

t.M
658.401
L48

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POST GRADO
Sección de Post Grado
Facultad de Ciencias Administrativas
Maestría en Administración Estratégica de Empresas



**“Inteligencia Emocional, Conocimiento del Puesto y
Desempeño de los Gestores de Servicio Call Center
Aquafono- Sedapal”**

**Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en
Administración Estratégica de Empresas**

Autor

Bach. FÉLIX URBINA CRUZ.

**Callao – Perú
2009**

**JURADO DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
(Resolución N° 012-09-SPG-FCA-UNAC)**

PRESIDENTE: Dr. César Angulo Rodríguez

SECRETARIO: Mg. Hernán Ávila Morales.

MIEMBRO: Mg. Julio Tarazona Padilla.

MIEMBRO: Mg. Alejandro Díaz Gonzáles.

ASESOR: Edgar Eslava Arnao.

Libro N° I, Acta N° 1, Folio 1

Bellavista, Callao 23 de diciembre del 2009

Dedicatoria

Al Todopoderoso, por concederme la dicha de la vida, y todo lo que soy.

A mis Padres, Félix y Dioselina que con sus consejos, confianza, paciencia y amor, han hecho posible que esta tesis sea una realidad, incluso en los momentos personales más difíciles de mi vida.

A mis hermanas Dioselina y Maria Claudia con los que sigo compartiendo la ilusión de esta familia tan especial.

A todos los familiares y amigos que me brindaron su confianza y apoyo.

Agradecimiento

A las autoridades, docentes y personal administrativo de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional del Callao, en especial al Dr. Edgar Eslava y al Dr. Hernán Ávila , por permitirme lograr mis anhelos de perfeccionamiento profesional; a la empresa SEDAPAL, por su valiosa colaboración a través de un conjunto de informaciones de carácter técnico.

Índice.

Carátula.	
Hoja de referencia del jurado y aprobación	
Dedicatoria.	
Agradecimiento	
Índice	IV
Introducción.....	X
Resumen	XII
Abstract.....	XIII
Capítulo I: Planteamiento del Problema	1
1.1.Determinación del problema.....	1
1.2.Formulación del problema	4
1.2.1.Problema general	4
1.2.2.Problemas específicos	4
1.3.Delimitación del problema	5
1.3.1.Delimitación espacial.....	5
1.3.2.Delimitación temporal.....	5
1.3.3.Delimitación social.....	5
1.4.Objetivos de la investigación	5
1.4.1.Objetivo general	5
1.4.2.Objetivos específicos	6
1.5.Justificación e importancia de la investigación	6
1.5.1.Justificación teórica	6
1.5.2.Justificación social.....	7
1.5.3.Justificación metodológica.....	7
1.6.Limitaciones.....	8
Capítulo II: Marco Teórico	9
2.1.Antecedentes de la investigación	9
2.1.1.Investigaciones Extranjeras.....	9
2.1.2.Investigaciones Nacionales.....	11
2.2.Bases teóricas	14
2.2.1.Inteligencia Emocional	14
2.2.2.Conocimiento del Puesto	25

2.2.3.Desempeño Laboral	35
2.2.4.Relación Contractual	48
Capítulo III: Marco Metodológico	50
3.1.Hipótesis.....	50
3.1.1.Hipótesis general.....	50
3.1.2.Hipótesis específicas.....	50
3.2.Variables.....	51
3.2.1.Variables independientes	51
3.2.2.Variable dependiente	52
3.2.3.Variables intervinientes	52
3.3.Operacionalización de las Variables.....	52
3.3.1.De la hipótesis central.....	52
3.3.2.De la primera hipótesis derivada.....	56
3.3.3.De la segunda hipótesis derivada	58
3.3.4.De la tercera hipótesis derivada.....	61
3.4.Tipo de investigación.....	64
3.5.Diseño de la investigación.....	64
3.6.Método de la investigación	64
3.7.Población y muestra	64
3.7.1.Población	64
3.7.2.Muestra	65
3.8.Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	65
3.8.1.Técnica de la encuesta	65
3.8.2.Análisis documental	73
3.8.3.Observación	73
3.9.Análisis de Datos.....	73
Capítulo IV: Resultados.....	77
4.1.Análisis descriptivo	77
4.2. Prueba de la hipótesis	98
4.2.1.De la hipótesis general.....	98
4.2.2.De la primera hipótesis específica.....	98
4.2.3.De la segunda hipótesis específica.....	99
4.2.4.De la tercera hipótesis específica.....	99
Capítulo V: Discusión de Resultados	100

5.1. Contrastación de hipótesis con los resultados.....	100
Conclusiones.....	103
Recomendaciones	105
Referencias	106
Anexos	109
1. Matriz de consistencia.....	110
2. Criterios de evaluación integral del desempeño 2003.....	112
3. M.O.R.E- Gestor De Servicios – Aquafono	113
4. Grado de Conocimiento de las Funciones del Puesto de los Gestores.....	115
5. Evaluación de Desempeño Gestores del Call Center Aquafono, SEDAPAL.....	116
6. Atenciones a través del Call Center Aquafono.....	117
7. Tiempo de respuesta promedio en el módulo	118
8. Tiempo Disponible de atención promedio	119
9. Llamadas rechazadas en Módulo.....	120
10. Inventario emocional Bar On.....	121
11. Hoja de respuestas del inventario emocional Bar On.....	125

Índice de Gráficos y Tablas.

Gráfico N° 2.1:	Enfoque Sistémico de los 15 Sub Componentes de Inteligencia Emocional Bar-On.....	18
Gráfico N° 2.2:	Tres pasos clave en la evaluación del desempeño.....	41
Gráfico N° 4.1:	Coeficiente Emocional General de los Gestores.....	78
Gráfico N° 4.2:	Componente Intrapersonal de los Gestores.....	79
Gráfico N° 4.3:	Componente Interpersonal de los Gestores	80
Gráfico N° 4.4:	Componente de Adaptabilidad de los Gestores.....	81
Gráfico N° 4.5:	Componente del Manejo del Estrés de los Gestores	82
Gráfico N° 4.6:	Componente del Estado de Ánimo en General de los Gestores	83
Gráfico N° 4.7:	Conocimiento del Procedimiento de la Atención Telefónica de los Gestores.....	85
Gráfico N° 4.8:	Conocimiento del Procedimiento de Identificación de los Datos del Cliente.....	86
Gráfico N° 4.9:	Conocimiento del Procedimiento del Análisis de la Tipología Presentada de los Gestores	87
Gráfico N° 4.10:	Conocimiento del Procedimiento de Coordinación Telefónica con los Equipos de los Gestores	88
Gráfico N° 4.11:	Conocimiento acerca del Registro de la Tipología y Envíos de los Gestores.	89
Gráfico N° 4.12:	Conocimiento del Procedimiento de Seguimiento de los Casos	90
Gráfico N° 4.13:	Conocimiento del Procedimiento de Supervisión de la Gestión de los Ejecutivos de Cuentas.....	91
Gráfico N° 4.14:	Conocimiento del Procedimiento de la Evaluación de la Gestión de los Ejecutivos de Cuenta	92
Gráfico N° 4.15:	Contribuir al logro de la meta establecida de atenciones a través del Call Center Aquafono.	94
Gráfico N° 4.16:	Mantener el tiempo promedio de respuesta en el módulo	95

