

Habilidades de dirección de personal como un determinante de la calidad en el servicio interno

Andrés Raineri Bernain
Universidad de Chile

Claudio Fuchs Baranski
Universidad Adolfo Ibáñez
Chile

Extracto

El artículo presenta un estudio empírico de la relación existente entre las habilidades de dirección de personal de los supervisores de una empresa y la calidad de los servicios internos que prestan las unidades que ellos dirigen. La evidencia empírica encontrada en este estudio apoya la hipótesis de que las habilidades de dirección de personal son un determinante de la calidad de los servicios internos. Además, se analiza cuáles habilidades de dirección de personal tienen una mayor capacidad predictiva sobre la calidad del servicio interno.

Abstract

An empirical study is presented on the relationship existing between the personnel management skills of the supervisors in a firm and the quality of the internal services afforded by the units under their supervision. The empirical evidence found in the study supports the hypothesis that personnel management abilities constitute a determinant of internal

Los autores expresan sus agradecimientos a todos aquellos que cooperaron en el desarrollo de este trabajo.

services quality. An analysis is also performed aiming at defining which personnel management abilities have a higher predictive capacity in connection with internal service quality.

Introducción

Un factor determinante en el esfuerzo de las organizaciones por mejorar la calidad de sus productos y servicios son los recursos humanos. Los recursos humanos han sido señalados como un elemento esencial de ventaja competitiva, tanto para las compañías como para los países. Naisbitt y Aburdene 1990 señalan que "es la calidad y capacidad innovadora de los recursos humanos la que marcará la diferencia en la competencia económica de la era de la informática". Desde esta perspectiva, los esfuerzos de las empresas para mejorar la calidad de sus productos y servicios está irremediamente ligada al desarrollo de sus recursos humanos.

La discusión en la literatura sobre la importancia de las habilidades de dirección de las jefaturas como determinantes de la calidad en el servicio es extensa (Desatnick, 1987; Blackburn y Rosen, 1993; Zeithalm, Parasuram y Berry, 1990). Sin embargo, los pocos estudios empíricos existentes sobre el tema son sólo de carácter exploratorio (Poza y Fuchs, 1987; Schneider y Bowen, 1993).

Este estudio busca evidencia que permita analizar en forma empírica el papel que cumplen las habilidades de dirección de personal como determinantes de la calidad de los servicios internos. Además, se analiza cuáles son las habilidades de dirección de personal que tienen un mayor efecto sobre la calidad del servicio. En definitiva, se busca apoyo para un modelo conceptual de la calidad del servicio como una característica del trabajo de las personas. Se propone que las personas que rodean al trabajador, en especial los supervisores, determinan, con su estilo de dirección, una parte importante de los aspectos conductuales, emocionales y cognitivos que guían el comportamiento de los subordinados y afectan a su rendimiento como a la calidad de su trabajo. En la concepción aquí propuesta, la calidad es en última instancia una expresión del trabajo de las personas.

El presente artículo se divide en cuatro secciones. En una primera parte se desarrolla un marco teórico sobre los temas de habilidades de dirección de personal, calidad en el servicio y la relación entre ambos grupos de variables. En una segunda parte se describe la metodología usada para la evaluación de las

habilidades de dirección de personal de los jefes de las unidades funcionales de una empresa y para la evaluación de la calidad en el servicio ofrecido por estas unidades a sus clientes internos. En una tercera parte se analizan los resultados de las evaluaciones de las habilidades de dirección y de calidad en el servicio y se efectúa un análisis estadístico para evaluar el modelo propuesto. En una cuarta y última parte se discute la relevancia, alcances y limitaciones de los resultados.

Marco teórico

CALIDAD DEL SERVICIO

El concepto de calidad se ha difundido en forma masiva en las últimas dos décadas. El desarrollo de programas de calidad se caracteriza por orientar a la organización hacia la satisfacción de las expectativas del consumidor o cliente. Estos programas de calidad requieren que todas las personas que trabajan en la organización se involucren en el mejoramiento de los procesos y servicios internos que se producen dentro de la empresa, para así mejorar el producto que recibe el cliente externo. Una empresa no sólo cuenta con clientes que consumen su producto, sino, además, cada unidad dentro de la empresa puede concebirse como una prestataria de servicios hacia otras unidades (ej., Dean y Bowen, 1994; Zeithalm, Parasuram y Berry, 1990).

El concepto de calidad ha sido comentado desde la época de los clásicos griegos. Sin embargo, las primeras aplicaciones de este término a la producción y el comercio datan del siglo XVIII, cuando comerciantes occidentales deciden expandir el mercado de sus bienes conforme a la creencia de que el consumidor era el "arbitro" de los negocios (Reeves y Bernard, 1994). Algunos autores (Gehani, 1993) han atribuido el comienzo del movimiento de calidad en la industria moderna a Frederick Taylor, padre de la "administración científica". El concepto tayloriano de división del trabajo en tareas unitarias simples permitió que recayera el rol de inspectores posproducción en los supervisores. Sin embargo, este método tayloriano de fragmentación del trabajo e inspección de unidades de trabajo ha sido frecuentemente citado como una causa importante de la decadencia de la competitividad industrial de los Estados Unidos (Gehani, 1993), al contrario de los esfuerzos de mejoramiento de calidad en Japón a través de involucrar en ello a toda la empresa.

El concepto de control de calidad total fue acuñado por Armand Feigenbaum en 1951. La proposición de Feigenbaum fue la de incorporar el uso de la conceptualización y técnicas de calidad mas allá del departamento de control de calidad, hacia toda la compañía. Según este autor, el control de calidad debería incluir todos los procesos interdependientes de una compañía (sin excluir las funciones propias de los departamentos de recursos humanos), para así poder mejorar la calidad de los servicios prestados a los clientes.

