

# MODELO DE GESTIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE SERVICIO EN EL PERSONAL EN MISIÓN DE UNA EMPRESA TEMPORAL EN LA CIUDAD DE CALI

MANAGEMENT MODEL FOR THE STRENGTHENING OF THE SERVICE CULTURE IN THE PERSONNEL OF A TEMPORARY COMPANY IN THE CITY OF CALI

**María Alejandra Henríquez Pechené**

✉ mariaalejandraenriquezp@gmail.com

🌐 <https://orcid.org/0000-0002-9950-7113>

**Ferney Osma Mejía**

ferneyo@gmail.com

🌐 <https://orcid.org/0000-0002-7511-7401>

**José Fabián Ríos Obando**

✉ jose.rios00@usc.edu.co

🌐 <https://orcid.org/0000-0003-3846-2983>

Universidad Santiago de Cali  
Cali, Colombia

## Cita este capítulo:

Henríquez Pechené, M. A., Osma Mejía, F. y Ríos Obando, F. (2021). Modelo de gestión para el fortalecimiento de la cultura de servicio en el personal en misión de una empresa temporal en la ciudad de Cali. En: Duque Ceballos, J. L. y Vásquez Rivera, O. I. (Eds. científicos). *Investigación y consultoría en Dirección Empresarial* (pp. 195-252). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

# **MODELO DE GESTIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE SERVICIO EN EL PERSONAL EN MISIÓN DE UNA EMPRESA TEMPORAL EN LA CIUDAD DE CALI**

## **RESUMEN**

La calidad de servicio en una empresa actualmente implica no solo crear un producto y venderlo, es también el resultado de dos fuerzas enfrentadas en momento crucial. Por un lado, está el cliente quién espera satisfacer sus necesidades y expectativas, y por otro lado la empresa cuyo fin es satisfacer al anterior, pero representada en algunas ocasiones por empleados en misión de compañías temporales.

*¿Cuál sería el resultado más probable en este encuentro? de hecho, las encuestas reflejan que en la mayoría de los casos el índice de satisfacción no es tan apropiado como los inversionistas quisieran.*

Indudablemente si se desea un buen resultado, hay que estudiar los fenómenos que afectan esta relación. Factores comportamentales, la cultura organizacional, el liderazgo, la motivación, las competencias de los colaboradores acompañada incluso de los procesos de selección y contratación pueden ser causales de un mal servicio.

Cabe resaltar que, en este tipo de organizaciones el fin no debería ser colocar la mayor cantidad de empleados en misión, sino lograr que quienes realizan esta labor tengan un elemento diferenciador que permita ofrecer un servicio de calidad independientemente del lugar donde se desempeñen.

Pensando en que cada momento de verdad debe ser exitoso, y que la calidad del servicio no se debe dejar al azar, se ha diseñado un modelo de servicio que involucra no solo al colaborador, sino también en gran medida al área de gestión humana, pues está claro que su desempeño también depende de su contratación, desarrollo, compensación y control. Y es allí donde el modelo permite mejorar aspectos como selección, competencias, motivación empoderamiento, logrando crear una cultura organizacional que refleje el camino hacia la calidad y el buen servicio al cliente.

**Palabras clave**

Calidad, servicio, competencias, motivación, cultura organizacional.

**ABSTRACT**

The quality of service in a company currently implies not only creating a product and selling it, it is also the result of two forces facing each other at a crucial moment. On the one side, there is the client who hopes to satisfy their needs and expectations, and on the other hand the company whose purpose is to satisfy him, but sometimes represented by employees on mission from temporary companies.

What would be the most likely result in this match?, in fact, surveys show that in most cases the satisfaction index is not as appropriate as investors would like.

Undoubtedly, if a good result is desired, the things that affect this relationship. behavioral factors, organizational culture, leadership,

motivation, skills of employees accompanied even the selection and hiring processes can be causes of poor service.

It should be noted that, in this type of organization, the aim should not be to place the largest number of employees on mission, but most ensure that those who carry out this work have a differentiating element that allows them to offer a quality service independently of where they work.

Thinking that every moment of truth must be successful and that the quality of service should not be left to chance, a service model has been designed, that involves not only the collaborator, but also largely to the human management area, it is clear that their performance also depends on their hiring, development, compensation and control. And it is there where the model allows to improve aspects such as selection, skills, motivation, empowerment, managing to create an organizational culture that reflects the path to quality and good customer service.

### **Keywords**

Quality, service, competences, motivation, organizational culture.

## **INTRODUCCIÓN**

Anteriormente las organizaciones se enfocaban únicamente en los estándares de producción, costos y cumplimiento de indicadores; sin embargo, en la actualidad, se está evidenciando el papel tan importante que juegan las personas en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales; es por esta razón, que se enfocan en conocer todos los aspectos que pueden afectar el desarrollo,

conocimiento y motivación de los colaboradores para generar alta producción, cumplimiento de indicadores, sostenibilidad en el mercado, satisfacción y mantenimiento de clientes.

De esta forma, el mundo moderno obliga a las empresas a ser cada vez más competitivas, volviendo al cliente el eje central de los procesos de comercialización; un elemento necesario para asegurar un adecuado nivel de satisfacción a los clientes radica en la necesidad de gestionar adecuadamente los procedimientos internos de la organización a través de los procesos de gestión humana relacionados con la selección del personal, formación y desarrollo, compensación y el control de la rotación; así mismo, es importante analizar los estilos de liderazgo que se llevan a cabo dentro de la organización teniendo en cuenta la forma en que se comunica o transmite la información, formas de empoderar a los colaboradores y la manera en que se ejerce la autoridad y delegación de funciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, se logra ver el papel que juegan las personas en la organización y se hace necesario analizar los aspectos que motivan a los colaboradores a trabajar y poner en práctica sus competencias para la construcción de una cultura que se enfoque en la calidad del servicio. Esto se puede evidenciar en modelos expuestos por diferentes autores que proponen aspectos que pueden influir en la percepción de un mejor servicio.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia que la empresa LISTO S.A.S no es ajena a los aspectos mencionados y requiere que el personal en misión tenga las competencias necesarias para impactar y satisfacer al cliente. Es por lo que en la presente investigación se diseñará un modelo de gestión para el fortalecimiento de la cultura de servicio en el personal en misión de la empresa, el cual se desarrollará en

tres fases: en primer lugar, se realiza una revisión bibliográfica y un diagnóstico de la satisfacción actual de los clientes con el servicio que prestan los colaboradores en misión, esto permitirá conocer cómo se realizan actualmente los procesos organizacionales frente al cliente y así analizar las variables (segunda fase) que influyen y/o afectan el desempeño de los colaboradores y la cultura del servicio.

Finalmente, en la tercera fase, se propone el diseño de un modelo con el que se impactará positivamente la cultura de servicio en la organización y la satisfacción de los clientes con el servicio prestado por los colaboradores.

## **MARCO TEÓRICO**

Para comenzar, es necesario tener en cuenta que existe, a través del tiempo, una evolución en la dinámica de la gestión empresarial, la cual puede ser explicada mediante varias teorías y enfoques que permiten comprender satisfactoriamente su aplicación en las organizaciones, y la forma como desde allí se relacionan con la cultura de servicio al cliente.

### **1. Gestión**

#### **1.1 Control y Productividad**

De acuerdo con Hernández (2011), “la teoría de la administración científica de Taylor surgió en gran medida por la necesidad de incrementar la productividad” (p. 42). Esto solo era posible si se elevaba la eficiencia de los colaboradores.

Uno de los aportes más sobresalientes en las teorías clásicas administrativas es el de Fayol (1916), quien brindó grandes aportes a la concepción de la organización y de las personas que la constituían. Para este, la organización debía ser estudiada como un conjunto de funciones básicas, y es allí donde nacen los conceptos de planeación, organización, dirección y control, las cuales han perdurado a lo largo de los años y se han sostenido por la manera cómo influyen significativamente en la productividad y si se analiza con detenimiento, también es importante su aporte a la cultura de servicio.

Desafortunadamente, la concepción que se tenía del empleado estaba distante a lo que se tiene hoy, pues para su época este solo era una pieza de un engranaje productivo.

En síntesis, se puede a partir de allí identificar la labor del gerente como uno de los factores fundamentales que inciden, no solamente en la productividad, sino también en la prestación del servicio, ya que es bajo la aplicación de los principios de la administración como este puede lograr crear planificar las acciones de sus colaboradores y el rumbo de la organización, gestionar los recursos y los medios para alcanzar los objetivos a través de la organización, dirigir, seleccionar y evaluar a los colaboradores con el fin de realizar el mejor trabajo y cumplir con lo planificado, integrar los esfuerzos y asegurar que se comparta la información y se solucionen los problemas o inconvenientes a través de la dirección y garantizar que el plan se lleve a cabo adecuadamente y realizar acciones correctivas que permitan mitigar los errores a través del control.

Actualmente, según Bordas (2016), las empresas poseen relaciones más complejas, donde se considera que el éxito en las organizaciones

gira en torno a dos pilares básicos, los recursos humanos y los clientes dirigiendo hacia estos la gestión y las estrategias necesarias con el objeto de alcanzar la satisfacción de sus necesidades.

En materia de gestión organizacional, existen algunos aportes más recientes, que intentan desde su perspectiva brindar elementos que permitan el incremento de la eficiencia y la productividad, entre estos aportantes se destacan los trabajos de Mintzberg citado por Montoya (2009), que han aportado propuestas en torno a la administración estratégica. “Mintzberg señala que el término estrategia ha sido definido de múltiples formas, pero casi siempre resulta común en ellas que es un conjunto consciente y deliberado de orientaciones las cuales determinan decisiones hacia el futuro” (Montoya, 2009, p. 25).

## **1.2 Clima Laboral o Clima Organizacional**

En general, según Patterson et. al. (2005), el clima laboral hace parte de un ambiente de trabajo en el cual existe una interacción permanente entre los colaboradores, creando diferentes tipos de relaciones involucrando emociones y sentimientos en el desempeño de sus actividades laborales (Olaz, 2013).

De acuerdo a Olaz (2013), quien toma de Tagiuri (1968) y Pace (1968), quienes destacan que los valores de la persona influyen en el comportamiento y acciones de las personas dentro de la organización, es por este motivo que se encuentran en algunas organizaciones personas con inclinaciones muy correctas y moralistas, mientras que existen otros cuyo comportamiento está muy alejado de normas y reglamentos

En definitiva, la importancia de un excelente clima laboral es determinante, por lo tanto, es clave que las organizaciones apuesten a mejorar las relaciones entre sus colaboradores, a brindar los elementos necesarios para que estos desarrollen las actividades dentro de ambientes deseables de trabajo.

