

Sentido de compromiso en la atención al cliente interno de la gerencia de servicios logísticos PDVSA Occidente

A Sense of Commitment to Internal Client Service in Logistics Management at PDVSA West

*Thais Alvarez**, *Brizeida Mijares*** y *Egilde Zambrano****

Resumen

La investigación caracterizó el sentido de compromiso en la atención del cliente interno de la gerencia de servicios logísticos en PDVSA Occidente. Se fundamentó el trabajo en Kinsey (2001), Robbins (2001; 2002), Cottle (2005), entre otros. El diseño fue no experimental, transeccional, descriptivo. La población estuvo conformada por 17 directivos de la gerencia en estudio. La data se colectó por medio del instrumento SECOMAC.2008, con una confiabilidad de 0.94 determinada por medio del coeficiente Alfa Cronbach. El resultado global fue alto en sentido del compromiso; sin embargo, dentro de la aparente fortaleza del mismo se encontraron en algunos indicadores fallas específicas que requirieron un análisis más detallado. Se concluyó que indicadores como entusiasmo, empatía y capacidad de respuestas no están del todo definidos en su buen desarrollo y aplicación, mientras que la fiabilidad y metas individuales en el cargo como indicador del compromiso con la gerencia están en condiciones deficientes. Todo ello permite deducir que el cliente interno es todos y cada uno de los integrantes de la empresa, a los cuales es necesario vender primero, el valor del producto o

Recibido: Mayo 2012 • Aceptado: Octubre 2012

* Especialista en Desarrollo de Organizaciones Inteligentes, PDVSA Occidente. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: thaisalvarez@hotmail.com

** Dra. en Educación, Profesora Titular Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago. Cabimas, Venezuela. Correo electrónico: mijaresbrizeida@gmail.com

*** Dra. en Ciencias Humanas, Profesora Titular Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago. Cabimas, Venezuela. Correo electrónico: egilde@yahoo.es

servicio que la organización ofrece y la importancia fundamental que él tiene como representante de la misma.

Palabras clave: Sentido de compromiso, atención al cliente interno, gerencia de servicios logísticos.

Abstract

This study characterized the sense of commitment to internal client service in logistics management at PDVSA West. It was based on work by Kinsey (2001), Robbins (2001, 2002) and Cottle (2005), among others. The design was non-experimental, cross-sectional and descriptive. The population consisted of 17 directors of the management under study. Data was collected with the SE-COMAC.2008 instrument, which yielded a reliability of 0.94, determined using the alpha Cronbach coefficient. The overall result showed a high sense of commitment; however, within this apparent strength, flaws that require further analysis were found in some specific indicators. Conclusions were that indicators such as enthusiasm, empathy and response capacity are not completely defined in terms of their proper development and implementation, while reliability and individual goals for the job as an indicator of management commitment are in poor condition. These findings permit deducing that the internal client is each and every member of the company, and the value of the product or service offered by the organization as well as the fundamental importance that each person has as a representative of the company, must be sold to them first.

Keywords: Sense of commitment; internal client service, logistics management.

Introducción

Hoy día, se reconoce que la forma tradicional de dirigir empresas ha entrado en crisis, tal como lo señala Carvajal (2004), quien indica que las condiciones del mercado globalizado, altamente competitivo y en cambio permanente, demanda un tipo de organización menos jerárquica, más flexible, ágil y liviana en la cual sus miembros accedan a mayores niveles de responsabilidad personal y de compromiso con los objetivos de la empresa.

El tipo de gestión requerido en la actualidad busca desarrollar desempeños máximos, donde las personas desplieguen todo su potencial y realicen sus tareas, involucrados en un proceso de aprendizaje permanente; en el cual se genere confianza, sentido de responsabilidad, compromiso, desarrollo en nuevas competencias, impecabilidad en el desempeño y capacidad de innovación y creatividad.

En este sentido, cobra importancia el compromiso organizacional, “la fortaleza de la participación de un empleado en la organización y la forma en que se identifica con ella” (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 57), pues tal compromiso re-

Sentido de compromiso en la atención al cliente interno de la gerencia de servicios logísticos PDVSA Occidente

dundará en que los miembros de la organización apoyen las metas y compartan los valores y, así, denoten un mejor desempeño.

Por otro lado, la calidad del servicio en la atención al cliente es responsabilidad de toda la organización. Horovitz (2002) expresa que los empleados, dirigentes y todas las personas en contacto con la clientela, deben comprometerse conjuntamente en la búsqueda y eliminación sistemática de errores, para así lograr cero defectos en la satisfacción de su clientela clave.

Según el mismo autor, la clientela clave es aquella que, por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar, sea cual sea su segmento. Por lo cual, se debe tener en cuenta que los clientes internos dentro de una empresa corporativa, forman parte de esta diversidad y por lo tanto son merecedores de la misma calidad dada en el servicio a los clientes externos, pues ambos constituyen elementos relevantes para la productividad de la organización. Sin embargo, en algunas circunstancias no se consideran estos como importantes, pues se piensa que al ser internos no se corre el riesgo de perderlos; por otra parte, no se compete con nadie por el mejor servicio y por ganar nueva clientela.

Con base a las consideraciones anteriores, la presente investigación se contextualiza en la gerencia de Servicios Logísticos (GSL) de PDVSA Occidente, la cual tiene como misión asegurar los servicios de apoyo logístico, transporte y el mantenimiento-operación de instalaciones y sistemas no industriales, de manera oportuna, confiable, rentable, segura y de calidad, con la finalidad de adecuar las condiciones que faciliten la realización de las actividades productivas de los clientes en la División y los Distritos de Occidente, en armonía con el ambiente. Una de las condiciones para facilitar tales actividades productivas se relaciona con la forma en la cual se atiende a su cliente interno.