Uno de los primeros autores contemporáneos en formalizar el control de calidad como método de desarrollo organizacional fue E. Deming. El postuló que a través del uso de técnicas estadísticas en el control de procesos productivos los empleados pueden responsabilizarse por la calidad del producto de su trabajo. Deming señaló además que el desarrollo de un programa de calidad requiere que las empresas adopten un estilo de gestión en donde la dirección debe fomentar la idea de la calidad en el interior de la empresa a través de la planificación y especificación del trabajo y sus resultados. La dirección es la responsable ultima del diseño de los procesos. La dirección debe no sólo supervisar, sino también liderar a sus trabajadores. Esto implica enseñar, motivar, escuchar y cooperar con los trabajadores para mejorar continuamente la calidad de los procesos. Para Deming, la empresa debe tener como objetivo permanente el mejorar sus productos, servicios y procesos. Este objetivo debe buscarse dejando de lado los métodos de inspección masiva de sus productos y concentrándose en mantener un control estadístico sobre éstos y los procesos que los generen, educando y comprometiendo en ello a todos los trabajadores.

En los años 1950-1960 Joseph Juran desarrolló el concepto de calidad como una filosofía de integración horizontal y funcional dentro de la empresa. De acuerdo con Juran, la mayoría de las posibilidades de mejora residen en el perfeccionamiento de los procesos que cruzan las unidades y áreas funcionales. Por esto, la planificación y control de la calidad debe comenzar en los ejecutivos y supervisores, quienes deben usar la calidad como una herramienta de gerencia. Una vez evaluada la situación de la empresa, planificadas las mejoras y sometidos a control los procesos pertinentes, se debe involucrar a todos en un esfuerzo continuo en busca de la calidad total.

El uso de técnicas cuantitativas en el desarrollo de programas de calidad recibió gran impulso en Japón. En 1943, K. Ishikawa cambió el enfoque de la calidad en las empresas desde el monitoreo y control de procesos hacia la prevención de productos defectuosos. Introdujo el uso de técnicas estadísticas y de estudio de relaciones causa-efecto para determinar el origen de los defectos

de producción. Genichi Taguchi, también en Japón, incorporó los conceptos de calidad y de diseño de los productos y procesos de producción. Taguchi desarrolló técnicas para reducir el número de experimentos requeridos para determinar el diseño óptimo de un proceso de producción.

Durante la década de 1980 David Kearns, presidente de la compañía Xerox, unió los conceptos de calidad y liderazgo. De acuerdo con Kearns, el objetivo último de las empresas es el de satisfacer las necesidades de sus clientes, y es función de los empleados de una empresa el detectar estas necesidades y assimilarlas como los criterios de calidad con que se deben producir los bienes. Esta perspectiva de Kearns distingue a los líderes y subordinados de una empresa como factor determinante de la calidad de sus productos y servicios. La importancia de este rol de los empleados de una empresa es aun más relevante dentro del entorno de una competencia global de mercado donde triunfarán quienes mejor satisfagan las necesidades de sus clientes, tanto externos como internos.

HABILIDADES DE DIRECCIÓN Y CALIDAD DEL SERVICIO

La literatura nos recuerda constantemente que uno de los aspectos más importantes para la buena gestión de una empresa es el de contar con un estamento ejecutivo y administrador con adecuadas habilidades de dirección de personal (ej., Kouses y Posner, 1987; Sims y Lorenzi, 1992). A través de las personas es como se puede efectuar una gestión eficiente de las estrategias de la empresa. En una diversa variedad de literatura se discute cuáles son las habilidades y destrezas que debe tener todo administrador eficaz para poder manejar y liderar adecuadamente a su personal. Entre las habilidades de dirección de personal más discutidas en la literatura podemos destacar las siguientes ocho habilidades.

1. Estructuración del trabajo.

Se refiere a la capacidad de los jefes para estructurar y organizar en forma racional y equitativa el trabajo de sus subordinados. Schneider y Bowen 1993 encontraron una alta correlación entre las habilidades de planificación y organización del trabajo de los ejecutivos de una empresa

y la percepción, por parte de los clientes externos, de la calidad de los servicios prestados.

2. **Compromiso.**
Morrow 1993 y Kouses y Posner 1987, entre otros, señalan como característica de los líderes efectivos el que sean capaces de comprometer a sus subordinados con los objetivos y metas organizacionales.
3. **Adiestramiento.**
London 1991 destaca la necesidad de que los supervisores enseñen y orienten a sus subordinados en la ejecución del trabajo diario.
4. **Reorientación de desempeño inadecuado.**
Para Zeithalm, Parasuram y Berry 1990, los supervisores eficientes deben ser capaces de identificar un trabajo efectuado en forma ineficiente y de reorientar el trabajo del subordinado hacia un mejor desempeño.
5. **Reconocimiento social.**
Sims y Lorenzi 1992 y otros autores señalan como un mecanismo efectivo para la motivación de las personas el demostrar aprecio y reconocimiento verbal por una actividad bien realizada.
6. **Manejo de conflictos.**
Lewicki y Litterer 1985, y Uri 1992, entre otros, desarrollan el tema de manejo de conflictos dentro de la unidad de trabajo como una cualidad indispensable de toda gestión efectiva.
7. **Comunicación interpersonal.**
Este tema ha sido estudiado por numerosos autores en su relación con una buena gestión (ej., Argile, 1967; Pace y Foules, 1994, Young y Post, 1993). Se refiere a las habilidades del jefe para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus subordinados.
8. **Equipos de trabajo.**
Katzenbach y Smith 1993, y Kouses y Posner 1987 desarrollan en extenso el tema de la habilidad de dirección de equipos de trabajo como un mecanismo determinante de una gestión de recursos humanos eficiente.