### **1.3 Cultura Organizacional**

Según Thevenet citado por Zapata y Rodríguez (2008) “la cultura organizacional busca que la empresa construya una identidad, conformando una personalidad que la distingue del resto. Así, dos empresas equivalentes en el plano de las variables tradicionales de la teoría de la organización se distinguirán por su identidad” (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 213).

De esta forma, de acuerdo con Zapata y Rodríguez (2008), las organizaciones poseen sus propios códigos de comunicación, que están constituidos de acuerdo a la dinámica organizacional que se ha establecido, incluyendo jergas, apodos, modismos, creencias, prácticas cotidianas a las cuales van integrando a las personas que llegan a hacer parte de la organización, y esto con el tiempo se convierte en una cultura que identifica a los miembros de la organización.

Una definición más contemporánea de cultura organizacional es la aportada por Guízar citado por Zapata y Rodríguez (2008), quien sostiene que “la cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización” (Zapata y Rodríguez, 2008, p. 216).

En consecuencia, todo lo que compone a una organización hace parte de la cultura organizacional, las actividades más simples de los empleados quienes desarrollan labores operativas, así como las decisiones estratégicas, las fusiones, los procesos de expansión o globalización ejecutadas por los directivos de la organización harán de igual manera parte de la cultura organizacional.

## **2. Liderazgo**

Los estilos de líderes a los que se enfrentan los colaboradores son diversos y cada uno posee características que los diferencian de los demás, su accionar puede ser positivo o negativo, depende mucho de los rasgos de la personalidad, de su formación, de su crianza, de sus principios o valores, en fin, ser líder puede ser una cualidad que nace con la persona, y que en definitiva puede llegar a lograr grandes cambios e influenciar para que otros hagan lo que deseen incluso en algunos casos sin obtener nada a cambio. Hay múltiples definiciones de liderazgos, que incluso hasta van acompañadas de una tipología o clasificación de líderes, entre los que se destacan carismáticos, coercitivos etc.

Según Lussier y Achua (2010), “el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (p. 6).

Influir entonces, es quizás la característica más fuerte que debe tener un líder. Para Lussier y Achua (2010), “la influencia es el proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio” (p. 8).

Finalmente, lo que se desea en cualquier organización es que la empresa cuente con colaboradores empoderados, motivados, deseosos de dar lo mejor de sí, propositivos y proactivos, provistos de una cultura de servicio y altamente efectivos. Por consiguiente, basta con sembrar un poco de iniciativa por parte del líder, y esta semilla crecerá en cada colaborador para que logre sentir la confianza suficiente para asumir compromisos por sí mismo, sin esperar que estas acciones requieran de un premio.

De acuerdo con Boudrias y Savoie citado por Román-Calderón (2016) “los comportamientos de los colaboradores empoderados incluyen acciones que mejoran la eficacia y la eficiencia del trabajo dentro de la organización” (p. 4). Además del empoderamiento, el líder a su vez debe contar con otras características como la capacidad de escuchar y de comunicar las ideas no solo de manera clara, sino motivante y entusiasta, como si de un político se tratara.

De Bono citado por Batista y Romero (2007) expresa que los líderes deben tener la capacidad de comunicar sus ideas y emociones de forma clara, garantizando que sus colaboradores comprendan lo que se quiere transmitir, haciéndolo a través del uso de diferentes técnicas, con el objetivo de cumplir las metas de la organización garantizando la comunicación asertiva con sus colaboradores.

### **3. Gestión humana**

Dentro del proceso de Gestión humana se evidencia lo anteriormente mencionado, sin embargo, cabe resaltar que desde que se inicia el proceso de vinculación de un colaborador a la organización, es posible determinar algunos aspectos relacionados con su comporta-

miento, actitud, conocimiento y formas de establecer relaciones con su entorno.

Alles (2009), plantea al respecto que para lograr que la gente trabaje eficientemente, genere compromiso, fidelización, entusiasmo y motivación hacia la organización; así como también que tenga oportunidad para alcanzar sus proyectos y cumplir con sus objetivos sintiéndose satisfecha en su trabajo, depende principalmente de dos condiciones; la primera es la medida en que se relacionan las expectativas de la persona (colaborador) con lo que la empresa le ofrece y lo que él puede dar a la organización; y la segunda es, la naturaleza de lo que realmente se intercambia: dinero a cambio de jornadas adicionales, satisfacción de necesidades familiares, educativas, sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y lealtad, etc.

De esta forma, existen dos factores relevantes que intervienen en el rendimiento y en el resultado el primero corresponde al clima de la organización que incluye sus valores, creencias formas de hacer las cosas, rituales, costumbres y la cultura como tal y el segundo tiene que ver con las prácticas de gestión que incluyen la compensación y la remuneración. Es por esta razón que remunerar adecuadamente debe comprender políticas uniformes que permitan a la empresa tener un adecuado margen de ganancias y con un clima interno satisfactorio (Alles, 2009). Los procesos que interactúan en la Gestión humana son:

**Tabla 1.** Procesos que interactúan en la Gestión humana

<b>Proceso</b>	<b>Descripción</b>
Selección de personal	<p>El proceso de selección permite conocer si los candidatos se ajustan o no a las condiciones organizacionales o a lo que la empresa les puede brindar, de acuerdo con Alles (2009), en el proceso de selección es posible determinar si las personas cuentan o no con las competencias exigidas para cada cargo, esto permite tener un acercamiento para determinar si los candidatos que se entrevisten pueden tener las competencias relacionada con Servicio al Cliente.</p> <p>Es así como, una vez el colaborador sea seleccionado y vinculado a la organización, éste debe recibir formación y desarrollo que permita tener un beneficio tanto para el trabajador como para la empresa.</p>
Capacitación y entrenamiento	<p>La capacitación es una herramienta o proceso llevado a cabo en las organizaciones para brindar a sus colaboradores las herramientas y técnicas necesarias para adquirir o fortalecer habilidades, aptitudes y conocimientos en un momento determinado (García, Murillo y González, 2017).</p> <p>De esta forma, una vez seleccionada la persona que ocupará un cargo en la organización, es necesario llevar a cabo un plan de capacitación y entrenamiento, con el fin de potencializar las competencias de los colaboradores y así garantizar un mejor desempeño dentro de la organización. Con el entrenamiento se busca mejorar el desempeño actual de los colaboradores para fortalecer las capacidades y habilidades requeridas para cumplir con la visión y objetivos de la empresa, posibilitando el aprendizaje y gestión del conocimiento en toda la organización, aumentando así el nivel de conocimiento y competencias de los individuos para que logren poner en práctica adecuadamente las funciones que el cargo requiere (García, Murillo y González, 2017).</p>

<p>Formación y desarrollo</p>	<p>Es indispensable contar con un proceso de formación y educación que en el que los colaboradores fortalezcan sus conocimientos, de tal manera que puedan ponerlo en práctica en un futuro dentro de la organización, y asimismo puedan llevar sus conocimientos a los futuros colaboradores que ingresen a la organización.</p> <p>Para lograr esto, el área de gestión humana debe diseñar programas de desarrollo de personal dentro de la organización que incremente las habilidades y capacidades de los colaboradores, así como también, debe planificar las carreras de los empleados, que les permita a identificar su potencial y la intensidad de sus intereses. Según Alles (2006), hacer carrera es crecer en cierta dirección hasta donde lo permitan las posibilidades del individuo y hasta donde sea productivo para la organización (García-Solarte, 2015).</p>
<p>Compensación y bienestar</p>	<p>García (2008) afirma que la compensación “es aquel proceso mediante el cual la organización define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas, recalando que para ello deben fijarse las políticas salariales, es decir, el conjunto de directrices por las cuales la organización refleja su filosofía y por las que se estudian los asuntos relacionados con la remuneración del personal, sin embargo estas no permanecen estáticas, sino que por el contrario, se modifican según la situación” (García, Murillo y González., 2017, p.76).</p>
<p>Evaluación de desempeño</p>	<p>La evaluación de desempeño juega un papel muy importante dentro de la gestión estratégica del talento humano, en la medida que permite realizar una retroalimentación de la forma en que todos los colaboradores de la organización están desempeñando su labor con el fin de establecer acciones de mejora y/o potencializar habilidades para el desempeño en el cargo (García Solarte et al., 2017) plantean que el sistema de evaluación del desempeño permite que la organización tome las mejores decisiones que impactan tanto a los colaboradores como al progreso de la organización.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

#### **4. La Motivación**

Herrera et al. citados por Naranjo Pereira (2009) afirman que “la motivación representa lo que originariamente determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento)” (p. 3).

En su artículo Arrieta y Navarro (2008) clasifican las teorías motivacionales en teorías de contenido y teorías de procesos. Para las primeras, la motivación es un fenómeno estático, mientras que para la otra esta es un proceso dinámico, y son condicionadas particularmente por la conducta en la cual radica la esencia de lo que las personas hacen o dejan de hacer dentro de la organización.

Desde esa perspectiva, podría decirse que las personas actúan de acuerdo con sus necesidades, y estas por consiguiente tienden a ser eternamente insatisfechas, pues una vez han saciado una inmediatamente aparece otra que satisfacer.

De otro modo, existe la percepción que la capacidad de una persona para realizar algo radica en dos factores fundamentales, su aptitud, relacionada con los conocimientos sobre lo que hace, y su actitud, relacionada con la predisposición y ganas de hacer las cosas. Para mejorar la aptitud existen los procesos formales e informales donde el individuo puede recibir una cantidad infinita de información que le permita aprender todo lo que desee o necesite, incluso algunas personas recurren a técnicas autodidactas de aprendizaje hoy mucho más eficientes.

Ahora bien, la motivación puede ser extrínseca o intrínseca, puede venir del interior del individuo o puede surgir por razones externas lo suficientemente fuertes como el dinero, la pasión por el deporte,

una relación amorosa, etc. Motivar a alguien es quizás una de las tareas más difíciles de un líder, y cuando este logro se alcanza, los colaboradores entienden bien qué es lo que la organización desea de estos, qué desea el cliente y es justo en ese momento cuando lo que el individuo hace lo hace bien.