En este sentido, los retos que tiene como función medular de la atención al cliente interno han de implicar el desarrollo del sentido de compromiso con la calidad de servicio, la participación integrada y el trabajo en equipo. En consecuencia, prestar atención a estos aspectos redundará en el mantenimiento de un sano clima organizacional, de la promoción de un estilo de liderazgo positivo, el fomento de una cultura de calidad y excelencia.

En vista de la relevancia que los empleados se sientan comprometidos con los objetivos, con el tipo de trabajo que realizan y con la organización, el propósito de la investigación fue caracterizar el sentido de compromiso en la atención al cliente interno de la Gerencia de Servicios Logísticos PDVSA Occidente.

Sentido de Compromiso

Refiriéndose a la gestión del talento humano, Jericó (2001, p. 67), señala la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades; según su criterio, el talento requiere capacidades conjuntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Describe así, el proceso que lleva implícito el sentido de compromiso para el éxito en el trabajo:

“Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados; el único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas. Por último, si el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar”.

Por su parte, Robbins (2001), se refiere al sentido de compromiso como el grado en el cual una persona se identifica sociológicamente con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo. Los empleados con un alto nivel de compromiso en el trabajo, se identifican, disfrutan y les importa todo lo relacionado con el mismo.

Tomando en consideración los planteamientos precedentes, para las organizaciones en general, sería importante contar con individuos que posean sentido de compromiso, ya que se sentirían identificados con su trabajo; en el caso específico de la Gerencia de Servicios Logísticos, el sentido de compromiso se manifiesta en una actitud positiva para brindar atención a los clientes internos y así alcanzar los objetivos trazados.

Factores que propician el compromiso personal

De acuerdo a Daft y Steers (2002), existen tres fuentes del compromiso; a continuación se explican.

Características personales: necesidad de logro, edad, escolaridad, tensiones entre los roles, intereses centrales en la vida. Al respecto, expresan Cooper y Sawaf (2002), que cualquiera sea el fin perseguido y cualquiera las aptitudes, sin una fuerte motivación para llevarlos a la práctica, es decir, sin compromiso emocional, no se llega muy lejos.

Características del trabajo: sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea, interacción con otros, retroinformación. Refiriéndose a estas características, Peters (2005) advierte que un líder sin un apasionamiento de compromiso con una causa, no inspira ni obtiene mucho compromiso de los demás, no obstante necesita del apoyo de los compañeros, como un aspecto informal del sentido de compromiso para afianzarlo y ayudar a su personal también a lograrlo; pues la interacción es el motor contagioso de tal apasionamiento.

Experiencias en el trabajo: actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensa, confianza en la organización, capacitación. Una de estas experiencias positivas en el trabajo, la cual genera compromiso es el apoyo organizacional. Para Eisenberger (2004), si las

personas perciben que la organización se interesa por ellas, procura su bienestar y les brinda ayuda ante problemas personales cuando es necesario; las consecuencias son muy favorables para la organización en cuanto al desempeño y permanencia. Así, se espera que este factor se constituya en un antecedente importante del compromiso.

Contextualizando los planteamientos anteriores, el sentido de compromiso de la Gerencia de Servicios Logísticos se denota en la identificación que sus integrantes tengan con su trabajo, el cual se expresa en su comportamiento para satisfacer las necesidades de los clientes internos, facilitando la realización de sus actividades productivas con calidad. En la medida que los integrantes de Servicios Logísticos experimenten motivación por realizar su trabajo, sientan éste como un reto (se apasionen por lo que hacen) y perciban que su esfuerzo es relevante para contribuir al alcance de los objetivos organizacionales, se sentirán comprometidos en la atención al cliente.

Actitudes del sentido de compromiso y sus indicadores

El sentido de compromiso de los empleados con la organización, puede valorarse a través de tres actitudes, como lo son la identificación con el trabajo, la actitud en el desempeño laboral y la participación activa; a su vez, éste puede consolidarse mediante diez indicadores relacionados con la calidad de servicio (Daft y Steers, 2002; Kinsey, 2001). A continuación se explican los diez indicadores discriminados según la actitud que describen.

1. Identificación con el trabajo. Para Kinsey (2001), este es el componente afectivo, referido a los lazos emocionales forjados por las personas con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización y tiene que ver con la identificación del trabajador hacia la misión de la organización, así como el trabajo unificado con sentimiento de finalidad y la fiabilidad.
 - a. Identidad del trabajador hacia la misión de la organización. Robbins (2002), plantea que los empleados con un alto nivel de compromiso en el trabajo se identifican y les importa la clase de trabajo realizado por ellos. **Los** trabajadores con un gran sentido de compromiso laboral se preocupan por las metas y objetivos de la organización y están más inclinados a hacer el esfuerzo adicional necesario para aumentar su rendimiento.
 - b. Trabajo unificado con sentimiento de finalidad. Según Kinsey (2001, p. 51), cuando hay compromiso, “los empleados trabajarán juntos, con un sentimiento de finalidad, entusiasmo y cooperación. Se identifican además mediante el compromiso, con la misión y visión de la organización y comienzan a buscar nuevos retos y desafíos”.

Los empleados dedicados (Cottle, 2005), se preocupan de la calidad de los bienes o servicios ofrecidos por su compañía. Están ansiosos por ofrecer ideas creativas sobre cómo mejorar los productos o sistemas. Además, las organizaciones que sobresalen por la calidad y servicios prestados tienen más

probabilidad de atraer a los empleados con talento que desean dedicarse a una compañía de la cual puedan sentirse orgullosos.

- c. **Fiabilidad.** Es la habilidad de suministrar el servicio prometido de forma confiable, segura y cuidadosa. Incluye puntualidad y todos los elementos que le permiten al cliente percibir sus niveles de formación y conocimientos profesionales. El cliente juzga al ejecutivo, empleado, departamento y organización, evaluando cuán confiables son.