En gran parte de la literatura señalada con anterioridad se discute la relación entre las habilidades de dirección de personal y diferentes aspectos de eficiencia y/o eficacia organizacional. Sin embargo, hay un notorio déficit en la literatura respecto a estudios que analicen en forma más directa la relación entre

habilidades de dirección y calidad del servicio. Esta relación fue explicitada en forma más directa por Desatnick (1987), quien, a través de observaciones directas de empresas con programas exitosos de calidad en el servicio, concluyó que "...en empresas de servicio, la calidad de éste es un reflejo (espejo) del trato que recibe el personal de la compañía".

Otros autores muestran que las empresas comprometidas en programas de calidad exitosos dedican una parte importante de sus esfuerzos a adiestrar sus recursos humanos no sólo en conocimientos y técnicas de calidad, sino también en adiestramiento de habilidades de dirección de personal. Blackburn y Rosen (1993) entrevistaron a profesionales del área de recursos humanos de seis empresas ganadoras del premio Malcom Baldrige National Quality Award en los Estados Unidos y les preguntaron por la existencia de programas de desarrollo de recursos humanos. En este estudio encontraron que la totalidad de las empresas involucradas en programas exitosos de calidad de los servicios tenían programas planificados de administración y adiestramiento de recursos humanos. Entre las actividades más mencionadas por los entrevistados de Blackburn y Rosen (1993) se encontraban: el evaluar y desarrollar habilidades de liderazgo, comunicación y apoyo de las jefaturas; poner de relieve las sinergias disponibles a través del trabajo en equipo; usar una amplia gama de mecanismos de recompensa y reconocimiento; fomentar un compromiso individual y de equipo hacia un trabajo de calidad; fomentar el uso de innovación, creatividad y resolución de problemas, y el diseño de cargos y distribución del trabajo. Estos programas de desarrollo de recursos humanos eran efectuados por estas empresas en forma paralela a sus programas de calidad. Para estas empresas, la implementación del programa de recursos humanos era considerada como un apoyo y complemento para el desarrollo exitoso de un programa de calidad total.

En un estudio poco común, Schneider y Bowen 1993 encontraron una correlación positiva entre diferentes aspectos del ambiente físico y psicológico de una organización y la calidad de su servicio externo. Entre los aspectos psicológicos estudiados se consideró un indicador general de "habilidades de supervisión de personal" de las jefaturas de esa organización. Este indicador de "supervisión" y la calidad del servicio ofrecida por las unidades a las cuales pertenecían los supervisores se correlacionaron positivamente. Sin embargo, el estudio de Schneider y Bowen no desarrolló con mayor detención un análisis sobre cuáles aspectos de las habilidades de dirección de personal son los que tienen una mayor incidencia en la calidad del servicio.

Si estudios empíricos sobre la relación entre habilidades de dirección de personal y calidad en el servicio son escasos en la literatura mundial, éstos son casi inexistentes en la literatura latinoamericana. En un aparentemente único estudio pionero de Poza y Fuchs (1987) en Chile, se encontró una relación positiva entre la introducción de programas de desarrollo de habilidades de supervisión y trabajo en equipo y la calidad de servicios percibidas por el cliente en sucursales bancarias. Estos autores describen la experiencia de la introducción de un enfoque sociotécnico del trabajo, en el cual se buscó aumentar el ajuste entre los empleados y la tecnología que éstos usaban. En el estudio de Poza y Fuchs se efectuaron cambios en el rol de los supervisores, capacitación, mayor acceso a información, rediseño de cargos y rediseño organizacional. Estos esfuerzos produjeron un incremento en la productividad de la empresa y en la calidad de la vida laboral de los empleados, así como una mejora en la percepción del servicio externo por los clientes. Sin embargo, no se realizaron mediciones y análisis para aislar y determinar cuáles de estos cambios afectaron a la productividad, el servicio y la calidad de vida laboral.

La presente investigación tuvo como objetivo el analizar con mayor detención el rol de las habilidades de dirección de personal como determinante de la calidad del servicio interno dentro de una organización. Además se buscó determinar cuáles de estas habilidades de dirección de personal son las que tenían una mayor capacidad predictiva sobre la calidad del servicio interno.

Con este propósito, se procedió a evaluar las percepciones de los subordinados respecto a la presencia o ausencia de las ocho habilidades de dirección antes descritas en sus supervisores directos de sus unidades de trabajo. Además, se evaluaron las percepciones que los clientes internos de la empresa tenían sobre la calidad del servicio que recibían de las unidades funcionales dirigidas por estos supervisores. Finalmente, se analizó la capacidad de las habilidades de dirección de personal de las jefaturas de las unidades prestadoras de servir como predictores de la calidad del servicio interno.

Procedimiento

El estudio se efectuó en una empresa del área de servicios públicos. Todas las personas que dirigían una unidad funcional dentro de la empresa (55 personas) fueron evaluadas por sus subordinados directos respecto a sus habilidades de dirección de personal. A su vez, todas estas unidades de trabajo

(correspondientes a estas 55 jefaturas) fueron evaluadas por otras unidades dentro de la empresa respecto a la calidad de los servicios internos que recibían de aquéllas.

EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES DE DIRECCIÓN DE PERSONAL.