## **5. Calidad del servicio**

La calidad del servicio implica una gran cantidad de elementos que se conjugan entre sí, muchos de estos son percepciones subjetivas del cliente que la percibe, pero también los hay desde la perspectiva del producto en sí, cuyas características lo posicionan por encima de sus similares en el mercado. Para otros el precio es sinónimo de calidad, pero en términos de servicio hay más de un aspecto que tener en cuenta, y todos van relacionados con lo que desea el cliente vs. lo que se planea y se ofrece.

Para Lovelock citado por Sánchez (2013) “los servicios no pueden ser comprobados por el consumidor antes de su compra, por lo tanto no pueden asegurar su calidad, convirtiéndose el acto mismo en un resultado” (p. 56).

Otro aporte importante fue el de Grönroos citado por Balmori y Flores (2014), quién creó el primer modelo para medir la calidad del servicio al cliente, en el cual la calidad percibida de un servicio será el resultado de un proceso de evaluación donde el cliente mide el servicio percibido (calidad técnica) contra el servicio esperado (calidad funcional).

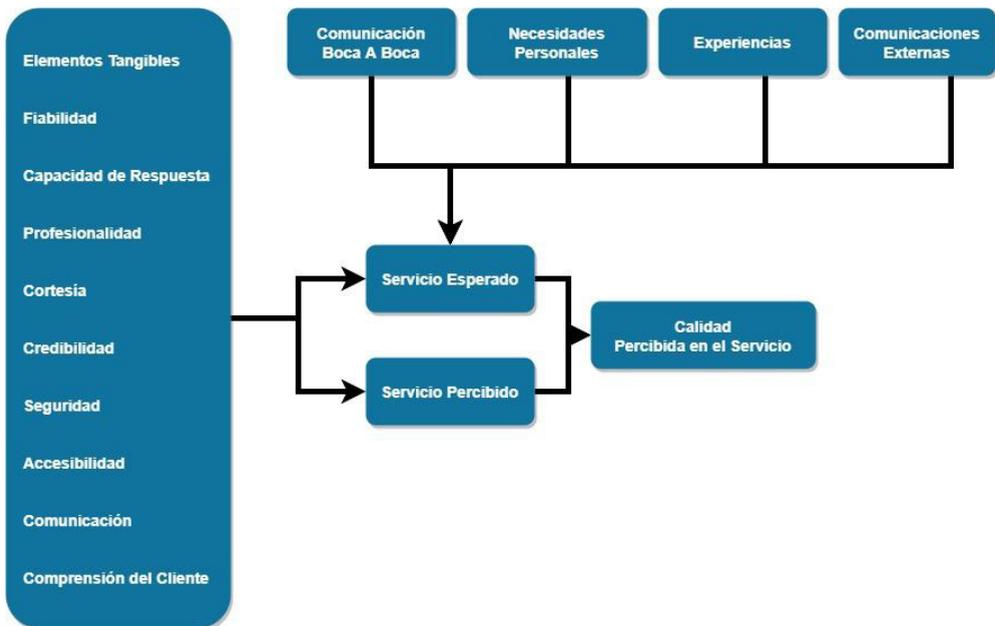
De acuerdo a los planteamientos de Garvin citado por Lovelock y Wirtz (2009), la calidad puede tener cinco diferentes significados o

definiciones, que van desde la que tiene el producto como tal, lo que el usuario percibe, la forma como este se produce y su precio como tal.

Sin embargo, el modelo que goza de una mayor difusión es el denominado Modelo de las Deficiencias Parasuraman, Zeithaml y Berry citados por Garza (2008), quienes lograron determinar que la calidad depende de la manera como se puede reducir diferencia entre las expectativas que tiene en usuario cuando solicita un servicio, comparada con lo que percibe en el momento que lo recibe.

El siguiente gráfico resume las 10 dimensiones que afectan o intervienen en la calidad del servicio según Parasuraman, Berry y Zeithaml (1991). Ver gráfico 1.

**Gráfico 1.** Diagrama de las 10 dimensiones de la calidad.



**Fuente:** Parasuraman, Berry y Zeithaml (1991)

## 6. Competencias

En el actual auge de las globalizaciones y la era del conocimiento, las empresas requieren cada vez más elementos que les permitan ser más competitivas, no basta ya con ser eficientes y eficaces, ahora se requiere mucho más que eso, y no bastan solo los recursos y la infraestructura, incluso no basta con tener solo empleados normales, ahora se requieren empleados competentes y provistos del conocimiento y las actitudes necesarias para ir un paso delante de la competencia.

Esto implica entonces proveerse de los mejores, por tanto, al momento de realizar el proceso de selección, no se trata de escoger solo a aquellos que tengan más disponibilidad, se trata de tener a los mejores en el cargo, o que se adapten mejor a lo que el cargo necesita. Esto indica, que se debe tener en cuenta que el proceso de selección va más allá de una serie de preguntas que validen información del candidato, se requiere indagar, conocer y detectar si las competencias del candidato se ajustan a las competencias establecidas para el cargo.

Martha Alles lo define textualmente así: “las competencias definen las características de personalidad (capacidad para hacer las cosas de una determinada manera) que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente o con un rendimiento superior” (Alles, 2009, p. 34).

Asimismo, Le Boterf (2001) citado por Flores (2007) la define como “una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño” (p. 85).

Desde la anterior perspectiva, Maldonado citado por Parra Castrillón (2011) clasifica las competencias en básicas (formación básica), genéricas (relacionada con las ocupaciones) y específicas (relacionadas con los comportamientos técnicos) (Parra Castrillón, 2011). Desde la perspectiva de las competencias genéricas, propuestas por Maldonado (2002) y Spencer y Spencer (1993) presentan en su modelo seis tipos de competencias, las cuales están explícitas en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Competencias Genéricas propuestas por Spencer y Spencer.

Grupos	Competencias Genéricas
Competencias de Desempeño y Operativas	Orientación al resultado Atención al orden calidad y perfección Espíritu de iniciativa Búsqueda de la información
Competencias de Ayuda y Servicio	Sensibilidad interpersonal Orientación al cliente
Competencias de Influencia	Persuasión e influencia Conciencia organizativa Construcción de relaciones
Competencias Directivas	Desarrollo de los otros Actitudes de mando, asertividad y uso del poder formal Trabajo en grupo y cooperación Liderazgo de grupos
Competencias Cognitivas	Pensamiento analítico Pensamiento conceptual Capacidades técnicas, profesionales y directivas
Competencias de Eficacia Personal	Autocontrol Confianza en sí mismo Flexibilidad Hábitos de organización

**Fuente:** Flores (2007, p. 83).

De acuerdo con lo anterior, un empleado competente tiene a través de las competencias genéricas unas características que facilitan a la organización reducir considerablemente la brecha entre lo que brindan y lo que el cliente percibe y espera del servicio.

## **METODOLOGÍA**

La investigación se llevó a cabo con base en una metodología descriptiva explicativa, con el fin de conocer de qué manera se puede mejorar la cultura de servicio por medio del diseño de un modelo de gestión. Se elaboró inicialmente un diagnóstico para lograr identificar los factores que incidieron en la cultura de servicio que presta el personal en misión de la empresa LISTOS S.A.S.

En la investigación se utilizó una combinación de metodologías, aplicando el método inductivo y el deductivo. En tanto que se partió de análisis específicos durante el diagnóstico de la actitud del personal en misión, para poder crear un marco de referencia general sobre el cual llegar a situaciones generales, y de igual modo se realizaron observaciones de hechos generales para abordar luego situaciones particulares.

Acto seguido, se procedió con la elaboración y distribución de las encuestas, que permitieron obtener información relevante para saber con mayor certeza el comportamiento de las variables dependientes e independientes, como también la información estadística sobre el comportamiento de las variables y su papel en el nuevo modelo. Estas variables tuvieron en cuenta aspectos importantes como, liderazgo, gestión organizacional, gestión humana, motivación, calidad de servicio y competencias, las cuales

estuvieron relacionadas directamente con la labor de la gerencia en la organización, y es aquí donde la administración ejecuta acciones encaminadas a elevar la productividad, creando un clima laboral adecuado, y estableciendo los controles necesarios para poder llevar a cabo los planes y estrategias del servicio.

Dada la necesidad de recolectar información en la fase de diagnóstico, se acudió al uso de fuentes primarias, las cuales están compuestas por los trabajadores de la empresa LISTOS S.A.S, los jefes de áreas de las empresas en las cuales trabajan los colaboradores, y personal de recursos humanos, los cuales están ubicados en la ciudad de Buenaventura y Cali, principalmente. Se realizó con instrumentos como la observación, encuestas y entrevistas; así como también se hizo uso de fuentes secundarias, las cuales se derivan del estudio y análisis de artículos y textos relacionados con aspectos como la calidad, el servicio, y el desempeño de las personas y su motivación.

En el desarrollo de las encuestas, la población potencial que se tuvo fue de 2097 empleados vinculados a la empresa LISTOS S.A.S y 17 Empresas del departamento del Valle del Cauca con las cuales LISTOS S.A.S tiene la mayoría de sus empleados:

**Tabla 3.** Datos necesarios para la muestra en el desarrollo de las encuestas

Encuesta para 2097 empleados vinculados a la empresa que pertenecen al departamento del Valle del Cauca	Encuesta para 17 empresas del departamento del Valle del Cauca con las cuales LISTOS S.A.S tiene la mayoría de sus empleados
<p>Los datos necesarios para realizar la operación fueron los siguientes:  <b>N= Tamaño de la población=2097</b>  <math>\alpha</math> = Nivel de Confianza=1.96, (Según la tabla de distribución normal para un 95%)  <b>P=Probabilidad de Ocurrencia=0.5</b>  <b>D =Error máximo de estimación=5%</b></p>	<p>Los datos necesarios para realizar la operación fueron los siguientes:  <b>N= Tamaño de la población=17</b>  <math>\alpha</math> = Nivel de Confianza=1.96, (Según la tabla de distribución normal para un 95%)  <b>P=Probabilidad de Ocurrencia=0.5</b>  <b>D =Error máximo de estimación=5%</b></p>

**Fuente:** Elaboración propia.

Para la recolección de los datos, se tuvo total confidencialidad con el tratamiento de la información obtenida tanto en las encuestas aplicadas a los clientes, como en las entrevistas realizadas a colaboradores, líderes y área de gestión humana. Se hizo firmar un consentimiento informado donde los entrevistados autorizan la utilización de los datos para fines investigativos, lo cual no tendrá repercusión en la empresa ni a nivel personal.