En la Gerencia de Servicios Logísticos, la identidad hacia la misión se observa a través de la importancia que sus miembros le confieran al alcance de las metas y objetivos, en este caso, asegurar los servicios de apoyo logístico, transporte y mantenimiento-operación de instalaciones y sistemas no industriales. En lo referido al trabajo unificado con sentimiento de finalidad, este indicador se muestra en el interés por el trabajo en equipo y la práctica de acciones innovadoras que permitan mejorar procesos. En cuanto a la fiabilidad, la Gerencia de Servicios Logísticos deberá cumplir su misión de manera oportuna, confiable, segura, con calidad; estos son aspectos que sus clientes consideran al evaluar la gestión de atención.

2. **Actitud en el desempeño laboral.** Según Arias (2001), al desarrollar el compromiso organizacional, se espera una intención de permanencia. Conforme se incrementa el compromiso es de esperarse un mayor esfuerzo, representado por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo. Esta actitud de compromiso en el desempeño laboral, se observa en el entusiasmo, empatía, cooperación e interés del individuo en su trabajo.
 - a. **Entusiasmo.** Cuando los empleados se sienten bien comprometidos con su organización, hablan bien de ella; esto realza la reputación de la compañía con otros empleados, clientes y posibles empleados. El factor clave en la satisfacción del cliente no radica en cuán eficaz o bueno sea el empleado en su profesión, sino en cómo perciben el entusiasmo con el cual realiza su labor.

En este sentido, Rosander (1992) explica que la clave del entusiasmo en la atención al cliente se establece cuando éste mantiene satisfacción suficiente en su trabajo, de manera tal, que hasta se anticipe a las expectativas de los clientes y en consecuencia, las maneja por adelantado. Para ello, recomienda a la alta gerencia motivar a los miembros de su personal a cuidar la actitud con la cual tratan a los clientes, sintiendo que éstos son también sus clientes.

- b. **Empatía.** El ejecutivo, empleado o encargado de la atención al cliente está en disposición de ofrecer a sus clientes cuidado y atención personalizados. Va más allá de la simple cortesía, a pesar que ésta es parte importante de la empatía. Requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conocimiento a fondo de sus características y necesidades o requerimientos específicos.
 - c. **Cooperación.** Al respecto, Kinsey (2001) plantea que a las personas debe dárseles razones e incentivos para influir en su comportamiento y éstas cuentan con la libertad de poder elegir cuándo tener una actitud de cooperación o

de resistencia hacia la autoridad. También deciden su cuota de compromiso en la cooperación para lograr los objetivos de la organización; según el autor, el compromiso tiene un papel muy importante para conseguir un alto nivel de rendimiento en cualquier empeño. Esto indica que el compromiso en su indicador de cooperación, genera factores como lealtad, disponibilidad y dedicación; lo cual produce una mayor calidad, alto rendimiento, poca renuncia del personal, moral alta, espíritu de equipo y aumenta la atracción de empleados hacia la organización.

- d. Interés. Plantean Daft y Steers (2002), que cuando un empleado tiene sentido de compromiso en el desempeño de su labor, muestran un interés real y activo en cada actividad a realizar dentro de su cargo. En consecuencia, expresa Kinsey (2001), un personal asumirá el compromiso y la responsabilidad por el logro de niveles de desempeño de alta calidad sólo si posee la visión del directivo; es decir, si logran interesarse en ver la organización como si fuesen responsables por su éxito o fracaso. Y sólo llegarán a tener una visión por medio de la participación.

En la Gerencia de Servicios Logísticos, el entusiasmo podría observarse en su energía para satisfacer las necesidades de sus clientes y el grado en que éstos puedan percibirlo. En cuanto a la empatía, ésta se manifiesta cuando el prestador del servicio se coloca en el lugar del cliente, presta dedicada atención a lo que desea, personaliza su trato, entendiendo que de la prestación de su servicio depende la realización de las actividades productivas de sus clientes. Por otra parte, la disponibilidad de la gerencia para cumplir con su trabajo y hasta en ocasiones excederse de un horario laboral, expresaría su alto nivel de cooperación; esto es significativo, fundamentalmente en una industria tan exigente y de interés nacional como la petrolera.

Adicionalmente, el interés que se tenga por el trabajo realizado, es vital para consolidar el compromiso de la Gerencia de Servicios Logísticos por satisfacer a sus clientes; cuando se siente responsabilidad por el éxito o fracaso organizacional, hay una garantía mayor por hacer correctamente las cosas que deben hacerse.

3. Participación activa. La participación de los empleados o trabajadores en una organización, se ha convertido en sinónimo de frases populares como gerencia participativa, democracia en el lugar del trabajo, la facilitación y la pertenencia del empleado y en términos específicos al involucramiento del trabajador. Según Kinsey (2001), al involucrar a los empleados en aquellas decisiones que los afecten y al incrementar su autonomía y control sobre sus vidas laborales, éstos se sentirán más motivados, y comprometidos con la organización. En la medición de la participación se consideran la capacidad de respuesta, participación en la toma de decisiones y metas individuales en el cargo.

- a) Capacidad de respuesta. Para Cottle (2005) es la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar un servicio rápido. La capacidad de respuesta, como la fiabilidad también incluye el cumplimiento a tiempo de los compromisos contratados.

b) Participación en la toma de decisiones. Para Horovitz (2002), a los clientes les agrada tratar con personas que desean y tienen la capacidad para solucionar sus problemas, donde cualquier queja o solicitud del cliente se atiende con rapidez y atención. Para lograr esto, debe aplicarse el empowerment (facultamiento, empoderamiento) y permitir la participación al personal en la toma de decisiones.

c) Metas individuales en el cargo. Resulta vital desarrollar una mentalidad de servicio centrada en el cliente, que le permita desarrollar un ambiente interno y externo acorde a sus necesidades emocionales, como lo es un clima de trabajo agradable. Los equipos exitosos (Robbins, 2002, p. 292) “traducen su propósito en metas específicas, mensurables y realistas”; cuando éstas se unen a las individuales conducen a un desempeño más alto y también dan energía a los equipos. Estas metas facilitan una clara comunicación y, al mismo tiempo, ayudan a mantenerse enfocados en obtener resultados.

