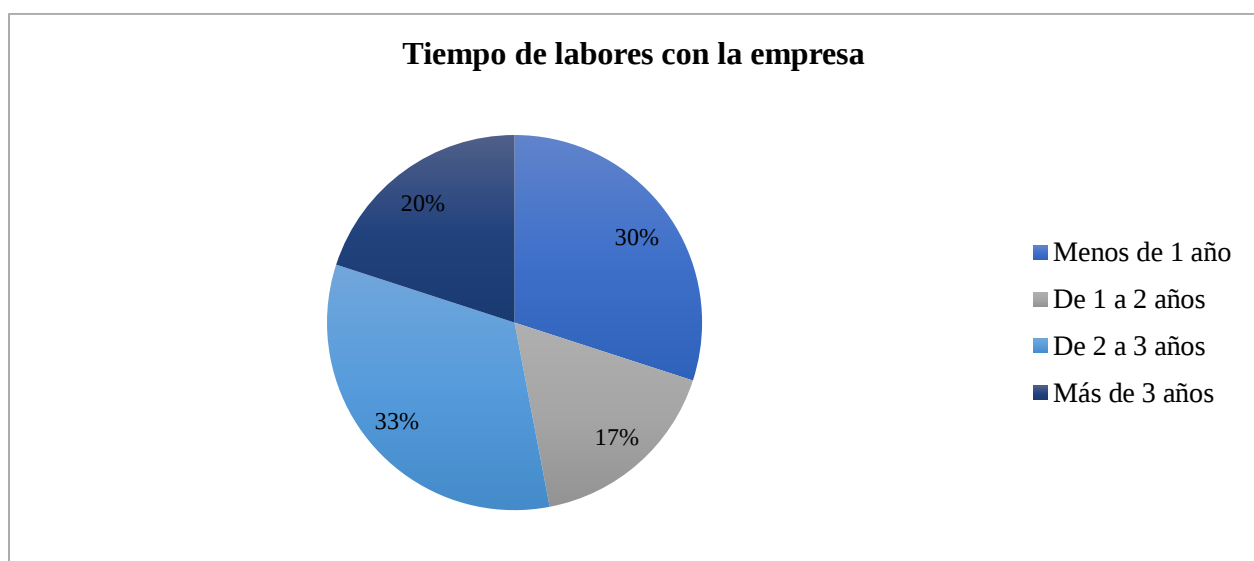
6.1.1 Asesorías Académicas Milton Ochoa en contexto. Asesorías Académicas Milton Ochoa es una empresa creada en el año 2002, por el profesor Milton Ochoa, inicialmente en la ciudad de Valledupar. Entre sus servicios primarios se encontraban las asesorías académicas a estudiantes y profesores, así como programas de preparación para la presentación de los entonces llamados Exámenes del Estado – ICFES, actualmente Exámenes Pre-SABER. Tiempo después, una primera sucursal fue abierta en la ciudad de Arauca, tiempo en el que la empresa se convirtió también en un evaluador externo, creando programas como los Martes de Prueba. En 2007, buscando un mejor posicionamiento de la organización, el profesor Ochoa traslada la sede principal a Bucaramanga, y abrió otras dos sucursales: una en Bogotá y la otra en Medellín. De esta manera, se dieron los primeros pasos de la consolidación de Asesorías Académicas Milton Ochoa, concretándose con la apertura de sedes en Barranquilla (2009), Norte de Santander y otros poblados de Santander (2010), Tunja (2010), Cali (2010), Neiva (2010), Pasto (2010), Villavicencio (2011), Armenia (2011), Popayán (2011), la Costa Caribe (2013) y Manizales (2013). Teniendo en cuenta esto, la misión de la empresa puede entenderse como:

Contribuir al mejoramiento y equidad de la calidad de la educación de nuestro país, bajo las directrices que plantea el Ministerio de Educación en la búsqueda de mejores resultados a corto, mediano y largo plazo. Así mismo, ofrecer a nuestros clientes el servicio de asesoría confiable, oportuna, actualizada y de fácil

articulación con los procesos académicos, aprovechando los diferentes recursos tecnológicos que nos permitan innovar continuamente en aras de implementar y fortalecer la evaluación formativa.

Por estas razones, la atención al cliente y la profesionalización del capital humano son dos de los puntos esenciales para el funcionamiento y el crecimiento de la organización, sobre todo porque entre sus usuarios más importantes se encuentran instituciones educativas como el Colegio La Quinta del Puente, el Colegio Nuevo Cambridge, el Gimnasio la Arboleda, el Colegio La Merced y el Colegio La Medalla Milagrosa, e instituciones públicas como la Alcaldía de Bucaramanga, la Gobernación de San Andrés, la Gobernación de Amazonas, la Gobernación de Arauca, la Alcaldía de Apartadó, la Alcaldía de Curití, entre otros.

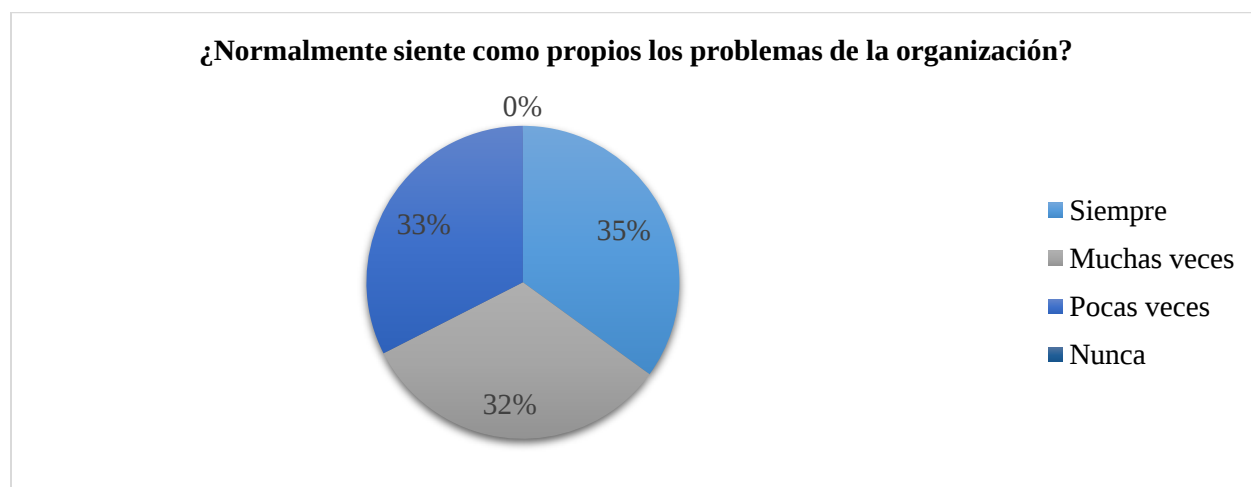
6.1.2 Análisis estadístico descriptivo con clientes internos



Gráfica 5. Tiempo laborando en la empresa

Como se indicó anteriormente, se encuestaron 40 colaboradores de Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga. De acuerdo con los datos suministrados, solamente el 30% de ellos ha trabajado para la organización por menos de un año. Esto representa una estabilidad laboral bastante amplia, lo cual puede repercutir positivamente en las posibilidades de profesionalización y que esa misma profesionalización permita mejoras en los campos de trabajo, por medio de la aplicación en la empresa de conocimientos y habilidades adquiridas en el proceso formativo.

En otras palabras, de acuerdo con las afirmaciones de los encuestados, la mayoría de ellos ya ha tenido una inmersión importante con respecto a las dinámicas de la organización, a sus aspectos positivos y negativos y a sus posibilidades de crecimiento en distintos plazos. Esto significa que el capital humano de Asesorías Académicas Milton Ochoa tiene una apropiación importante del contexto laboral en el que se desenvuelven. Esto coincide con París, Tejada & Coiduras (2014) en cuanto a las características necesarias para la profesionalización del talento humano, en especial lo relacionado con la identidad y el desarrollo profesional con la empresa.



Gráfica 6. Pregunta 1 a cliente interno

14 (35%) empleados contestaron que siempre sienten como propios los problemas de la empresa. 26 de ellos, en cambio, afirmaron que muchas veces o pocas veces lo hacen. Es necesario

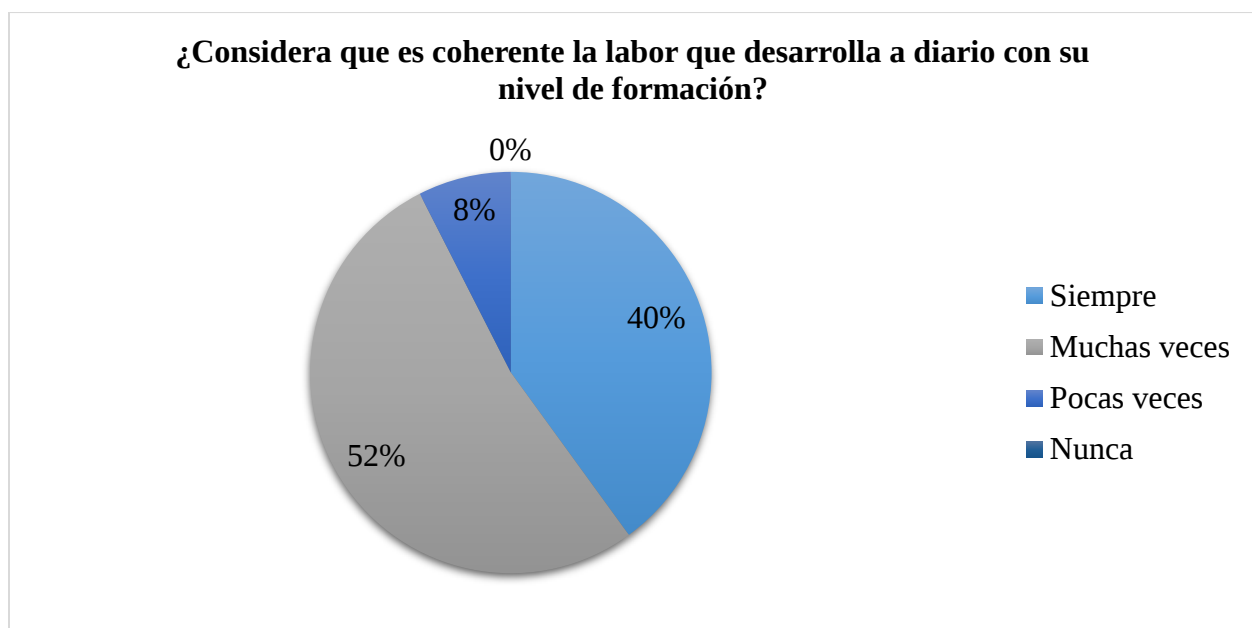
destacar que ninguno de ellos apuntó que nunca lo hace. A partir de ahí, es posible evidenciar que el compromiso de los empleados con los diferentes problemas que se presentan al interior es sobresaliente y destacable. Estas cifras muestran el compromiso que el capital humano de Asesorías Académicas Milton Ochoa con las dinámicas de la empresa es bastante alto, lo cual demuestra que las relaciones laborales y la relación que se ha dado entre la organización y sus empleados ha sido positiva, algo indispensable para la mejora y la consolidación de la calidad del capital humano, de acuerdo con los presupuestos conceptuales y teóricos expuestos antes.



Gráfica 7. Pregunta 2 a cliente interno

De acuerdo con las respuestas de los empleados, 28 (70%) de ellos considera que pocas veces se siente solitario dentro de la organización. Ninguno de ellos afirmó que lo experimenta siempre. De esta manera, entonces, es posible vislumbrar un trabajo en grupo constante dentro de la empresa que puede ayudar a mejorar las condiciones laborales y emocionales de quienes hacen

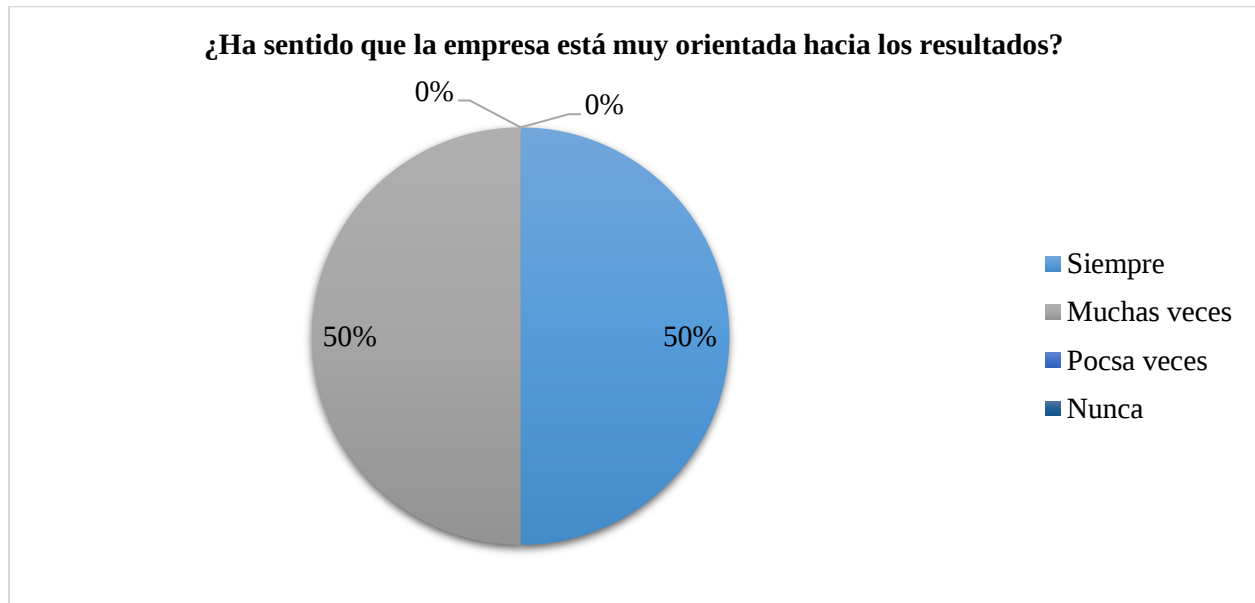
parte de la organización. Esto último es importante resaltarlo, en la medida en que la profesionalización no puede entenderse como un proceso individual y aislado, sino que, al estar una organización conformada por diferentes áreas y personas, los procesos laborales, técnicos y cognitivos deben estar acordes a un entramado colectivo que supone generar conexiones con diferentes tipos de personas dentro de la empresa.



Gráfica 8. Pregunta 3 a cliente interno

21 empleados de la empresa (52%) consideran que la mayoría del tiempo realiza labores que se encuentran acorde con su nivel de formación académica. Otros 16 (40%) afirman que siempre lo hacen. Esto evidencia que en Asesorías Académicas Milton Ochoa la gran mayoría de empleados percibe que su trabajo se encuentra en concordancia con sus aptitudes y habilidades laborales y académicas. No se muestra, por tanto, ni una sobrecarga ni un desaprovechamiento de sus cualidades. Como señalan Jorgenson & Fraumeni (1989), la formación académica es un rasgo

esencial para la medición del capital humano, en cuanto rige otras dimensiones como el acceso a espacios laborales y las posibilidades salariales.

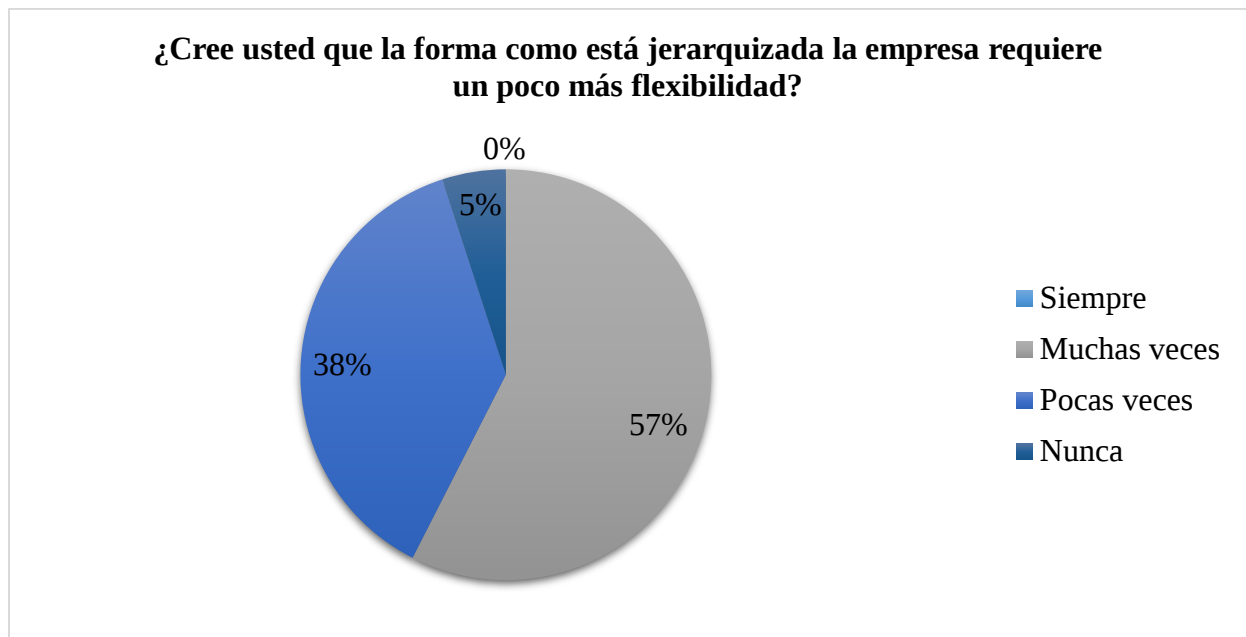


Gráfica 9. Pregunta 4 a cliente interno

La mitad de los empleados consultados (20) considera que la empresa siempre se encuentra orientada hacia los resultados a alcanzar. La otra mitad (20) cree que muchas veces lo está. Esto evidencia que, de acuerdo con la percepción de los empleados, Asesorías Académicas Milton Ochoa tiene una clara vocación por el cumplimiento específico, lo cual evidencia, al mismo tiempo, que la empresa plantea dichos objetivos de manera clara para todos.

En este punto, es necesario citar nuevamente a París, Tejada & Coiduras (2014), quienes plantean que la profesionalización permite que las organizaciones centren sus objetivos de una manera más certera, en la medida en que un capital humano profesionalizado y especializado logra que los fines misionales de las empresas puedan concentrarse en aspectos específicos, en los que

las fortalezas son mayores y las capacidades son igualmente amplias. De esta manera, en cuanto a la orientación laboral y de objetivos en Asesorías Académicas Milton Ochoa, la perspectiva es positiva.