Gráfico N° 4.17: Mantener el tiempo promedio disponible de atención.....	96
Gráfico N° 4.18: Disminuir las llamadas rechazadas en el módulo.....	97
Tabla N° 2.1: Reconocer nuestras emociones y sus efectos.....	17
Tabla N° 2.2: Modelo De Cuatro-Fases De Inteligencia Emocional De Mayer Y Salovey	23
Tabla N° 2.3: Inventario de habilidades emocionales	24
Tabla N° 2.4: Perfil de Puesto Gestor de Servicios Aquafono-SEDAPAL.....	34
Tabla N° 2.5: Escala de la Evaluación del Desempeño	46
Tabla N° 2.6: Criterios De Evaluación Integral Del Desempeño 2003	47
Tabla N° 3.1: Escala Likert para C.EI.....	74
Tabla N° 3.2: Escala Likert para grado de conocimiento	74
Tabla N° 3.3: Escala Likert para desempeño.....	74
Tabla N° 4.1: Estadísticos descriptivos coeficiente emocional.....	77
Tabla N° 4.2: Estadísticos descriptivos coeficiente emocional: Por condición laboral.....	77
Tabla N° 4.3: Coeficiente Emocional General de los Gestores.....	77
Tabla N° 4.4: Componente Intrapersonal de los Gestores.....	78
Tabla N° 4.5: Componente Interpersonal de los Gestores:.....	79
Tabla N° 4.6: Componente Adaptabilidad de los Gestores.....	80
Tabla N° 4.7: Componente del Manejo del Estrés de los Gestores	82
Tabla N° 4.8: Componente del Estado de Animo en General de los Gestores.....	83
Tabla N° 4.9: Estadísticos descriptivos grado de conocimiento.....	84
Tabla N° 4.10: Estadísticos descriptivos grado de conocimiento Por condición laboral.....	84

Tabla N° 4.11:	Conocimiento del Procedimiento de la Atención Telefónica de los Gestores.....	84
Tabla N° 4.12:	Conocimiento del Procedimiento de Identificación de los Datos del Cliente de los Gestores.....	85
Tabla N° 4.13:	Conocimiento del Procedimiento del Análisis de la Tipología Presentada de los Gestores.....	86
Tabla N° 4.14	Conocimiento del Procedimiento de Coordinación Telefónica con los Equipos de los Gestores	88
Tabla N° 4.15:	Conocimiento Acerca del Registro de la Tipología y Envíos de los Gestores.....	89
Tabla N° 4.16:	Conocimiento del Procedimiento de Seguimiento de los Casos	90
Tabla N° 4.17:	Conocimiento del Procedimiento de Supervisión de la Gestión de los Ejecutivos de Cuentas.....	91
Tabla N° 4.18:	Conocimiento del Procedimiento de la Evaluación de la Gestión de los Ejecutivos de Cuenta	92
Tabla N° 4.19:	Estadísticos descriptivos desempeño laboral.....	93
Tabla N° 4.20:	Estadísticos descriptivos desempeño laboral. Por Condición Laboral	93
Tabla N° 4.21:	Contribuir al logro de la meta establecida de atenciones a través del Call Center Aquafono	93
Tabla N° 4.22:	Mantener el tiempo promedio de respuesta en el módulo...	94
Tabla N° 4.23:	Mantener el tiempo promedio disponible de atención	96
Tabla N° 4.24:	Disminuir las llamadas rechazadas en el módulo	97

INTRODUCCIÓN

Los Call Centers se han convertido en una de las principales interfases de atención al cliente para las organizaciones. Es durante los años 90 y la presente década que el tema de los Call Centers ha cobrado mucha importancia, esto aunado a la rápida evolución de las telecomunicaciones dentro de un proceso de globalización, hacen posible que actualmente muchos Call Centers ingresen a una transformación radical, transformando a sus Call Centers en Contact Center o Centros de Contacto, porque integran en una única plataforma la habilidad de un Call Center, asistencia al cliente online vía Chat, asistencia por e-mail, etc.

Los Call Center y Contact Center actualmente tienen como respaldo herramientas tecnológicas, como Telefonía IP, Sistema de monitoreo, grabación y reconocimiento de frases de Voz, Asistencia por Chat vía Web, CRM (Customer Relationship Management), que cada vez integran más cerca el contacto entre el cliente y los gestores de servicios

Toda ésta inversión tecnológica y el interés creciente que ponen las organizaciones, no podrá ser aprovechado sino se presta atención al personal que trabaja en los Call Center o Contact Centers. El personal que ingresa a trabajar en ésta área, debe poseer una gran facilidad de comunicación, claridad en sus mensajes, resistencia a trabajar a presión, entre otras condiciones básicas, que delinean el desempeño laboral y coadyuvan a asegurar la calidad del servicio.

Para SEDAPAL, el Call Center Aquafono es un medio o interfase de atención al cliente vital en el negocio de la organización; debido a su gran importancia, se ha considerado por conveniente estudiar las relaciones entre algunas variables determinantes que afectan el desempeño de los gestores del Call Center, como son la inteligencia emocional y el grado de conocimiento sobre las funciones del puesto.

La investigación demuestra la necesidad que a partir de la relación entre los gestores; ya sean estables o contratados, de mayor grado de coeficiente de Inteligencia Emocional , le corresponda mayor grado de conocimiento de las funciones que su puesto, y desempeño laboral, que deriva en una mayor productividad del Call Center en su conjunto.

Teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por la sección de postgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas, el estudio contribuye al desarrollo de SEDAPAL y de las organizaciones que cuenten con éstos centros de contacto y servicios.

El Autor.

RESUMEN

La investigación tiene por propósito determinar si existe relación significativa entre el coeficiente intelectual emocional, el conocimiento de las funciones del puesto con el desempeño de los gestores de servicio del Call Center Aquafono-SEDAPAL. Bajo el enfoque cuantitativo y el método analítico explicativo, de la población de gestores de servicios (61) se seleccionó como muestra no probabilística a 36 gestores (16 varones y 20 mujeres).

Se aplicaron tres instrumentos para medir la inteligencia emocional, el conocimiento de las funciones del puesto y el desempeño de los gestores a través del Inventario Emocional BarOn, adaptado a la realidad Peruana por Nelly Ugarriza; Grado de Conocimiento de las Funciones del Puesto de los Gestores y Evaluación del Desempeño Gestores del Call Center Aquafono, SEDAPAL .

La prueba estadística de Pearson, a un nivel de significación del 0.01 arroja los siguientes resultados respecto a la correlación entre el Conocimiento de las funciones del puesto con el Desempeño laboral de los Gestores de Servicio del Call Center Aquafono- SEDAPAL. Se halló vinculación significativa de 0,761.

Finalizada la investigación, se comprobó la existencia de relación significativa entre el grado de conocimiento de las funciones del puesto y el desempeño laboral de los gestores de servicio, no encontrándose correlación significativa entre inteligencia emocional y el desempeño. Suplementariamente no se encontró relación relevante entre las variables precedentemente mencionadas y la condición contractual de los gestores de servicio.

Abstract

The research purpose is to determine whether there is significant relationship between emotional IQ, knowledge of the functions of the post with the performance of service agents of the Call Center service Aquafono-SEDAPAL. Under the quantitative approach and the method analytical explanation, of the population of service agents (61) was selected a not probabilistic sample to 36 agents (16 males and 20 females).

Three instruments were applied to measure emotional intelligence, knowledge of post functions and performance of service agents through the Baron Emotional Inventory, adapted to the Peruvian reality by Nelly Ugarriza; Degree of knowledge post Functions of service agents and Performance Evaluation of Call Center service agents from Aquafono, SEDAPAL respectively.