La capacidad de respuesta de la Gerencia de Servicios Logísticos se ve reflejada en lo accesible que sea para sus clientes, sintiendo éstos que son tomados en cuenta, pues la gerencia se ocupa de cumplir los compromisos acordados, en este sentido, la prestación del servicio logístico debe ser oportuna y con calidad. La capacidad de respuesta está relacionada con la participación en la toma de decisiones: al aplicar empowerment, es decir, al facultar a los integrantes de la gerencia para tomar decisiones respecto al servicio al cliente, éstos podrán obtener respuestas más rápidas.

Por último, en la valoración del sentido de compromiso, las metas individuales de los miembros de la Gerencia de Servicios Logísticos por prestar un servicio de calidad, deben alinearse con su misión, pues esta congruencia permitirá su logro. Es fundamental desarrollar una mentalidad de servicio centrada en el cliente, internalizar la razón de ser, en este contexto, prestar el servicio logístico de manera oportuna y con calidad.

Metodología

El tipo de investigación es descriptiva, documental y de campo, con diseño no experimental transeccional. La población la conformaron diecisiete ejecutivos que laboran en la Gerencia de Servicios Logísticos PDVSA Occidente (censo poblacional), durante los años 2007 y 2008. Se aplicó el cuestionario SECOMAC (Álvarez, 2008), cuyo nombre se deriva de las primeras letras de la variable: SEntido de COMpromiso en la Atención al Cliente, el cual constó de 30 ítems con escala tipo Likert. Su propósito fue caracterizar el sentido de compromiso en la atención al cliente interno de la Gerencia de Servicios Logísticos PDVSA Occidente.

Las alternativas de respuesta del cuestionario son: Siempre (5), Generalmente (4), A veces (3), Rara vez (2), Nunca (1). El instrumento tiene una valoración total de 0 a 2,550 puntos, donde el máximo puntaje está determinado por el cálculo de los 30 ítems por los cinco puntos de la alternativa de respuesta “siempre”, por los 17 sujetos del personal ejecutivo. Se asume el siguiente baremo para caracterizar el sentido de compromiso en los 17 empleados que representan el personal ejecutivo de la GSL (Cuadro 1).

Cuadro 1. Baremo para caracterizar el sentido de compromiso con el trabajo

Puntaje	Rango Porcentual	Criterio
0 – 637	0 – 25	Bajo
638 – 1.275	26 – 49	Moderado
1.276 – 1.913	50 – 74	Alto
1.914 – 2.250	75 – 100	Muy alto

Fuente: Elaboración propia.

La data se procesó utilizando estadística descriptiva para interpretarlos mediante análisis comparativo.

Resultados del estudio

La tabulación de las respuestas aportadas por los 17 sujetos de la muestra, arrojaron los resultados presentados en el Cuadro 2, donde se observa un puntaje total de 1.554, caracterizando el sentido de compromiso como alto. No obstante, ciertos datos demostraron que dentro de una aparente fortaleza, se registran fallas específicas en algunos indicadores e ítems, para lo cual se analizan detalladamente.

Cuadro 2. Caracterización del Sentido de Compromiso

Criterio	Puntaje	Resultado del Nivel
Bajo	00 – 637	1.554
Moderado	> 638–1275	Alto
Alto	> 1276 –1913	
Muy alto	> 1914 – 2550	

Fuente: Elaboración propia.

El nivel alto del sentido de compromiso que dicen poseer los ejecutivos de la Gerencia de Servicio Logístico PDVSA Occidente, está supeditado al análisis detallado de cada ítem, en las dimensiones de: identificación con el trabajo, actitud en el desempeño laboral y participación activa. A continuación se presentan las tablas con los resultados obtenidos en términos porcentuales para cada uno de los indicadores que describen la actitud en la primera dimensión.

En la Tabla 1 se muestran los resultados para la actitud identificación con el trabajo. En el ítem 1, se observa 24% de los sujetos en la alternativa generalmente y 76% coincidiendo en que siempre se identifican con la misión de la gerencia.

Por otra parte, en el ítem 2, solo un 18% generalmente se presta a innovar en sus acciones laborales para expresar el compromiso de contribuir haciendo

Tabla 1. Actitud: Identificación con el trabajo

Indicador		S	G	AV	RV	N
Identificación con la misión	1. Se identifica con la misión de la gerencia.	76	24	0	0	0
	2. Innova para expresar su compromiso con la optimización organizacional.	0	18	24	58	0
	3. Si nivel de desempeño es un aspecto importante de su autovaloración.	65	35	0	0	0
		%				
Trabajo unificado con sentimiento de finalidad	4. Siente afiliación con la gerencia y por lo tanto participa en el logro del progreso organizacional.	65	35	0	0	0
	5. Propone ideas creativas para mejorar procesos.	0	6	35	41	18
	6. Se compromete en hacer su mejor esfuerzo laboral.	41	53	6	0	0
Fiabilidad	7. Los clientes clasifican su atención en términos de exactitud y esmero.	6	6	35	41	12
	8. Su atención al cliente es fiable.	35	53	12	0	0
	9. Ante una controversia, cubre las expectativas del cliente aplicando habilidades de resolución de problemas.	0	6	35	47	12

Fuente: Elaboración propia.

avanzar la misión de la gerencia hacia la optimización. Un 24% lo hace a veces y 58% rara vez. Contrariamente en el ítem 3, el 35% de los sujetos se ubicaron en la alternativa generalmente y 65% en siempre, expresando así que consideran su desempeño importante para la valoración de sí mismos.