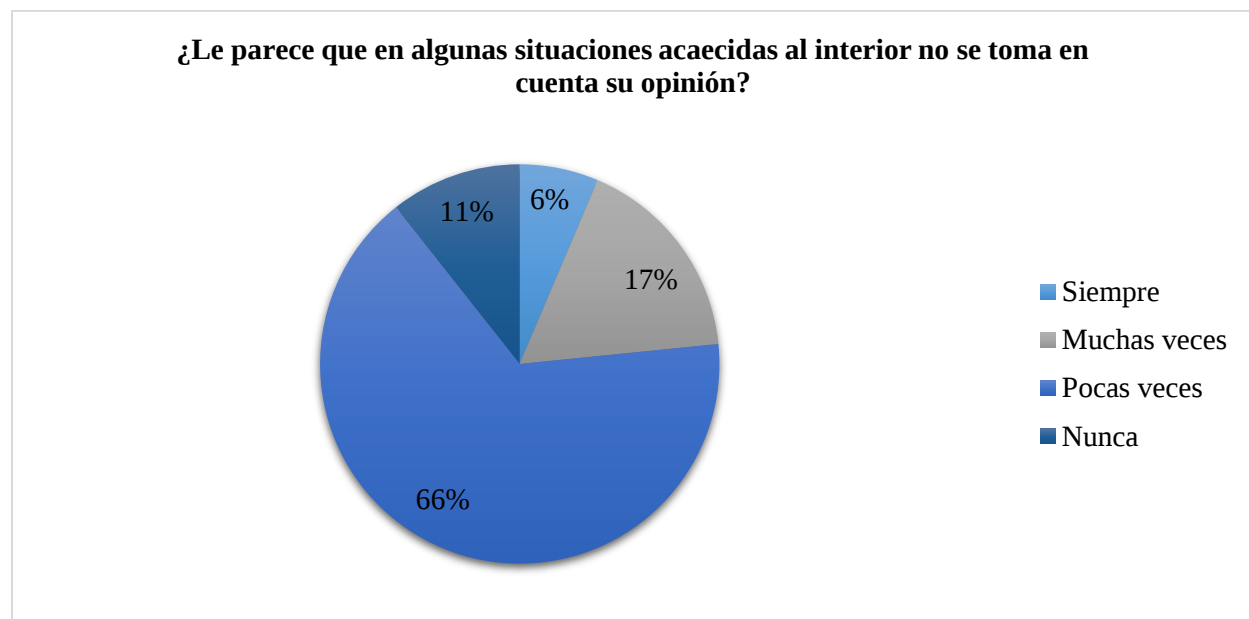


Gráfica 10. Pregunta 5 a cliente interno

Según la percepción de los empleados consultados, 23 de ellos (57%) piensan que la jerarquía de la empresa debe tener algunos cambios en muchas ocasiones, mientras que otros 15 (38%) cree que esto debería darse pocas veces. Estos resultados demuestran que, para los trabajadores, las jerarquías que mantiene la organización no han sido del todo efectivas o no se acomodan a las necesidades constantes de estos.

Pero ¿qué relación tiene la profesionalización con la jerarquización? Al revisar un ejemplo se podría responder a este cuestionamiento. Supóngase que María fue contratada para ejercer una actividad dentro de la empresa, por ejemplo, diseñadora gráfica. Es obvio que María tendrá un jefe

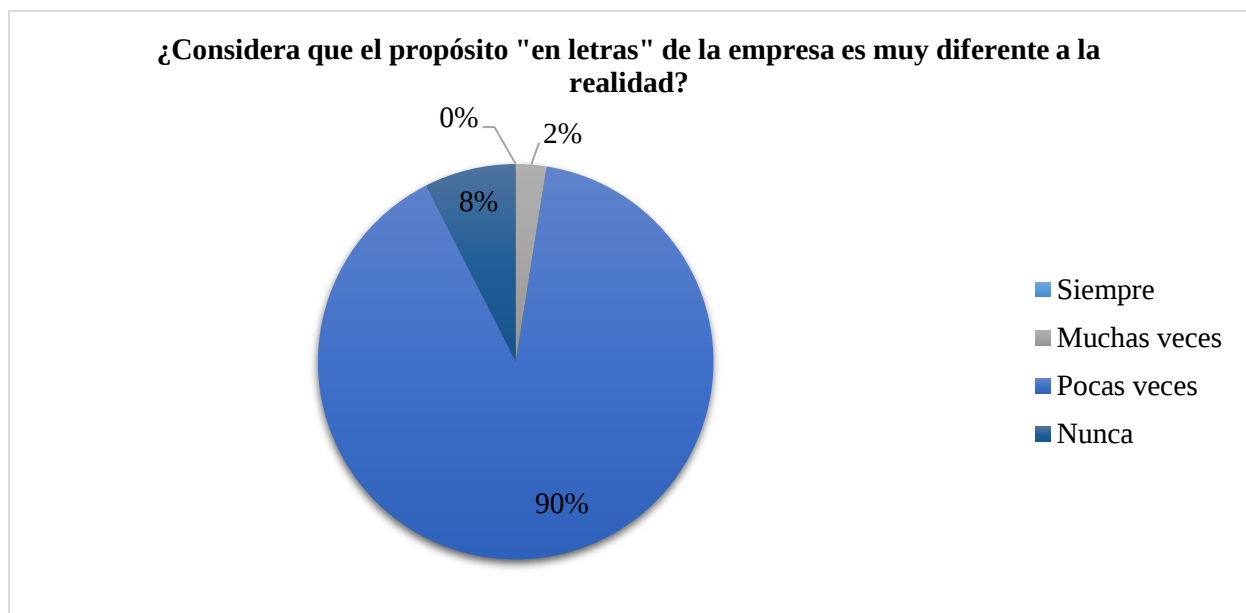
directo a quien acudir por dudas o sugerencias. No obstante, ¿qué es lo que generalmente ocurre cuando María tiene una sugerencia que requiere cambios estructurales dentro de la empresa? La respuesta inicial podría ser, que también es escuchada, luego evaluada su sugerencia, y si es viable, finalmente implementada. Sin embargo, tras la tabulación de la encuesta, se observa que muchas veces estas sugerencias no son tenidas en cuenta de manera seria, sino que pasan a ser “charlas de cafetería”. Esto hace que María simplemente caiga en la práctica operativa y que sienta que las sugerencias que hace no sirven o no se tienen en cuenta. Al final de todo, se evidencia en las encuestas que sus voces son acalladas debido o bien a la falta de espacios donde poder discutir este tipo de situaciones, o bien por la inaccesibilidad a una jerarquización más flexible que permita establecer un canal de comunicación que considere seriamente sus propuestas.



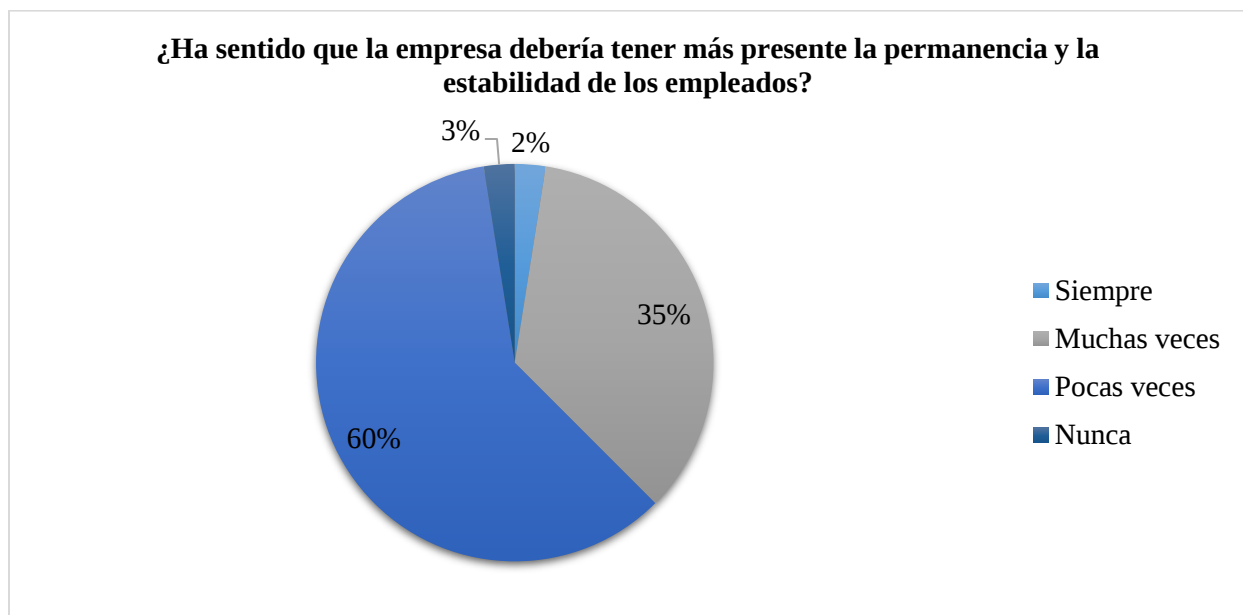
Gráfica 11. Pregunta 6 a cliente interno

26 de los empleados consultados (66%) piensa que pocas veces sus opiniones no son tomadas en cuenta. 7 más (17%) afirma que nunca ha sentido que no toman en cuenta su opinión dentro de la organización. Esto demuestra que dentro de Asesorías Académicas Milton Ochoa existen canales de comunicación eficientes entre empleados, administrativos y directivos, lo cual es positivo para el funcionamiento eficiente de las diferentes áreas de la empresa.

Estos resultados son relevantes, pues demuestran, como otros antes, que el trabajo en equipo es una de las características de la empresa, lo cual tiene una importancia radical en el desarrollo colectivo y en la sostenibilidad de la organización a corto, mediano y largo plazos.

*Gráfica 12. Pregunta 7 a cliente interno*

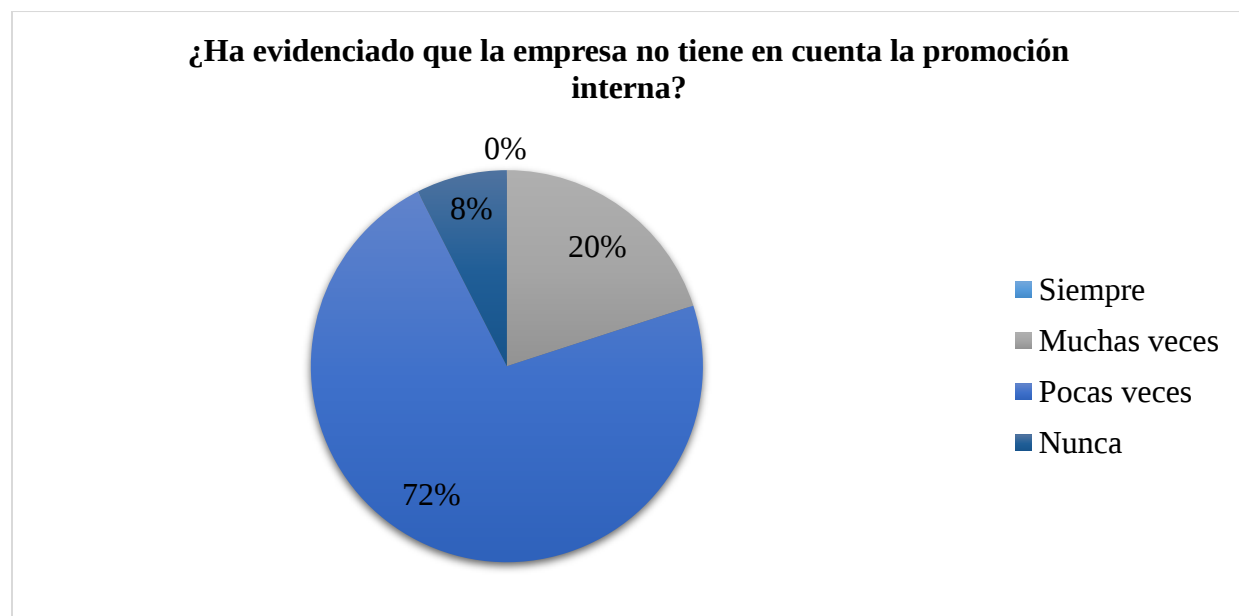
Del total de empleados encuestados, 36 (90%) considera que muy pocas veces ha sentido de los objetivos de la empresa descompaginados con el trabajo cotidiano que en ella se realiza. Esta suma evidencia que dentro de la organización existe una concordancia importante entre los aspectos misionales y el trabajo diario.



Gráfica 13. Pregunta 8 a cliente interno

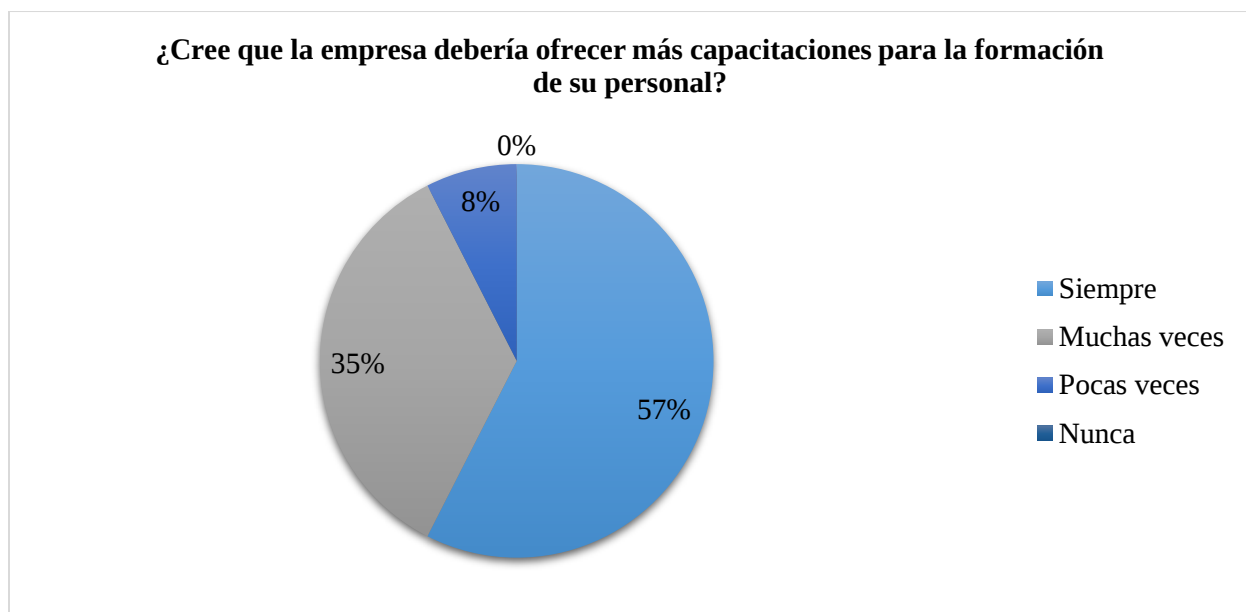
24 de los empleados consultados (60%) consideran que pocas veces han sentido que la permanencia y la estabilidad de los trabajadores hayan sido desatendidas o se hayan visto desequilibradas. Otros 14 (35%), por su parte, opinan que sí lo han percibido muchas veces. Aunque el número es menor, esto evidencia que la cohesión en la organización con respecto a la estabilidad de los empleados tiene fisuras importantes. Esto podría repercutir en el ánimo del capital humano y, por lo tanto, tener consecuencias negativas en su desempeño laboral.

Esto es relevante, en cuanto uno de los rasgos de la gestión del capital humano, como propone Chiavenato (2009), desde la incorporación hasta la supervisión, pasa por comprender las dinámicas laborales y tener en cuenta las opiniones de las personas que conforman el capital humano.



Gráfica 14. Pregunta 9 a cliente interno

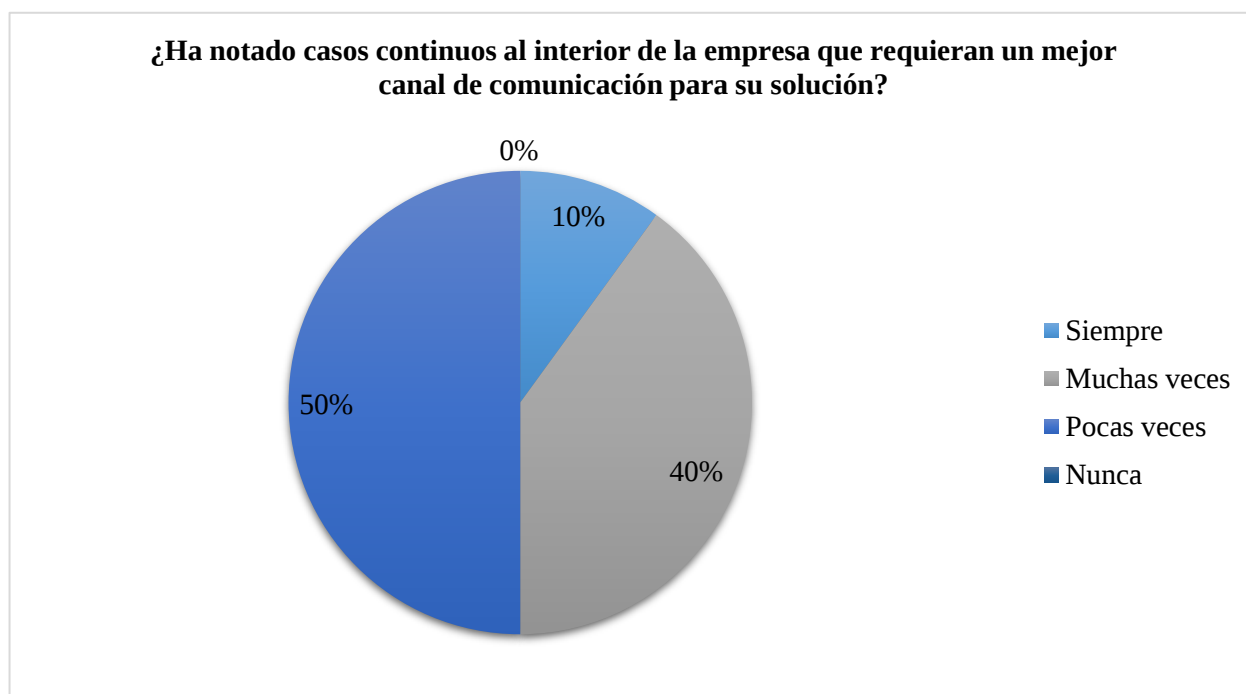
29 de los encuestados (72%) respondieron que pocas veces sienten que la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa no tiene en cuenta la promoción interna de sus empleados. Estas opiniones coinciden con respuestas anteriores sobre el manejo de las jerarquizaciones dentro de la organización y la inclusión de los empleados en la misma.