The statistical test of Pearson, a significance level of 0.01 yields the following results regarding the correlation between knowledge of the functions of the post with job performance of service agents Aquafono Call Center Service-SEDAPAL. positive significance was established at 0.761.

After investigation, we verified the existence of significant relationship between the degree of knowledge of the functions of the job and job performance of service agents, found no significant correlation between emotional intelligence and job performance of service agents. Supplementary, non-significant relationship was found between the variables mentioned above and the contractual status of service agents.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

1.1 Determinación del problema

El Call Center Aquafono de SEDAPAL presenta una gran cantidad de llamadas (demanda) de usuarios y clientes de la empresa que requieren formular alguna consulta u orientación, reclamos o requerimientos de índole comercial u operativo. Para satisfacer positivamente a los usuarios del servicio Aquafono, éste se tiene que ajustar a las necesidades del mismo, en plena concordancia con la normatividad interna y externa vigente, además de los avances tecnológicos referentes a la gestión del Call Center.

Sin duda alguna, el Call Center Aquafono de SEDAPAL, es una interfase de vital importancia en el proceso de atención al cliente, requiriendo de análisis permanente para poder detectar las debilidades que presenta el servicio, y en base a ello retroalimentar y aplicar correctivos, formulando soluciones o alternativas que permitan optimizar esta interfase.

La selección del personal estable de éste servicio, la efectúa el área de Recursos Humanos de SEDAPAL, dentro del proceso de selección de los gestores de servicio, incluyen pruebas psicológicas, psicotécnicas verbales, numéricas, y entrevista personal; las cuales tienen por finalidad

medir la capacidad que tiene el postulante para desempeñarse con eficiencia y eficacia en el puesto al cual postula.

Por otro lado, existe personal de apoyo, que a diferencia del personal estable de la empresa; son seleccionados de acuerdo al currículum vitae por el jefe del servicio del Call Center, previa opinión de los supervisores del Servicio Aquafono.

Para el personal de apoyo que labora en el Call Center Aquafono, no se aplica la evaluación del desempeño del personal estable. Al no tener ser evaluados de la misma manera que el personal estable; sólo se mide su desempeño por la cantidad de llamadas contestadas, el tiempo de respuesta y su tiempo de labor telefónica, obviado elementos cualitativos de la atención telefónica como: Tono de voz, claridad en la expresión de ideas, cortesía, etc.

En estos dos grupos existe de facto una división por relación contractual, y como es natural, se perciben divisiones o grupos dentro del equipo, algunos de ellos con cierta rivalidad, motivados probablemente por la naturaleza contractual de origen, de los grupos a los cuales pertenecen.

La importancia que otorga la empresa al Call Center Aquafono es percibida por quienes trabajan en el área como de mínima importancia; posiblemente por desconocimiento pleno o parcial de las funciones estipuladas para el puesto del gestor de servicio; esta misma idea,

inclusive es comentada por el personal de otras áreas: “Que los gestores de Aquafono sólo reciben llamadas”. Inclusive se han recortado facultades a los gestores de servicio para hacer gestiones sobre algún reclamo o requerimiento pendiente, quedando al mínimo el campo de acción para los gestores de servicio.

Los gestores de servicio, tanto estables como personal de apoyo están inmersos en la dinámica Empresa-Grupo-Clientes. Para que ésta dinámica funcione dentro de niveles aceptables, el personal involucrado debe de tener las siguientes cualidades: Alto grado de lo que se llama **inteligencia emocional**, **óptimo nivel de conocimiento** de sus funciones; que es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos. De esta manera, se podrían conseguir niveles aceptables de **desempeño**, independientemente de la **condición contractual** que tengan los gestores de servicio.

Este estudio se encuentra enmarcado dentro de la administración estratégica de los recursos humanos y busca establecer la relación entre las variables inteligencia emocional, el conocimiento de las funciones del puesto y el desempeño de los Gestores de Servicio del Call Center Aquafono – Sedapal, tomándose en cuenta además las siguientes relaciones entre: a) relación entre la inteligencia emocional, el conocimiento de las funciones del puesto y el desempeño de los Gestores de Servicio, b) diferencias la inteligencia emocional y el desempeño, según condición contractual de los Gestores de Servicio, c) diferencias

entre el conocimiento de las funciones del puesto y el desempeño, según condición contractual de los Gestores de Servicio y finalmente se establecerá las d) diferencias entre el conocimiento de las funciones del puesto y la inteligencia emocional, según condición contractual de los Gestores de Servicio

1.2 Formulación del problema.

1.2.1. Problema general.

¿Existe relación entre la inteligencia emocional, el conocimiento de las funciones del puesto y el desempeño de los Gestores de Servicio del Call Center Aquafono- Sedapal?

1.2.2. Problemas específicos

1. ¿Existen diferencias entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral según condición contractual de los gestores?
2. ¿Existen diferencias entre el conocimiento de las funciones del puesto y el desempeño laboral, según condición contractual de los Gestores?
3. ¿Existen diferencias entre el conocimiento de las funciones del puesto y la inteligencia emocional según condición contractual de los gestores?

1.3 Delimitación del problema.

1.3.1 Delimitación espacial.

El centro de la investigación se encuentra ubicado en el departamento de Lima, provincia de Lima, distrito de El Agustino, en el centro operativo la Atarjea – Sede principal de SEDAPAL.

1.3.2 Delimitación temporal.

Periodo de estudio: enero a diciembre del 2008.

1.3.3 Delimitación social.

Gestores de Servicio Full time (Personal Estable a tiempo Completo) y Gestores de Servicio Part Time (Personal contratado a tiempo parcial) del Call Center Aquafono-SEDAPAL.

1.4 Objetivos de la investigación.

1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la inteligencia emocional, el conocimiento de las funciones del puesto y el desempeño laboral de los Gestores de Servicio del Call Center Aquafono- Sedapal

1.4.2 Objetivos específicos

1. Determinar si existen diferencias entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral según condición contractual de los gestores.
2. Determinar si existen diferencias entre el conocimiento de las funciones del puesto y el desempeño laboral, según condición contractual de los gestores
3. Determinar si existen diferencias entre el conocimiento de las funciones del puesto y la inteligencia emocional según condición contractual de los gestores

1.5 Justificación

1.5.1 Justificación teórica

La investigación enmarcada dentro de la administración estratégica de recursos humanos, aporta nuevos conocimientos sobre la dinámica de los Call Centers en el Perú, ya que estos además son poco conocidas, a pesar que existe actualmente un auge de empresas que brindan servicio especializado de Call Center y Contact Center – Centro de Contacto con el cliente que integra varias interfaces de atención al cliente como: Vía Web, Chat, Correo Electrónico, Video Chat y Teléfono –. A su vez, sirve de

base teórica a la Administración para iniciar o profundizar investigaciones futuras relacionadas con los temas de Desempeño Laboral y/o Inteligencia Emocional dentro del ámbito de los Call Centers y Contact Centers. Asimismo, se corroborarán las teorías existentes que sustentan la relación entre Inteligencia Emocional, las funciones del puesto y el desempeño de los trabajadores.

1.5.2 Justificación social

Servirá de referencia en el camino a seguir con otras instituciones estatales del rubro de servicios y ayudaría a SEDAPAL que brinda un servicio elemental para el mantenimiento de la salud y calidad de vida, a mejorar sus niveles de eficiencia en el servicio de atención que brinda a sus sensibles clientes, ciudadanos de Lima Metropolitana.