Al respecto, es necesario analizar cómo el personal estudiado siente que se identifica con la misión y considera importante de manera personal, su nivel de desempeño y sin embargo, no está dispuesto a transformar su labor por medio de la modernización o creatividad para mejorar los procesos en la gerencia. En tal sentido, este comportamiento organizacional está en discrepancia con lo planteado por Robbins (2002), quien señala que un trabajador con gran sentido de compromiso laboral se preocupa por hacer un esfuerzo adicional para aumentar el rendimiento y la producción, dejando su marca personal por medio de la innovación.

En el caso del indicador trabajo unificado con sentimiento de finalidad, se evidencian en la tabla 1, dos ítems con resultados positivos (ítems 4 y 6), mientras en el 5, el mayor porcentaje es negativo. De esta manera, se observa el ítem 4, con

Sentido de compromiso en la atención al cliente interno de la gerencia de servicios logísticos PDVSA Occidente

35% de datos en la alternativa generalmente y 65% de sujetos opinando que siempre sienten afiliación con la gerencia, de manera que se preocupa por representarla participando en actividades que ayuden al progreso organizacional.

En contraste, en los resultados del ítem 5, el 41% de los encuestados aseguran que rara vez acostumbran proponer ideas creativas para mejorar los procesos en su gerencia, lo cual concuerda con los resultados obtenidos en el indicador anterior, donde apenas un 18% generalmente es innovador. Sin embargo, en el ítem 6 se observa un 53% de los sujetos, expresando que generalmente renuevan el compromiso de hacer mejor su esfuerzo laboral, aspirando a superar las diarias rutinas por cambios efectivos.

Al comparar estos resultados, llama la atención encontrarse con una identificación de este personal con el trabajo, pero solo bajo las normas impuestas por la organización, ya que no se atreven a consolidar nuevos aportes, contrario a lo que refiere Kinsey (2001), quien afirma que los empleados identificados con su organización, buscan nuevos retos y desafíos. En realidad, esto constituye fallas en la aceptación del compromiso con el avance y la transformación de los espacios estudiados.

El cuanto al indicador fiabilidad, en el ítem 7, 41% de los encuestados refieren que rara vez los clientes internos clasifican su atención en términos de exactitud y esmero. No así, en el ítem 8, donde 53% señalan que generalmente consideran su gestión de atención al cliente como fiable.

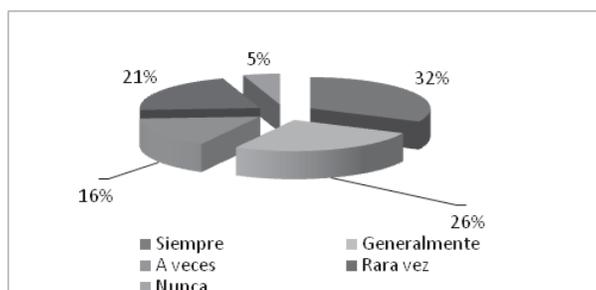
Por otra parte, en el ítem 9, un 47% de los sujetos afirma rara vez aplicar habilidades de resolución de problemas para cubrir las expectativas del cliente, ante alguna situación controversial; esto podría interpretarse como una debilidad en el compromiso profesional para estudiar profundamente aspectos importantes en la relación organizacional, que de otra forma otorgaría fiabilidad ante el cliente interno.

Una persona de la cual se puede decir que es de fiar, tiene que ser en cierto sentido clara en la exposición de sus planteamientos vitales. Lo más acertado es clasificar como fiable a quien se le pueda tener confianza de que la respuesta, ante ciertos asuntos por parte de esa persona, será siempre la misma o estará lejos de sorprender. En este sentido, la fiabilidad de los sujetos investigados se convierte en el más importante de los aspectos referidos al servicio al cliente o la capacidad de prestar el servicio prometido, con seguridad y correctamente; puesto que los otros aspectos como la consideración y empatía se consideran como una síntesis del resto de los criterios.

De las evidencias anteriormente expuestas, se deriva el Gráfico 1, donde se promedian las medias aritméticas de cada tabla de indicadores, para conocer los porcentajes en los cuales los ejecutivos investigados presentan su identificación con el trabajo, a través del sentido de compromiso en la atención al cliente interno.

En los resultados porcentuales de la dimensión identificación con el trabajo, presentados en el gráfico 01, destaca 32% de promedio en la categoría de siempre, 26% generalmente, 21% rara vez, 16%, a veces y 5% nunca. Ello indica que a grandes rasgos, la mayor parte de los sujetos investigados, presentan este compo-

**Gráfico 1. Resultado porcentual Dimensión
Identificación con el trabajo**



Fuente: Elaboración propia.

nente afectivo del sentido de compromiso como lo asevera Kinsey (2001), por lo cual deberían estar disfrutando de su permanencia en la institución.

A pesar que el último indicador denominado fiabilidad, resultó con datos negativos, el resto de los indicadores evidenció buena frecuencia en la identificación con el trabajo, por lo cual de una forma general se registró con mayor porcentaje en alternativa positiva. Sin duda, es importante tomar en cuenta los datos resultantes en el indicador débil (fiabilidad), pues este incluye puntualidad y todos los elementos que le permiten al cliente percibir sus niveles de formación y conocimientos profesionales, para juzgar al ejecutivo, empleado, departamento y organización, evaluando cuan confiables son.

En la Tabla 2 se muestran los resultados obtenidos para la actitud en el desempeño laboral. Respecto al indicador entusiasmo, en el ítem 10, un 58% de los encuestados aseveran que solo a veces el ambiente de trabajo le permite realizar, con entusiasmo, sus labores; 24% opinan que esto sucede generalmente y 18% rara vez.