El instrumento fue diseñado con base en la escala de Likert, que permite conocer la intensidad con que los clientes perciben el servicio prestado por los colaboradores en misión de la empresa LISTOS S.A.S. En este instrumento, se evaluaron aspectos como costo vs. beneficio, satisfacción del servicio recibido, motivación,

aptitudes y actitudes, como también el control, gestión, liderazgo y comunicación asertiva.

Por otra parte, se diseñan tres (3) modelos de entrevista semiestructurada con los que se recopila información relevante para conocer estilos de liderazgo, aspectos relacionados con el control y gestión de parte de los jefes y/o líderes. Asimismo, la entrevista permite obtener información importante acerca de la forma en que el Área de Gestión Humana lleva a cabo la administración del recurso humano, a través de las actividades de bienestar, selección, compensación, formación y desarrollo del personal en misión de la empresa LISTOS S.A.S.

## **RESULTADOS**

### **Diagnóstico para Identificar los Factores que inciden en la Cultura de Servicio**

Para recolectar la información pertinente, se llevaron a cabo encuestas basadas en la escala de Likert con el objetivo de medir la percepción sobre el servicio que se les presta a los clientes de la empresa LISTOS S.A.S. La alternativa de valor para cada una de las respuestas según dicha escala fue la siguiente: totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), no sabe (3), en desacuerdo (2) y totalmente en desacuerdo (1).

Esta encuesta permitió abordar aspectos relacionados con la percepción que tienen los clientes sobre la actitud, motivación, comunicación asertiva, desarrollo, compensación, y cultura de servicio de los colaboradores en misión. Este diagnóstico permitió

evidenciar situaciones en las cuales a simple vista se percibe que la mayor parte de la responsabilidad sobre el servicio la tienen los colaboradores, pero según el estudio, la labor de estos depende en gran medida de aspectos inherentes al empleador.

Las preguntas de 1 a 3 miden la percepción del servicio de manera general, mientras que las preguntas de la 4 a la 10 midieron la percepción del servicio de acuerdo con los aspectos que pueden tener el individuo o que también pueden ser brindados por la organización a los colaboradores como motivación, información clara, entrenamiento, actitudes y aptitudes etc. La Tabla 4, de datos estadísticos, es la siguiente:

**Tabla 4.** Datos estadísticos

Límite Inferior	Límite Superior	Marca de Clase	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
10,0	17,5	13,8	0,0	-	0%	-
18,5	26,0	22,3	16,0	16,0	100%	1,0
27,0	34,5	30,8	0,0	16,0	0%	1,0
35,5	40,0	39,3	0,0	16,0	0%	1,0
<b>TOTALES</b>			16,0		1,00	

**Fuente:** Elaboración propia.

Se tuvieron en cuenta cuatro (4) intervalos que obedecen a la siguiente descripción: entre más bajo el valor es mayor la responsabilidad del colaborador sobre el servicio, mientras que entre más alto sea el

valor, mayor es la responsabilidad de la empresa sobre el servicio prestado por los colaboradores.

**Tabla 5.** De qué depende la calidad del servicio

Calificación	Descripción de la Calificación
Entre 10,0 y 17,5	De la organización
Entre 18,5 y 26,0	De ambos, pero la mayor parte depende de la empresa
Entre 27,0 y 34,5	De ambos, pero la mayor parte depende del trabajador
Entre 35,5 y 43,0	Del trabajador

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo con los anteriores datos, se pudo concluir que la calidad del servicio percibido por los clientes depende tanto de los colaboradores como de la organización, pero en gran medida su trabajo depende de la empresa LISTOS S.A.S, la forma como esta los motive, les dé las instrucciones de manera clara, los capacite constantemente, genere en estos competencias actitudinales y aptitudinales, y así mismo realice actividades de control a sus tareas.

Por último, la correlación de las variables está dada por la Tabla 6:

**Tabla 6.** Correlación de variables

	Variable 4	Variable 5	Variable 6	Variable 7	Variable 8	Variable 9	Variable 10
Variable 1	0,4545	0,1894	-0,5449	-0,0407	0,1080	0,5342	0,2790

Variable2	0,0449	0,3260	0,6547	-0,4938	-0,3833	-0,1314	-0,6331
Variable3	0,2998	0,3098	-0,1191	0,0352	-0,1126	0,1901	0,2031

**Fuente:** Elaboración propia de los autores de la investigación

En el anterior cuadro podemos apreciar algunos vínculos de correlaciones de la siguiente forma (Tabla 7):

**Tabla 7.** Vínculos de correlaciones

<b>VARIABLES</b>	<b>CORRELACIÓN</b>
<b>Variable 1</b> (Los colaboradores prestan servicio de calidad) y <b>Variable 4</b> (La calidad del servicio depende del colaborador)	Está correlacionada moderadamente, en otras palabras, podría indicarse que, si los colaboradores de LISTOS S.A.S prestaran un mejor servicio, podría mejorarse en alguna medida la percepción que tienen los clientes sobre la calidad del servicio.
<b>Variable 1</b> (Los colaboradores prestan servicio de calidad) y <b>Variable 6</b> (La calidad del servicio depende de la motivación)	Está correlacionada fuertemente, en otras palabras, podría indicarse que, si LISTOS S.A.S trabajara en mayor medida en la motivación de sus colaboradores, los clientes tendrían una percepción más positiva sobre la calidad del servicio.
<b>Variable 1</b> (Los colaboradores prestan servicio de calidad) y <b>Variable 9</b> (LISTOS S.A.S fortalece la cultura de servicio)	Está correlacionada fuertemente, en otras palabras, podría indicarse que, si LISTOS S.A.S trabajara en mayor medida en la cultura de servicio de sus colaboradores, los clientes tendrían una percepción más positiva sobre la calidad de servicio.
<b>Variable 2</b> (El servicio es acorde con el valor pagado) y <b>Variable 6</b> (La calidad del servicio depende de la motivación)	Está correlacionada fuertemente, en otras palabras, podría indicarse que, si LISTOS S.A.S trabajara en mayor medida en la motivación de sus colaboradores, los clientes tendrían una percepción más positiva sobre la calidad del servicio que recibe con relación al dinero que pagan por el servicio.

<p><b>Variable 2</b> (El servicio es acorde con el valor pagado) y <b>Variable10</b> (Seguimiento a los colaboradores)</p>	<p>Está correlacionada fuertemente, en otras palabras, podría indicarse que, si LISTOS S.A.S hiciera un mejor seguimiento y control de sus colaboradores, los clientes tendrían una percepción más positiva sobre la calidad del servicio que reciben con relación al dinero que pagan por el servicio.</p>
<p><b>Variable 1</b> (Los colaboradores prestan servicio de calidad) y <b>Variable 7</b> (Llegan con ideas claras)</p>	<p>Es importante apreciar también que para los encuestados existe muy poca relación entre estas variables, en otras palabras, consideran que los colaboradores se enfrentan a nuevas actividades las cuales no pueden ser impartidas desde LISTOS S.A.S, sino que se obtienen a través del proceso de entrenamiento con el cliente.</p>
<p><b>Variable 2</b> (El servicio es acorde con el valor pagado) y <b>Variable 4</b> (La calidad depende del colaborador)</p>	<p>De igual manera se puede apreciar también que para algunos encuestados existe muy poca relación entre estas variables, en otras palabras, consideran que el servicio en gran medida depende más de la empresa que envía los trabajadores en misión que de los mismos colaboradores, por ende, la mayor parte de la responsabilidad en la calidad del servicio no está en el empleado sino en el empleador, que es también seleccionador, capacitador etc.</p>
<p><b>Variable 3</b> (El servicio es acorde a las necesidades) y <b>Variable7</b> (Llegan con ideas claras)</p>	<p>Finalmente, se puede apreciar también que para algunos encuestados existe muy poca relación entre estas variables, en otras palabras, consideran que las necesidades de sus servicios no dependen de la información o el entrenamiento que reciben los colaboradores en misión, por ende, las necesidades de las empresas se cubren en mayor parte con la formación dada en la empresa cliente, y no en LISTOS S.A.S.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

## **1. Variables que afectan el Comportamiento de la Cultura de Servicio**

### **2.**

Para recolectar la información necesaria e importante en la investigación, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas tanto a jefes como a colaboradores en misión de la empresa LISTOS S.A.S, así como también al Área de Gestión Humana encargada del bienestar, selección, formación y desarrollo de los colaboradores que se envían a las empresas cliente.

Teniendo en cuenta lo anterior, se obtiene información acerca de lo que piensan y sienten los trabajadores, así como también los estilos de liderazgo de los jefes y/o líderes; lo que permite interpretar y analizar las variables que influyen en la prestación de un buen servicio y así generar el diseño del modelo de gestión para el fortalecimiento de la cultura de servicio en el personal en misión de LISTOS S.A.S.