1.5.3. Justificación metodológica

Se evalúan los diferentes elementos o factores que influyen en el desempeño del Call Center Aquafono de SEDAPAL, permitirá presentar culminada la investigación, conclusiones y soluciones que serán útiles a la jefatura del servicio y a la gerencia, para que pueda tomar decisiones que se basen dentro de un marco metódico claro y preciso, además de aportar validez de contenido y confiabilidad a los instrumentos de recolección de datos.

1.6 Limitaciones

No se han encontrado limitaciones de tipo teórico, geográfico ni metodológico. Las principales han sido dos: por un lado las relacionadas con las facilidades que ofrece SEDAPAL para acceder a información que se considera confidencial o que puede afectar su credibilidad y prestigio, la misma que ha sido superada con la flexibilización que ha adquirido SEDAPAL mediante el Decreto de Urgencia N° 035 –2001, de fecha 17 de Marzo del 2001, el mismo que establece que todos los organismos y empresas que pertenecen al estado están obligadas a difundir y facilitar el acceso a la información sobre su gestión, y de la nueva administración como consecuencia de las políticas de transparencia implementadas por el gobierno del Dr. Alejandro Toledo Manrique, y en segundo lugar la falta de investigaciones rigurosas realizadas por la empresa respecto a esta problemática, situación que parcialmente se ha visto superada por los estudios que aparecen en antecedentes de la investigación.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO:

2.1. Antecedentes de la investigación.

2.1.1. Investigaciones extranjeras.

Inteligencia emocional y desempeño

Hernández Galicia, Estrella Iveth (2008), en la tesis *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los supervisores de industrias cítricas de Montemorelos*, propuso conocer los niveles de inteligencia emocional y desempeño de los supervisores, percibidos por el personal obrero. Se llegó a la conclusión que las dimensiones de la inteligencia emocional del supervisor percibidas por los obreros parecen tener un grado de influencia significativo en el nivel de desempeño de los supervisores. Siendo las habilidades sociales las que ejercen mayor influencia en la percepción del desempeño.

Si bien es cierto que la investigación trató de encontrar relación significativa entre la inteligencia emocional y el desempeño; se enfocó sólo en como las habilidades sociales, que es un componente de la inteligencia emocional como motor principal del desempeño de los supervisores.

Galvis Núñez, Carmen (2007), en la tesis **Inteligencia emocional de los gerentes en instituciones de educación superior**, planteó analizar la inteligencia emocional de los gerentes en las facultades de administración. La investigación se enmarca en el área de las ciencias sociales y la línea de investigación corresponde a la Gerencia Educativa. Se concluyó que los gerentes poseen autocontrol emocional, pues dominan sus emociones durante la jornada laboral reconociendo las situaciones elementales que le generan emociones positivas y se consideran útiles al alcanzar un objetivo general propuesto, perciben los sentimientos de su equipo de trabajo, se preocupan por los problemas de los miembros de su equipo de trabajo y comprende las situaciones que suceden a diario en la institución.

El estudio sólo puede tomarse como referencia, ya que el grupo humano objeto del estudio posee competencias y características disímiles al grupo de gestores de servicios.

Noriega Dominguez, María (2001), en la tesis **La relación entre inteligencia emocional y desempeño docente**, hizo una recopilación bibliográfica acerca de la Inteligencia Emocional y el desempeño, tomándose a éste último como posible reflejo de la correcta aplicación de la misma. Se concluye que no existe una relación significativa entre ambas variables.

El estudio aparte de analizar a un grupo humano diferente como son los docentes; hace una evaluación tipo 360° (Se encuesta a supervisores, pares o colegas y alumnos), lo cual pudo haber distorsionado el resultado del estudio, debido a la heterogeneidad de los encuestados. Posee un marco teórico adecuado para su estudio; por el cual se han tomado como referencia algunos autores para la investigación

2.1.2. Investigaciones nacionales

Inteligencia emocional y desempeño

Salinas Gamboa, Diana Jacqueline (2001), Tesis. ***Relación Entre el Nivel de Inteligencia Emocional y el Nivel de Desempeño Laboral en los Trabajadores Administrativos de la Universidad César Vallejo de Trujillo***, el objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el nivel de inteligencia emocional y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad César Vallejo de la ciudad de Trujillo . Se concluyó luego de la investigación que los trabajadores administrativos en general (masculino y femenino) presentan desempeño laboral e inteligencia emocional adecuada. Con respecto al nivel de inteligencia emocional y desempeño laboral muestran una correlación baja.

La investigación es un buen referente para el presente estudio, sin embargo, sus resultados pueden resultar siendo inclusive opuestos a la de la presente investigación, debido a la naturaleza diferente entre el trabajo administrativo y la labor ejercida como gestor telefónico de Call Center

Call Center Aquafono de SEDAPAL

Urbina Cruz, Félix (2004), ***Calidad del servicio del Call Center Aquafono – SEDAPAL***, la investigación fue realizada en el Call Center Aquafono de SEDAPAL, cuyo período de estudio es Enero-Diciembre del 2001. Se estudian a dos grupos humanos: Gestores de servicio y Clientes de SEDAPAL que utilizan el referido servicio. Además, trata de explicar como los niveles de preparación de los gestores de servicio, su eficiencia, eficacia, el sistema interactivo de voz, la motivación, el ambiente de trabajo, la capacitación recibida, la coordinación interna e interfuncional donde participa el gestor de servicio de Aquafono, el soporte tecnológico en Hardware y Software inciden en la percepción de los clientes que utilizan el servicio de Aquafono y de los mismos gestores de servicio.

Indudablemente, esta investigación es un buen referente, ya que otorga un marco referencial sobre los gestores de servicios y otros elementos relacionados en la dinámica diaria del Call Center que inciden en la Calidad del Servicio al Cliente, sin embargo, por ser sólo una investigación descriptiva, no profundiza en las causas que

motivan una impresión deficiente por parte de los Clientes sobre la Calidad que brinda el Call Center

Calle Córdova, Marianela (2008), ***Análisis y Diagnóstico del Servicio de Atención Telefónica al Cliente como estrategia de la Comunicación Organizacional en el caso SEDAPAL***, Analizar y Diagnosticar la comunicación organizacional en relación al servicio en general que brinda el Call Center Aquafono- SEDAPAL, en base a los resultados obtenidos de la aplicación de técnicas de investigación, Gestores de Servicios y clientes del Call Center Aquafono, reportes estadísticos, observación y sistema de grabación; luego del análisis del servicio que brinda el Aquafono, la investigación concluye en pone énfasis en el potencial que posee aquafono para mejorar la estrategia comunicacional entre el cliente y SEDAPAL.

Esta investigación resalta el tema comunicacional del Call Center y nos ayuda a reflexionar sobre la importancia de éste en organizaciones de gran envergadura como SEDAPAL, como elemento esencial en la estrategia comunicacional de la empresa. No obstante, sólo se enfoca en estudiar los flujos de comunicación relacionados con el Call Center

Guaguayo Infante, Erwing (2007), ***Mejoramiento Del Servicio Del Call Center – Aquafono***, su objetivo es mejorar el servicio del Call Center - Aquafono, para atender la mayor cantidad de llamadas,

estandarizar las respuestas y reducir el tiempo de atención; para ello su análisis se sustenta en entrevistas a gestores de servicios y clientes del Call Center Aquafono, Reportes Estadísticos, Información Operativa, la investigación finaliza en enunciar sugerencias de mejora por el lado del tratamiento de información que se le brinda al cliente, mejorar la coordinación interfuncional de las áreas respectivas y mejorar la supervisión de los terceros que trabajan para SEDAPAL.