Las evaluaciones se efectuaron usando cuestionarios que pedían a los subordinados opinar respecto a la presencia o ausencia en sus jefes de las ocho habilidades de dirección de personal descritas anteriormente. Cada participante debía expresar en una escala Likert su grado de acuerdo o desacuerdo con estas afirmaciones. Las alternativas de respuestas variaban desde un 1 (totalmente en desacuerdo) hasta un 5 (totalmente de acuerdo). Los cuestionarios utilizados corresponden al resultado de una secuencia de actividades realizadas entre los consultores y personal de la empresa estudiada. La selección de habilidades para evaluar y de ítemes usados se efectuó de acuerdo con dos criterios: primero, la relevancia teórica de las diferentes habilidades según la literatura contemporánea mencionada anteriormente; segundo, las necesidades e intereses del personal de la empresa. Las preguntas que se usaron en el cuestionario definitivo se construyeron o adaptaron recurriendo a dos fuentes:

1. Construcción de preguntas originales sobre la base de la descripción de contenido de lo que define la literatura como aspectos esenciales de una habilidad de dirección específica. La literatura citada anteriormente para cada habilidad de dirección fue la que se usó con este fin. Por ejemplo, para la habilidad de comunicación se consideró el artículo de Young y Post (1993); para la habilidad de reconocimiento por un trabajo bien hecho se usó el libro de Sims y Lorenzi (1992), y para la habilidad de dirección de equipos de trabajo se usó el texto de Katzenbach y Smith (1993).
2. Cuestionarios existentes en la literatura, tales como The Leadership Practices Inventory, de Kouzes y Posner (1987), Perfil del comportamiento directivo, de Lickert y Lickert (1986), y varios cuestionarios descritos en Cook, Hepworth, Wall y Warr (1980).

El procedimiento de selección de habilidades por evaluar y preguntas para este efecto tuvo dos etapas. Primero, los consultores redactaron o recopilaron preguntas de las fuentes recién descritas; en una segunda etapa, se efectuaron entrevistas y grupos de trabajo con ejecutivos de la empresa, así como *focus groups* con el personal subordinado, para identificar habilidades que pudieran resultar relevantes dentro de esta empresa. En los grupos de trabajo y *focus groups*, se procedió además a analizar, seleccionar y modificar las preguntas que mejor evaluaran las habilidades de dirección previamente definidas. Como resultado de todo este proceso se seleccionaron entre cinco y ocho preguntas para evaluar cada una de las ocho habilidades de dirección de personal descritas en la sección anterior. Cada persona que ocupaba un cargo ejecutivo o jefatura en esta empresa fue evaluada en el dominio de estas habilidades. Cada jefe o ejecutivo fue evaluado por una muestra representativa de sus subordinados. La evaluación fue anónima, para facilitar la honestidad y franqueza de quienes respondieron y para disminuir posibles temores que pudieran surgir al creer éstos que sus jefes podrían conocer sus respuestas.

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO INTERNO

En forma paralela a la evaluación de las habilidades de dirección, se evaluó la calidad de los servicios internos que prestaban las unidades dirigidas por estos supervisores a otras unidades de la empresa.

Los aspectos de la calidad del servicio interno que se midieron se definieron usando una adecuación del instrumento de medición de calidad en el servicio, SERVQUAL, desarrollado por Zeithalm y otros (1990). Para adaptar el instrumento se realizaron entrevistas a ejecutivos de la empresa y *focus groups* con el personal subordinado, para identificar otros aspectos de la calidad del servicio interno que pudieran resultar relevantes dentro de esta empresa. Como resultado de estas actividades se desarrollaron preguntas para medir ocho aspectos de la calidad del servicio interno:

1. Confiabilidad.

La capacidad del proveedor para entregar un servicio en forma segura y eficiente.

2. Comunicación interáreas.
Las habilidades de los proveedores para recibir y entregar información relacionada con la prestación de sus servicios.
3. Cortesía.
La amabilidad y cordialidad de los proveedores de servicio.
4. Percepción de competencia.
Las habilidades técnicas y profesionales de los proveedores de servicio para dar una respuesta eficiente.
5. Rapidez de respuesta.
La capacidad del proveedor de responder en forma oportuna.
6. Acceso.
La disponibilidad de los prestadores de servicio cuando se les necesita.
7. Comprensión del cliente.
La habilidad de los prestadores para escuchar y entender las necesidades de sus clientes y satisfacerlos sobre la base de lo pedido.
8. Credibilidad.
La equidad y justicia con que los proveedores dan servicios a las diferentes unidades de la organización.

Cada unidad de trabajo participante en este estudio fue evaluada en las ocho áreas de calidad en el servicio por otras unidades de la empresa que recibían servicios de aquélla. Cada unidad participante fue evaluada por entre 5 y 12 unidades evaluadoras.

Resultados

EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES DE DIRECCIÓN DE PERSONAL

El número de encuestas completadas fue de 277, con un promedio de aproximadamente 5 encuestas por cada una de las 55 jefaturas. Se obtuvieron promedios de puntajes para cada habilidad evaluada en cada supervisor.

En la figura 1 se presentan estadígrafos descriptivos para la distribución de respuestas de cada habilidad. Como se puede ver, las distribuciones son sesgadas hacia la derecha, lo que es concordante con el tipo de distribuciones

que se observan en mediciones donde las alternativas de respuesta tienen límites superiores e inferiores (Raineri, 1991; Rachlin, Raineri y Cross, 1991).

Figura 1

*Valores estadísticos básicos de las variables
de dirección de personal
(N° de casos = 55)*

FACTORES	PROMEDIO	ERROR EST.	DESV. EST.	DISTORSIÓN
1 Estructura	3,53	0,06	0,47	-0,60
2 Adquisición	3,70	0,07	0,53	-0,71
3 Capacitación	3,45	0,08	0,58	-0,90
4 Desemp.inad.	3,68	0,06	0,49	-0,66
5 Reconocimiento	3,43	0,09	0,67	-0,50
6 Conflictos	3,43	0,10	0,73	-1,94
7 Comunicación	3,71	0,07	0,51	-1,11
8 Equipos	3,42	0,07	0,55	-0,46

Para evaluar la existencia de diferencias significativas entre los promedios de puntajes obtenidos por los supervisores en todas las habilidades evaluadas, se efectuaron pruebas "t". A pesar del sesgo en la distribución de las respuestas descrito con anterioridad, la prueba "t" sólo es alterada marginalmente por este tipo de sesgos. Cuando los sesgos de todas las variables son en la misma dirección y el número de casos en cada variable es el mismo, la distorsión producida por los sesgos es prácticamente insignificante (Keppell, 1982). La figura 2 muestra los valores "t" y grado de significatividad para las diferencias entre los promedios de cada par de habilidades evaluadas.