Gráfica 15. Pregunta 10 a cliente interno

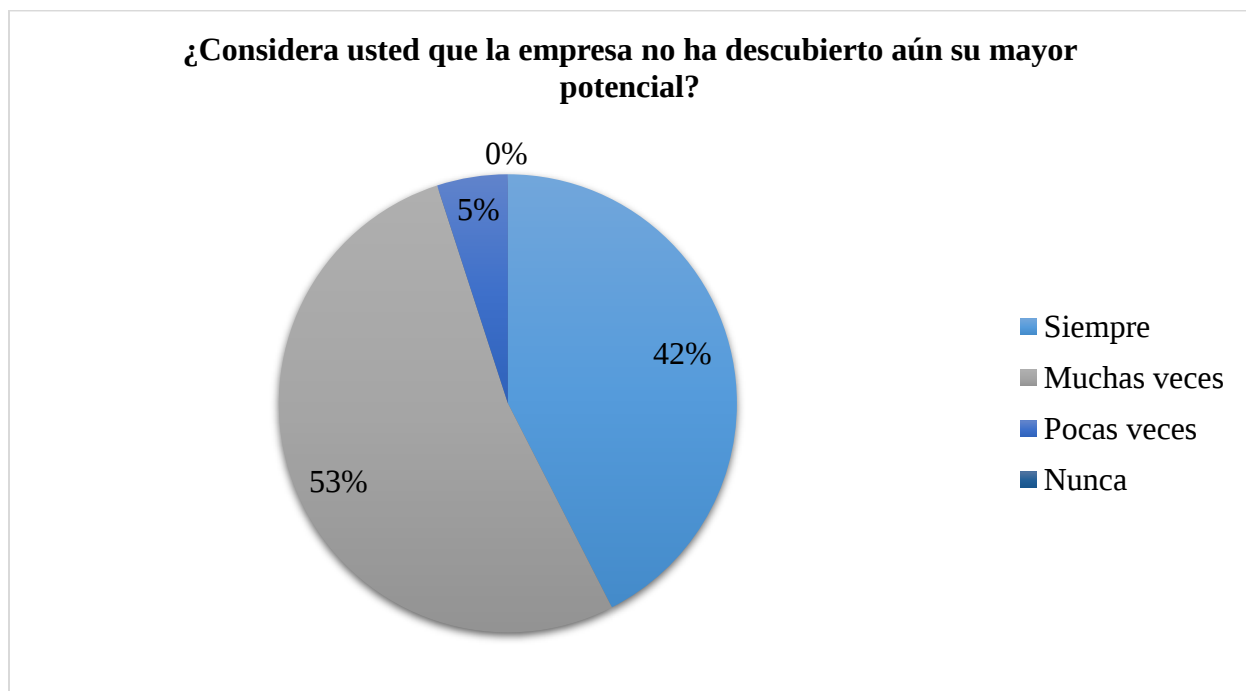
23 de los empleados consultados (57%) consideran que la empresa debería ofrecer siempre posibilidades para la capacitación de su talento humano. Otros 14 (35%) opinan que debería hacerlo muchas veces. Este elevado porcentaje de percepciones amerita realizar una retroalimentación con respecto a los espacios que la empresa ofrece para la profesionalización de sus empleados y de las ventajas a corto, mediano y largo plazo que esto podría generar a la organización.

Como apuntan todos los autores citados en el marco conceptual y teórico, la capacitación es esencial en el proceso de profesionalización. Además, como afirma Chiavenato (2009), la capacitación está estrechamente ligada al desarrollo de las personas dentro de la gestión del capital humano. Por eso, es necesario que Asesorías Académicas Milton Ochoa fortalezca los procedimientos para ampliar las posibilidades de capacitación permanente o estructurada de su capital humano.



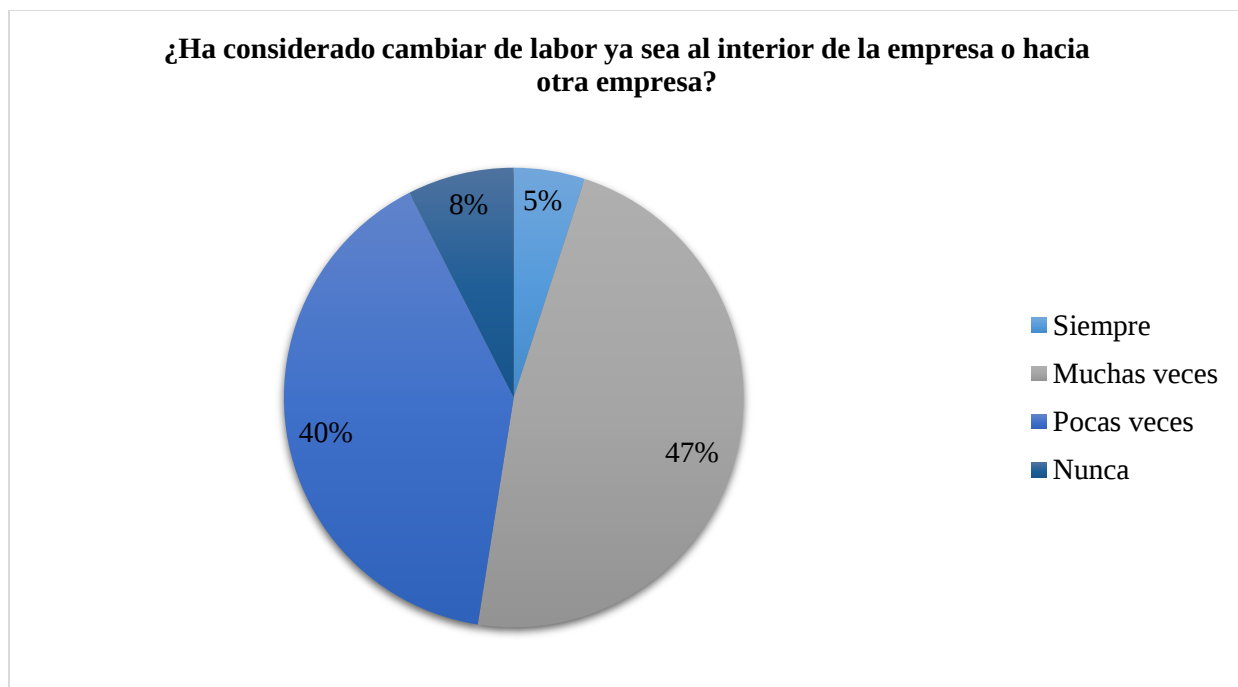
Gráfica 16. Pregunta 11 a cliente interno

Del total de empleados consultados, 20 de ellos (50%) consideraron que pocas veces han notado que es necesario mejorar los canales de comunicación. Otros 16 (40%) creen que esto se debe hacer muchas veces. A partir de ahí, es posible afirmar que deben generarse los medios necesarios para que la comunicación entre empleados, administrativos y directivos para que la comunicación sea asertiva entre el talento humano de la empresa y que con esto sea posible mejorar, al mismo tiempo, aprovechar las cualidades y las aptitudes laborales, académicas y personales del capital humano de la empresa.



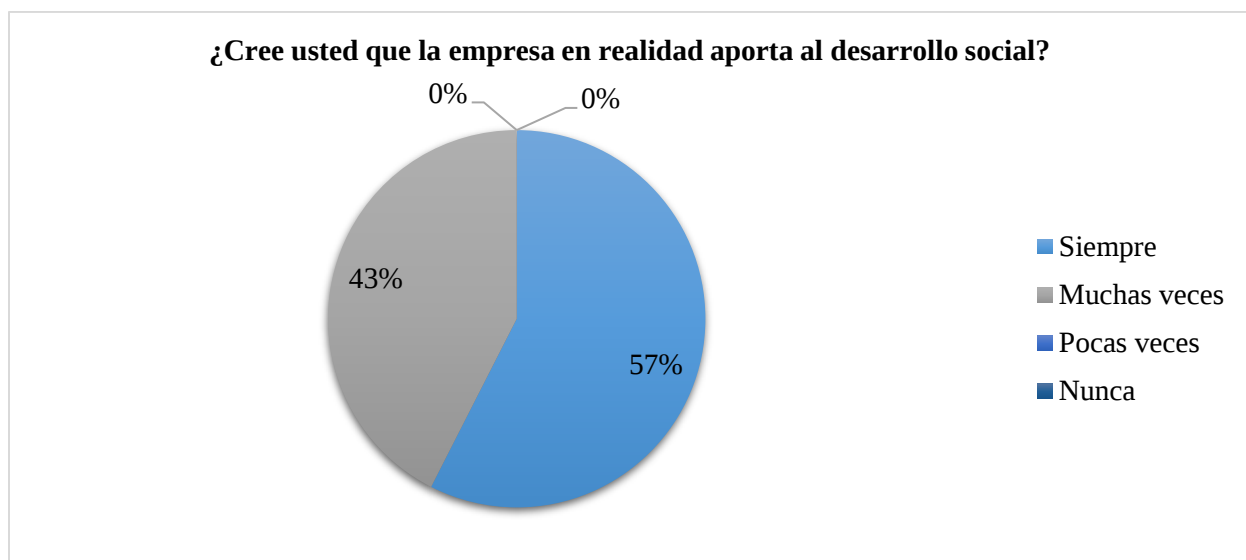
Gráfica 17. Pregunta 12 a cliente interno

A la pregunta sobre si la empresa aún no ha descubierto su mayor potencial, 21 (53%) afirma que en muchas ocasiones lo perciben así. Otros 17 (42%) consideran que siempre. Ante esto, debe apuntarse que el capital humano de la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa considera que puede hacer parte de un proyecto más amplio, lo cual es bastante ventajoso, aunque sientan que la organización misma no está dando lo mejor de sí para fortalecer sus procesos internos y externos.



Gráfica 18. Pregunta 13 a cliente interno

Esta pregunta se encuentra estrechamente relacionada con la anterior. 19 (47%) de los consultados consideraron que muchas veces han pensado en cambiar de labor dentro o fuera de la empresa, mientras otros 16 (40%) piensa en ello pocas veces. Esto evidencia que, aunque existen buenas condiciones dentro de la organización para el desarrollo laboral, el talento humano siente que no puede desarrollarse efectiva y eficientemente. El real desarrollo de las potencialidades de la empresa es necesario para que el talento humano de la organización se sienta plenamente integrado y funcional.



Gráfica 19. Pregunta 14 a cliente interno

23 de los encuestados (57%) creen que la empresa aporta siempre al desarrollo social, mientras que otros 17 (43%) cree que lo hace muchas veces. Esto demuestra la buena imagen que

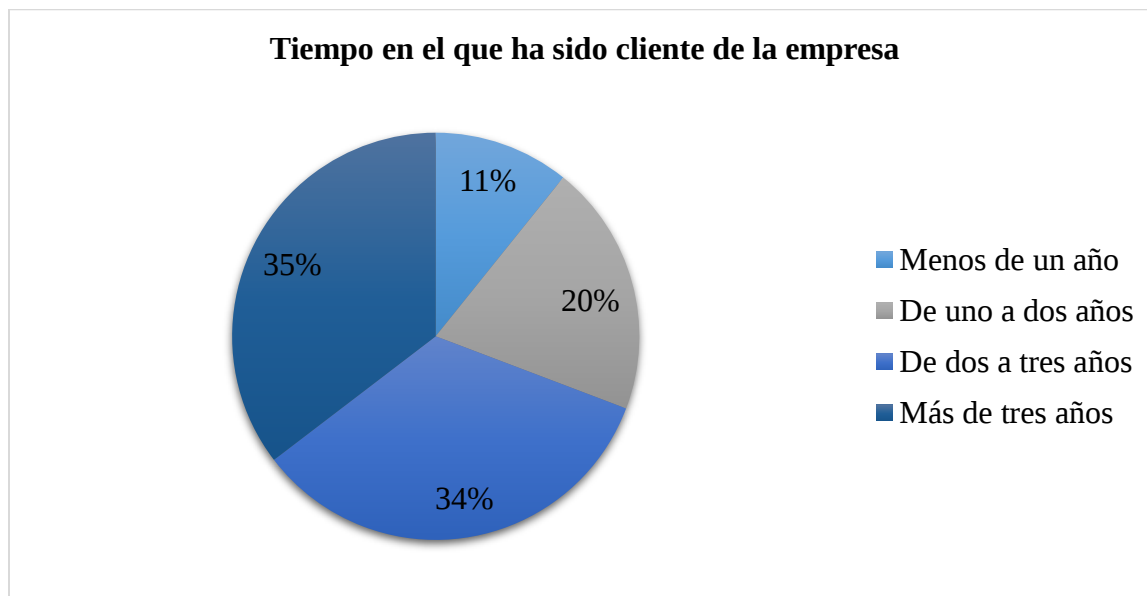
el capital humano posee de la organización en general y de su proyecto misional y los objetivos que busca lograr y completar.

De acuerdo con lo descrito hasta aquí, contamos con una población con ciertas variaciones, pero con una tendencia generalizada hacia varios aspectos. Dichos aspectos son: 1) en su mayoría, la población ha laborado en la empresa de 2 a 3 años; 2) la mayoría siente como propios los problemas de la empresa; 3) en su mayoría, los trabajadores se sienten aislados en su cubículo de trabajo; 4) no obstante, se evidencia una coherencia entre la labor que desarrolla y su nivel de formación; 5) se siente una atmósfera de trabajo enfocado hacia los resultados; 6) consideran que se requiere una jerarquización más flexible; 7) no siempre se toma en cuenta su opinión; 8) si hay relación entre las políticas de la empresa y la realidad; 9) se sienten tranquilos por su estabilidad laboral; 10) se requiere más capacitaciones a su personal; 11) se requiere mejorar los canales de comunicación; 12) muchos sienten que la empresa aún no ha sacado su máximo potencial; 13) no han considerado cambiar de empresa; 14) se considera que la empresa sí aporta al desarrollo social.

Con lo descrito en el anterior párrafo se evidencia una percepción más precisa de la población de estudio, particularmente del cliente interno. Con base en estas percepciones, el siguiente paso consistió en revisar referentes de encuestas validadas en estudios similares, buscar adaptarlos al contexto de estudio y elaborar una encuesta propia de la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga.

6.2 Aspectos de la profesionalización del capital humano con mayor incidencia en la calidad del servicio al cliente externo de la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa

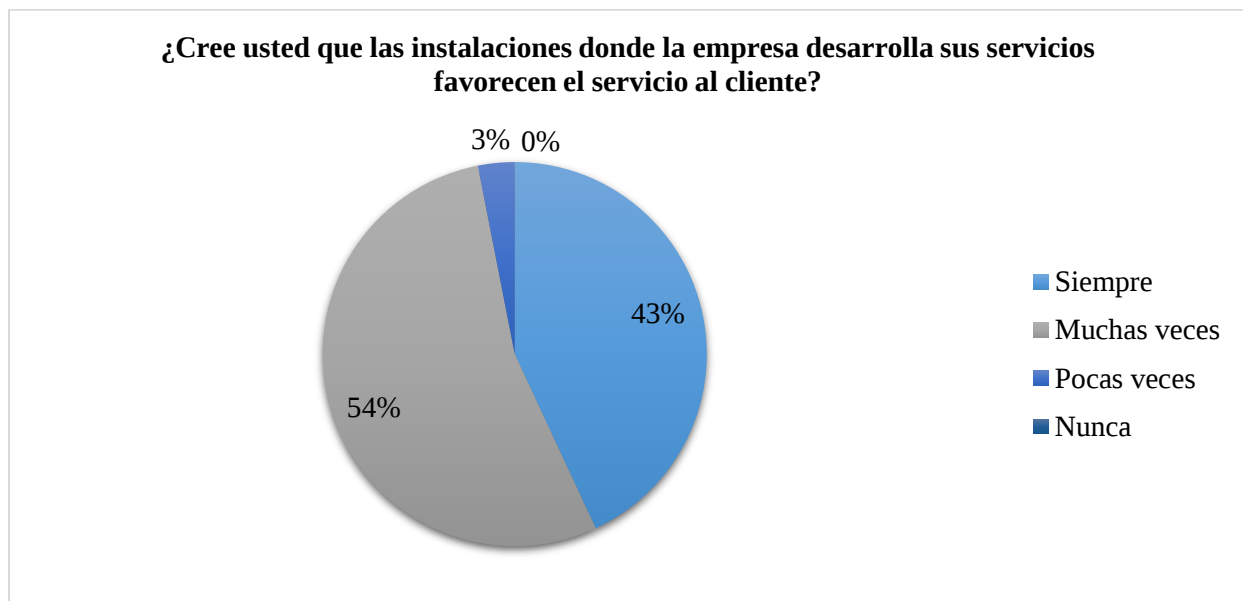
Al igual que en el apartado anterior, para conocer los aspectos de la profesionalización del capital humano que poseen mayor incidencia en la calidad del servicio al cliente externo en la empresa, se han llevado a cabo encuestas de percepción a una muestra poblacional específica, con las que se ha buscado tener una mirada más amplia y concisa con respecto a este punto, indispensable para conocer las necesidades y los retos que se enfrentan actualmente en la organización con respecto al servicio al cliente y las posibilidades de generar estrategias de mejora al respecto.