De esta forma, gracias a las entrevistas realizadas a los colaboradores, se obtiene información relevante para lograr analizar las siguientes variables (Tabla 8):

**Tabla 8.** Análisis de las Variables de acuerdo con las entrevistas realizadas a los colaboradores

Variables	Descripción- Análisis
<p><b>Variable Motivación</b></p>	<p><b>De acuerdo con lo expresado por los colaboradores entrevistados</b>, se evidencia que dentro de los aspectos más importantes para que se sientan motivados dentro de la organización y puedan prestar un buen servicio, se encuentra recibir una remuneración puntual y adecuada, tener en cuenta sus opiniones y puntos de vista, un buen ambiente laboral donde exista el trabajo en equipo y la colaboración, adecuadas condiciones laborales, contar con buenas instalaciones y tener acceso a todos los implementos que requieran para llevar a cabo la labor.</p> <p><b>En cuanto a los beneficios</b>, incentivos o bonificaciones adicionales al salario, la mayoría de los entrevistados expresan que el beneficio adicional la mayoría de las veces está representada en días libres o derecho a tener flexibilidad en los horarios. <b>Las necesidades personales, económicas, de formación o capacitación</b> que no han sido satisfechas por los colaboradores están relacionadas con flexibilidad en los horarios para poder estudiar, capacitarse y el paso directo por la compañía que permite mejorar sus condiciones y acceder a créditos de vivienda.</p>

<p><b>Variable Expectativas</b></p>	<p><b>La mayor parte de las personas entrevistadas expresan</b> que la organización le brinda posibilidades de crecer y alcanzar metas personales y económicas gracias al salario que reciben y la estabilidad laboral; sin embargo, expresan que la posibilidad de crecer profesionalmente se ve estancada debido a los horarios y turnos que deben cumplir en la empresa. <b>Los colaboradores expresan</b> que la empresa reconoce a sus colaboradores la gestión realizada y el buen servicio prestado cuando logran pasar directo por la compañía, cuando les dan un día libre por el cumplimiento de metas, cuando les pagan puntual y cuando reciben bonificaciones. <b>Los sueños o expectativas</b> que tienen los colaboradores sin alcanzar es ser contratados directo por la empresa, posibilidad de aplicar a algún ascenso y seguir estudiando.</p>
<p><b>Variable Productividad</b></p>	<p><b>La mayoría de los entrevistados considera</b> que no requieren horas extras para cumplir con las actividades asignadas; sin embargo, una cantidad menor, considera que a finales de cada mes siempre deben extender su horario laboral para lograr cumplir con sus tareas, otros expresan que depende de los clientes algunas veces deben extenderse en su horario con el fin de cumplir con lo que el cliente necesita. Asimismo, <b>todos los entrevistados consideran</b> que la empresa brinda los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones, es decir que puede desempeñar su labor de manera efectiva.</p>

<b>Variable Clima Laboral</b>	<p>De acuerdo con el apoyo y colaboración que existe entre el equipo de trabajo para llevar a cabo las actividades diarias, <b>la mayoría de los colaboradores piensan que</b> hay mucho trabajo en equipo, principalmente cuando algún compañero tiene alguna calamidad, cuando el trabajo requiere de más de dos personas, para esto, expresan que se rotan las funciones y así se tiene un conocimiento más interdisciplinar. De esta forma, <b>los colaboradores describen el ambiente de trabajo como:</b> “es muy bueno”, “somos muy alegres”, “existe mucho compañerismo”, “se solucionan los roces”, “muy bueno porque todos estamos prestos a ayudarnos”, “existe respeto, colaboración y tolerancia”, entre otras. <b>Los colaboradores perciben el liderazgo de los jefes como</b> “buen liderazgo”, “expresa bien sus ideas”, “muy buen jefe”, “amistosa”, “es carismático, alegre”, “muy dispuesto”, “muy estricto”, “se integra con los empleados y apoya”. <b>Dentro de las descripciones que brindan los colaboradores respecto a situaciones dentro de la organización que impiden que haya un buen ambiente de trabajo,</b> se encuentran la que expresa un conductor: “se requiere una persona que enrute bien, que haya más organización para enrutar” y otro expresa que están muy dispersos en los puestos de trabajo; <b>los otros colaboradores entrevistados indican</b> que no hay nada que impide que se genere un buen ambiente de trabajo en su área u organización.</p>
-------------------------------	---

<p><b>Variable</b> <b>Competencias -</b> <b>Habilidades</b></p>	<p><b>Algunos colaboradores consideran</b> que alguna vez han brindado aportes o ideas a la organización que lo contrata para realizar mejor sus actividades, un colaborador indica que para evitar accidentes sugirió que se colocara cintas a las escaleras de su área, otro ha apoyado en la programación de los turnos, otro dio la idea de colocar botones para que los bultos de alimentos no se atasquen. Otros expresan que ya todo se encuentra establecido en su empresa y no hay opción de proponer e implementar algo nuevo.</p>
<p><b>Variable</b> <b>Calidad</b></p>	<p>De acuerdo con las opiniones y puntos de vista de los colaboradores en cuanto a la importancia de prestar un buen servicio tanto al cliente externo como interno, consideran que es muy importante porque de eso depende la fidelización de los clientes, consideran que dependen de los clientes quienes son los que compran los productos, así mismo expresan que brindar un buen servicio interno es importante en la medida que se genera un trabajo en equipo y se trabaja bajo el concepto de familia.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

Por otra parte, teniendo en cuenta la entrevista realizada a los jefes y/o líderes de proceso, se obtiene información relevante que permite analizar las siguientes variables:

**Tabla 9.** Análisis de las Variables de acuerdo con las entrevistas realizadas a los jefes y/o líderes de proceso

Variables	Descripción- Análisis
<b>Variable Gestión-Control</b>	<p><b>El control y seguimiento de los jefes y líderes</b>, se realiza a través de listados de asistencia, marcaciones (biométrico) para verificar horas y días trabajados; así mismo, algunos lo hacen por medio de la supervisión y observación constante, se analiza la puntualidad, actitud, ausentismos e incapacidades; y otros coinciden en que el control y seguimiento lo realizan a través de retroalimentación, preguntando si necesitan refuerzo o capacitación en alguna área o función específica.</p> <p><b>Los reportes de llamados de procesos disciplinarios</b>, los llevan a cabo por medio de LISTOS S.A.S. cuando se trata de una falta grave, con el fin de llevar el proceso adecuado; por el contrario, otros realizan la retroalimentación de forma verbal o por correo electrónico, si la actitud o falta persiste, se contactan con LISTOS S.A.S para llevar a cabo el proceso disciplinario correspondiente.</p>
<b>Comunicación Asertiva</b>	<p><b>Las estrategias utilizadas por los jefes para</b> comunicar las ideas de manera clara y efectiva a sus colaboradores están relacionadas con el diálogo, reuniones constantes, utilizando un tablero para que todos tengan conocimiento de la información, crean grupos en WhatsApp, llevando a cabo capacitaciones donde se brinde una información más gráfica y dinámica.</p> <p><b>La manera en que los jefes se aseguran de que sus colaboradores hayan comprendido el</b> mensaje que les quieren transmitir es a través de evaluaciones escritas de las capacitaciones o reuniones y si no se cumple, se retroalimenta; también se verifica que lleven a cabo todo lo que se les informa por medio de seguimiento constante y observación de lo que desempeñan.</p>

<p><b>Variable Clima Laboral</b></p>	<p><b>Los líderes consideran</b> que principalmente se debe generar buena comunicación, atender las sugerencias de sus colaboradores y poner en práctica lo que ellos consideren que debe mejorarse (si es posible); asimismo, exponen la importancia de las reuniones semanales para proponer acciones de mejora y estar al día en los procesos que cada uno lleve a cabo; adicionalmente expresan la importancia de realizar capacitaciones constantes donde se sensibilice al personal en los temas más relevantes que impactan tanto al área como a la organización.</p> <p><b>Todos los líderes entrevistados consideran</b> que establecen horarios, beneficios y un ambiente de trabajo idóneo para los colaboradores a través de la publicación de los turnos para que ellos estén enterados y se puedan programar con anticipación, se les suministra transporte cuando deben quedarse más tiempo de lo habitual, se les recompensa el tiempo extra que trabajen por temas de temporada, brindándoles días libres o dinero; así mismo, expresan que les realizan diferentes actividades que fomenten un buen ambiente de trabajo donde se les reconoce por su buena labor.</p> <p><b>De acuerdo con los aspectos de los colaboradores o de la organización que impiden</b> que el clima laboral sea siempre perfecto o el más adecuado, los jefes coinciden en que en ocasiones se generan “rumores de pasillo” y buscan la forma de evitarlos, así mismo aspectos relacionados con las jornadas largas de trabajo generan inconformidad en los colaboradores y es ahí cuando se observa mala actitud en ellos, de igual forma algo que impide que el clima laboral se dañe son los colaboradores que no sepan adaptarse al cargo, al área o a la organización.</p>
--------------------------------------	--

<p><b>Variable Productividad</b></p>	<p><b>La mayoría de los líderes entrevistados</b>, no cuentan con un sistema que permita medir el cumplimiento de indicadores de los colaboradores, manifiestan que la forma de medir el cumplimiento de sus colaboradores es a través del biométrico para verificar el tiempo laborado, a través del cumplimiento de metas mensuales, pero del equipo de trabajo, no de forma individual.</p> <p><b>Por su parte algunos líderes expresan que el seguimiento de los indicadores de cumplimiento lo realizan</b> diariamente, inspeccionando la planta o el punto en el que se encuentran sus colaboradores, otros lo realizan 2 veces por semana y el resto expresa que lo lleva a cabo cuando sea necesario, dependiendo del caso.</p>
<p><b>Liderazgo-Em-poderamiento</b></p>	<p><b>Los jefes entrevistados expresan</b> que su forma de ejercer liderazgo a los colaboradores es enseñándoles, guiándolos, escuchándolos, trabajando en equipo, con buena comunicación y siendo un apoyo para ellos; así como también dando las instrucciones claras sobre las funciones que deban desempeñar, informando cuales son las prioridades y retroalimentándolos constantemente. También consideran importante la enseñanza mutua, el acompañamiento y el buen trato para garantizar una mejor adaptación al cargo y buen ambiente laboral.</p> <p><b>La mayoría de los líderes no permiten</b> que sus colaboradores tomen decisiones que puedan afectar a la organización, expresan que deben escalar todo con su jefe o líder encargado de cada proceso antes de tomar cualquier decisión; de esta forma, creen que las decisiones de sus colaboradores deben ser consultadas al líder antes de ponerlas en marcha debido a que tienen responsabilidades específicas y lo que se realice fuera de esto, debe tener una aprobación. Por su parte, <b>una menor cantidad de jefes entrevistados si permite que sus colaboradores</b> tomen decisiones dependiendo de la experiencia y conocimiento que tengan del proceso, por esta</p>

<p><b>Liderazgo-Em-poderamiento</b></p>	<p>razón, consideran que no deben consultarle al líder las decisiones que quieran tomar.</p> <p><b>La manera en que los líderes retroalimentan a sus colaboradores</b> acerca del trabajo que están desempeñando es verbalmente, en las reuniones que realiza el área o si es un tema complejo se pasa el reporte a LISTOS S.A.S para que se lleve a cabo el trámite correspondiente.</p>
<p><b>Motivación</b></p>	<p><b>Todos los jefes entrevistados coinciden en que,</b> sí es importante motivar a los colaboradores para que realicen bien su trabajo, dándoles oportunidad de aprender para que escalen laboralmente, reconociéndoles la buena labor, creando espacios de esparcimiento, también a través del diálogo, buen trato, celebraciones de cumpleaños e inculcar la posibilidad de pasar directo por la compañía.</p>
<p><b>Autoridad y Delegación</b></p>	<p><b>La manera en que los líderes establecen el nivel de tiempo o dificultad de una tarea para asignarla a sus colaboradores se realiza</b> teniendo en cuenta los tiempos que ya se manejan, en el caso del área de producción, los tiempos ya están establecidos porque la máquina tiene una duración exacta y se debe producir la mayor cantidad de materia prima en el menor tiempo posible; sin embargo tienen en cuenta que cuando la persona es nueva tiende a demorarse más el proceso mientras se adapta al ritmo normal.</p> <p><b>Los ejemplos más representativos expuestos por los líderes donde hayan delegado su autoridad en alguno de sus colaboradores están relacionados con</b> delegar a un operario la posibilidad de ubicar el personal en los turnos que él crea conveniente y tiene la posibilidad de dar permisos en caso de que el líder no se encuentre; otro caso, es que deja encargada no solo a una persona sino a dos personas para que entre ellos(as) tomen decisiones y queden a cargo del área cuando se requiera. Así mismo, expresan que delegan la autoridad cuando asignan a un colaborador(a) para dar la</p>