Esta investigación se enfoca en dos temas importantes, el de mejorar la coordinación interfuncional del Call Center con otras áreas de la empresa y mejorar la metodología de trabajo de los gestores, a fin que se mejoren sus tiempos de atención y respuesta; permitiendo un mayor nivel de servicio en el Call Center. No obstante, sólo menciona sugerencias de cómo mejorar el servicio y no muestra el procedimiento para ejecutar las mismas

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Inteligencia emocional

En los últimos años se ha elevado el creciente interés por la inteligencia emocional, traduciéndose esto en distintas definiciones e instrumentos de medición. En el ámbito organizacional, este tema también ha traído cambios relevantes, llegando a reconocer la importancia de las emociones en la vida laboral del individuo, pues las investigaciones han demostrado que la

inteligencia emocional es un factor clave que influye en la efectividad organizacional, el liderazgo, el desarrollo de carreras, el desempeño y el trabajo grupal.

Emoción e inteligencia.

La emoción y la inteligencia, son dos conceptos independientes que han logrado, a través del tiempo, una serie de fundamentos teóricos importantes. Históricamente, se consideraba que estos conceptos mantenían una relación antagónica. En la actualidad, sin embargo, se pretende integrar ambas nociones en un mismo concepto: la inteligencia emocional. La inteligencia emocional se define como la habilidad para reconocer, tratar y afrontar las propias emociones y las de los otros. (Gabel,2005: 5)

La emoción es el catalizador que impulsa a la acción. Tradicionalmente, el concepto de la emoción se ha relacionado con los campos de la psicología y sociología, desempeñando un papel fundamental en la configuración de la interacción social. En la psicología contemporánea se ha puesto énfasis en la funcionalidad de las emociones, como fuente principal para la motivación y como modelador de la opinión y juicio de las personas. Las emociones sirven, entonces, como la fuente más poderosa, auténtica y motivadora de energía humana. Por lo tanto, se podría entender a la emoción como una respuesta mental organizada a un evento que incluye aspectos psicológicos, experienciales y de inteligencia, (Ídem: 9).

Por mucho tiempo, el término de inteligencia se utilizaba para denotar únicamente la habilidad para aprender y razonar. Aunque existen diferentes tipos de inteligencia, en términos generales este concepto implica la reunión de información, y el aprendizaje y el razonamiento sobre esta información; es decir, la habilidad mental asociada con las operaciones cognitivas.

De este modo, a través de la evolución de los conceptos, la emoción y la inteligencia han presentado una gama de propuestas y perspectivas que incluyen los contextos ambientales, situacionales, culturales y personales.

La inteligencia emocional es una de ellas y se ha configurado como resultado del desarrollo, evolución y combinación de la emoción y la inteligencia. Tal integración, así como la formación del concepto de inteligencia emocional, ha generado el reconocimiento de los aspectos psicológicos no cognitivos que intervienen en el comportamiento humano. En esta línea, los estudios han demostrado una correlación o grado de relación significativa entre el aspecto cognitivo y el emocional en las personas y cómo dicha relación es importante para la obtención de resultados efectivos en cualquier área de la actividad humana.

Puede decirse en resumen que un individuo es más o menos inteligente emocionalmente dependiendo si éste posee mayor o menor conciencia

emocional de sus emociones y los efectos que éstas ocasionan. (Tabla N° 2.1.)

Tabla N° 2.1.
Reconocer nuestras emociones y sus efectos

Las personas dotadas de esta competencia

- Saben qué emociones están sintiendo y por qué
- Comprenden los vínculos existentes entre sus sentimientos, sus pensamientos, sus palabras y sus acciones
- Conocen el modo en que sus sentimientos influyen sobre su rendimiento
- Tienen un conocimiento básico de sus valores y de sus objetivos

Fuente: Goleman, Daniel (1998: 63)

Modelos sobre inteligencia emocional

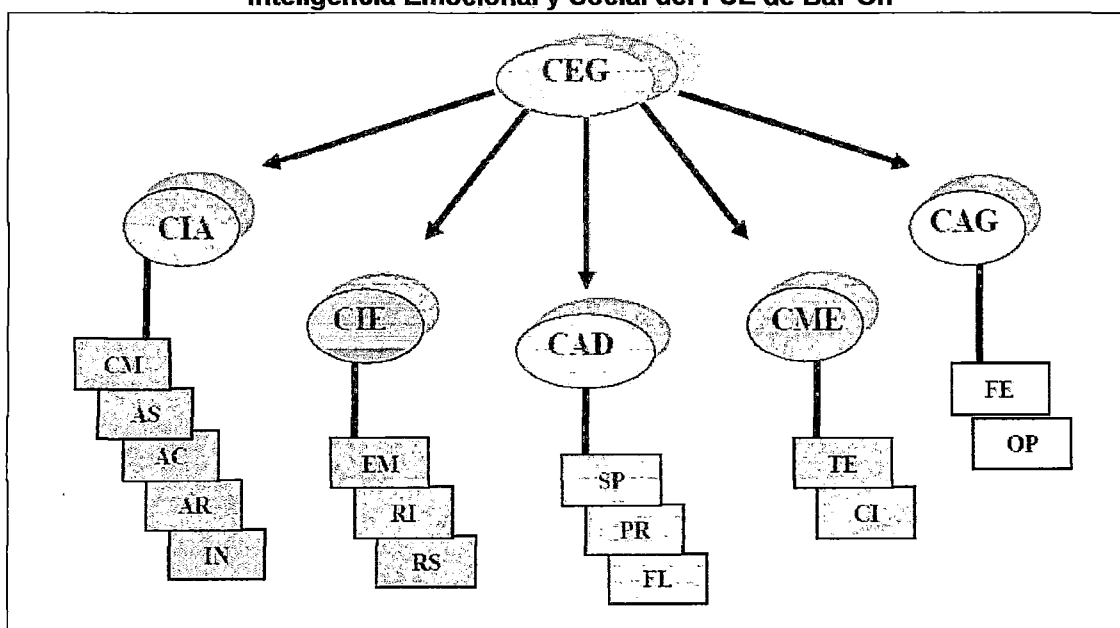
Modelo de BarOn (I-CE).

BarOn, Reuven (1997, cit. Ugarriza, 2009:3), define a la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades personales, emocionales y sociales y de destrezas que influyen en nuestra habilidad para adaptarse y enfrentar a las demandas y presiones del medio. Como tal, nuestra inteligencia no cognitiva es un factor importante en la determinación de la habilidad para tener éxito en la vida, influyendo directamente en el bienestar general y en la salud emocional.