Gráfica 20. Tiempo en el que ha sido cliente de la empresa

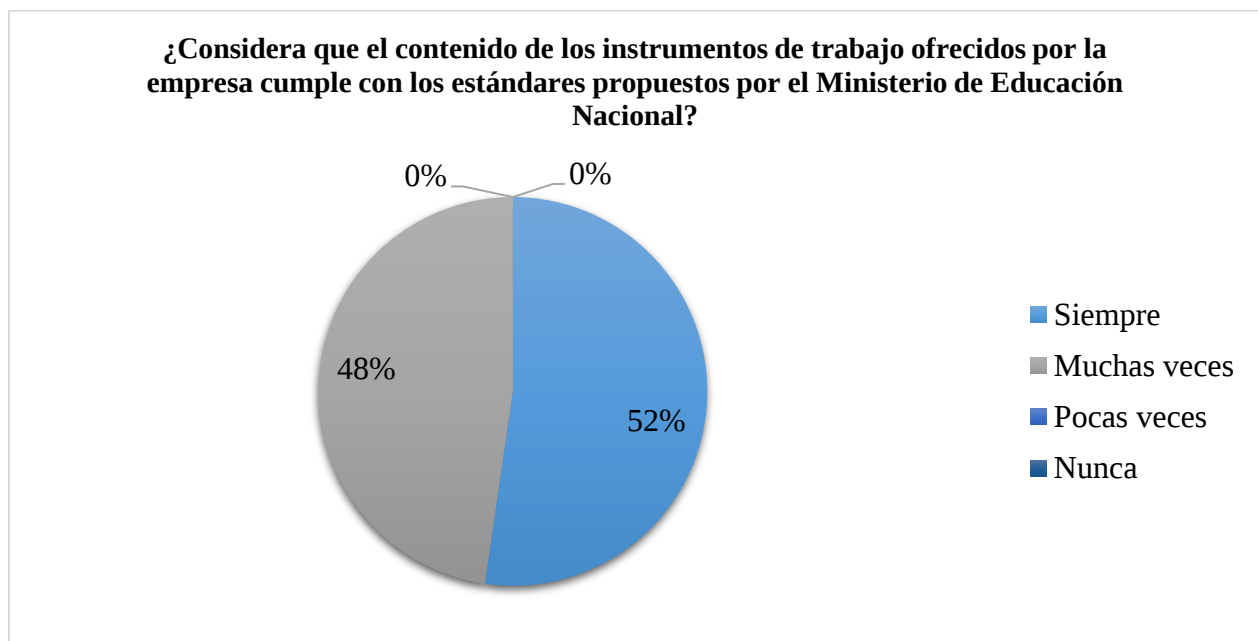
De acuerdo con las respuestas de los clientes externos, el 35% ha sido cliente de Asesorías Académicas por más de tres años, mientras el 34% lo ha sido por menos de tres años, pero por más de dos. En otras palabras, la mayoría de los clientes ha mantenido una relación laboral con la empresa por mínimo dos años, lo cual demuestra que existe una presencia importante de clientes

que permanecen y cuyas percepciones pueden ser más precisas con respecto a cómo comprenden el servicio al cliente en la organización. Por otro lado, el número de empresas restante demuestran que el número de clientes crece constantemente, lo cual es un indicador indirecto de la solidez del trabajo de Asesorías Académicas Milton Ochoa.



Gráfica 21. Pregunta 1 a cliente externo

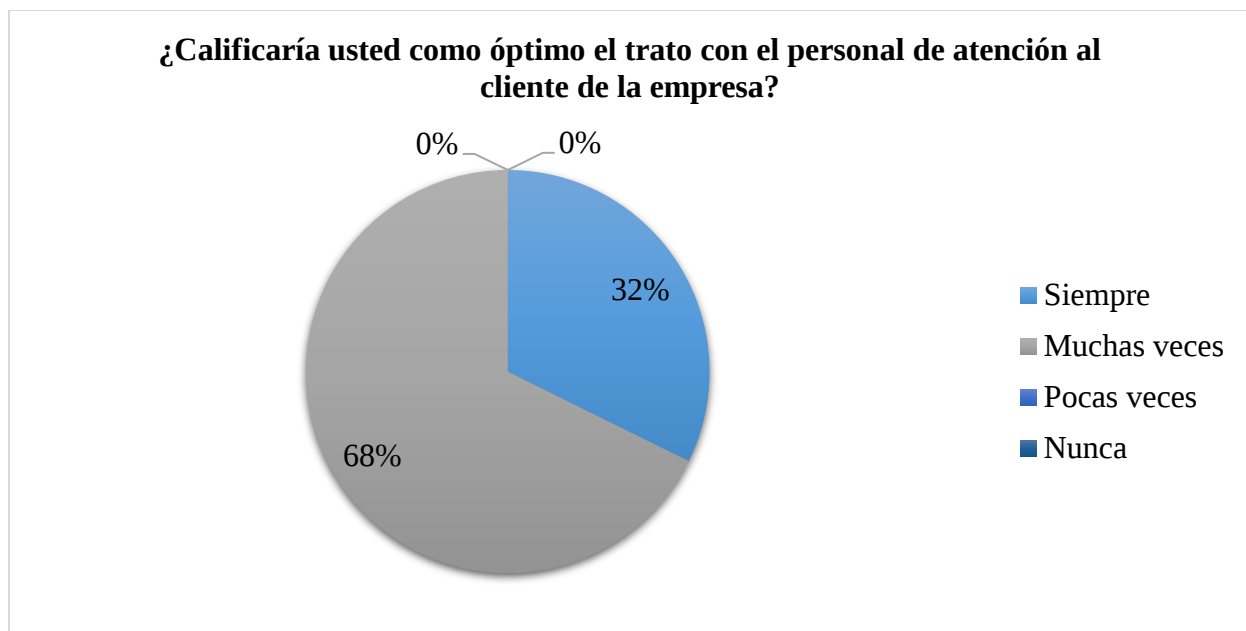
De acuerdo con las respuestas dadas, 35 de los clientes consultados (54%) consideran que las instalaciones de la empresa favorecen la mayoría de las veces el desarrollo de los servicios ofrecidos. Otros 28 (43%) opinan que lo son siempre. En otras palabras, 63 de los encuestados (97%) piensa que los servicios de Asesorías Académicas Milton Ochoa son ofrecidos en una buena infraestructura, con altos estándares.



Gráfica 22. Pregunta 2 a cliente externo

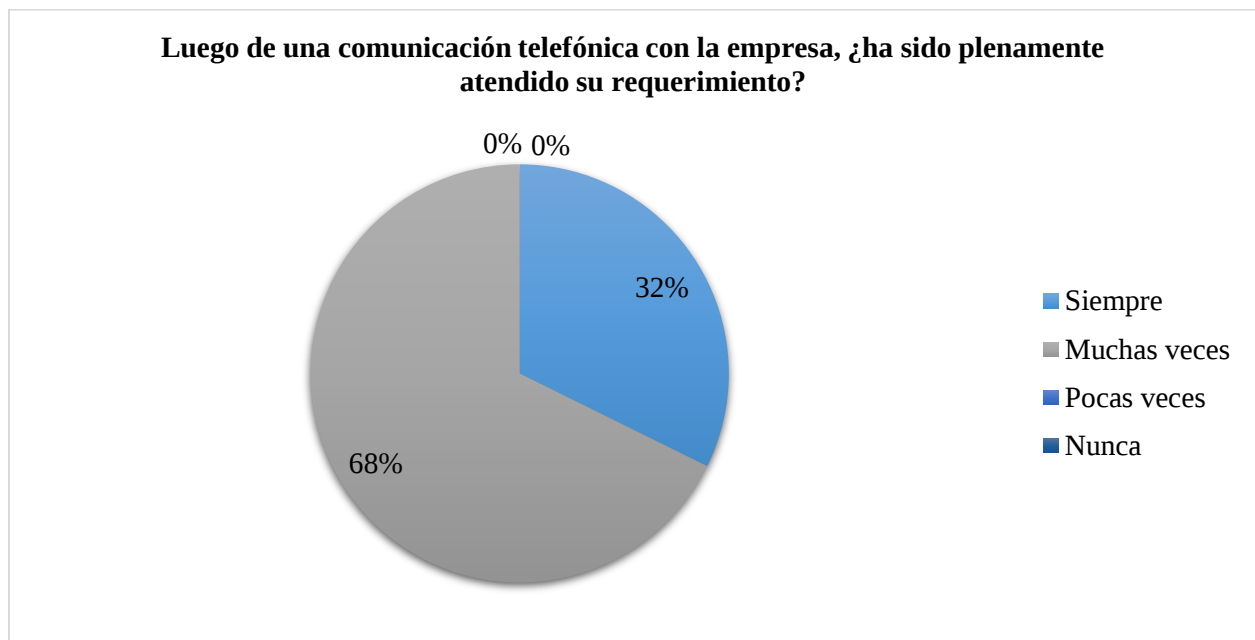
34 de los consultados (52%) piensa que el contenido de los instrumentos de trabajo en Asesorías Académicas Milton Ochoa cumple siempre con los estándares del Ministerio de Educación. 31 (48%), por su parte, consideran que esto se hace en la mayoría de los casos. El 100% de los consultados, por tanto, afirma que el nivel de cumplimiento de la empresa con respecto a los parámetros nacionales sobre materiales educativos es elevado y sobresaliente, punto

positivo que habla del trabajo mismo del capital humano dentro de la organización y de la manera como este trabajo es entregado por la empresa a sus clientes externos.



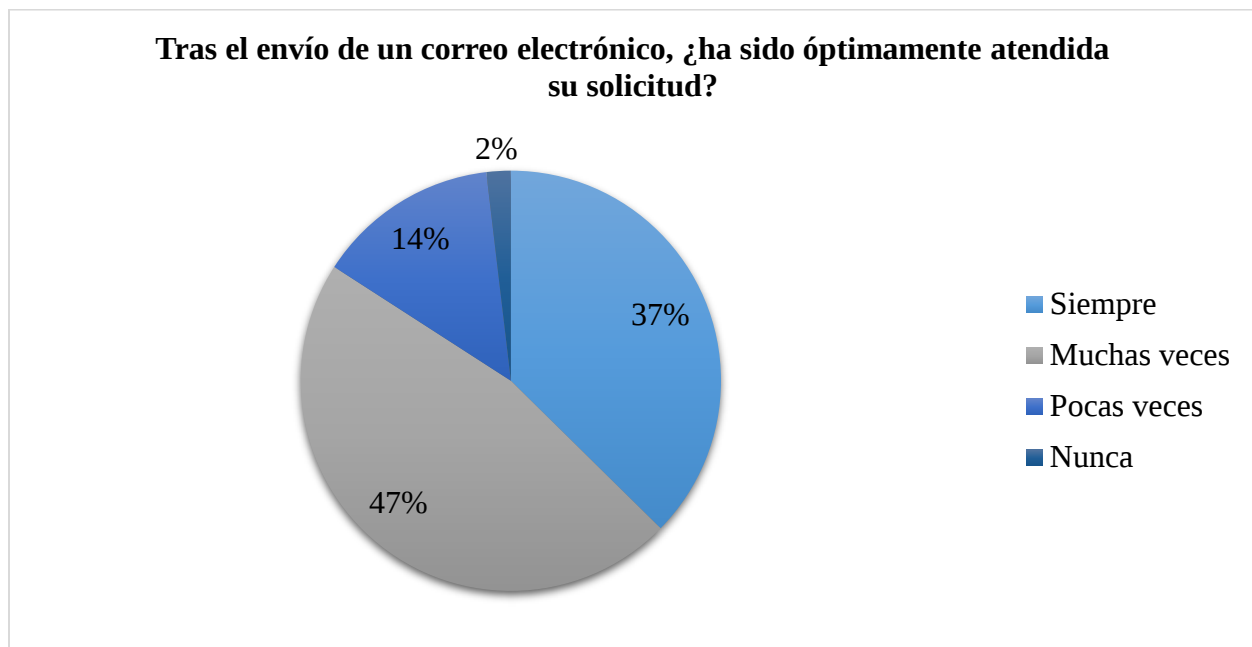
Gráfica 23. Pregunta 3 a cliente externo

44 de los consultados (68%) afirmaron que el trato con el personal de atención al cliente de la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa es óptimo en la mayoría de las veces. Otros 21 (32%) consideraron que siempre lo es. Estos porcentajes evidencian que el trabajo que se realiza desde la atención al cliente de la organización es bastante positivo y que los clientes externos perciben una labor satisfactoria.



Gráfica 24. Pregunta 4 a cliente externo

Al igual que en el caso anterior, 44 de las personas encuestadas (68%) aseguraron que la atención telefónica de la empresa a sus clientes externos es satisfactoria en la mayoría de los casos. Además, otros 21 (32%) afirmaron que lo es siempre. De esta manera, se puede evidenciar que Asesorías Académicas Milton Ochoa mantiene una política de atención a la cliente satisfactoria, lo cual es un indicador bastante positivo del área de atención al cliente dentro de la organización.



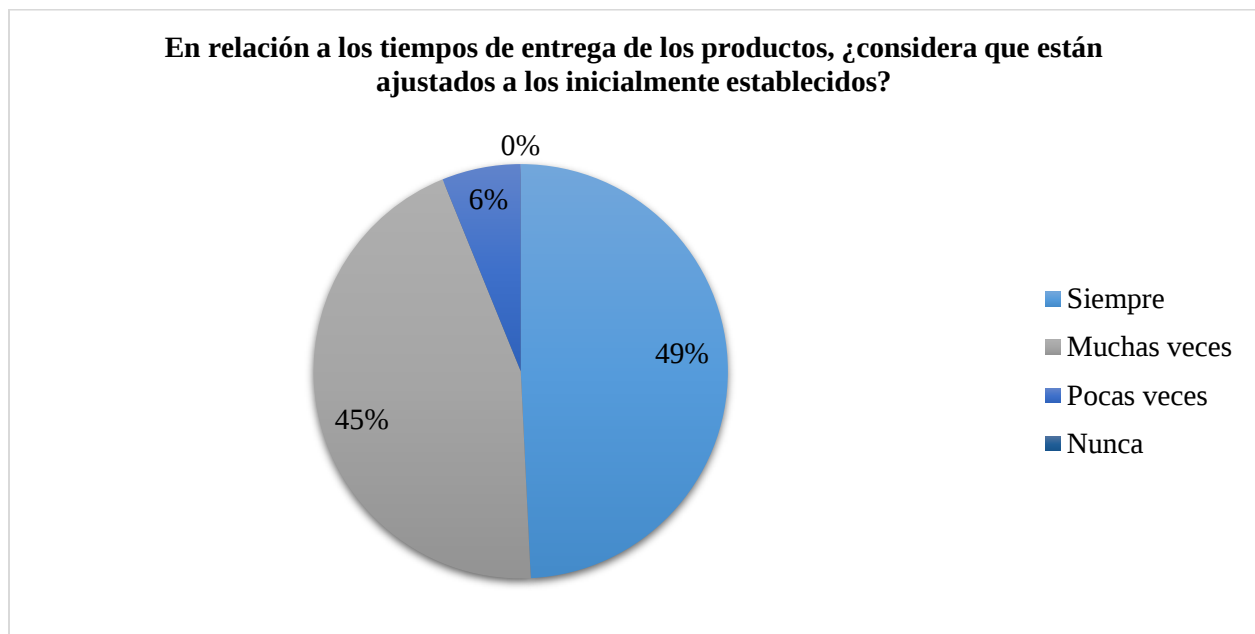
Gráfica 25. Pregunta 5 a cliente externo

De acuerdo con las respuestas de los encuestados, 30 de ellos (47%) consideran que la atención dada desde el correo electrónico de la empresa es óptima la mayoría de las veces. Otros 24 (37%) opinan que siempre lo es. Aunque el porcentaje de aceptación es alto, debe apuntarse que el 16% de los consultados piensa que la atención es óptima pocas veces o nunca, lo cual genera la necesidad de plantear mejoras en el sistema de atención al cliente por medios electrónicos.



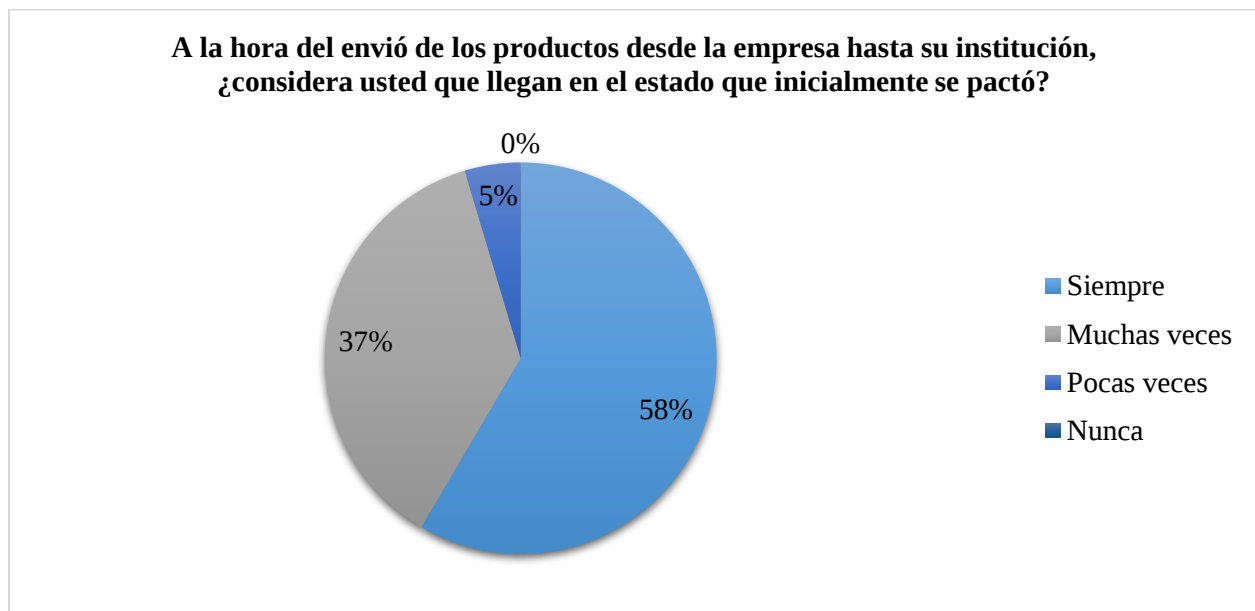
Gráfica 26. Pregunta 6 a cliente externo

Con respecto a la calidad de los productos ofrecidos por la empresa, 30 de los consultados (46%) afirmaron que siempre son excelentes. Otros 32 (49%) que lo son la mayoría de las veces. Estos buenos resultados hablan positivamente del trabajo realizado dentro de la organización, lo cual evidencia, al mismo tiempo, el esfuerzo del capital humano por generar una imagen positiva ante los clientes externos.