<p><b>Autoridad y Delegación</b></p>	<p>inducción y entrenamiento a una persona nueva, es decir, que es la persona que mejor se ha desempeñado en el cargo y por esto, tiene la responsabilidad de transmitir su conocimiento.</p> <p><b>Las acciones que utilizan los jefes para lograr que sus colaboradores realicen adecuadamente sus actividades es corrigiendo por medio del ejemplo no ejerciendo un papel de autoridad sino de respeto y amabilidad, llevando un control constante, motivándolos, dándoles a conocer su buen trabajo a través del reconocimiento y también con una remuneración adecuada.</b></p>
--------------------------------------	--

**Fuente:** Elaboración propia.

Finalmente, se llevó a cabo la entrevista al área de Gestión humana, que es la encargada de realizar actividades de bienestar, formación y desarrollo, entre otras, a los colaboradores en misión. De esta, forma se obtuvieron los resultados que permiten analizar las siguientes variables:

**Tabla 10.** Análisis de las Variables de acuerdo con las entrevistas realizadas al área de Gestión humana

Variables	Descripción - Análisis
<p><b>Selección</b></p>	<p><b>Los perfiles para cada cargo se establecen de acuerdo con</b> la necesidad del cliente, con base en lo que el cliente requiere así se busca a la persona que va a ocupar dicho cargo. La mayoría de las veces los clientes envían los perfiles, de lo contrario se busca en las bases de datos las hojas de vida que se relacionen con el cargo solicitado. <b>La selección de personal se lleva a cabo</b> a través del reclutamiento de hojas de vida en las páginas de empleo, caja de compensación, nexos con entidades educativas, etc. <b>Posteriormente se</b></p>

<p><b>Selección</b></p>	<p><b>se llama a las personas a explicarles</b> la oferta laboral y citarlo a pruebas y entrevista, de esta forma, se realiza este proceso (pruebas y entrevista psicológica), en caso de aprobación se envía la hoja de vida al cliente, este confirma con quien se debe continuar el proceso y se procede a enviar a exámenes médicos, visita domiciliaria, estudio de seguridad y contratación. <b>Los tipos de competencias que se tienen en cuenta en la selección del personal son</b> las que el cliente especifique en el perfil de cada cargo, de esta forma, la psicóloga encargada realiza la entrevista enfocada a determinar si cuenta con las competencias o no para ocupar el cargo. Si el cliente no especifica las competencias no se lleva a cabo la entrevista basada en competencias (solo se realiza la entrevista psicológica).</p>
<p><b>Bienestar, Formación y Desarrollo</b></p>	<p><b>El programa de formación y desarrollo en la empresa se realiza</b> a los trabajadores de planta, no a los empleados en misión. Solo cuando el cliente lo solicita, se realizan capacitaciones o eventos específicos. <b>En LISTOS S.A.S no se lleva a cabo</b> un seguimiento periódico para verificar que los colaboradores hayan comprendido y efectuado el conocimiento adquirido en los planes de formación y desarrollo. <b>La caja de compensación es la que se encarga de</b> ofrecer los beneficios para fomentar el bienestar y motivación de los colaboradores; en caso de necesitar alguna capacitación se recurre a la caja de compensación. <b>No se realizan actividades que incorporen a</b> los colaboradores y a la familia; sin embargo, se les brinda el día de la familia (1 día libre).</p>
<p><b>Compensación</b></p>	<p>No existe un plan de beneficios formal de parte de LISTOS S.A.S porque es el cliente quien decide si les da día libre, horarios flexibles, reconocimientos, etc.</p>

<b>Evaluación de Desempeño</b>	En LISTOS S.A.S no se lleva a cabo evaluaciones de desempeño a los empleados en misión, algunos clientes los incluyen n la que ellos realizan, pero específicamente en LISTOS S.A.S no se realiza.
--------------------------------	--

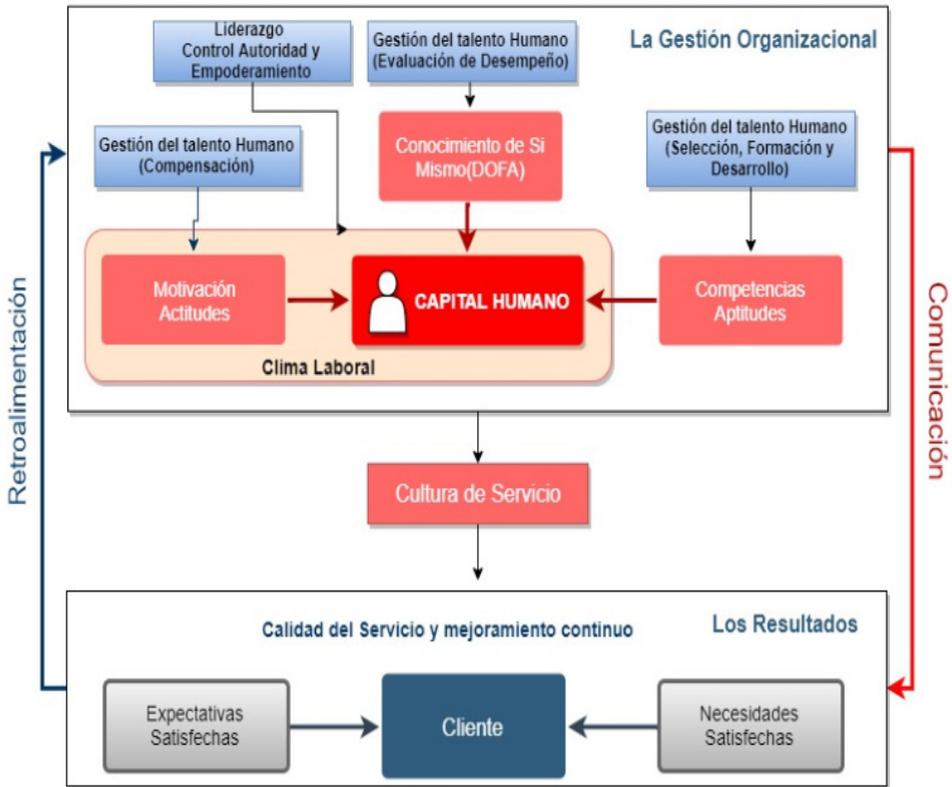
**Fuente:** Elaboración propia.

### **3. Diseño de un Nuevo Modelo de Gestión**

Cabe resaltar que el modelo presentado tiene como referente los trabajos desarrollados por Cronin y Taylor (1992), Villalta (2004), Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005) y Balmori y Flores (2014), en los cuales se evidenciaron rigurosos trabajos cuyo objetivo finalmente era buscar la satisfacción del cliente a la hora de recibir un servicio.

El gráfico 2 permite evidenciar un modelo de gestión que propende por la preparación de los colaboradores para que adquieran una cultura de servicio, en la cual influyen no solo sus actitudes, sino también sus aptitudes y competencias, de tal manera que se pueda seleccionar y contratar a las personas idóneas, logrando obtener un colaborador con las competencias necesarias para el cargo, motivado, preparado, en un ambiente de trabajo idóneo cuya cultura de servicio sea el factor determinante y a la vez se convierta en una ventaja competitiva para la organización.

**Gráfico 2.** Diseño del modelo propuesto



**Fuente:** Elaboración propia.

El Área de Gestión humana no es ajena a los cambios que ocurren con la globalización, por consiguiente, debe iniciar procesos de cambio tendientes a alcanzar niveles elevados para gestionar el talento humano que es clave para ser productivos y competitivos en el mercado, garantizando la calidad que cada vez exigen más los clientes.

Sin embargo, cada organización se esfuerza por implementar nuevos procesos, procedimientos y/o técnicas administrativas para

gestionar cada área de la organización, es por esta razón que se propone un modelo de gestión en el que gracias a toda la revisión bibliográfica y análisis de otros modelos, se logra diseñar uno que involucra los aspectos o variables más importantes que influyen en las personas al momento de desempeñar su labor y principalmente de prestar un buen servicio al cliente tanto externo como interno; ese modelo se explicará a continuación con el fin de aplicarlo en la empresa LISTOS S.A.S y en todas las empresas en las que se pretenda intervenir en las personas y en las que consideren que el factor humano es clave para alcanzar los objetivos organizacionales.

### **3.1 Etapas del Nuevo Modelo de Gestión para el Fortalecimiento de la Cultura de Servicio**

#### **3.1.1 Conocimiento de sí mismo (DOFA)**

**Tabla 11.** Conocimiento de sí mismo (DOFA)

<b>Descripción</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Resultados Esperados</b>
A través de la visita en campo, observación, cliente incógnito y evaluación de desempeño por competencias realizada tanto a líderes como a colaboradores, se obtiene información acerca de las debilidades y fortalezas que están relacionadas con la calidad de servicio que prestan; lo cual permite conocer al detalle habilidades relacionadas con la comunica-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de desempeño</li> <li>• Visita en campo</li> <li>• Visita de cliente incógnito</li> <li>• Observación</li> </ul>	Se obtiene información relevante para generar un documento con la matriz, donde se especifiquen las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de las personas involucradas, esto se puede esquematizar, apreciar y entender en la Matriz DOFA.