Figura 2

*Valores de pruebas "t" para evaluar diferencias
entre las variables de dirección de personal
(N° de casos = 55)*

FACTORES	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Estructura	0							
2 Adquisición	4,4	0						
3 Capacitación		-6,3	0					
4 Desemp. inad.	3,4		5,9	0				
5 Reconocimiento		-5,2		-4,7	0			
6 Conflictos		-3,1		-2,8		0		
7 Comunicación	4,2		5,2		4,6	3,1	0	
8 Equipos		-4,9		-4,7			-5,6	0

Sólo aparecen coeficientes significativos; $p < 0,010$.

Al analizar estos valores "t" se puede observar que los subordinados asignaron puntajes altos a un grupo de habilidades de dirección (entre los cuales los promedios de puntajes no presentan diferencias significativas entre sí) y a otro grupo de habilidades le asignaron puntajes más bajos (nuevamente sin presentar diferencias significativas entre sí). Todas las habilidades del grupo de puntajes altos presentan diferencias significativas al ser comparadas con las habilidades del grupo de puntajes bajos. La figura 3 muestra las variables que componen cada uno de estos dos grupos con promedios altos y bajos.

Podemos interpretar la figura 3 como descriptiva de los rasgos generales del estilo de dirección de personal de esta empresa: los jefes son percibidos como poseedores de mayores habilidades para orientar a sus subordinados hacia metas y para detectar desempeños inadecuados y comunicarlos a sus subordinados. Sin embargo, los mismos jefes fueron percibidos como más débiles en las habilidades para estructurar el trabajo, adiestrar, dar reconocimiento y desarrollar equipos de trabajo. Este estilo puede ser entendido como basado en procedimientos de administración de personal orientados a

corregir errores, a diferencia de un estilo planificado de "administración positiva" del rendimiento del personal basado en el reconocimiento de desempeños adecuados y formación de equipos de trabajo (Sims y Lorenzi 1992).

Figura 3

Habilidades de dirección

Puntajes altos	Comunicación Adquisición Desempeño inadecuado
Puntajes bajos	Estructura Capacitación Reconocimiento Conflictos Equipos

Por último, se debe señalar que las correlaciones entre las ocho habilidades son muy altas y fluctúan entre 0,71 y 0,84. Esto apunta a una tendencia de los subordinados a evaluar a sus jefes con un nivel similar de dominio en las diferentes habilidades evaluadas. Es decir, cuando un jefe tiene un puntaje alto en una habilidad, tiende a tener puntajes altos en las otras habilidades. Cuando tiene puntajes bajos en una habilidad, tiende a tener puntajes bajos en las otras.

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD
EN EL SERVICIO INTERNO

Las unidades funcionales cuyos jefes recibieron evaluaciones de habilidades de dirección fueron evaluadas por otras unidades respecto a la calidad del servicio interno que aquéllas les prestaban. Todas las unidades recibieron cinco o más evaluaciones. El número total de evaluaciones de calidad fue de 403. Se

obtuvieron promedios de puntajes de cada variable medida para cada unidad evaluada.

La distribución de las respuestas a la encuesta de calidad en el servicio interno muestran el mismo sesgo a la derecha descrito más arriba para las distribuciones de respuestas a la encuesta de habilidades de dirección de personal. En la figura 4 se observan las principales estadísticas de las ocho dimensiones de calidad en el servicio evaluadas.

Figura 4

*Valores estadísticos básicos
de las variables de dirección de personal
(N° de casos = 55)*

FACTORES	PROMEDIO	ERROR EST.	DESV. EST.	DISTORSIÓN
1 Confiabilidad	3,49	0,051	0,39	-0,35
2 Comunicación	3,64	0,043	0,33	-0,71
3 Cortesía	4,25	0,044	0,33	-1,12
4 Competencia	3,74	0,043	0,32	0,26
5 Rapidez	3,66	0,056	0,42	-0,06
6 Acceso	3,52	0,029	0,22	-1,37
7 Comprensión	3,39	0,056	0,42	-0,58
8 Credibilidad	3,72	0,035	0,26	0,04

Para evaluar la existencia de diferencias significativas entre los promedios de puntajes obtenidos en las dimensiones de calidad se efectuaron pruebas "t". La figura 5 muestra los valores "t" y grado de significatividad de estas diferencias.

Figura 5

*Valores de pruebas "t" para evaluar diferencias
entre las variables de calidad en el servicio
(N° de casos = 55)*

FACTORES	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Confiabilidad	0							
2 Comunicación	4,3	0						
3 Cortesía	21,7	21,7	0					
4 Competencia	5,6		-13	0				
5 Rapidez	6,7		-16		0			
6 Acceso		-3,9	-25	-5,1	-3,1	0		
7 Comprensión	-3,1	-7,5	-26	-8,4	-8,4	-2,8	0	
8 Credibilidad	6,4		-17			6,4	8,5	0

Sólo aparecen coeficientes significativos: $p < 0,010$.