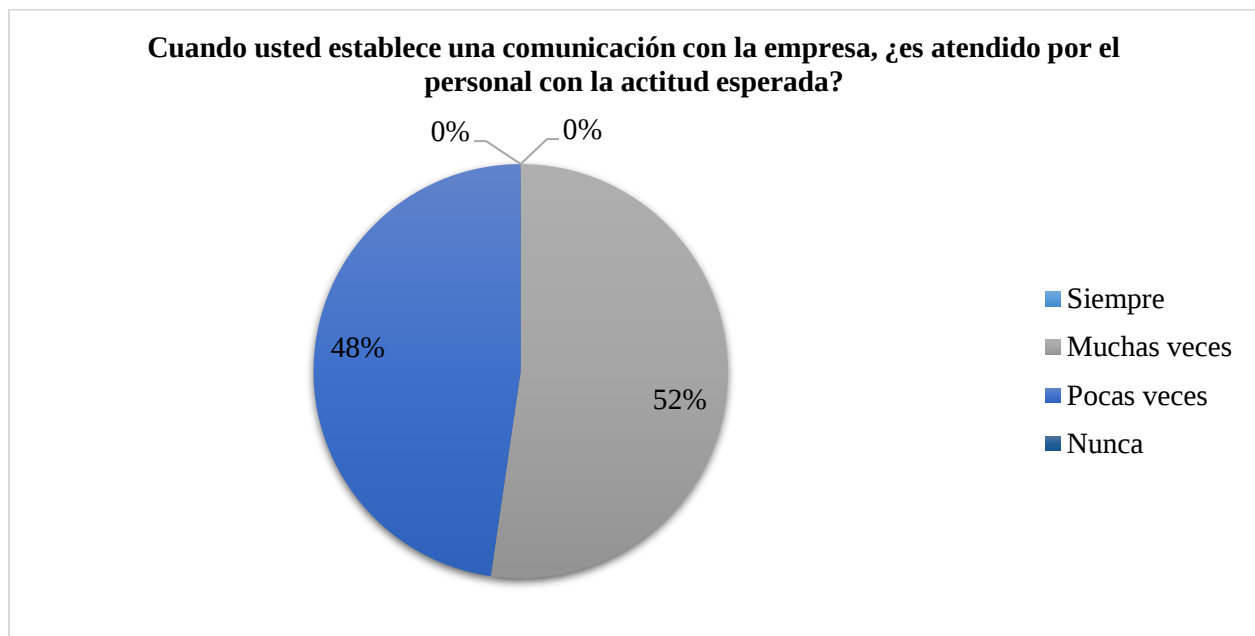
Gráfica 27. Pregunta 7 a cliente externo

32 de los encuestados (49%) piensan que la entrega de productos se hace siempre de acuerdo con los estándares acordados al principio del proceso. Otros 29 (45%) afirmaron que casi siempre es así. Estos buenos resultados hablan positivamente de los procesos de producción y atención al cliente que posee la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa y de la necesidad de mantener un fortalecimiento constante de los mismos.



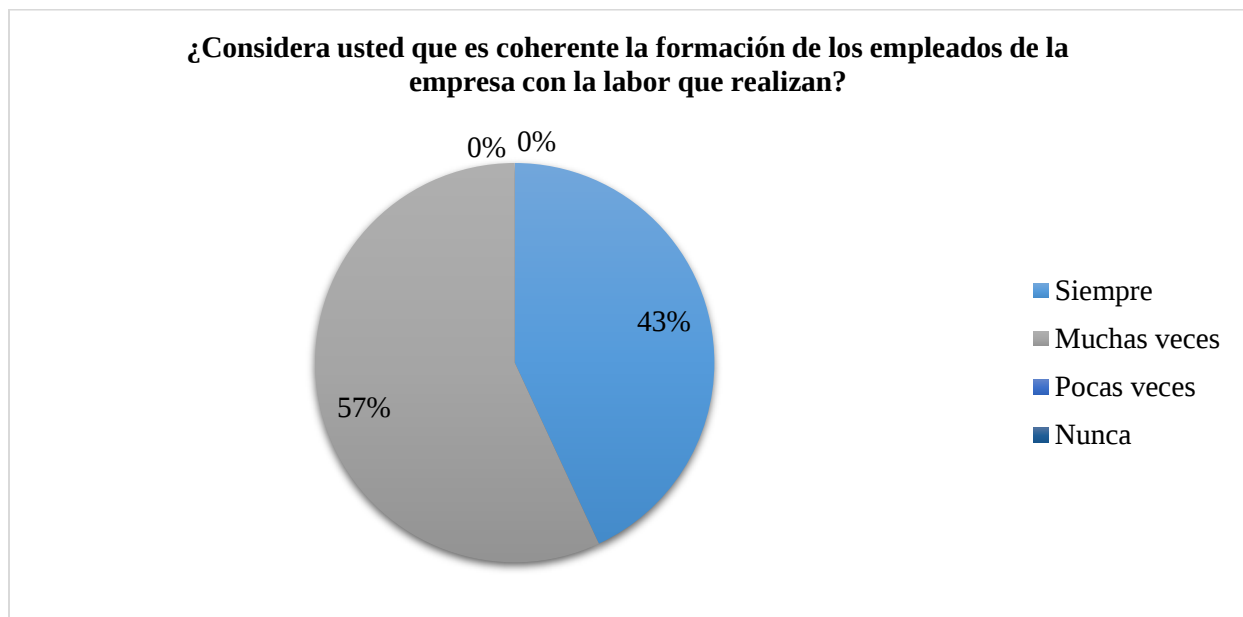
Gráfica 28. Pregunta 8 a cliente externo

El 58% de los encuestados, esto es 38 personas, consideraron que la producción siempre llega a sus destinatarios de la manera como se pactó inicialmente su entrega. Otros 24 (37%) afirmaron que esto ocurre en muchas ocasiones. Estas respuestas se encuentran concordantes con las anteriores, en la medida en que los clientes externos perciben que la eficiencia en la generación y entrega de la producción es bastante alta, lo cual es muy positivo para la imagen de la organización y de su talento humano.



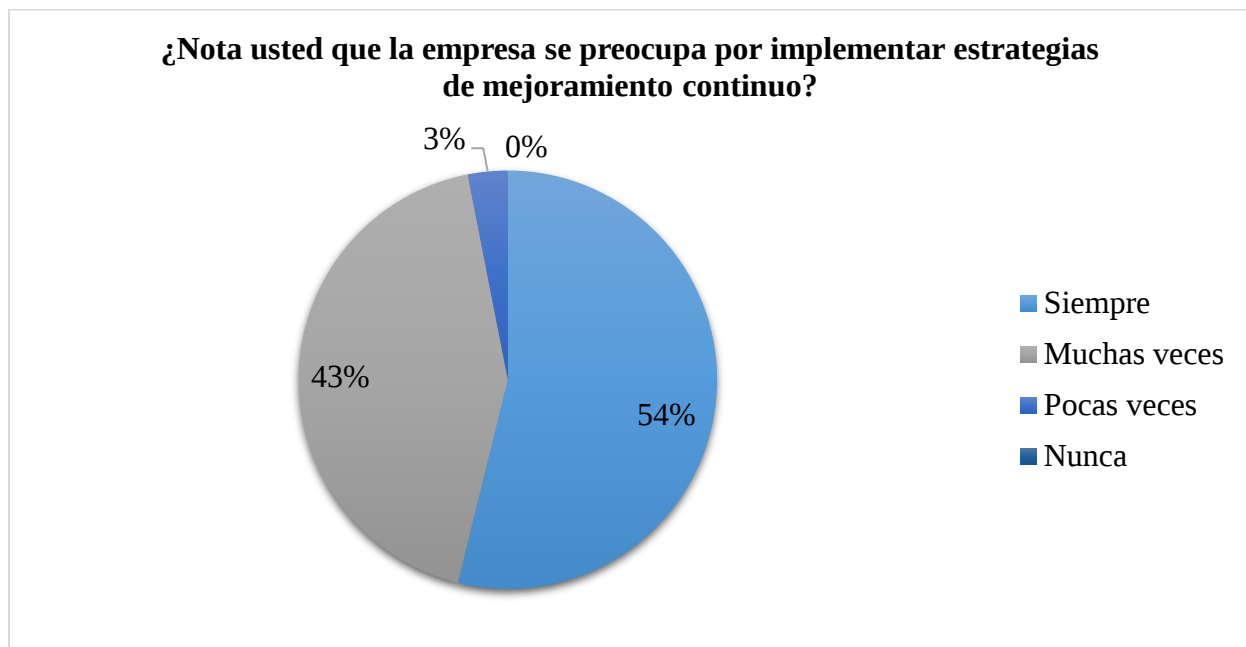
Gráfica 29. Pregunta 9 a cliente externo

Según las respuestas reportadas, 34 personas consultadas (52%) afirmaron que la comunicación con la empresa se da con la actitud esperada por parte de la atención al cliente en la mayoría de las veces. De todas maneras, otros 31 (48%) consideraron que esto se da pocas veces. Cabe destacar que ninguno de los encuestados contestó que siempre ocurría. Estos resultados merecen una revisión con respecto a temas como el tono de la voz, la disposición, el uso de determinadas palabras y las formas de conversación que mantiene el talento humano encargado de la atención al cliente dentro de la organización.



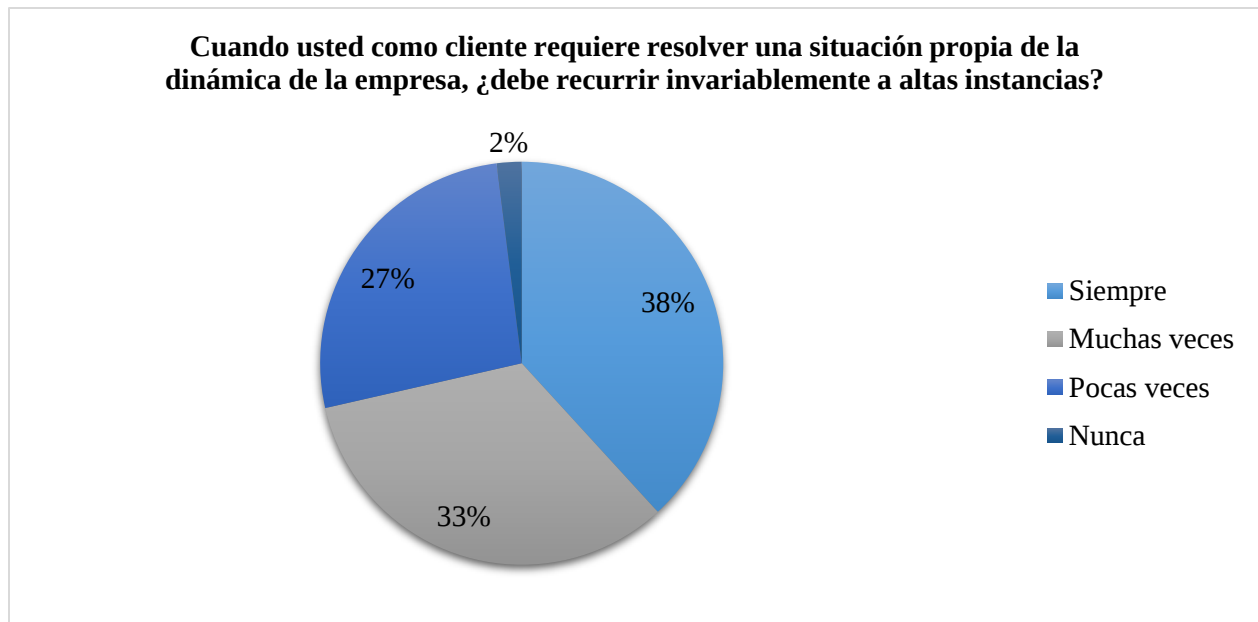
Gráfica 30. Pregunta 10 a cliente externo

Según los datos encontrados en las respuestas dadas por los encuestados, 37 de los clientes externos encuestados (57%) afirmaron que la formación que poseen los empleados de la empresa se encuentra acorde con la labor que realizan. Otros 28 (43%) consideraron que ese rasgo está presente la mayoría de las veces. Estos resultados resaltan lo positivo del trabajo que ha realizado la organización con respecto a la profesionalización del talento humano dentro de la empresa y a su materialización en cuanto al trabajo con los clientes externos.

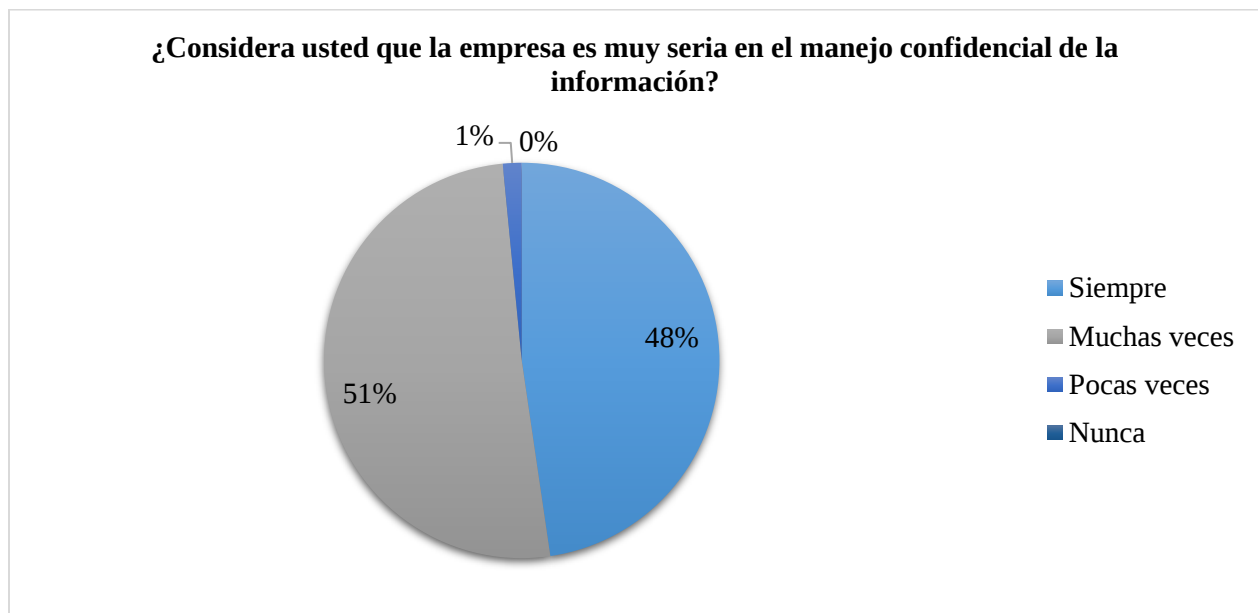


Gráfica 31. Pregunta 11 a cliente externo

Para 35 de los consultados (54%), la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa siempre implementa estrategias de mejoramiento continuo. Para otras 28 (43%), estas acciones se llevan a cabo en muchas ocasiones. Esto evidencia una imagen positiva de los clientes externos con respecto a las percepciones con respecto a las políticas de mejoramiento en cada uno de los procesos de la organización.

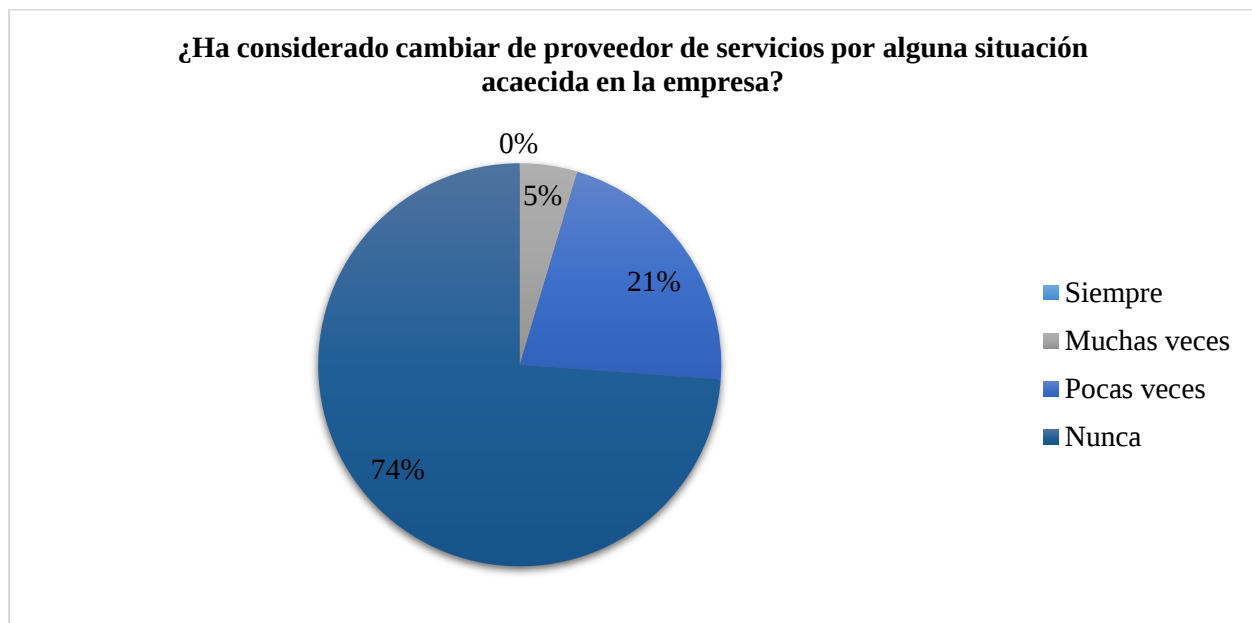
Gráfica 32. Pregunta 12 a cliente externo*Gráfica 33. Pregunta 12 a cliente externo*

25 de los clientes externos consultados (38%) afirmaron que siempre que debe resolver alguna situación con la organización deben generar contacto con instancias altas de la jerarquía empresarial. Otros 21 (33%) consideraron que esto ocurre en muchas ocasiones. Estos índices elevados demuestran que es necesario que Asesorías Académicas Milton Ochoa logre un encadenamiento más efectivo de las funciones que permita a todas las personas que hacen parte de cada uno de los procesos lograr una mayor conexión y que sea posible una resolución de problemáticas que no dependa únicamente de los cargos administrativos más altos.