La estructura del modelo de Bar-On (ídem) de inteligencia no cognitiva puede ser vista desde una forma sistémica. La visión sistémica, es descrita considerando los cinco componentes mayores de la inteligencia emocional y sus subcomponentes que se relacionan lógica y estadísticamente. Por ejemplo: Empatía, Relaciones Interpersonales, Responsabilidad Social y

son partes de un grupo común de componentes sistemáticamente relacionados con las habilidades interpersonales de allí que se hayan denominado "Componentes Interpersonales". A continuación presentamos el Gráfico N° 2.1 en donde se detalla sistemáticamente la estructura de la Inteligencia Emocional, concordante con las siguientes abreviaturas: Cociente Emocional General, CÍA = Componente Intrapersonal: CIÉ = Componente Interpersonal CAD = Componente de Adaptabilidad, CME = Componente del Manejo del Estrés, CAG = Componente del Estado de Animo en General. Subcomponentes: CM = Comprensión de Sí Mismo. AS = Asertividad: AC = Auto/concepto. AR = Autorrealización: IN = Independencia EM = Empatía; RI = Relaciones Interpersonales; RS = Responsabilidad Social, SP = Solución de problemas: PR = Prueba de la Realidad: FL = Flexibilidad, TE = Tolerancia al estrés, CI = Control de Impulsos: FE = Felicidad, OP = Optimismo.

Gráfico N° 2.1
Enfoque Sistémico de los Subcomponentes de la
Inteligencia Emocional y Social del I-CE de Bar-On



Fuente: Ugarriza, Nelly (2009:3)

Según Ugarriza (ídem: 4-5), las definiciones de los quince factores de la inteligencia personal, emocional y social evaluada por el Inventario de Cociente Emocional son:

1. **Componente intrapersonal (CIA)**: Área que reúne los siguientes componentes: comprensión emocional de sí mismo, asertividad, autoconcepto, autorrealización e independencia.

- a) **Comprensión emocional de sí mismo (CM)**: la habilidad para percatarse y comprender nuestros sentimientos y emociones, diferenciarlos y conocer el por qué de los mismos.
- b) **Asertividad (AS)**: La habilidad para expresar sentimientos, creencias y pensamientos sin dañar los sentimientos de los demás; y defender nuestros derechos de una manera no destructiva.
- c) **Autoconcepto (AC)**: La habilidad para comprender, aceptar y respetarse a sí mismo, aceptando nuestros aspectos positivos y negativos, como también nuestras limitaciones y posibilidades.
- d) **Autorrealización (AR)**: La habilidad para realizar lo que realmente podemos, queremos y disfrutamos de hacerlo.
- e) **Independencia (IN)**: La habilidad para autodirigirse, sentirse seguro de sí mismo en nuestros pensamientos y acciones y ser independientes emocionalmente para tomar nuestras decisiones.

2. **Componente interpersonal (CIE)**: Área que reúne los siguientes componentes: empatía, responsabilidad social y relación interpersonal.

- a) **Empatía (EM)**: La habilidad de percatarse, comprender, y apreciar los sentimientos de los demás.
- b) **Relaciones interpersonales (RI)**: La habilidad para establecer y mantener relaciones mutuas satisfactorias que son caracterizadas por una cercanía emocional e intimidad.
- c) **Responsabilidad social (RS)**: La habilidad para demostrarse a sí mismo como una persona que coopera, contribuye y que es un miembro constructivo del grupo social.

3. **Componente de adaptabilidad (CAD)**: Área que reúne los siguientes componentes: prueba de la realidad, flexibilidad y solución de problemas.

- a) **Prueba de la realidad (PR)**: La habilidad para evaluar la correspondencia entre lo que experimentamos (lo subjetivo) y lo que en la realidad existe (lo objetivo).
- b) **Flexibilidad (FL)**: La habilidad para realizar un ajuste adecuado de nuestras emociones, pensamientos y conductas a situaciones y condiciones cambiantes.
- c) **Solución de problemas (SP)**: La habilidad para identificar y definir los problemas como también para generar e implementar soluciones efectivas.

4. **Componente del manejo de estrés (CME):** Área que reúne los siguientes componentes: tolerancia al estrés y control a los impulsos.

a) **Tolerancia al estrés (TE):** La habilidad para soportar eventos adversos, situaciones estresantes, y fuertes emociones sin “desmoronarse”, enfrentando activa y positivamente el estrés.

b) **Control de los impulsos (CI):** La habilidad para resistir o postergar un impulso o tentaciones para actuar y controlar nuestras emociones.

5. **Componente del estado de ánimo en general (CAG):** Área que reúne los siguientes componentes: optimismo y felicidad.

a) **Felicidad (FE):** La habilidad para sentirse satisfecho con nuestra vida, para disfrutar de sí mismo y de otros y para divertirse y expresar sentimientos positivos.

b) **Optimismo (OP):** La habilidad para ver el aspecto más brillante de la vida y mantener una actitud positiva a pesar de la adversidad y los sentimientos negativos.

Modelo de cuatro-fases de Inteligencia emocional o modelo de habilidad

Este modelo (Mayer y Salovey, 1997: 31) concibe la inteligencia emocional como una inteligencia por su propia naturaleza, relacionada con el

procesamiento de información emocional, a través de la manipulación cognitiva y conducida sobre la base de una tradición psicomotriz. Esta perspectiva busca identificar, asimilar, entender y, por último, manejar (controlar y regular) las emociones. La inteligencia emocional “representa la aptitud o habilidad para razonar con las emociones” (Mayer y Salovey 1997: 15) y como tal es diferente del logro emocional o competencia emocional.

El modelo está compuesto de cuatro etapas de capacidades emocionales, cada una de las cuales se construye sobre la base de las habilidades logradas en la fase anterior. Las primeras capacidades o las más básicas son la percepción y la identificación emocional. En términos de desarrollo, la construcción emocional empieza con la percepción de la demanda emocional de los infantes. A medida que el individuo madura, esta habilidad se refina y aumenta el rango de las emociones que pueden ser percibidas. Posteriormente, las emociones son asimiladas en el pensamiento e incluso pueden ser comparadas con otras sensaciones o representaciones.

Tabla N° 2.2
Modelo de cuatro fases de inteligencia emocional de Mayer y Salovey

Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4
La regulación de las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual.			
La habilidad para estar abierto a los sentimientos, tanto a los placenteros como a aquellos que no lo son.	La habilidad para emplear reflexivamente o desprenderse de una emoción, dependiendo de su naturaleza informativa o utilitaria.	La habilidad para monitorear reflexivamente las emociones personales; así como el reconocimiento de cuán claras, influenciables o razonables son.	La habilidad para manejar las emociones en uno mismo y en otros, mediante el control de las emociones negativas y la focalización en las placenteras; tener que reprimir o exagerar la información transmitida.
Entendimiento y análisis de las emociones: Empleo del conocimiento emocional			
La habilidad para describir las emociones y reconocer las representaciones de estas en las palabras. Por ejemplo, la relación entre querer y amar.	La habilidad para interpretar los significados de las emociones con respecto a las relaciones (por ejemplo, la tristeza casi siempre acompaña a la pérdida).	La habilidad para entender los sentimientos complejos; por ejemplo, la ambivalencia.	La habilidad para reconocer las transiciones entre las emociones, tales como la transición de la ira a la satisfacción o de la ira a la timidez.
Facilitación emocional del pensamiento			
Las emociones dan prioridad al pensamiento, por medio de dirigir la atención a la información importante.	Las emociones están lo suficientemente disponibles como para que puedan ser generadas como ayuda para el juicio y la memoria concerniente a los sentimientos.	El ánimo emocional modula los cambios en el individuo: de optimista a pesimista, lo cual alienta el reconocimiento de múltiples puntos de vista.	Los estados emocionales se diferencian y fomentan métodos de solución de problemas (ejemplo, la felicidad facilita el razonamiento inductivo y la creatividad).
Percepción, evaluación y expresión de la emoción			
La habilidad para identificar la emoción en nuestros estados físicos, sentimentales y reflexivos.	La habilidad para identificar las emociones en otras personas, objetos, situaciones, etc., a través del lenguaje, sonido, apariencia y comportamiento.	La habilidad para expresar las emociones con precisión y para expresar las necesidades de aquellos sentimientos.	La habilidad para discriminar entre sentimientos; por ejemplo, expresiones honestas <i>versus</i> deshonestas.