De las diferencias de promedios evaluadas en la figura 5 se puede desprender que la imagen de calidad percibida se caracteriza por mejores puntajes en aspectos periféricos respecto al servicio (cortesía, competencia y credibilidad) por sobre aspectos esenciales de la calidad, tales como la confiabilidad de los servicios y comprensión de las necesidades de los clientes (véase figura 6).

Figura 6*Calidad en el servicio*

Puntajes altos	Cortesía
Puntajes Medio-altos	Competencia Credibilidad Rapidez Comunicación
Puntajes Medio-bajos	Acceso Confiabilidad
Puntajes bajos	Comprensión

Las correlaciones entre las ocho dimensiones de calidad del servicio interno que se midieron fueron altas y fluctuaron entre 0,50 y 0,80, lo cual muestra una tendencia a evaluar en forma homogénea las diferentes dimensiones de calidad para cada unidad evaluada.

PREDICCIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO INTERNO

Se efectuó un análisis de regresión múltiple para determinar el porcentaje de varianza de las diferentes dimensiones de calidad que puede ser explicado por la varianza de las diferentes habilidades de dirección. Se analizó la contribución de las diferentes habilidades de dirección a la explicación de la varianza de cada dimensión de calidad en forma independiente.

El análisis de regresión múltiple se efectuó tanto en el total de la muestra como en dos mitades aleatorias e independientes. La replicación del análisis estadístico en dos mitades aleatorias de la muestra original se usó como técnica de confiabilidad estadística de los resultados. El análisis de regresión múltiple se efectuó con puntajes Z para cancelar los efectos de los sesgos hacia la derecha en la distribución de las respuestas.

La figura 7 sintetiza los resultados del análisis de regresión múltiple mostrando aquellas habilidades de dirección que fueron seleccionadas por aportar una contribución estadísticamente significativa a la explicación de la varianza de cada dimensión de calidad evaluada. En la figura 7 los predictores de cada dimensión de calidad aparecen ordenados según su capacidad explicativa de la varianza de esa dimensión. Además, se entregan los coeficientes beta y su nivel de significatividad para cada predictor. Por último se presenta el R^2 múltiple cuyo valor se acumula en la medida en que se van incorporando nuevos predictores que aportan una contribución menor pero independiente de los predictores ya asignados a la explicación de la varianza de los indicadores de calidad. Una lectura de la figura 7 permite concluir que es posible predecir una proporción significativa de la varianza de todas las dimensiones de calidad en el servicio utilizando las habilidades de dirección de personal de las jefaturas como predictores. Todos los coeficientes de R^2 múltiple que se observan en la figura 7 son significativos con un test F ($p < 0,01$).

Al analizar los resultados de regresión múltiple que aparecen en la figura 7 para identificar cuáles habilidades de dirección de personal poseen una mayor capacidad de predicción sobre las diferentes dimensiones de calidad medidas se puede observar que la habilidad de dar reconocimiento social por un trabajo bien hecho aparece como la habilidad de dirección que mejor predice la varianza de todas las dimensiones de calidad evaluadas. En forma sistemática el análisis de regresión múltiple muestra que la habilidad de dar reconocimiento social posee los pesos beta significativos de mayor magnitud para la predicción de la varianza de todas las dimensiones de calidad. La capacidad predictiva del reconocimiento social es replicada en los análisis de las dos mitades independientes de los datos para la mayoría de las dimensiones de calidad estudiadas, lo que aumenta la confiabilidad de este resultado.

Los resultados del análisis de regresión presentados en la figura 7, además, muestran que una vez que se ha eliminado la proporción de varianza de la calidad explicada por el reconocimiento social no aparece ningún otro efecto sistemático en el análisis de toda la muestra que sea replicado en el análisis de las dos mitades independientes. O sea, no aparece una contribución significativa sistemática e independiente de otra habilidad de dirección. Esto último se debe en parte a la alta correlación entre todas las habilidades de dirección. Sin embargo, a pesar de esta alta correlación, se mantiene la primacía y consistencia del reconocimiento social como el mejor predictor de las diferentes dimensiones de la calidad en el servicio.

Figura 7

Resumen de regresión múltiple (método stepwise) para dos mitades independientes y para todos los casos