En cuanto al ítem 11, el 53% señala que solo a veces los clientes internos les han referido percibir entusiasmo al realizar su labor, un 18% generalmente percibe entusiasmo, 12% rara vez y 18% nunca. Por otra parte, en el ítem 12, 35% de los encuestados respondieron que a veces acostumbran a persuadir a los clientes más por medio de actitudes que por la lógica. En tanto, 12% lo hace siempre, 29% generalmente, 12% rara vez y 12% nunca.

Los resultados para el indicador permiten afirmar que el entusiasmo en este personal no es coherente en la realidad, con lo referido por Rosander (1992), quien afirma que la clave está en mantener satisfacción con el trabajo, de manera que hasta se anticipa a las expectativas del cliente. Es de sumo interés que se refuerce este aspecto, pues una persona entusiasta genera entusiasmo en los demás y de esa forma su pensamiento constructivo está relacionado con un desempeño laboral exitoso.

Tabla 2. Actitud: Actitud en el desempeño laboral

Indicador		S	G	AV	RV	N
Entusiasmo	10. El ambiente de trabajo le permite realizar con entusiasmo sus labores.	0	24	58	18	0
	11. Hay clientes que afirman percibir su entusiasmo en las labores.	0	18	53	12	18
	12. Persuade a sus clientes más con actitud que con lógica.	12	29	35	12	12
Empatía	13. Su lenguaje es entendible para el cliente. %	12	35	53	0	0
	14. Conoce los sectores de actividad de sus clientes.	6	71	23	0	0
	15. Reconoce a sus clientes llamándoles por su nombre.	6	6	41	29	18
Cooperación	16. Se involucra activamente con el trabajo en equipo.	82	18	0	0	0
	17. Cree que es más importante dar respuesta al cliente en vez de estar pendiente de salir del trabajo al finalizar la jornada.	0	0	42	58	0
	18. Se compromete con la labor del equipo en asuntos menores para usted, pero importantes para la gerencia.	65	35	0	0	0
Interés	19. Considera interesante el trabajo realizado en la gerencia.	82	18	0	0	0
	20. Se siente responsable por el éxito o fracaso organizacional.	71	23	6	0	0
	21. Pide asesoramiento para desarrollar su labor en pro de la calidad del servicio al cliente.	5	12	24	24	35

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la empatía, se observa para el ítem 13, 53% respondió a veces utilizar un lenguaje entendible al suministrar información al cliente interno. No obstante, como un dato lógicamente positivo, 71% dice que generalmente conoce el sector de actividad de cada uno de sus clientes internos, mientras que en el ítem 15, 41% respondió solo a veces reconocer a los clientes, llamándoles por sus nombres.

En consecuencia, para el indicador empatía, su empleo moderado denota fragilidad en el mismo. Un empleado con sentido de compromiso, debería ser empático, pues tal y como lo expone Horovitz (2002), es una capacidad que va más allá de la simple cortesía e incluye un conocimiento profundo de las necesidades de los clientes.

Para el indicador cooperación, se observa un 82% de sujetos respondiendo en el ítem 16 que siempre se involucran activamente con el trabajo en equipo, cooperando con los compañeros de trabajo. En tanto, en el ítem 18, 65% plantea que siempre están dispuestos a comprometerse con la labor del equipo, en particular en asuntos que son menores para sí mismos, pero de gran importancia para la gerencia.

Sin embargo, en el ítem 17, 58% afirma que rara vez cree que es más importante atender al cliente interno que salir del trabajo a la hora de culminación de la jornada laboral. Aquí se denota cierta incongruencia, ya que Kinsey (2001) señala que la cooperación, como indicador del compromiso, genera lealtad, disponibilidad y dedicación, y estar más pendiente del horario de salida que de atender al cliente, es un aspecto negativo.

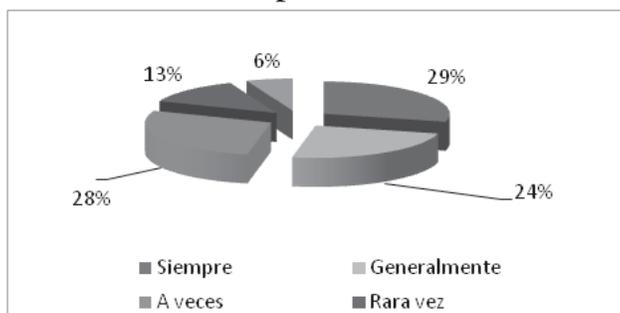
En lo referente al indicador interés, para el ítem 19, el 82% de los encuestados siempre consideran interesante el trabajo que se realiza en la gerencia. En lo que se refiere al ítem 20, 71% siempre siente que es parte responsable por el éxito o fracaso organizacional. Estos resultados demuestran una posición positiva en cuanto a lo planteado por Dafts y Steers (2002), sobre la necesidad de mantener activo este aspecto del sentido de compromiso en la atención al cliente interno. Por otra parte, en el ítem 21, 35% de los sujetos afirman que para lograr el desarrollo de su labor, nunca se han interesado en pedir asesoramiento en el área de la calidad del servicio al cliente. Con ello, el interés por mantenerse bajo una capacitación continua e información adecuada para el mejoramiento de los procesos se convierte en una debilidad dentro de la actitud en el desempeño laboral.

En el Gráfico 2, se presentan los resultados promediados donde un 29% siempre mantiene una actitud de entusiasmo, empatía, cooperación e interés en el desempeño laboral. Por otra parte, 28% presenta este indicador solo a veces, 24% generalmente, 13% rara vez y 6% nunca.

Aunque el porcentaje mayoritario se ubica en la alternativa siempre, ciertos indicadores como el entusiasmo y la empatía forman parte de los aspectos que deben ser trabajados con énfasis en la Gerencia de Servicio Logístico, para vincularlos al buen desempeño de otros como la cooperación y el interés. Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas que ofrecen indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones a actuar de cierta manera (positiva o negativa). Cuando un empleado se siente insatisfecho no se involucra en sus labores y asume un compromiso insuficiente con la organización y es probable que de ellos se desprendan consecuencias negativas.