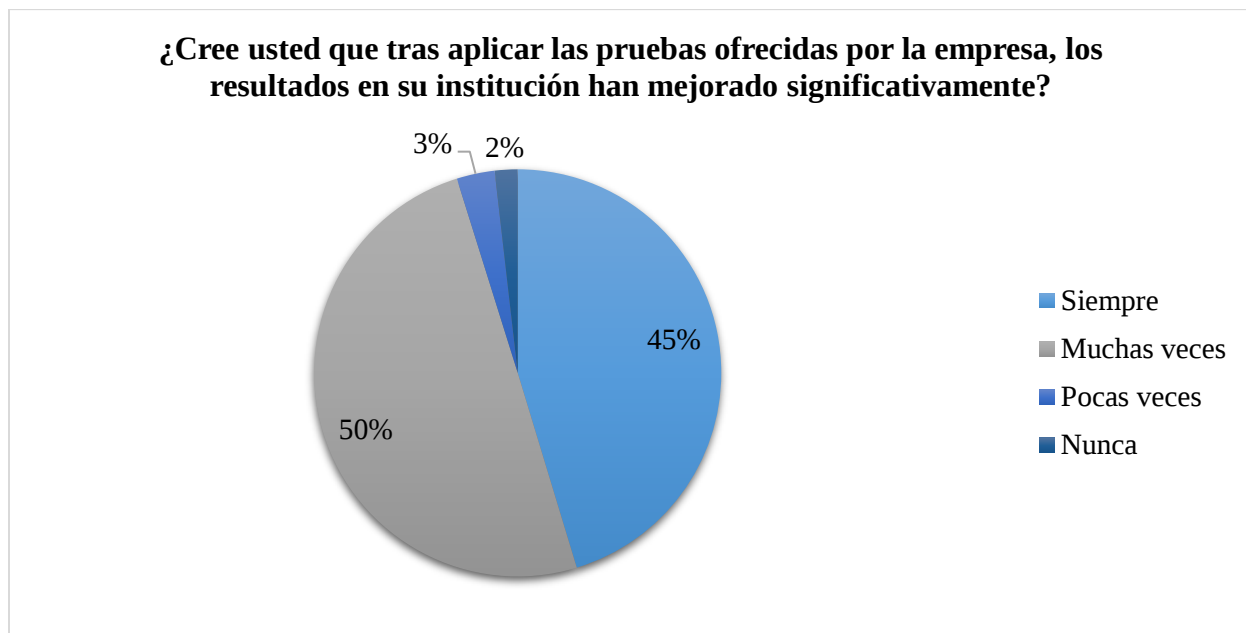
Gráfica 34. Pregunta 13 a cliente externo

De acuerdo con los datos recogidos, para 33 clientes externos (51%) la empresa es seria en el manejo confidencial de la información en la mayoría de los casos. Otros 31 (48%) creen que la empresa lo hace siempre. De esta manera, se evidencia una percepción bastante favorable de los clientes sobre la forma como la organización procesa la información que ellos generan sobre la misma. Este punto es muy importante, en la medida en que expone positivamente el trabajo que ha realizado el talento humano sobre este tema en particular.



Gráfica 35. Pregunta 14 a cliente externo

48 de los consultados (74%) consideraron que nunca han considerado cambiar de proveedor. Esta cifra, aunque positiva, merece ser contrastada con las otras 17 personas que sí lo han considerado pocas veces (21%) o muchas veces (5%). Estas cifras evidencian que es necesario realizar ajustes sobre el trabajo realizado por la organización, con el fin de elevar los niveles de satisfacción general y mantener a los clientes externos.



Gráfica 36. Pregunta 15 a cliente externo

Por último, 33 consultados (50%) afirmaron que el mejoramiento de los resultados de sus instituciones educativas ha mejorado siempre desde que han formalizado contratos con Asesorías Académicas Milton Ochoa. Otros 29 (45%) consideraron que la mejora se ha dado en muchas ocasiones. Esta última pregunta expone que el trabajo que la empresa ha venido haciendo es positivo y que los resultados así lo demuestran.

Los aspectos estadísticos descritos líneas atrás permitieron conocer la percepción del cliente externo de la empresa. Si bien existen diferencias sucintas entre la población, se podría decir que en su mayoría, la población del cliente externo cuenta con las siguientes tendencias: 1) clientes con más de 3 años como clientes; 2) la empresa cuenta con instalaciones apropiadas; 3) cuenta con los estándares propuestos por el MEN; 4) se cuenta con un trato óptimo en atención al cliente; 5)

se cuenta con una atención telefónica eficiente; 6) en general, se resuelven las inquietudes vía e-mail; 7) se cuenta con un excelente diseño en diagramación de los productos; 8) es preciso hacer un breve ajuste a los tiempos de entrega; 9) los productos llegan de manera íntegra; 10) en general, el personal atiende las inquietudes de manera asertiva; 11) existe coherencia entre la formación del personal y la labor que realizan; 12) es preciso implementar estrategias de mejoramiento continuo; 13) en ocasiones, es necesario recurrir a altas instancias; 14) se maneja la información de modo confidencial; 15) no han considerado cambiar de proveedor.

Con lo anterior, se pueden establecer los criterios para realizar el estudio correlacional entre variables para determinar la correspondencia entre el servicio al cliente y la profesionalización del capital humano.

6.3 El nivel del servicio al cliente externo en la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga, frente a los perfiles de cargos de la empresa.

Al realizar un análisis retrospectivo de la empresa durante los últimos cinco años, se pudieron evidenciar algunos aspectos relevantes, los cuales se relacionan descritos en la siguiente tabla.

Tabla 7.

Análisis comparativo del servicio al cliente durante los últimos cinco años

Año	Servicio al cliente
2014	No existía un mecanismo para diligenciar las PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias). Las sugerencias eran decantadas directamente a través de la subgerencia.
2015	Se instaló un buzón de sugerencias. La mayoría atendían a aspectos relacionados con el cliente interno y al desempeño cotidiano de la empresa: colocar un botellón de agua, programar reuniones más seguidamente, reconocer la labor individualmente y no por departamentos, etc.

2016	Se creó un correo electrónico exclusivamente para diligenciar las PQRS, en el que los clientes (interno y externo) podrían expresar sus sugerencias. De todas maneras, continuó teniendo más impacto el buzón de sugerencias, pero, aun así, atendían a aspectos al interior de la empresa. No se realizaba un seguimiento continuo a la revisión de nuevas sugerencias y a la ejecución de las existentes, por lo que la idea del correo perdió vigencia. Se pensó en la posibilidad de incluir un link dentro de la página web donde cualquier usuario pudiera diligenciar sus sugerencias.
2017	Se incluyó el link PQRS y se empezó a hacer seguimiento al servicio al cliente. Se planteó la posibilidad de realizar un proyecto dedicado al análisis del servicio al cliente. Se sugirió que el presente proyecto de grado fuese parte del estudio del servicio al cliente. Se aprobó la sugerencia. Se inició con el análisis de la información existente y con la redacción del anteproyecto.
2018	Se cambió el link de PQRS por el de PQRSF (peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones). Se ejecutó el presente proyecto de grado.

Tal como se observa en la tabla anterior, nunca ha existido un sistema de medición del servicio al cliente durante los últimos cinco años que permitiera realizar un comparativo cuantitativo propiamente dicho con índices y valores porcentuales. De hecho, se han establecido mecanismos para escuchar las sugerencias de los clientes, tales como el diálogo directo con los administrativos, el buzón de sugerencias, el correo electrónico y la página web. No obstante, en muchas ocasiones se daban respuestas a las PQRS de manera casi inmediata, mientras que, en otras ocasiones, ni siquiera eran leídas. Lo anterior demuestra que aun cuando se estableció un canal de comunicación para escuchar las sugerencias de los clientes -interno y externo- no se tenía la percepción de un sistema de medición. Fue solo con la implementación de la presente investigación que se pudo establecer la necesidad de medir el impacto del Capital Humano sobre el Servicio al Cliente.

Como información adicional, se detalla a continuación 40 PQRSF recogidas en la última encuesta realizada a algunos clientes tanto internos como externos.

Tabla 8.

PQRSF de clientes internos y externos en el 2018

Tipo de cliente	Descripción
Interno	Reestructurar la visión y enfocar las actividades hacia ese objetivo.
	Continuar con las obras sociales: estabilidad de empleados, apadrinamiento, etc.
	Preocupación de la empresa para que el personal que viaja tenga todo a tiempo
	Preocupación de la empresa para que el personal que viaja tenga todo lo necesario.
	Excelente gestión frente a los requerimientos tecnológicos solicitados (NAS, Turning Point, portátiles).
	Se evidencia un esfuerzo continuo por el bienestar de los empleados y por la creatividad hacia la innovación.
	Se sugiere más acercamiento con el Departamento de Logística.
	Excelente gestión frente al pago oportuno de nómina durante mucho tiempo.
	Existe una excelente disposición frente a las dudas contables de los compañeros (impuestos, declaraciones, etc.)
	AAMO ya es reconocida a nivel nacional, y con esfuerzo, de seguro lo será internacionalmente.
	Que los cumpleaños sean justo el día que se cumpla y no trimestralmente, con el fin de hacerlo más ameno.
	Valorar el ambiente de trabajo logrado, pues en ocasiones no se ve el compromiso, generando desgaste de recursos e inconvenientes.
	Que se reactiven las actividades de integración durante los horarios de descanso.
	Que la labor del colaborador no se quede en su función dentro de la empresa, sino que los objetivos los haga propios.
	En lugar de botellones de agua, comprar filtros para abastecimiento continuo y directo de la toma general.
	El espacio de trabajo es muy reducido y congestionado para quienes tenemos que ir a imprimir o a gestionar algo.
	Se siente como en casa al trabajar en las instalaciones de la empresa.

	Dos capacitaciones son necesarias: 1) productos y servicios de la empresa; 2) funciones de cada colaborador a nivel de departamentos.
	Flexibilidad en los horarios para quienes estudian o para quienes por sus principios religiosos no laboran los sábados.
Externo	Que se trabaje en la certificación de calidad.
	Se cuenta con una amplia gama de herramientas para atender las PQRSF de las personas (WhatsApp, Chat, Facebook).
	Debe existir más integración entre los distintos sistemas de información, aunque por separado funcionan bien.
	Un departamento preocupado por la continua innovación y que están a la par con los avances tecnológicos.
	Hacer pre-ICFES todo el año, entre semana y fines de semana.
	Reconocimiento a la labor gerencial que se evidencia en los logros alcanzados y en la consolidación de un gran grupo de trabajo.
	Elaborar un video corporativo para que la comunidad conozca sobre el ambiente laboral y los logros alcanzados.
	Productos de alta calidad y acordes con las necesidades del mercado.
	Que las páginas web, las apps y plataformas sean más fáciles de entender, ágiles e intuitivas, tanto para clientes como colaboradores.
	Debe existir un protocolo para atender correctamente las pqrsl, pues en ocasiones no se atienden o no se solucionan rápidamente.
	El dpto se destaca por su disposición al trabajo, por la agilidad en el desarrollo de procesos y por la solución de situaciones fortuitas.
	Que Audiovisuales esté más enterado de las actividades de la empresa para darlos a conocer a través de los distintos medios (noticiero, internet, etc.)

Con base en las PQRSF descritas en la tabla anterior, se puede reorganizar en cinco grandes grupos: 1) aquellas que atienden al manejo operativo de la empresa (horarios, descansos, reuniones, etc.); 2) aquellas que obedecen a los procedimientos internos entre personal; 3) aquellas

que responden a los canales de comunicación entre la empresa y los clientes (servicio telefónico, recepción de e-mails, página web); 4) aquellas concernientes a los espacios de trabajo; 5) aquellas relacionadas con capacitaciones continuas.

Todas estas PQRSF se tuvieron en cuenta a la hora de elaborar las variables del estudio de correlación. Asimismo, han servido de insumo para el plan de mejoramiento interno de la empresa.

6.4 Análisis de resultados: evaluación de la relación entre la profesionalización del capital humano en la empresa y los cambios en el servicio al cliente externo

Una vez realizadas las encuestas de PQRSF, las encuestas a los clientes internos y las encuestas a los clientes externos, se determinó cuál sería el modelo teórico más apropiado para realizar el estudio. En este caso, Chiavenato cumplía con los criterios de la investigación, con lo cual, las variables que proponía en su modelo de estudio se adaptaron a la presente investigación. En seguida, se buscaron los descriptores que permitirían pasar de un estudio cualitativo a un estudio cuantitativo.

Como primera instancia, se determinó el grado de correlación que existía entre las variables tomando como referencia el coeficiente de correlación de Pearson, ya que este tiene propósito general, determinar cuán causales son entre sí dos grupos de datos, que es el ideal para la presente investigación.

6.4.1 Medición de la correlación entre variables. El presente estudio tiene como objetivo principal determinar el impacto de la profesionalización del capital humano en la calidad del servicio al cliente externo en la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga.

Este objetivo, en términos estadísticos, equivale a determinar el grado de correlación existente entre dos variables: capital humano vs. calidad del servicio. Por tal razón, la medida estadística más apropiada en este caso es el Coeficiente de Pearson, pues se trata de un indicador de la correlación entre dos grupos de datos de variables, donde se obtiene una visión más global de la correlación entre los datos, arrojando un dato y una ecuación de la recta correlacionada, tal como se explicó en las dos secciones anteriores.

Una vez seleccionadas las 4 variables de estudio junto con las correspondientes 9 dimensiones (ver tabla 5), se procedió a determinar la correlación existente entre las 9 dimensiones. Con cada una de las dimensiones se calculó el coeficiente de correlación de Spearman, pues es la condición inicial de cualquier estudio estadístico de correlación. Es así que se inició con la definición de las variables de estudio que, de acuerdo al marco teórico, posibilitaban la medición del Capital Humano y el servicio al cliente. En la tabla 5 se relacionan los índices que hacen esto posible. A continuación, se describe este proceso:

Tabla 9.

Variables y dimensiones de la presente investigación

	Dimensión	Indicador(es)
Variable dependiente: Calidad del Servicio (Cliente externo)	Disponibilidad de tangibles	de Instalaciones e infraestructura física
	Disponibilidad de intangibles	de Trato del personal
	Confiabilidad	Calidad de los productos
	Eficiencia	Tiempo de entrega de la producción
	Eficacia	Éxito en la entrega de productos
	Contacto	Organización de los roles y la producción
	Inicio y terminación	Programación temporal
Variable independiente: Profesionalización del Capital Humano (Cliente interno)	Capital humano innato	Destrezas y habilidades físicas
	Capital humano adquirido	Experiencia laboral
		Especialización académica en servicio al cliente

En la tabla se puede apreciar claramente que, si estamos interesados en medir, por ejemplo, es la dimensión *disponibilidad de tangibles*, el indicador más apropiado para esta operación es *Instalaciones e infraestructura física*. Del mismo modo, si lo que estamos interesados en medir es la dimensión *Capital humano innato*, el indicador más apropiado será *Destrezas y habilidades físicas*. Y así sucesivamente. De manera tal que, si lo que, si el objetivo es medir dichas dimensiones, entonces, las preguntas que se realicen en las encuestas deberán estar relacionadas con dichos indicadores.

Fue entonces cuando surgió la pregunta, ¿qué tipo de preguntas deberían estar incluidas dentro de las encuestas? Luego de un análisis pormenorizado, de una búsqueda de referentes y de una revisión por parte de expertos, se llegó a la conclusión que era preciso realizar dos encuestas, una dirigida al cliente interno (por cuanto se trata de la percepción de la variable *profesionalización del capital humano*) y otra dirigida al cliente externo (pues buscaba evaluar la variable *Calidad del servicio*).

Es así que, era preciso que las preguntas elegidas tuvieran incidencia directa con los diez indicadores presentados anteriormente: instalaciones e infraestructura física; trato del personal; calidad de los productos; tiempo de entrega de la producción; éxito en la entrega de productos; organización de los roles y la producción; programación temporal; destrezas y habilidades físicas; experiencia laboral; y especialización académica en servicio al cliente. La tabla 6 relaciona las preguntas realizadas tanto al cliente interno, como al cliente externo, luego de su análisis y revisión.

Tabla 10.

Preguntas para las encuestas al cliente interno y al cliente externo

Preguntas cliente interno	Preguntas cliente externo
¿Normalmente siente como propios los problemas de la organización?	¿Cree usted que las instalaciones donde la empresa desarrolla sus servicios favorecen el servicio al cliente?
¿A veces se siente como una “isla” laborando dentro de la organización?	¿Considera que el contenido de los instrumentos de trabajo ofrecidos por la empresa cumple con los estándares propuestos por el Ministerio de Educación Nacional?
¿Considera que es coherente la labor que desarrolla con su nivel de formación actual?	¿Calificaría usted como óptimo el trato con el personal de atención al cliente de la empresa?
¿Ha sentido que la empresa está muy orientada a los resultados?	Luego de una comunicación telefónica con la empresa, ¿ha sido plenamente atendido su requerimiento?
¿Cree usted que la forma como está jerarquizada la empresa requiere un poco más de flexibilidad?	Tras el envío de un correo electrónico, ¿ha sido óptimamente atendida su solicitud?
¿Le parece que en algunas situaciones acaecidas al interior no se toma en cuenta su opinión?	Respecto al diseño y diagramación de los productos, ¿calificaría usted de excelente la calidad de los productos?
¿Considera que el propósito “en letras” de la empresa es muy diferente a la realidad?	En relación a los tiempos de entrega de los productos, ¿considera que están ajustados a los inicialmente establecidos?
¿Ha sentido que la empresa debería tener más presente la permanencia y la estabilidad de los empleados?	A la hora del envío de los productos desde la empresa hasta su institución, ¿considera usted que llegan en el estado que inicialmente se pactó?
¿Ha evidenciado que la empresa no tiene en cuenta la promoción interna?	Cuando usted establece una comunicación con la empresa, ¿es atendido por el personal con la actitud esperada?
¿Cree que la empresa debería ofrecer más capacitaciones para la formación de su personal?	¿Considera usted que es coherente la formación de los empleados de la empresa con la labor que realizan?
¿Ha notado casos continuos al interior de la empresa que requieran un mejor canal de comunicación para su solución?	¿Considera usted que es coherente la formación de los empleados de la empresa con la labor que realizan?
¿Considera usted que la empresa no ha descubierto aún su mayor potencial?	¿Nota usted que la empresa se preocupa por implementar estrategias de mejoramiento continuo?
¿Ha considerado cambiar de labor ya sea al interior de la empresa o hacia otra empresa?	Cuando usted como cliente requiere resolver una situación propia de la dinámica de la

Preguntas cliente interno	Preguntas cliente externo
	empresa, ¿debe recurrir invariablemente a altas instancias?
¿Cree usted que la empresa en realidad aporta al desarrollo social?	¿Considera usted que la empresa es muy seria en el manejo confidencial de la información?
	¿Ha considerado cambiar de proveedor de servicios por alguna situación acaecida en la empresa?
	¿Cree usted que, tras aplicar las pruebas ofrecidas por la empresa, los resultados en su institución han mejorado significativamente?
No obstante, lo más importante radica en determinar cuál(es) pregunta(s) está(n)	

relacionada(s) con cuál(es) indicador(es). La tabla 7 da respuesta a dicho cuestionamiento.