Variable dependiente (calidad)	1a. MITAD DE LOS CASOS N=27			2a. MITAD DE LOS CASOS N=28			TODOS LOS CASOS N=55		
	PREDICTOR	BETA	R ² MULT.	PREDICTOR	BETA	R ² MULT.	PREDICTOR	BETA	R ² MULT.
Confiablez	Reconocimiento	0,90**	0,15	Reconocimiento	1,37**	0,12	Reconocimiento	0,49**	0,13
	Estructuración	-0,62*	0,28	Equipo	-1,34**	0,22	Res. conflicto	-0,21	0,16
				Compromiso	1,01*	0,27			
Comunicación	Reconocimiento	0,56	0,04	Estructuración	0,22	0,23	Reconocimiento	0,54*	0,10
	Compromiso	-0,84	0,12	Desemp.inad.	-1,33**	0,27	Desemp.inad.	-0,40	0,12
	Comunicación	0,45	0,17	Reconocimiento	1,28**	0,32	Comunicación	0,28	0,15
Cortesía				Equipo	-1,75**	0,42	Res. conflicto	-0,17	0,17
	Reconocimiento	0,34	0,11	Reconocimiento	1,34**	0,28	Reconocimiento	0,44***	0,20
				Equipo	-1,49**	0,34			
Competencia	Desemp.inad.	0,69**	0,14	Comunicación	0,20	0,39	Reconocimiento	0,50*	0,09
	Equipo	-0,49*	0,28	Desemp.inad.	-0,98*	0,44	Equipo	-0,23	0,13
				Capacitación	1,22	0,28			
Rapidez de respuesta	Reconocimiento	0,76*	0,21	Equipo	-0,92	0,36	Reconocimiento	0,71*	0,18
	Estructuración	-0,55	0,28	Reconocimiento	1,62**	0,17	Res. conflicto	-0,20	0,21
	Equipo	0,26	0,32	Equipo	-1,15*	0,31	Compromiso	-0,21	0,23
Acceso	No hay predictores significativos			Compromiso	-0,67	0,43	Reconocimiento	0,48*	0,15
				Equipo	0,43	0,32	Res. conflicto	-0,16	0,17
				Reconocimiento	-1,31**	0,35			
Empatía	Reconocimiento	0,42*	0,18	Reconocimiento	1,03*	0,10	Reconocimiento	0,58*	0,13
				Desemp.inad.	-1,46	0,23	Desemp.inad.	-0,39	0,15
				Compromiso	0,61**	0,27	Comunicación	0,27	0,18
Credibilidad	Reconocimiento	1,16**	0,06	Equipo	1,07	0,33	Res. conflicto	0,16	0,20
	Estructuración	-1,01*	0,28	Compromiso	0,85*	0,17	Reconocimiento	0,43*	0,10
	Equipo	-0,63	0,35	Desemp.inad.	-0,50	0,23	Estructuración	-0,46	0,13
Promedio de las subescalas de calidad	Reconocimiento	0,80*	0,16	Reconocimiento	1,48**	0,21	Reconocimiento	0,71**	0,18
	Estructuración	-0,50	0,24	Equipo	-1,69**	0,28	Res. conflicto	-0,17	0,20
				Comunicación	0,35	0,35	Desemp.inad.	-0,23	0,22
			Desemp.inad.	-1,17**	0,45				
			Compromiso	0,64	0,50				
			Capacitación	-0,75	0,54				

*P < 0,05 **P < 0,01 ***P < 0,001

Conclusiones

Las diferentes unidades de trabajo dentro de una empresa de servicio pueden ser vistas como parte de una matriz de interrelaciones en donde las unidades funcionales se prestan servicios entre sí. Esta complementación recíproca en relaciones de tipo proveedor-cliente permite a las empresas entregar servicios o productos al cliente o consumidor externo.

Es evidente que el cliente interno está en ciertas desventajas con relación al cliente externo, ya que éste no tiene otras opciones para proveerse, ni debe pagar por el servicio que recibe, razones por las que el cliente interno no tiene mucho poder para exigir calidad. Por lo anterior, es muy fácil que la calidad del servicio interno se deteriore con facilidad si no es frecuentemente controlada. Un rol preponderante en la gestación de un buen nivel de la calidad del servicio interno lo tiene el cliente interno, cuya opinión debe ser considerada para orientar los servicios internos hacia la satisfacción de las necesidades de las otras unidades de la organización.

El punto de partida para mejorar la calidad del servicio externo consiste muchas veces en explorar la calidad del servicio interno de la empresa, para mejorarla mediante cambios en la estructura y procesos de la organización y en la gestión de recursos humanos. Si se coordinan conjuntamente estrategias de recursos humanos de una organización con la calidad del servicio interno, las empresas de servicio pueden no sólo mejorar la calidad externa satisfaciendo mejor al consumidor, sino que, además, en muchos casos evitar ciclos o espirales que llevan al fracaso y que tienen muchas veces un origen interno (Heskett, Sasser y Hart 1990).

El presente estudio provee de evidencia empírica que apoya un modelo de calidad en el servicio interno en el que la calidad de los servicios que una unidad funcional presta al interior de una empresa son determinados en parte importante por las habilidades de dirección de personal de las jefaturas de esa unidad. Al efectuar un análisis más detallado de cuáles habilidades de dirección permitían explicar una mayor proporción de la varianza de los diferentes indicadores de calidad evaluados, se encontró en forma sistemática y consistente que la habilidad de dar reconocimiento social por un trabajo bien hecho tenía un mayor poder explicativo de la varianza de los indicadores de calidad que cualquier otra habilidad de dirección evaluada. En análisis de regresión simple no presentados en este trabajo fue posible observar que otras habilidades podían también explicar una proporción significativa de la varianza de los indicadores

de calidad. Sin embargo, al usar el método *stepwise* de regresión múltiple se encontró que en forma sistemática la habilidad de dar reconocimiento social por un trabajo bien hecho era el mejor predictor. Este hallazgo avala la importancia que tienen los mecanismos de refuerzo social como determinantes del comportamiento humano en un contexto laboral (Sims y Lorenzi 1992).

Una limitación de este estudio se refiere al desafío de estudiar las relaciones aquí observadas en otras empresas que puedan diferir en sus particularidades administrativas y culturales. Es necesario realizar investigaciones que permitan ejercer un mayor control experimental sobre las condiciones laborales de supervisores y subordinados para determinar con mayor especificidad qué prácticas de dirección de personal generan una mejor calidad en los productos o servicios que los subordinados entregan. Además, se debe estudiar la interacción entre las habilidades de dirección y otras variables que puedan incidir en la calidad en el servicio, tales como el tipo de tareas (por ejemplo, desarrollo creativo *versus* producción en serie) y el tipo de organización (taller artesanal *versus* una mediana o gran empresa).

Una segunda línea de investigación que se desprende de este estudio se refiere a la confiabilidad y validez de los instrumentos de medición usados. Para generar investigaciones replicables y pertinentes a las teorías discutidas es necesario contar con instrumentos de medición de habilidades de dirección y calidad en el servicio que sean confiables y válidos. Con el objeto de evaluar la confiabilidad de los cuestionarios de habilidades de dirección y calidad en el servicio, se calculó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, que entregó valores de 0,98 para el cuestionario de habilidades de dirección y de 0,94 para el cuestionario de calidad en el servicio. Este análisis mostró la alta confiabilidad de ambos cuestionarios.