Fuente: Mayer y Salovey (1997, cit. Gabel 2005:15).

Modelo de las competencias emocionales.

El modelo de las competencias emocionales (CE) de Daniel Goleman, comprende una serie de competencias que facilitan a las personas el manejo de las emociones, hacia uno mismo y hacia los demás (Boyatzis *et al.* 2000- cit. Gabel: 16-17). Este modelo formula la Inteligencia Emocional en términos de una teoría del desarrollo y propone una teoría de

desempeño aplicable de manera directa al ámbito laboral y organizacional, centrado en el pronóstico de la excelencia laboral. Por ello, esta perspectiva está considerada una teoría mixta, basada en la cognición, personalidad, motivación, emoción, inteligencia y neurociencia; es decir, incluye procesos psicológicos cognitivos y no cognitivos.

Tabla N° 2.3
Inventario de habilidades emocionales

Inventario de habilidades emocionales
<p>Autoconciencia (self-awareness)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconciencia emocional: reconocimiento de nuestras emociones y sus efectos. • Acertada autoevaluación: conocimiento de nuestras fortalezas y limitaciones. • Autoconfianza: un fuerte sentido de nuestros méritos y capacidades.
<p>Autodirección (self-management)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol: control de nuestras emociones destructivas e impulsos. • Fiabilidad: muestra de honestidad e integridad. • Conciencia: muestra de responsabilidad y manejo de uno mismo. • Adaptabilidad: flexibilidad en situaciones de cambio u obstáculos. • Logro de orientación: dirección para alcanzar un estándar interno de excelencia. • Iniciativa: prontitud para actuar.
<p>Aptitudes sociales (social-awareness)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influencia: tácticas de influencia interpersonal. • Comunicación: mensajes claros y convincentes. • Manejo de conflicto: resolución de desacuerdos. • Liderazgo: inspiración y dirección de grupos. • Cambio catalizador: iniciación y manejo del cambio. • Construcción de vínculos: creación de relaciones instrumentales
<p>Relaciones de dirección (relationship management)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo y colaboración. • Creación de una visión compartida en el trabajo en equipo. • Trabajo con otros hacia las metas compartidas.

Fuente: Boyatzis *et al.* 2000, (Cit. Gabel 2005:17).

La inteligencia emocional en los gestores del call center

Los gestores de servicio aparte de lidiar con situaciones de estrés que puedan ocurrir en sus hogares, deben de soportar situaciones estresantes dentro de la jornada laboral en la que le toca trabajar. He allí la importancia que estén preparados emocionalmente para manejar adecuadamente situaciones de estrés

Dado el esfuerzo emocional que supone lidiar telefónicamente con los clientes, la tasa de abandono o deserción en este tipo de trabajo es muy alta. Es por eso que resulta de gran importancia buscar las vías para disminuir las situaciones estresantes, con el objetivo que no afecte el desempeño del gestor de servicios.

2.2.2. Conocimiento del Puesto.

Conocimiento.

El conocimiento es el reflejo activo y orientado a un fin o propósito del mundo objetivo y sus leyes; es un proceso infinito de aproximación del pensamiento al objeto que se quiere conocer.

El conocimiento .es la aprehensión y la abstracción que hacemos de los hechos, objetos o fenómenos materia de estudio como consecuencia de la interacción de un sujeto cognoscente, una conciencia y de un objeto de conocimiento o realidad, llegando, esta última, a reflejarse en la mente y formar parte de la conciencia del hombre de la cual también depende.

El conocimiento, es una de las funciones más comunes del hombre que se ponen a prueba en las actividades cotidianas o en las experiencias personales, en la práctica social.

El conocimiento, es reflejo de los fenómenos del mundo exterior y de las leyes de su movimiento producidos en la conciencia del hombre; el reflejo de la naturaleza, del mundo exterior en la mente humana, debe entenderse que es un proceso dinámico y permanente. Esto hace que el conocimiento se entienda como una reproducción mental del concreto real que no está estático sino dinámico, es decir, se encuentra en permanente movimiento, por lo tanto en permanente cambio.

Hernández y García (1991:60), como otros autores, hacen distinción entre imágenes mentales y conocimiento. Éstos, los conocimientos, son abstracciones o generalizaciones de las imágenes, mientras que aquellas tienen un carácter más sensorial. Según estos autores, los conocimientos se podrían considerar "imágenes de imágenes".

Para Novak (1998:109), todo conocimiento está compuesto de conceptos y proposiciones, referidos a las estrategias de aprendizaje y a los métodos de conducir una investigación, así como la dimensión afectiva de la experiencia asociada a tales conceptos y proposiciones.

Novak, da un énfasis principal sobre el conocimiento, y refiere que es la capacidad innata del ser humano para detectar regularidades y para agrupar en función de tales constancias o regularidades. De esta forma, el conocimiento lo define como una "regularidad en los

acontecimientos o en los objetos que se designan mediante algún término"

El conocimiento como producto, es el resultado de la acción de conocer, es decir es el contenido significativo que el sujeto adquiere como consecuencia de la captación del objeto, es decir el concepto. Es factible de adquirir, acumular y transmitir.

Conocimiento de la atención telefónica al cliente

La atención al cliente es el nexo de unión de tres conceptos: Servicio al cliente, satisfacción del cliente, y calidad en el servicio. Mediante el esmerado trato en la prestación del servicio, el cuidado de los detalles, la disposición de servicio que manifiestan los empleados, el cumplimiento de servicios, etc.; se logra complacer y fidelizar al cliente (Altuzarra: 2005: 5).

Independientemente del papel que juegue en el negocio de SEDAPAL, la atención telefónica se ha convertido un el canal de comunicación imprescindible para el cliente y dependiendo de un adecuado uso y gestión, se transmitiere multitud de valores de la empresa (imagen, eficacia, compromiso, etc.).

Para ello es necesario que el personal que trabaja en cualquier Call Center tenga ciertas características como: Habilidades de comunicación, capacidad de trabajo en equipo, tener una voz

agradable y demostrar estabilidad emocional, todas éstas sustentadas en el conocimiento del puesto, es decir de las funciones de los gestores del Call Center, respecto de sus tareas y acciones que le son inherentes.

Puesto

Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador. Un puesto de trabajo tiene una serie de exigencias y particularidades en varios niveles y eso se traduce en una serie de características que debe reunir una persona para desarrollar el puesto de trabajo de forma exitosa o eficaz.

Cabe recordar que el puesto o cargo no es estático, estable ni definitivo: está en constante cambio y adaptación (Bohlander, Sherman y Snell 2001:90).

Los términos “Análisis de puestos de trabajo”, “Descripción de puestos de trabajo” y “Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo” son habitualmente utilizados indistintamente dentro del proceso de la planeación de los recursos humanos; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual:

Análisis de puestos de trabajo: procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean (Ruiz 2007:8).

Descripción de puestos de trabajo: documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo. (Ídem)

Especificaciones del puesto de trabajo: está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elabora el perfil profesiográfico (Ídem).