Tabla 11. Relación entre las preguntas y los indicadores

	Indicador(es)	Pregunta(s)
Variable dependiente: Calidad del Servicio (Cliente externo)	Instalaciones e infraestructura física	1, 14
	Trato del personal	3, 4, 5, 9
	Calidad de los productos	2, 6, 11
	Tiempo de entrega de la producción	7, 8, 11
	Éxito de los productos	1, 2, 15, 14
	Organización de los roles y la producción	4, 5, 9, 12
	Programación temporal	7, 8, 13
Variable independiente: Profesionalización del Capital Humano (Cliente interno)	Destrezas y habilidades físicas	4, 5, 10,
	Experiencia laboral	1, 2, 6, 8, 11
	Especialización académica en servicio al cliente	3, 7, 9, 12, 13, 14

Acto seguido, se realizaron las encuestas de cliente externo a las 65 instituciones educativas y las encuestas de cliente interno a las 40 personas relacionadas con la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga. Los resultados se tabularon y se encuentran organizados en las tablas 8 y 9:

Tabla 12.

Resultados de la encuesta cliente interno

Encuesta	Pregunta													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	2	2	4	3	2	2	2	2	2	4	3	4	4	4
2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	4	4	3	3	3
3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3
4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	4	2	4	2	4
5	3	2	3	3	2	1	1	3	2	4	3	4	2	4
6	2	2	3	4	3	2	2	2	3	4	2	4	3	3
7	2	2	3	3	3	2	2	3	2	4	2	4	3	4
8	3	2	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3
9	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	4
10	4	2	3	3	3	2	2	2	3	4	3	4	3	3
11	4	1	4	4	3	2	2	2	2	4	3	4	1	4
12	4	2	3	4	3	2	2	2	2	3	4	3	3	3
13	2	2	3	3	2	2	2	2	2	4	3	4	3	3
14	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
15	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3
16	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3
17	2	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	3	2	4
18	4	2	2	3	2	3	2	4	2	4	2	4	4	3
19	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3
20	4	3	3	4	3	1	2	2	2	4	4	4	3	4
21	3	2	3	4	3	1	2	2	3	3	3	3	1	4
22	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	4
23	4	2	4	3	3	2	2	3	1	3	2	2	2	3
24	4	1	4	4	3	4	1	2	2	4	2	4	2	4
25	3	2	4	3	3	2	2	3	1	3	2	3	2	4
26	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
27	3	3	4	4	3	2	2	3	2	4	3	4	2	4
28	2	2	4	4	1	1	2	3	2	3	2	2	2	4
29	3	1	3	4	2	2	2	2	2	3	2	3	2	4
30	3	1	3	3	2	2	2	2	1	3	2	3	2	3
31	4	2	4	3	2	2	2	2	2	3	2	3	1	4
32	4	2	3	4	3	2	2	3	3	4	2	3	3	4
33	3	2	2	4	3	2	2	2	2	4	2	3	2	4
34	3	3	3	4	2	3	2	2	2	4	4	3	3	3
35	4	2	4	4	2	2	2	2	2	4	2	4	3	4
36	2	2	4	4	2	2	2	3	2	4	2	4	2	4
37	4	1	4	4	2	2	2	2	2	4	2	4	2	4
38	2	3	4	4	3	1	2	3	2	4	2	3	2	4
39	4	1	4	4	1	2	1	1	2	4	2	4	2	4
40	4	2	4	4	3	2	2	2	2	4	2	4	3	3
Promedios	3,02	2,00	3,32	3,50	2,52	2,00	1,95	2,37	2,12	3,50	2,60	3,37	2,50	3,57

Encuesta	Pregunta														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
40	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	1
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
42	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	1	3	1
43	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	1	4	1
44	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	2
45	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	1
46	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	2
47	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1
48	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3
49	3	4	3	2	1	3	3	4	4	3	3	4	4	3	2
50	4	3	3	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	1
51	4	3	3	4	2	2	3	3	4	4	3	4	3	4	1
52	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
53	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	2	4	1
54	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4	1
55	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	1
56	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	1
57	3	4	3	4	2	1	3	3	4	3	3	4	3	3	1
58	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	1
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	1
60	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	1
61	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	1
62	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	1
63	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	1
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
65	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	1	3	1
Promedio	3,4	3,5	3,3	3,3	3,17	3,4	3,4	3,5	3,4	3,4	3,4	3,5	2,9	3,4	1,3

Una vez tabulados los datos, se procedió a determinar el valor promedio de las respuestas, ya que representaban la tendencia más probable. De igual manera, se ordenaron los datos de mayor a menor y se dejaron las preguntas que apuntaban al mismo indicador. De manera organizada, los datos se observan en la tabla 10.

Tabla 14.

Datos condensados de las encuestas de cliente interno y cliente externo

Capital Humano	Calidad del servicio
2,92	1,95
3,17	2,00
3,32	2,13
3,32	2,00
3,40	2,50
3,40	2,38
3,42	2,53
3,43	3,03
3,43	2,60
3,46	3,33
3,48	3,38
3,51	3,50
3,52	3,50
3,54	3,58

Con base en estos datos, se procedió a aplicar la prueba de Pearson con el fin de determinar el nivel de correlación que existía entre las dos variables, ya llevadas a términos numéricos. Los resultados se pueden observar en la tabla 11:

Tabla 15.

Cálculo del coeficiente de correlación

x	y	x-xm	y-ym	(x-xm)(y-ym)	(x-xm)^2	(y-ym)^2
2,92	1,95	-0,46	-0,79	0,36	0,21	0,63
3,17	2,00	-0,21	-0,74	0,16	0,04	0,55
3,32	2,13	-0,06	-0,62	0,04	0,00	0,38
3,32	2,00	-0,06	-0,74	0,04	0,00	0,55
3,40	2,50	0,02	-0,24	0,00	0,00	0,06
3,40	2,38	0,02	-0,37	-0,01	0,00	0,13
3,42	2,53	0,04	-0,22	-0,01	0,00	0,05
3,43	3,03	0,05	0,28	0,01	0,00	0,08
3,43	2,60	0,05	-0,14	-0,01	0,00	0,02
3,46	3,33	0,08	0,58	0,05	0,01	0,34
3,48	3,38	0,10	0,63	0,06	0,01	0,40
3,51	3,50	0,13	0,76	0,10	0,02	0,58

x	y	x-xm	y-ym	(x-xm)(y-ym)	(x-xm)^2	(y-ym)^2
3,52	3,50	0,14	0,76	0,11	0,02	0,58
3,54	3,58	0,16	0,83	0,13	0,03	0,70
3,38	2,74			1,03	0,34	5,03
Pearson				0,781130217		

De acuerdo a los resultados, entre los datos existe una relación de 0,781130217. Tomando únicamente el valor de 0,7811 y convirtiéndolo a un valor porcentual, tenemos que existe una correlación de 78,11% entre los datos. Para interpretar estos datos, acudimos a Hernández (Hernández, 2006), quien propone los resultados de la tabla 12:

Tabla 16.

Coeficiente de correlación de Spearman y su interpretación.

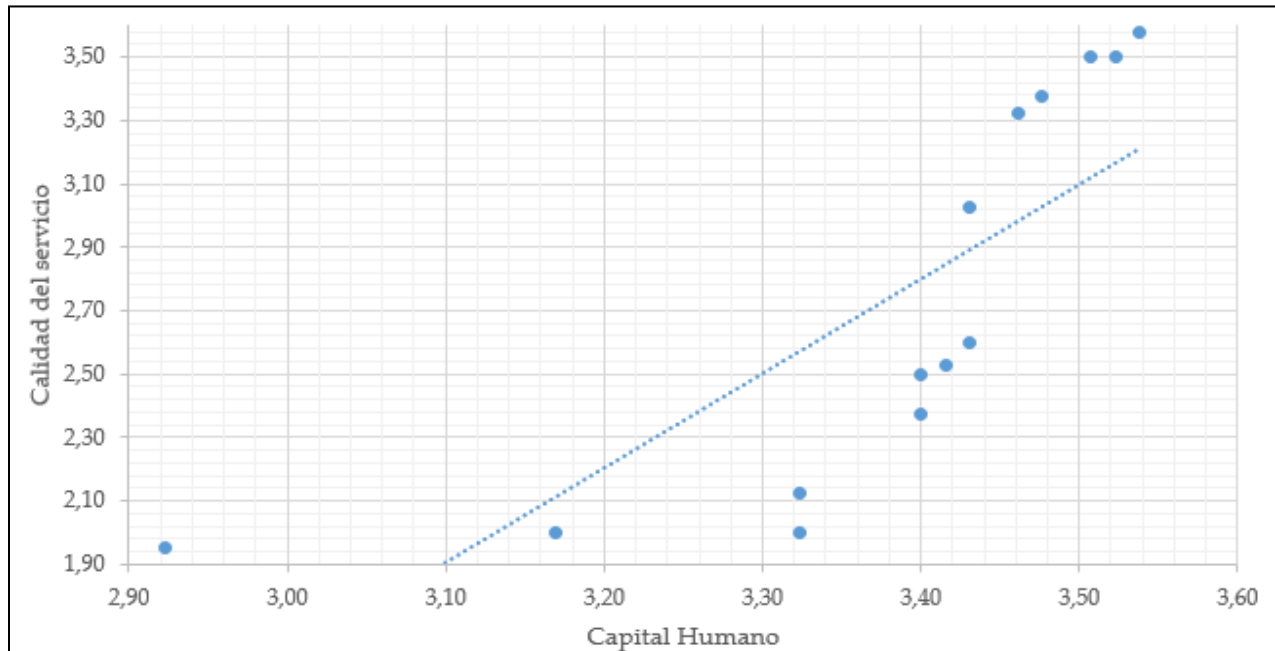
Valor	Interpretación
-1,00	Correlación negativa perfecta
-0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,75	Correlación negativa considerable
-0,50	Correlación negativa media
-0,10	Correlación negativa débil
0,00	No existe correlación alguna entre las variables
0,10	Correlación positiva débil
0,50	Correlación positiva media
0,75	Correlación positiva considerable
0,90	Correlación positiva muy fuerte
1,00	Correlación positiva perfecta

Nota: Hernández, Fernández & Baptista (2006).

Como se observa en la tabla 12, el coeficiente de correlación calculado se puede interpretar como una correlación positiva considerable entre los dos grupos de datos, lo cual es la gran conclusión de la investigación. De hecho, al graficar en un dispersigrama las variables Profesionalización del Capital Humano vs. Calidad del Servicio, se obtiene lo siguiente:

Figura 3.

Dispersigrama Capital Humano vs. Calidad del Servicio de la investigación



Fuente: autora

Como complemento al gráfico anterior, se anexa la ecuación que rige a este comportamiento:

$$y = 2,9844x - 7,3468$$

Donde

x = Capital humano

y = Calidad del servicio

El dispersigrama no muestra una línea recta perfecta, sino una tendencia lineal. Sin embargo, y de acuerdo al índice de Pearson, es posible afirmar que existe una interdependencia del 78,11% entre los índices para medir el capital humano y los índices para medir la calidad del servicio. Asimismo, la ecuación podría ayudarnos a predecir futuros comportamiento si se tiene

en cuenta como estrategia metodológica de la empresa el fortalecimiento de los índices. Sin embargo, no basta con un resultado numérico para hallar el nivel de correlación entre los dos grupos de datos, sino que es preciso analizar su interpretación cualitativa.

6.4.2 Interpretación cualitativa del coeficiente de correlación. Retomando las variables de estudio de la tabla 13, la cual se copia nuevamente para facilitar el análisis al lector, la correlación que se obtuvo ocurrió entre los indicadores de la variable dependiente (calidad del servicio) y la variable independiente (Profesionalización del capital humano)

Tabla 17.

Variables y dimensiones de la presente investigación

	Dimensión	Indicador(es)
Variable dependiente: Calidad del Servicio (Cliente externo)	Disponibilidad de tangibles	Instalaciones e infraestructura física
	Disponibilidad de intangibles	Trato del personal
	Confiabilidad	Calidad de los productos
	Eficiencia	Tiempo de entrega de la producción
	Eficacia	Éxito en la entrega de productos
	Contacto	Organización de los roles y la producción
	Inicio y terminación	Programación temporal
Variable independiente: Profesionalización del Capital Humano (Cliente interno)	Capital humano innato	Destrezas y habilidades físicas
	Capital humano adquirido	Experiencia laboral
		Especialización académica en servicio al cliente

En conclusión, si la empresa presta especial atención a la variable que puede controlar, es decir, la profesionalización del capital humano, se tendrá un acierto del 78,11% de que los aspectos relacionados con la calidad del servicio seguramente mejorarán. Por tanto, se plantean las siguientes estrategias metodológicas descritas en la tabla 18.

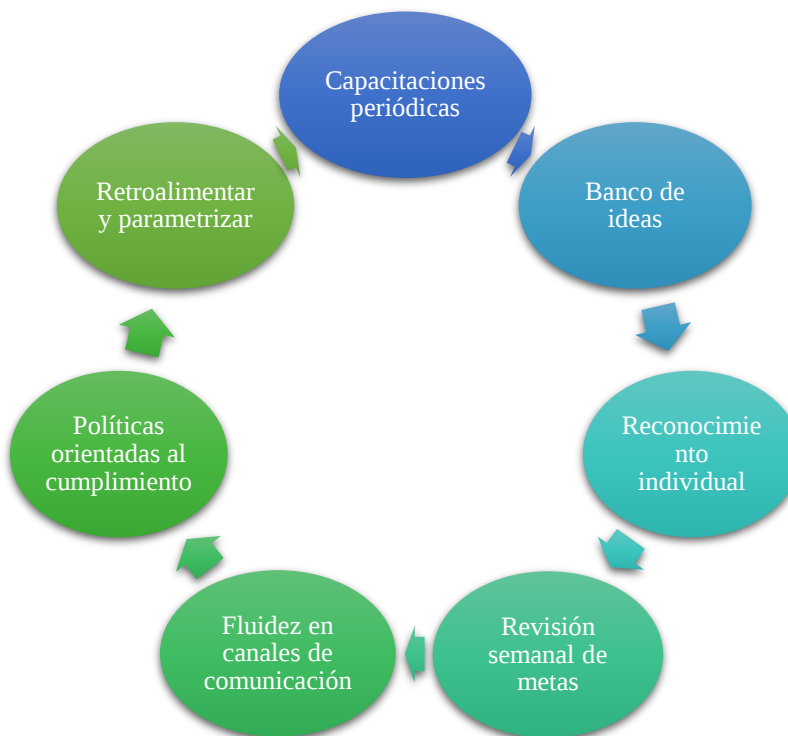
Tabla 18.

Variables y dimensiones de la presente investigación

Estrategia	Justificación
Capacitaciones periódicas	Con base en el análisis correlacional, se recomienda desarrollar capacitaciones periódicas encaminadas a la toma de conciencia acerca de la importancia en los procedimientos, del cumplimiento de los resultados y del servicio al cliente, propendiendo por una mejora institucional continua.
Banco de ideas	Según el análisis de correlación, y dado que los funcionarios y colaboradores cuentan con habilidades y destrezas que no siempre se dan a conocer, es importante abrir un espacio donde cada uno de ellos se sienta libre y con capacidad de dar a conocer sus opiniones, a manera de un banco de ideas, donde se propenda por la proposición y la generación de nuevas soluciones administrativas hacia el intra-emprendimiento
Reconocimiento individual	Existen muchos aspectos que proponen los funcionarios y colaboradores que no necesariamente son producto de su labor cotidiana. Por ello, es preciso reconocer estas propuestas a través de espacios donde se integre la comunidad en un ambiente diferente al laboral.
Revisión semanal de metas	Dado que uno de los indicadores más importantes para el logro de una excelente calidad de servicio es la programación temporal, una propuesta acertada podría ser que semanalmente se desarrolle la planeación desde su dependencia a través de metas laborales que conlleven al cumplimiento de sus indicadores y las labores propias de cada dependencia.
Fluidez en canales de comunicación	Esta estrategia podría verse como un complemento a las anteriores. Pero tras un análisis de fondo, se optó por dejarla como una estrategia totalmente consolidada y no una estrategia <i>per se</i> . Se trata de definir los canales de comunicación horizontal y vertical dentro de la organización, de tal manera que permitan el flujo constante y veraz de la información vital dentro de la organización.
Políticas orientadas al cumplimiento	Partiendo de que en el análisis correlacional de variables se evidenció una alta cooperación entre los distintos miembros de la organización, así como una estructura de poder robusta e integral, se propone el desarrollo políticas que permitan a sus funcionarios y colaboradores no solo la solución de problemas, sino la toma de conciencia en el Sistema de Gestión de Calidad. encaminada a los resultados y cumplimiento de metas propuestas por cada administración.
Retroalimentar y parametrizar	Un elemento importante a la hora de lograr un asertivo servicio al cliente podría ser agendar el primer día hábil de cada mes, con dos propósitos: retroalimentar y parametrizar los avances en el cumplimiento de los programas, las metas y los objetivos estratégicos del comité de gerencia de la organización.

Fuente: autora

6.4.3 Visión gráfica de la estrategia. Para tener una visión más general de la estrategia propuesta a continuación, se presentan las ocho estrategias de manera gráfica (ver gráfica 37).



Gráfica 37. Estrategia para fortalecer la calidad en servicio al cliente

Se trata de una estrategia cíclica, es decir, si bien debe tener un inicio para su implementación, no necesariamente debe ser las capacitaciones periódicas, aunque los autores sugieren que así lo sea, máxime cuando se trata de personal nuevo. El caso es que, una vez iniciada la estrategia, debe repetirse.

No culmina jamás dado que cada aspecto cambia según si es inicio de mes, fin de semana, fin de mes, o si algún evento no planeado surge, como una idea nueva o un proyecto nuevo. Lo más importante es tener presente cada bloque de la estrategia es tan importante como cualquiera otro. No se trata de un método paso a paso, sino de tener presente estos ocho aspectos. Corresponde

al gerente a cargo definir en qué momento aplicará una u otra estrategia. Si el gerente a cargo nota alguna falencia, debería aplicarse alguno (o varios) bloques de la estrategia. El objetivo buscado es promover el fortalecimiento de la profesionalización del Capital Humano en la Calidad para tener excelentes resultados sobre el Servicio al cliente de la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga, fin último de la presente tesis.

7. Conclusiones

Diversos puntos y temáticas tenidos en cuenta a lo largo de la investigación exponen que el capital humano de la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa posee diferentes concepciones sobre sus roles y sobre las maneras como la organización ha aprovechado y potencializado las actitudes y las aptitudes de cada una de las personas que hacen parte de su fuerza de trabajo. De esta manera, uno de los rasgos más relevantes del estudio radica en que la mayoría de los trabajadores han estado vinculados a la empresa por más de un año. Como apuntan Mejía, Bravo & Montoya (2013), entre las ventajas que posee que el capital humano de una organización no cambie constantemente están la autonomía que se fomenta y se genera tanto a nivel grupal como individual, en la medida en que el capital humano conoce sus funciones y los retos propuestos; la separación de responsabilidades, que permite que cada persona tenga retos específicos por cumplir, en medio de metas amplias; y la posibilidad de una mayor interconectividad entre las partes, pues se crean cercanías laborales, emocionales y personales más amplias, lo que supone una mejora constante en los procesos. Así las cosas, en cuanto a las posibilidades que promueve la vinculación laboral a largo y mediano plazo, Asesorías Académicas Milton Ochoa destaca, justamente, por la capacidad de mantener a un capital humano cohesionado temporal y laboralmente.