Respecto a la validez de los cuestionarios es importante mencionar que en el proceso de construcción y/o adaptación de ellos se buscó permanentemente guardar coherencia entre el contenido de las preguntas y las descripciones teóricas que la literatura entregaba para las diferentes variables medidas, con el objeto de maximizar la validez de contenido de las preguntas. Sin embargo, es necesario efectuar estudios más acabados para garantizar la validez de estos instrumentos de medición.

El presente estudio plantea tres conclusiones para aquellas empresas de servicios que quieren abordar programas de mejoramiento de calidad.

En primer lugar se constata una relación positiva significativa entre ambas dimensiones evaluadas: habilidades de dirección y servicio interno. De

lo anterior se deduce que un programa de mejoramiento de la calidad del servicio debiera hacer hincapié no sólo en el desarrollo de técnicas y procedimientos sino también en el desarrollo del personal y en particular de las habilidades de supervisión.

En segundo lugar, se destaca la fuerte incidencia de la práctica directiva del reconocimiento social sobre la calidad del servicio interno. Es a través del reconocimiento social como el supervisor va reforzando las conductas que determinan un rendimiento laboral exitoso en sus subordinados. Esta habilidad le permite a un supervisor reforzar y mantener en sus subordinados la ejecución de conductas que produzcan servicios y productos de alta calidad para el usuario. Los supervisores que no ejercitan esta habilidad carecen de uno de los principales mecanismos de refuerzo de las conductas dirigidas a cumplir objetivos organizacionales, entre ellos la calidad de los servicios internos que su unidad presta.

En tercer lugar se plantea una concepción de calidad altamente determinada por las personas. Son las personas las que definen con su trabajo la calidad de los productos o servicios que la empresa ofrece. La calidad es, en última instancia, una expresión del trabajo de las personas. El rendimiento laboral de los trabajadores está en una medida importante determinado por las personas que los rodean, en especial por sus jefes directos, quienes con su estilo de dirección definen los aspectos de conducta, emocionales y cognoscitivos que guían el comportamiento de los subordinados.

Referencias

- ARGILE, M. (1967). *THE PSYCHOLOGY OF INTERPERSONAL BEHAVIOR*. Middlesex, Inglaterra: Penguin.
- BLACKBURN, R. y B. ROSEN (1993). "Total Quality and Human Resources Management: Lessons Learned from the Baldrige Award-Winning Companies", *The Academy of Management Executive* 7(3):49-66.
- COOK, J. D. y otros (1980). *The Experience of Work: a Compendium and Review of 249 Measures and Their Use*. N: York: Academic Press.
- DEAN J. y D. BOWEN (1994). "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development", *The Academy of Management Review*, 19(3):392-418.
- DESATNICK, R. (1987). *Managing to Keep the Customer: How to Achieve and Mantain Superior Customer Service Throughout the Organization*. San Francisco, Ca.: Jossey Bass.
- GEHANI, R. (1993). "Quality Value-Chain: a Meta-Synthesis of Frontiers of Quality Movement", *The Academy of Management Executive* 7(2):29-42.
- HESKETT, J. L., W.E. SASSER y C.W. HART (1990). *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game*. N. York: The Free Press.
- KATZENBACH, J. R. y D.K. SMITH (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- KEPPELL, G. (1982). *Design and Analysis: a Researchers Handbook*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- KOUZES, M. J. y Z.B. POSNER (1987) *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco, Ca.: Jossey Bass.
- LEWICKI R. J. y J.A. LITERER (1985). *Negotiations*. Homewood, Ill.: Irwin.

- LICKERT, R. y J. LICKERT (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Páginas 121-123, "Perfil del comportamiento directivo". México: Trillas.
- LONDON, M. (1991). "Career Development", en K.N. WEXLEY, (ed.), *Developing Human Resources*. Washington, D.C.: The Bureau of National Affairs, Inc.
- MORROW, C. P. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. CT: JAI Press.
- NAISBITT J. y P. ABURDENE (1990). *Megatrends 2000*. N. York: W. Morrow.
- PACE, W. y D. FOULES (1994). *Organizational Communication*, 3 ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- POZA, E. y C. FUCHS (1987). "Improving Morale and Customer Service in Banks: a Case History", *Personnel*, mayo, pp.58-61.
- RACHLIN, H., A. RAINERI y D. CROSS (1991). "Subjective Probability and Delay", *Journal of the Experimental Analysis of Behavior* 55, pp.233-244.
- RAINERI, A. (1991). *A Quantitative Model for Subjective Discounting of Delayed and Probabilistic Outcomes* (tesis). Stony Brook, N. York: State University of New York.
- REEVES, C. y D. BERNARD (1994). "Defining Quality : Alternatives and Implications", *The Academy of Management Review*, 19(3):419-445.
- SCHNEIDER B. y E.D. BOWEN (1993). "The Service Organization: Human Resources Management is Crucial", *Organizational Dynamics* 21(4).
- SKINNER, B.F. (1953). *Science and Human Behavior*. N. York: Macmillan.
- SILVERMAN, S. B. (1991). "Individual Development Through Performance Appraisal", en K.N. WEXLEY, ed., *Developing Human Resources*. Washington, D. C.: The Bureau of National Affairs, Inc.

SIMS, H. P. y P. LORENZI (1992). *The New Leadership Paradigm: Social Learning and Cognition in Organizations*. Newbury Park, Ca.: Sage.

YOUNG, M., y J. POST (1993). "Managing to Communicate, Communicating to Manage: How Leading Companies Communicate with Employees", *Organizational Dynamics* 22(1).

ZEITHALM, V. A., A. PARASURAM y L.L. BERRY (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. N. York: The Free Press.