<p>ción, competencias, actitud, presentación personal, disposición frente al cliente, conocimiento del trabajo que realiza, formación, estilos de liderazgo de parte de los jefes y la forma en que se comunican con los colaboradores, entre otras.</p> <p>Asimismo, este procedimiento permite identificar las oportunidades y amenazas que tienen las personas en su trabajo debido a la competencia en el mercado que pueda afectar su estabilidad laboral, como también afectaría a la organización y al buen nombre de la empresa LISTOS S.A.S.</p>		
---	--	--

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.1.2 Fortalecer Competencias y Aptitudes

**Tabla 12.** Competencias y Aptitudes

<p><b>Descripción</b></p>	<p>Se tendrán en cuenta dos aspectos, <b>el primero enfocado a las personas que se vinculan por primera vez a la compañía LISTOS S.A.S, y la segunda, para los colaboradores que ya hacen parte de ella.</b></p> <p>Para los <b>primeros</b>, será necesario ajustar las acciones correspondientes al modelo planteado por Alles (2009) para realizar adecuadamente los procesos de selección y garantizar que el personal que ingresa a la compañía</p>
---------------------------	--

	<p>posee las competencias necesarias para su buen desempeño, fortaleciendo las aptitudes y competencias necesarias para desarrollar labores específicas en los puestos de trabajo con las personas más idóneas; de esta misma forma, se llevará a cabo la evaluación de desempeño que permite conocer periódicamente las habilidades adquiridas por los colaboradores y si han puesto en marcha sus conocimientos y competencias en el cargo.</p> <p><b>En el caso de las personas que ya están vinculadas con la compañía LISTOS S.A.S,</b> se realizará el plan de formación y desarrollo para potencializar competencias que permitan que se fortalezcan las debilidades detectadas en la fase anterior.</p>
<p><b>Procedimientos</b></p>	<p>En la fase de selección se desarrollará una entrevista basada en competencias donde se evidencie si los candidatos que participan por alguna vacante en la empresa cumplen con el perfil y competencias requeridas para el cargo.</p> <p>Adicionalmente, se aplicarán las pruebas psicotécnicas requeridas para evaluar los rasgos de la personalidad de cada candidato; dentro de esta fase, se llevará a cabo el Assessment Center como prueba principal dentro del proceso de selección, el cual permite comprobar si el candidato desempeñará adecuadamente su labor a través de lo observado en esta prueba donde se plantea una simulación de lo que enfrentará en su cargo.</p> <p>Por otra parte, se realizará el plan de formación y desarrollo, a través de capacitaciones enfocadas al servicio al cliente, participación en coaching, talleres, seminarios, entre otras. Asimismo, se evaluará el desempeño de los colaboradores para conocer las</p>

	debilidades y fortalezas y así generar planes de acción que aseguren una mayor adaptación y desempeño en el cargo.
<b>Resultados Esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gracias al proceso de selección basado en competencias, a la aplicación del Assessment Center y las entrevistas realizadas a los candidatos, se logra vincular al personal que más se ajuste exigencias tanto del cargo como de la compañía.</li> </ul> <p>Se minimizan las debilidades de los colaboradores y potencializan las fortalezas. A través de la evaluación del desempeño, se conocen los aspectos en los que se deben intervenir y la frecuencia en que debe ser efectuado cada plan de acción.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.3 Motivación y Actitudes

**Tabla 13.** Motivación y Actitudes

<b>Descripción</b>	<p>El modelo planteado en esta etapa hace referencia a la necesidad de fortalecer en el individuo que ya hace parte de la organización en estas competencias, mientras que se requiere de un proceso minucioso de selección para detectar que los nuevos candidatos estén provistos de estas cualidades.</p> <p>Adicionalmente a los planteamientos relacionados con las competencias de Martha Alles, el presente modelo sostiene que la motivación es uno de los ingredientes necesarios para que los colaboradores hagan las cosas de la mejor forma posible.</p>
--------------------	--

<b>Procedimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructurar perfiles para los cargos requeridos por las empresas clientes.</li><li>• Talleres de formación y motivación. Actividades grupales (intercambio de roles).</li><li>• Actividades guiadas por un coach o profesional en el área de la motivación en horarios no laborales o días compensatorios.</li><li>• Generar otras alternativas de formación en aquellos colaboradores que no poseen las condiciones laborales de tiempo a través de virtualización o capacitación no formal que permita satisfacer esa necesidad en aquellas personas que la poseen.</li><li>• Crear planes de beneficios económicos para los empleados en misión, de tal manera que se sientan estimulados para acceder a créditos, tiempos libres, descansos remunerados, bonificaciones y demás elementos que contribuyan al bienestar de los colaboradores y así se fortalezca el compromiso de estos y la actitud de servicio hacia los clientes.</li></ul>
<b>Resultados Esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contar con un personal altamente motivado, con un alto nivel de sentido de pertenencia frente a la empresa contratante.</li><li>• Se espera también afianzar en los colaboradores el empoderamiento y la actitud hacia el cliente, fomentando así una cultura de buen servicio sin importar la compañía donde se encuentre prestándolo.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.4 Liderazgo

**Tabla 14.** Liderazgo

<b>Descripción</b>	<p>Para que existan en los colaboradores una actitud de trabajo y servicio, como de cumplimiento de las normas, se requiere la participación de un líder que controle, empodere y estimule al personal de manera efectiva, existen diferentes tipos de liderazgo, entre los cuales se destacan unos más coercitivos que otros, pero el modelo planteado busca que exista un líder del tipo ejemplar, cuyas acciones en lugar de ser coercitivas cumplan más una función estimulante, que permita al colaborador identificarse con este, sin perder el respeto y la autoridad.</p> <p>De hecho, el liderazgo es un proceso relacional más que un ejercicio centrado en el líder como sujeto, en el que el liderazgo emerge a partir de la interacción entre los agentes del sistema.</p> <p>Por otra parte, LISTOS S.A.S debe garantizar que el colaborador disponga de un apropiado clima laboral que le permita desempeñar sus funciones adecuadamente a través de un permanente dialogo y seguimiento a los colaboradores, evitando que estos se sientan abandonados por la organización.</p>
<b>Procedimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación a los líderes.</li><li>• Actividades de coaching dirigidas a los líderes de las empresas clientes.</li><li>• Establecer alianzas que involucren a los líderes de las empresas clientes.</li><li>• Capacitación y talleres a los colaboradores sobre los diferentes estilos de liderazgo.</li></ul>

<b>Procedimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguimiento y control permanente a los colaboradores para detectar cambios en las actitudes con sus respectivos jefes.</li><li>• Encuestas a los colaboradores sobre el ambiente de trabajo en donde desempeñan sus funciones, para determinar que estos se encuentran en condiciones y ambientes adecuados de trabajo.</li></ul>
<b>Resultados Esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Que los colaboradores conozcan los diferentes estilos de liderazgo y puedan adaptarse a cada uno de ellos.</li><li>• Líderes entrenados para ejercer un liderazgo adecuado que permita potencializar el trabajo de los colaboradores.</li><li>• Que los colaboradores cuenten con un clima y unas condiciones adecuadas para desempeñar sus labores, de tal manera que esto contribuya a la prestación de un mejor servicio.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

### **3.5 Cultura del Servicio**

**Tabla 15.** Cultura del Servicio

<b>Descripción</b>	Esta es quizás una de las partes neurálgicas del modelo en cuestión, ya que en las personas objeto de estudio, radica la responsabilidad de generar una cultura de servicio al cliente, donde cada persona sienta que se le está brindando mucho más de lo que esperaba, el colaborador debe tener interiorizada cada una de sus actividades, cada uno de sus pasos deben estar guiados por esa cultura.
--------------------	--

<p><b>Descripción</b></p>	<p>Es por esta razón, que el presente modelo apunta a crear una cultura de servicio en donde todos los colaboradores se concienticen de la importancia de presentar un buen servicio, esto se llevará a cabo gracias a ejemplo que reciba, al lenguaje que se maneje dentro de la organización, a los valores inculcados, a la interacción que tengan los colaboradores con sus compañeros, líderes y clientes.</p>
<p><b>Procedimientos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir valores organizacionales para encaminar a los colaboradores a los valores establecidos por la organización que marquen la identidad de esta.</li> <li>• Crear actividades y costumbres que se lleven a cabo en cada área y que se conviertan en una especie de ritual, por ejemplo, celebración de cumpleaños, actividades en fechas especiales como navidad, amor y amistad, entre otras.</li> <li>• Implementar estrategias de interacción entre colaboradores con sus compañeros, líderes y clientes, donde se maneje un lenguaje adecuado y característico en cada uno de los individuos de la organización, el cual deberá estar bien estructurado.</li> </ul>
<p><b>Resultados Esperados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LISTOS S.A.S será reconocido por su cultura organizacional basada en valores, lenguaje y comportamientos característicos que permitan generar una cultura de servicio enfocada en el cliente, en sus necesidades y exigencias.</li> <li>• Los colaboradores manejarán estrategias de comunicación adecuadas que fidelicen a los clientes y que caractericen su servicio.</li> </ul>

<b>Resultados Esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• LISTOS S.A.S promoverá actividades en los trabajadores en misión, haciendo parte de las fechas especiales de los colaboradores, con el fin que sientan que son importantes para la organización y esto se pueda ver reflejado en el nivel de productividad; así se garantiza que LISTOS S.A.S sea identificada por el reconocimiento que realizan a sus empleados.</li></ul>
-----------------------------	--

**Fuente:** Elaboración propia.

### **3.6 Calidad del Servicio y Mejoramiento Continuo**

**Tabla 16.** Calidad del Servicio y Mejoramiento Continuo

<b>Descripción</b>	<p>La calidad del servicio tiene varios aspectos importantes que la definen y la afectan positiva o negativamente, para algunos autores es reducir las diferencias entre las expectativas del cliente y lo que se ofrece para satisfacerlo.</p> <p>Algunos lo definen como un resultado de un proceso de evaluación donde el cliente mide el servicio que recibe vs el que le prestan. Para otros es un conjunto de elementos intangibles como velocidad, fiabilidad, capacidad de respuesta y resultados.</p> <p>En el presente modelo, se recopilan algunas actividades presentes en otros autores, para dar una solución mucho más amplia sobre lo que se espera conseguir en el menor plazo posible.</p>
--------------------	--

<b>Procedimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encuestas permanentes de satisfacción.</li><li>• Escuchar las sugerencias de los clientes.</li><li>• Escuchar las sugerencias de los colaboradores.</li><li>• Medición de las actividades de los colaboradores a fin de alcanzar mejores resultados en la prestación del servicio.</li><li>• Actividades de supervisión a través de clientes incognitos para recoger información sobre el servicio.</li><li>• Propender mantener escalas de servicio superiores a 4 puntos en escalas de percepción de 1 a 5.</li><li>• Evaluar y ponderar las necesidades de los clientes para establecer unos rangos de prioridades.</li><li>• Retroalimentación permanente del cliente hacia la organización.</li><li>• Comunicación permanente desde la organización hacia el cliente.</li></ul>
<b>Resultados Esperados</b>	<p>Esta fase del modelo espera alcanzar los siguientes resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Retroalimentación permanente para actuar y mejorar continuamente el servicio.</li><li>• Grados de satisfacción más altos en el cliente.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Con relación al diagnóstico elaborado a la calidad del servicio prestado por los colaboradores en misión de la empresa LISTOS S.A.S, se tienen varias consideraciones importantes las cuales se resaltan a continuación:

La percepción de la calidad del servicio recibido por los trabajadores en misión inicialmente apunta a simple vista que los colaboradores son quienes poseen la responsabilidad para que este sea prestado de la mejor forma posible. Se califica su mal servicio con aspectos de falta de actitud, compromiso, pereza y que en algunas ocasiones estos no están en concordancia con lo que la organización necesita.