Además, debido a que la vinculación laboral es, en la mayoría de los casos, permanente y que es posible generar procesos emocionales de cercanía personal y colectiva, el grado de sensación de compañía que se da entre los trabajadores es igualmente alto en la organización. Esto es importante y positivo, en la medida en que, siguiendo a Manosso, Gonçalves, Alves & Bógea (2013), de esta sensación de cercanía aflora la confianza entre las partes, se crean impresiones y expectativas con mejores resultados; se estimula la recordación positiva de actuaciones, palabras

y proyectos conjuntos llevados a cabo por todos o partes del capital humano de la empresa; se pueden cumplir las metas con mayor agilidad y de manera más satisfactoria; y se reconocen de mejor forma las aptitudes y las actitudes de las diferentes personas que hacen parte de cada proceso dentro de la organización.

Otro punto importante de los hallazgos encontrados en el trabajo es que la mayoría de los empleados siente que su labor se encuentra en concordancia con su formación académica. Esta puede considerarse otra ventaja para la organización, en la medida en que dicha formación permite que los empleados se sientan más seguros en las labores a realizar y en las metas a cumplir. Además, el conocimiento sobre un área o sobre una temática específica abre las puertas a una mayor dinamización de los contenidos, a la innovación y a la puesta en marcha de propuestas diferenciadoras (Mejía & Jaramillo, 2006). Esto permite vislumbrar por qué el capital humano dentro de Asesorías Académicas Milton Ochoa siente, también, que hace parte de un proyecto amplio basado en resultados, pues como señala Sassha (2011), cuando existe una formación técnica o profesional amplia y concreta, las metas son alcanzables más eficientemente, pues el capital humano profesionalizado posee mayor capacidad de formular, ejecutar, evaluar y reconfigurar indicadores y de plantear y desarrollar pasos para el cumplimiento de objetivos, de acuerdo con los procesos que se den en las organizaciones.

De todas maneras, entre las principales falencias destacan que el capital humano de la organización considera que es necesario generar espacios con mayor flexibilidad, especialmente en las relaciones jerárquicas en los diferentes procesos. De acuerdo con García, Sánchez & Holgado (2011), la flexibilidad de las posiciones jerárquicas dentro de las organizaciones permite que los trabajadores sientan mayor cercanía entre ellos mismos y con sus directivos y jefes, lo cual abre las puertas a mayores niveles de confianza y comunicación entre las partes. Además, por estas

mismas ventajas que genera la flexibilización, las posibilidades de innovación tienden a ser más altas, argumentan los autores, pues el capital humano de las empresas siente que tiene mayores posibilidades de comunicar a sus superiores sus ideas, propuestas y proyectos y perciben que existen las condiciones para llevarlos a cabo y lograr mejores condiciones para las organizaciones. Por esta razón, es necesario cambiar en buena medida las percepciones de los empleados con respecto a este punto, pues esto puede estar generando trabas en cuanto a las posibilidades de generar impulsos innovadores al interior de la empresa.

Además, también es importante destacar la necesidad de flexibilización que el talento humano considera muy necesaria para poder potencializar las aptitudes profesionales que posee el capital humano dentro de la organización y, al mismo tiempo, generar ideas innovadoras que sirvan a la empresa en su fortalecimiento comercial y organizacional y que sea una palanca de empuje para el mejoramiento de las condiciones laborales y una promoción más efectiva. Este último punto es bastante importante, en la medida en que la investigación ha demostrado que varios empleados han contemplado la posibilidad de cambiar de trabajo, justamente por las pocas probabilidades que existen de lograr que sus expectativas y logros sean reconocidos de manera positiva y a largo plazo por parte de Asesorías Académicas Milton Ochoa.

Con todo lo anterior, entonces, es posible afirmar que la profesionalización del capital humano dentro de la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa ha sido bastante positivo, pues los empleados sienten que tienen más herramientas para lograr objetivos, cumplir con sus tareas y generar una mejor imagen corporativa, lo cual ha sido apreciado por los clientes externos de manera positiva. Pero, junto con esto, se evidencian algunas falencias por parte de las directivas y la estructura organizacional de la empresa misma, en la medida en que, de acuerdo con las opiniones y las percepciones del capital humano, no se han sabido aprovechar del todo el potencial

académico y laboral de los empleados, lo cual ha generado que, en muchas ocasiones, estos sientan que sus capacidades no están siendo aprovechadas realmente por parte de la organización, repercutiendo negativamente en la relación existente entre la profesionalización y el servicio al cliente en la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez, T.; Mijares, B. & Zambrano, E. (2013). Sentido de compromiso en la atención al cliente interno de la gerencia de servicios logísticos PDVSA Occidente. *Telos*, 15 (1).
- Arce, M. (2008). La profesionalización del recurso humano policial. Aspectos curriculares que se deben contemplar. *Revista Educación*, 32 (1). Disponible en: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/522/549>
- Arrazola, M. & Hevia, j. (2003). *Medición del capital humano y análisis de su rendimiento*. Documento de trabajo. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales. Recuperado de: http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/papeles_trabajo/2003_22.pdf
- Barradas, M., Rodríguez, J. & Sánchez, A. (2014). *La profesionalización: Elemento clave para disminuir prácticas negativas en las micro, pequeñas y medianas empresas familiares*. Ciudad de México: XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Ponencia. Recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C24.pdf>
- Botía, M. & Orozco, L. (2012). Competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas. Sus características en el sector turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21 (3).
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill Educación.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Ciudad de México: McGraw Hill Educación.
- Colunga, C. (2010). *La calidad en el servicio*. Documento de trabajo. México D.F.: Instituto Panamericano de Estudios Superiores Abiertos y a Distancia. Recuperado de: <http://www.ipesad.edu.mx/repositorio1/TSUSP-TSUSP11-11.pdf.pdf>

- Diago, F. (2005). *Fundamentos del servicio al cliente de la aviación comercial: valor diferencial del éxito empresarial*. Bogotá: Fundación Politécnico Grancolombiano.
- Droguett, F. (2012). *Calidad y Satisfacción en el Servicio a Clientes de la Industria Automotriz: Análisis de Principales Factores que Afectan la Evaluación de los Clientes*. Tesis de grado. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108111/Droguett%20Jorquera,%20F..pdf?sequence=3>
- Duque, E. & Chaparro, C. (2012). Medición de la percepción de la calidad del servicio de educación por parte de los estudiantes de la UPTC Duitama. *Criterio Libre*, 10 (16). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3966855.pdf>
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15 (25).
- García, J., Sánchez, I. & Holgado, R. (2011). Flexibilidad y desarrollo de los recursos humanos en un contexto de innovación: análisis empírico en el sector biotecnológico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20 (1).
- Gómez, J., García, J. & Solana, J. (2012). *La medición del capital humano*. Universidad de Murcia: Universidad Católica San Antonio. Recuperado de: <http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2003%20-%20Almeria/asepeltPDF/212.pdf>
- Guanipa, M. (2011). Investigación cuantitativa y cualitativa: interdependencia del método. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 6 (11). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2747/274719836001.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: editorial McGraw Hill.

- Jaimes, D. & Arenas, M. (2009). *Análisis y mejoramiento de los procesos de Asesorías Académicas Milton Ochoa*. Tesis de grado. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Recuperado de: repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/5121/2/132287.pdf
- Jaramillo, J., Ufre, E. & Patenina, A. (2010). *Calidad de servicio al cliente en empresas comerciales*. Documento de trabajo de la Especialización en Psicología Económica de la Universidad del Norte. Disponible en: http://inpsicon.com/estudios_realizados/espanol/Paternina_Esp.pdf
- Lara, R. (2002). La gestión de la calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*, (19).
- Manosso, F., Gonçalves, J., Alves, T. & Bógea, V. (2013). El empleado como gestor de las emociones de los huéspedes. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22 (1). Recuperado de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v22n1/v22n1a01.pdf>
- Martínez, E. & Lauzardo, J. (2006). El servicio al cliente: una necesidad imperante en la calidad de la industria. *Ingeniería Mecánica*, 9 (2).
- Mejía, A. & Jaramillo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 4 (1). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1053/105316847004.pdf>
- Mejía, A., Bravo, M. & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Revista de Ingeniería Industrial*, 34 (1). Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v34n1/rri02113.pdf>

- Michoa, Y. (2015). La profesionalización del servicio público en el Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México. *Espacios públicos*, 18 (43). Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/676/67642415007.pdf>
- Najul, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8).
- Navarro, I. (2005). Capital Humano: su definición y alcances en el desarrollo local y regional. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 13. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2750/275020513035.pdf>
- Nemiña, R., García, H. & Montero, L. (2009). Desarrollo profesional y profesionalización docente. Perspectivas y problemas. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 13 (2). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/567/56711798016.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE. (2007). Capital humano: Cómo moldea tu vida lo que sabes. Documento de trabajo. Recuperado de: <https://www.oecd.org/insights/38435951.pdf>
- Ospina, H. (2010). Nuevos paradigmas en gestión humana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18 (23). Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151313724006.pdf>
- París, G., Tejada, J. & Coiduras, J. (2014). La profesionalización de los profesionales de la formación para el empleo en constante [in]definición en Europa. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 18 (2). Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/567/56732350015.pdf>
- Peralta, M. (2011). *Vigencia del concepto Capital Humano: hacia una medición acorde con el advenimiento de la sociedad del conocimiento*. Santiago de Chile: Instituto Nacional de Estadística. Disponible en:

- http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/estudios_y_documentos/documentostrabajo/capital_humano.pdf
- Restrepo, C.; Restrepo, L.; Estrada, S. (2006). Enfoque estratégico del servicio al cliente. *Scientia et technica*, 12(32).
- Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 6 (1). Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2747/274719836001.pdf>
- Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 15 (1). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>
- Sassha, A. (2011). ¿Es posible medir el impacto del capital humano en los resultados de la organización?: el rol de recursos humanos, modelo de medición y otros indicadores del capital humano. *Perspectivas*, 27. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941231007.pdf>
- Serrano, A. & López, M. (2007). *Modelos de gestión de la calidad de servicio: revisión y propuesta de integración con la estrategia empresarial*. Documento de la Universidad de Granada (España). Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2480844.pdf>
- Socarrás, E. (2014). *La comunicación como eje del servicio al cliente en las Instituciones de Educación Superior*. Monografía de especialización. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org/bitstream/10654/13075/1/LA%20COMUNICACI%C3%93N%20COMO%20EJE%20DEL%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE%20EN%20LAS%20INSTITUCIONES%20DE%20EDUCACI%C3%93N%20SUPERIOR.pdf>

- Solórzano, G. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. *El buzón de Pacioli*, (82). Disponible en: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- UNESCO. (2000). *Desafíos de la educación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: UNESCO – Ministerio de Educación Nacional. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf>
- Vega, M. (2001). *La importancia de la calidad en el servicio al cliente*. Proyecto de grado. Veracruz (México): Universidad de Veracruz. Disponible en: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/12345678/15/1/VegaPerez.pdf>
- Villalobos, G. & Pedroza, R. (2009). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. *Tiempo de Educar*, 10 (20). Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/311/31112987002.pdf>

Apéndice A. Encuesta a cliente interno

Universidad Santo Tomás
Facultad de Economía
Bucaramanga, 2017
Herramienta de validación



Objetivo de la encuesta: Determinar el impacto de la profesionalización del capital humano en la calidad del servicio al cliente en la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga.

Datos generales: por favor, complete los siguientes datos para tratamiento adecuado de la información.

Tiempo laborando en la empresa:

- ☐ Menos de un año
 ☐ De uno a dos años
 ☐ De dos a tres años
 ☐ Más de tres años

Nombre completo (opcional):

Instrucciones: a continuación se presentará una serie de preguntas asociadas con el servicio al cliente. Por favor, marque la opción que usted considere apropiada según su percepción entre las opciones "Siempre", "Muchas veces", "Pocas veces" o "Nunca" (ver ejemplo).

Ejemplo:

¿Considera usted que las acciones de la empresa son coherentes con sus políticas?

- ☐ En desacuerdo
 ☐ Pocas veces
 ☐ Muchas veces
 ☒ Siempre

Pregunta 1

¿Normalmente siente como propios los problemas de la organización?

- ☐ Nunca
 ☐ Pocas veces
 ☐ Muchas veces
 ☐ Siempre

Pregunta 2

¿A veces se siente como una "isla" laborando dentro de la organización?

- ☐ Nunca
 ☐ Pocas veces
 ☐ Muchas veces
 ☐ Siempre

Pregunta 3

¿Considera que es coherente la labor que desarrolla con su nivel de formación actual?

- ☐ Nunca
 ☐ Pocas veces
 ☐ Muchas veces
 ☐ Siempre

Pregunta 4

¿Ha sentido que la empresa está muy orientada a los resultados?

- ☐ Nunca
 ☐ Pocas veces
 ☐ Muchas veces
 ☐ Siempre

Universidad Santo Tomás
Facultad de Economía
Bucaramanga, 2017
Herramienta de validación

**Pregunta 5**

¿Cree usted que la forma como está jerarquizada la empresa requiere un poco más de flexibilidad?

☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

Pregunta 6

¿Le parece que en algunas situaciones acaecidas al interior no se toma en cuenta su opinión?

☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

Pregunta 7

¿Considera que el propósito "en letras" de la empresa es muy diferente a la realidad?

☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

Pregunta 8

¿Ha sentido que la empresa debería tener más presente la permanencia y la estabilidad de los empleados?

☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

Pregunta 9

¿Ha evidenciado que la empresa no tiene en cuenta la promoción interna?

☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

Pregunta 10

¿Cree que la empresa debería ofrecer más capacitaciones para la formación de su personal?

☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

Pregunta 11

¿Ha notado casos continuos al interior de la empresa que requieran un mejor canal de comunicación para su solución?

☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

Pregunta 12

¿Considera usted que la empresa no ha descubierto aún su mayor potencial?

☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

Universidad Santo Tomás
Facultad de Economía
Bucaramanga, 2017
Herramienta de validación

**Pregunta 13**

¿Ha considerado cambiar de labor ya sea al interior de la empresa o hacia otra empresa?

☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

Pregunta 14

¿Cree usted que la empresa en realidad aporta al desarrollo social?

☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

La encuesta ha terminado. Muchas gracias por su tiempo.

Autorización: autorizo de manera voluntaria a la Universidad Santo Tomás y a la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa conservar, analizar y transferir los datos de la presente encuesta para fines netamente académicos.

Firma

Apéndice B. Encuesta cliente externo

Universidad Santo Tomás
Facultad de Economía
Bucaramanga, 2017
Herramienta de validación



Objetivo de la encuesta: Determinar el impacto de la profesionalización del capital humano en la calidad del servicio al cliente en la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa, sede Bucaramanga.

Datos generales: por favor, complete los siguientes datos para tratamiento adecuado de la información.

Tiempo como cliente:

- ☐ Menos de un año ☐ De uno a dos años ☐ De dos a tres años ☐ Más de tres años

Institución Educativa encuestada:

Producto(s) que tiene con la empresa: Por favor, marque el(los) producto(s) que tiene actualmente con la empresa.

- ☐ Mi primer martes de prueba (prescolar) ☐ Martes de prueba ☐ Competencias Ciudadanas ☐ Pruebas Pensar ☐ Simulacros

Instrucciones: a continuación se presentará una serie de preguntas asociadas con el servicio al cliente. Por favor, marque la opción que usted considere apropiada según su percepción entre las opciones "Siempre", "Muchas veces", "Pocas veces" o "Nunca" (ver ejemplo).

Ejemplo:

¿Considera usted que las acciones de la empresa son coherentes con sus políticas?

- ☐ En desacuerdo ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☒ Siempre

Pregunta 1

¿Cree usted que las instalaciones donde la empresa desarrolla sus servicios favorecen el servicio al cliente?

- ☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

Pregunta 2

¿Considera que el contenido de los instrumentos de trabajo ofrecidos por la empresa cumple con los estándares propuestos por el Ministerio de Educación Nacional?

- ☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

Universidad Santo Tomás
Facultad de Economía
Bucaramanga, 2017
Herramienta de validación

**Pregunta 3**

¿Calificaría usted como óptimo el trato con el personal de atención al cliente de la empresa?

☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

Pregunta 4

Luego de una comunicación telefónica con la empresa, ¿ha sido plenamente atendido su requerimiento?

☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

Pregunta 5

Tras el envío de un correo electrónico, ¿ha sido óptimamente atendida su solicitud?

☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

Pregunta 6

Respecto al diseño y diagramación de los productos, ¿calificaría usted de excelente la calidad de los productos?

☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

Pregunta 7

En relación a los tiempos de entrega de los productos, ¿considera que están ajustados a los inicialmente establecidos?

☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

Pregunta 8

A la hora del envío de los productos desde la empresa hasta su institución, ¿considera usted que llegan en el estado que inicialmente se pactó?

☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

Pregunta 9

Cuando usted establece una comunicación con la empresa, ¿es atendido por el personal con la actitud esperada?

☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

Pregunta 10

¿Considera usted que es coherente la formación de los empleados de la empresa con la labor que realizan?

☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

Universidad Santo Tomás
Facultad de Economía
Bucaramanga, 2017
Herramienta de validación

**Pregunta 11**

¿Nota usted que la empresa se preocupa por implementar estrategias de mejoramiento continuo?

☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

Pregunta 12

Cuando usted como cliente requiere resolver una situación propia de la dinámica de la empresa, ¿debe recurrir invariablemente a altas instancias?

☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

Pregunta 13

¿Considera usted que la empresa es muy seria en el manejo confidencial de la información?

☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

Pregunta 14

¿Ha considerado cambiar de proveedor de servicios por alguna situación acaecida en la empresa?

☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

Pregunta 15

¿Cree usted que tras aplicar las pruebas ofrecidas por la empresa, los resultados en su institución han mejorado significativamente?

☐ Nunca ☐ Pocas veces ☐ Muchas veces ☐ Siempre

La encuesta ha terminado. Muchas gracias por su tiempo.

Autorización: autorizo de manera voluntaria a la Universidad Santo Tomás y a la empresa Asesorías Académicas Milton Ochoa conservar, analizar y transferir los datos de la presente encuesta para fines netamente académicos.

Firma