La Tabla 3 presenta la última actitud del sentido de compromiso: la participación activa. Para el indicador capacidad de respuesta, se evidencia en primer lu-

Gráfico 2. Resultado porcentual Dimensión Actitud en el desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia.

gar los datos negativos del ítem 22, donde 53% de los sujetos concuerdan en que el cliente interno rara vez tiene facilidad de lograr citas con el personal de la gerencia para la solución de problemas. Tal situación estaría constituyendo una barrera en la comunicación organizacional y por ende en la capacidad de respuesta que la gerencia pueda dar a su cliente interno.

En el ítem 23, 58% afirman que nunca devuelven todas las llamadas que reciben de sus clientes dentro de las próximas veinticuatro horas. Posiblemente el tiempo juega un papel primordial en las debilidades de este aspecto; sin embargo, una buena organización y control de los procesos laborales sería una solución al respecto. No obstante, en otros casos estos datos negativos significan apatía, desinterés o indiferencia ante la atención de las necesidades de sus clientes.

Por otra parte, en el ítem 24, el 78% de los sujetos afirma a veces cumplir sus compromisos con los clientes en la fecha y hora prometidas (o antes). Sin duda, los resultados observados en el indicador reflejan que la capacidad de respuesta tal como lo expone Cottle (2005), pudiera no estar acorde con el deber ser de la Gerencia de Servicios Logísticos, dadas las debilidades diagnosticadas en la actitud para ayudar a los clientes y el suministro de un servicio rápido.

Para el indicador participación en la toma de decisiones, en el ítem 25 se observa un 58% afirmando que generalmente respaldan las actividades de equipo, en el asesoramiento de los compañeros de trabajo para la solución de los problemas. Para el ítem 26, el 58% respondió que generalmente trabajan de mutuo acuerdo con jefes y compañeros para establecer objetivos y estrategias para realizar el trabajo. En el ítem 27, el 47% de los sujetos generalmente aplica empowerment en el personal para darle participación en la toma de decisiones respecto al servicio prestado.

Al comparar estos resultados, se observa que las condiciones para una adecuada participación en la toma de decisiones están dadas en esta gerencia; sin embargo, es menester hacer de esta fortaleza un medio a través del cual el personal logre un verdadero sentido de compromiso, pues la pertinencia con la toma de

Tabla 3. Actitud: Participación activa

Indicador		S	G	AV	RV	N
Capacidad de respuesta	22. El cliente tiene la facilidad de lograr citas con personal de la gerencia para solucionar problemas.	0	12	35	53	0
	23. Devuelve las llamadas que recibe de sus clientes dentro de las próximas veinticuatro horas.	0	6	12	24	58
	24. Cumple sus compromisos con los clientes en fecha y hora prometidas o antes.	% 6	18	76	0	0
Participación en la toma de decisiones	25. Respalda las actividades del equipo, dando asesoramiento para la solución de problemas.	29	58	12	0	0
	26. Trabaja con jefes y compañeros en el establecimiento de objetivos y estrategias para que el trabajo se realice.	29	58	12	0	0
	27. Aplica empowerment para dar participación en la toma de decisiones respecto al servicio que presta al cliente.	29	47	18	6	0
Metas individuales en el cargo	28. Busca nuevos retos en la calidad de servicio al cliente mediante metas personales acordadas con la organización.	0	12	0	88	0
	29. Disfruta estableciendo metas realistas dentro de la planificación de su labor en el cargo que ocupa.	58	24	18	0	0
	30. Considera como meta individual en el cargo, desarrollar una mentalidad de servicio centrada en el cliente.	0	0	47	24	29

Fuente: Elaboración propia.

decisiones le permitiría mejorar la productividad y excelencia del individuo en el proceso de gestión y desarrollo gerencial. Esto es sumamente positivo, refiriendo a Horovitz (2002), quien afirma que a los clientes les gusta tratar con personas que tienen la potestad de tomar decisiones.

Sentido de compromiso en la atención al cliente interno de la gerencia de servicios logísticos PDVSA Occidente

En cuanto al indicador metas individuales en el cargo para el ítem 28, un 88% de los encuestados rara vez buscan nuevos retos en la calidad de servicio al cliente, a través de metas personales, congruentes con las normas de la organización.

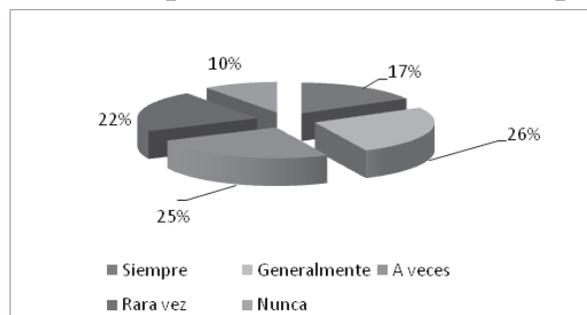
Por otra parte, en el ítem 29, 58% opina que siempre disfrutan al establecer el logro de metas realistas dentro de la planificación de su labor en el cargo que ocupan. No obstante, en el ítem 30, el 47% señala que solo a veces han considerado como meta individual en el cargo, desarrollar una mentalidad de servicio centrada en el cliente para lograr un ambiente acorde a sus necesidades emocionales.

Con tales resultados es evidente que dentro de las metas individuales del personal investigado no se encuentra la identificación con políticas de atención al cliente que le permitan alinearse con las metas de la organización; en este sentido, la gerencia deberá reevaluar las estrategias que se están implementando en la ejecución de los planes y proyectos hacia determinadas metas que constituyan niveles desafiantes pero alcanzables del desempeño esperado.