Sin embargo, gracias a los sustentos teóricos, y con el estudio realizado, a través de las encuestas y la correlación de variables, se pudo inferir que es un trabajo que responde no solo al que hacer del empleado en misión, sino que se constituye una labor mancomunada entre empleado y empleador.

El primero es el sujeto moldeado que recibe toda la responsabilidad, para que enfrente problemas para los que quizás no estaba preparado, pero a los que debe asumir con responsabilidad y actitudes cardinales antes que aptitudes, y el empleador que es quien decide en primer lugar seleccionar a las personas que considera más aptas para ocupar algún cargo, que sean mejor calificadas para luego someterlos a un proceso de formación y entrenamiento, de tal manera que sea provisto de las competencias laborales, y a través de buenas prácticas de liderazgo, lo lleven hasta la puerta del cliente de manera consciente y segura que cumple con los mínimos elementos que le permitan representar bien a la organización que lo envía, sin importar quién sea el cliente, el trabajador en misión es un elemento formado, capacitado una y otra vez en aspectos claros sobre el servicio, en actitudes, en motivación, en el conocimiento de la organización que lo requiere, con actitud proactiva y con aptitudes suficientes para desarrollar cualquier actividad que le sea encomendada, y más aún, para crear e innovar y para decidir por sí mismo sobre su labor aportando nuevas ideas.

Se concluye además que las actividades de control y retroalimentación deberían ser aspectos fundamentales en la labor que presta la empresa LISTOS S.A.S, no como una tarea de persecución a los colaboradores, sino más bien como la herramienta que permite visualizar la labor que desempeña el colaborador, la satisfacción que está recibiendo el cliente, la oportunidad para poder mejorar en el tiempo, la forma como se percibe si los colaboradores cumplen la función para la cual fueron contratados.

Es fundamental que esta actividad se desarrolle por lo menos una vez al mes, que se apliquen cuestionarios y encuestas a los clientes, que se mantenga un diálogo constante entre el empleador y la empresa LISTOS S.A.S, de tal forma que cada nuevo detalle o inconformidad expresada por el cliente sea una oportunidad de mejora para la compañía y para el colaborador también.

Por otro lado, LISTOS S.A.S no debería temer que sus colaboradores sean tan buenos que luego las empresas los contraten por su cuenta y pasen a ser parte de la nómina, reduciendo así los ingresos. Su labor está en asegurar que se cuenta con la mejor planta de personal, con los más idóneos y proactivos en el mercado, ya que siempre va a existir la necesidad de un servicio subcontratado.

De esta forma, es importante contar con la posibilidad de generar crecimiento profesional en los colaboradores en misión, que sientan que pueden ir creciendo y avanzando en nivel educativo para tener mejores opciones laborales y así, LISTOS S.A.S cuente con un personal cada vez más competente y requerido en el mercado, esto apuntaría a garantizar calidad en el personal enviado a las empresas cliente.

LISTOS S.A.S debe conocer más de cerca las condiciones, ambiente, horarios, funciones, tareas, etc., que sus colaboradores desempeñan diariamente, realizando visitas de inspección de puestos de trabajo, capacitaciones y reuniones que permitan intercambiar información acerca de todas las variables que puedan afectar o impactar a los empleados, con el fin de saber si tienen algún riesgo o si la productividad de ellos puede verse afectada por algún factor externo al colaborador.

Así mismo, es importante crear una cercanía con los jefes encargados del personal en misión para conocer sus puntos de vista, saber con qué deben contar los colaboradores para desempeñar determinada labor, en qué aspectos se deben generar acciones de mejora y así lograr acertar más en el proceso de selección y conocer quién requiere formación y desarrollo, para garantizar así la calidad de las personas que se contratan e ir potencializando tanto personal como laboralmente al personal con el que se cuenta actualmente.

Igualmente, es necesario que LISTOS S.A.S haga parte de los reconocimientos o exaltaciones que los jefes o la empresa cliente hace a los colaboradores en misión, con el fin de ser un aliado en este proceso, que no solo se evidencie esto de parte de la empresa en la que se encuentran sino también, de la empresa que los contrata.

Es importante que en LISTOS S.A.S se realice una evaluación de desempeño que permita medir el rendimiento del colaborador en determinada labor, sea que se le termine el contrato para poder tenerlo en cuenta en alguna vacante de otra empresa o cliente o para continuar en la empresa por un tiempo prudente. Esto le ayudará a LISTOS S.A.S a identificar el personal que cuente con buen desempeño y competencias que pueda poner en práctica en otras empresas cliente.

Cabe resaltar la importancia de participar en las inducciones que hacen las empresas cliente al personal nuevo (en misión) que ingresa a la compañía, debido a que como es suministrado por LISTOS S.A.S, es necesario que desde el inicio del vínculo laboral, la empresa contratante haga parte del entrenamiento y formación en el cargo, para así garantizar una mejor adaptación tanto al cargo como a la cultura de la organización, realizando una participación activa y seguimiento constante a los nuevos ingresos.

Teniendo en cuenta el proceso que se lleva a cabo en LISTOS S.A.S, para seleccionar y contratar al personal en misión, se evidencia que no tienen un proceso de selección basado en competencias que sea riguroso al momento de descartar candidatos; por lo tanto, de acuerdo con Alles (2006), actualmente es necesario evaluar a los candidatos por competencias para garantizar a la empresa cliente que las personas que se envían, además de contar con los conocimientos, experiencia y formación académica, cuentan con las competencias que se requieren para el buen desempeño en determinado cargo.

En cuanto a los programas de bienestar, se evidencia que LISTOS S.A.S no cuenta con un plan establecido. De esta forma, es importante que LISTOS S.A.S diseñe un plan de beneficios o compensación adicional al salario para aquellos colaboradores que vayan más allá de lo establecido, que cumplan metas, que sean reconocidos por su buena actitud, etc. De esta forma, se garantiza una mayor motivación para que realicen sus funciones de la mejor manera, que aporten ideas novedosas y que las empresas cliente se sientan satisfechas por el personal en misión con el que cuentan.

Finalmente, la investigación deja en claro que se requiere un trabajo de manera urgente en las instalaciones de LISTOS S.A.S, a través de

la implantación de un modelo que permita gestionar este proceso, creando así una cultura de servicio de calidad en cada uno de los colaboradores, y no solo de aquellos que van en misión, ya que su labor se ve influenciada además por quienes los seleccionan, quienes los lideran, quienes los motivan y compensan, y de esta manera poder mejorar la percepción que tienen los clientes sobre LISTOS S.A.S, cambiando así la imagen negativa de la organización por una que indique que allí se cuenta con el mejor personal de apoyo que pueda tener una organización.

### **Referencias bibliográficas**

- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de Competencias la Triología* (E. G. S.A, ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Arrieta, C., & Navarro, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades En Psicología*, 22, 67–90.
- Balmori, G., & Flores, J. (2014). MECSI : Modelo para evaluar la calidad del servicio interno ( MECSI : Evaluation model for internal service quality)
- Batista, J., & Romero, M. (2007). Habilidades Comunicativas del líder en Universidades Privadas y su Relación con la Programación Neurolingüística. *Laurus*, 13(25), 36–64.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. UNED. Retrieved from [https://www.academia.edu/29863132/LIBRO\\_GESTION ESTRATEGICA DEL CLIMA LABORAL](https://www.academia.edu/29863132/LIBRO_GESTION ESTRATEGICA DEL CLIMA LABORAL)
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125. <https://doi.org/10.2307/1252256>

- Fayol, H. (1916). *Teoría clásica de la Administración*. Francia: Dunot Éditeur.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60–79. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- García, M., Murillo, G., & González, C. H. (2017). *Los macro Procesos un nuevo enfoque al estudio de la Gestión humana*. Cali, Colombia. Universidad del Valle
- Garza, Efraín., J. L. A. y M. H. B. (2008). Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa. *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 64. Retrieved from [www.daenajournal.org](http://www.daenajournal.org)
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, vol. 10, 2007, pp. 83-106. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, España.
- Hernández Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, Vol. 9 (1), 38–51.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. Mexico DF: Pearson Educación.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4th ed.). Mexico D.F: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 16 N°2(0121–6805).
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito

- educativo. *Revista Educación*, 33(2), 153. <https://doi.org/10.15517/revedu.v33i2.510>
- Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (56), 1-35.
- Patterson, M., West, M. Shackleton, V.J. Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. & Wallace, A.. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 379 - 40
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human Resource Management*, 30(3), 335-364.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL a multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213-233. <https://doi.org/10.1177/1094670504271156>
- Parra Castrillón, E. (2011). Formación por competencias: una decisión para tomar dentro de posturas encontradas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(16).
- Román-Calderón, J. P., Krikorian, A., Franco Ruiz, C., & Betancur Gaviria, A. (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 154-161. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.03.002>
- Sánchez, C. V. (2013). La calidad del servicio : un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades. *Punto de Vista*.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Evaluación de competencias en el trabajo. *Modelo para un desempeño superior*, Jhon Wiley & Sons, Nueva York.

Villalta, J. A. (2004). *Modelo para la gestión de la calidad del servicio. Industrial*, XXV(3), 29–35.

Zapata, A. & Rodríguez, A. (2008). *Cultura Organizacional* (Universidad del Valle, ed.). Santiago de Cali: Universidad del Valle.