En el Gráfico 3, se puede observar que la participación activa presentó 26% de porcentaje promediado en la alternativa generalmente, 25% rara vez, 22% a veces, 17% siempre y 10% nunca; este comportamiento se corresponde con el planteamiento de Kinsey (2001) referente al involucramiento del trabajador hacia las metas y proyectos de la organización.

En situación semejante al resto de los indicadores y dimensiones de la variable, los resultados muestran fortalezas y debilidades en esta última dimensión, por medio de lo cual se puede analizar que estos ejecutivos deben entender claramente lo que están tratando de alcanzar, y por supuesto, lo que la empresa y los supervisores esperan lograr en conjunto con ellos. Cuando los empleados participan en el establecimiento de metas y toma de decisiones, es más probable que las acepten; no obstante, debe ser una participación sincera, para que la Gerencia de Servicio Logístico pueda transmitir los beneficios adquiridos hacia el cliente interno, el cual igualmente puede percibirlo y disfrutarlo. Es decir, el personal de la gerencia debe percibir que verdaderamente se buscan aportaciones, y no que solo están haciendo lo que es debido.

Gráfico 3. Resultado porcentual Dimensión Participación activa



Fuente: Elaboración propia.

Consideraciones

El estudio realizado pretendió caracterizar el sentido del compromiso en la atención del cliente interno de la Gerencia de Servicios Logísticos de PDVSA Occidente. Los resultados obtenidos permitieron concluir que dicho sentido de compromiso era alto. Sin embargo, indicadores como entusiasmo, empatía y capacidad de respuesta no están del todo definidos en su buen desarrollo y aplicación, mientras que la fiabilidad y metas individuales en el cargo, como indicador del compromiso con la gerencia, están en condiciones deficientes.

Todo ello permite deducir que el cliente interno es todos y cada uno de los integrantes de la empresa, a los cuales es necesario vender primero, el valor del producto o servicio que la organización ofrece y la importancia fundamental que él tiene como representante de la misma. Es importante resaltar que es el compromiso el que hace posible que la empresa funcione como un bloque sólido, dispuesta a franquear todas las barreras y salvar todos los obstáculos para satisfacer al cliente, razón principal del desarrollo y éxito de cada uno y de la empresa misma.

En efecto, la situación problemática en los niveles ejecutivos de la Gerencia de Servicios Logísticos, tomada como muestra en la presente investigación, está en la necesidad de un personal socialmente equilibrado, alegre, decidido; que se sientan cómodos con ellos mismos, con los demás y con el universo social en el cual se desenvuelven; personas que posean una notable capacidad de compromiso y que asuman responsabilidades para alcanzar con éxito y ética los objetivos, y como resultado se obtenga un desempeño de sus funciones donde se aprovechen las bondades de la inteligencia emocional, demostrando su relación con los factores de éxito de las unidades que presiden.

Por lo tanto, es menester desarrollar el indicador fiabilidad en la atención al cliente interno, a través de una regla empírica que indica la necesidad de mantener una actitud profesional en todo momento; por cuanto la confianza del cliente hacia el personal de la Gerencia de Servicio Logístico y por ende hacia la empresa incluye todas las ocasiones en que éste tiene la oportunidad de observar lo que el departamento hace y formarse una idea acerca de la calidad de su servicio.

Mantener el cumplimiento tanto de las promesas personales como empresariales y supuestas, realizadas al cliente, es un buen aspecto que contribuye al logro de este indicador, pues los clientes tienen expectativas con respecto a cada operación del servicio y a la capacidad de respuestas. Sin embargo, cuando esas promesas no pueden cumplirse, también puede favorecer a la fiabilidad, que se tenga la suficiente entereza como para pedir disculpas, reconocer que algo ha salido mal y buscar nuevos caminos hacia la solución del percance.

Referencias Bibliográficas

- Alvarez, Thais. (2008). **Inteligencia emocional y sentido de compromiso en la atención al cliente interno de la Gerencia de Servicios Logísticos de PDVSA Occidente**. Especialización en Desarrollo de Organizaciones Inteligentes. Universidad del Zulia, Venezuela.
- Arias, Fernando. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. **Revista Contaduría y Administración**. Enero-Marzo No. 200. México (Pp. 5-12).
- Carvajal, Mónico. (2004). Coaching empresarial. **IX seminario de la Asociación Venezolana de Ejecutivos sobre Nuevas Prácticas Organizacionales**. Caracas, Venezuela.
- Cooper, Robert y Sawaf, Ayman. (2002). **La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones**. Editorial Norma. España.
- Cottle, David. (2005). **El servicio centrado en el cliente**. Ediciones Díaz de Santos. España.
- Daft, Richard y Steers, Richard. (2002). **Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos**. Editorial Limusa. México.
- Eisenberg, Erick. (2004). **Comunicación organizacional**. Editorial McGraw Hill. México.
- Hellriegel, Don y Slocum, John. (2009). **Comportamiento Organizacional**. (12ª ed), Editorial Cengage Learning. México.
- Horovitz, Jacques. (2002). **La calidad del servicio. A la conquista del cliente**. Editorial McGraw Hill. España.
- Jericó, Pilar. (2001). **Gestión del talento**. Editorial Prentice Hall Pearson Educación. España.
- Kinsey, Carol. (2001). **Cómo dirigir para lograr el compromiso**. Editorial Iberoamérica. México.
- Peters, Tom. (2005). **Resistencia al cambio vs compromiso y responsabilidad**. Editorial Norma. México.
- Robbins, Stephen. (2001). **Comportamiento organizacional**. (10ª ed.) Editorial Prentice Hall. México.
- Robbins, Stephen. (2002). **Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones**. Editorial Prentice Hall. México.
- Rosander, Arlyn. (1992). **La búsqueda de la calidad en los servicios**. Ediciones Díaz de Santos. España.