Es importante, también, aclarar la diferencia entre ciertos términos comúnmente utilizados en el Análisis y descripción de puestos de trabajo:

Elemento: Es la unidad mínima indivisible del trabajo. (Fernández, 1999:332).

Tarea: Actividad individualizada e identificable como diferente del resto, con un principio y fin claramente definidos. (Fernández, 1999:865).

Función: Conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica. (Ruiz, 2007:9)

Recolección de información de Puestos.

Para cumplir cabalmente con ésta responsabilidad, se debe recabar información comprobable o verificable sobre las funciones, obligaciones, actividades y acciones de cada uno de los puestos de la organización.

Los datos del puesto pueden obtenerse de varias formas. Los métodos más comunes para analizar puestos son las entrevistas, cuestionarios, observación y diario de actividades.

Luego de efectuar la recolección de información, el analista de recursos humanos debe revisar que las funciones de puesto encajen perfectamente con los objetivos y metas trazadas de la organización, para así mantenerlos alineados en el tiempo.

Análisis del puesto.

El análisis de puesto constituye la principal responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos. Concordante con el punto anterior,

el primer paso es recabar información objetiva y comprobable respecto a los verdaderos requerimientos del puesto: Funciones, obligaciones, responsabilidades, actividades y acciones; las evalúa, organiza y toma decisiones de si las mantiene, las rediseña o las cambia, considerando también la realidad de la organización y el entorno. El análisis de puesto permite desarrollar descripciones y especificaciones del puesto, con el único propósito de mejorar la calidad en el desempeño y la productividad (Pintado, 2005: 22)

El análisis de puestos debe proporcionar datos suficientes para elaborar el diseño del puesto y a partir de allí definir los estándares de requerimiento sobre el cual se elaborará finalmente el perfil del puesto. Un perfil del puesto debe tener más información útil que una descripción de puesto. Un perfil del puesto es el resultado de un buen análisis y diseño de puestos (ídem).

Otros autores como (Ivancevich, 2004:161), definen al análisis del puesto como un proceso sistematizado para reunir información sobre aspectos importantes de los puestos.

Descripción de puesto.

La descripción del puesto es la definición escrita de un puesto y de las obligaciones que él incluye. En él se muestran los requerimientos conductuales, organizativos y ambientales. Es en éste punto que se

debe tener mucho cuidado, porque un puesto mal diseñado puede traer como consecuencias en los empleados altos niveles de rotación de personal, quejas, etc.

Diseño del puesto.

Es la actividad que se deriva del análisis de la descripción del puesto, todo el diseño de puesto debe estar orientado a los objetivos y metas organizacionales. En el diseño del puesto se determinan las actividades específicas a desarrollarse, los métodos a utilizarse para desarrollarlas y las demás relaciones del puesto con las áreas de la organización.

Para el diseño del puesto, se deben considerar los siguientes factores:

- Objetivos y fines de la organización alineados con los fines y objetivos del puesto.
- Tecnologías a usar.

Perfil del puesto.

La definición correcta del perfil del puesto cobra vital importancia, porque a partir de allí se podrá confrontar en el futuro la relación: adecuación persona – puesto que servirá de base medible para la evaluación del desempeño. (Alles, 2002: 28).

Un perfil puede tener dos partes: El perfil en si mismo (del trabajo) y el perfil de la organización. Del equilibrio de ambas se logra elaborar el perfil (diseño) de un puesto de una organización determinada.

La búsqueda constante toda organización como SEDAPAL es encontrar a la persona de acuerdo al perfil: Llegar a seleccionar al candidato, cumpliendo la identidad "puesto-persona", para lograr un empleado motivado.

Contenido de un perfil del puesto

- Denominación del Puesto
- Identificación del Puesto
- Misión del Puesto
- Descripción del Puesto: Funciones y responsabilidades
- Requisitos
- Competencias genéricas: En general las competencias técnicas o de conocimientos y las de gestión

En el caso de SEDAPAL, observamos que los perfiles cumplen con la descripción teórica tratada. A continuación en la Tabla N° 2.4, presentamos el contenido del perfil de los Gestores De Servicios – Aquafono.

Tabla N° 2.4
Perfil de Puesto Gestor de Servicios Aquafono-SEDAPAL

Denominación del puesto: Gestor De Servicios – Aquafono.
Identificación del puesto
Unidad Orgánica: Gerencia Comercial Grupo Ocupacional: Profesionales. Categoría: VI
Misión del puesto
<p>El Gestor de Servicios – Aquafono es responsable por brindar atención a los clientes, vía servicio telefónico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción del puesto: Funciones y responsabilidades. • Recepcionar las llamadas de los clientes y aquellas ingresadas al sistema ONE y Lotus Notes, registrando los reclamos de diversa índole para atenderlos mediante el servicio de Terceros y/o con personal propio. • Realizar la revisión y análisis de los casos presentados, registrándolos en el sistema. • Coordinar y enviar los reclamos a las áreas pertinentes para que se encarguen de la atención operativa de inspección y/o ejecución de los trabajos de campo por servicio de Terceros y/o con personal propio. • Efectuar el seguimiento de cada caso, garantizando la atención del servicio al cliente. • Realizar la devolución de las llamadas a los clientes, cuando los casos son especiales. • Realizar el seguimiento de las llamadas producidas, así como las llamadas tipo o de control para verificar el correcto funcionamiento del servicio. • Realizar el análisis de las mejoras incorporadas en el servicio, así como elaborar las estadísticas mensuales de las llamadas producidas y su correspondiente análisis • Efectuar coordinaciones administrativas con las áreas involucradas para recepcionar, emitir y/o revisar la documentación correspondiente. • Velar por el correcto funcionamiento del sistema ONE. • Organizar y controlar el servicio de Sedapal en su Hogar ejecutadas por las Empresas fontaneras. • Elaborar y efectuar el seguimiento de los turnos de los gestores, en coordinación con el Equipo de Registro y Control. • Operar y controlar la base de datos en la Central de Denuncias 0-800-16-300, así como elaborar los reportes estadísticos e informes relacionados al servicio Aquafono, así como apoyar en la plataforma del sistema OPEN SGIO. • Realizar la toma de llamadas ingresadas a través de la central de denuncias 0-800-16-300, así como la revisión y análisis de las denuncias, registrándolas en el aplicativo de soporte informático, Open SGS y Open SGIO. • Supervisar y evaluar la gestión de los ejecutivos de cuenta, así como administrar la cartera de clientes particulares de la red. • Registrar, operar, mantener e informar sobre las actividades de la Oficina Comercial Virtual-Aquanet. • Realizar otras actividades que le son asignadas por la Jefatura.
Requisitos
Profesional Universitario: Bachiller Mínimo.
Competencias*: Comunicativas, sociales, etc.

* Autores como Mertens (2000, Pág: 14) dividen las competencias en habilidades, actitudes, comunicación y personalidad, sin embargo SEDAPAL sólo tiene en cuenta para este caso 2 de ellas

Fuente: SEDAPAL-M.O.R.E.- Gerencia Comercial.

Conocimiento del puesto del Call Center.

Un Factor determinante en el desempeño de los gestores de servicio; ya sea personal estable o contratado; es conocer a cabalidad sus funciones y tareas asignadas, de lo contrario puede tener limitaciones

en la operatividad diaria de sus labores. Sus funciones no son estáticas y pueden ser modificadas; por lo tanto es importante que dichas modificaciones sean comunicadas oportunamente a los gestores de servicio.

2.2.3. Desempeño laboral

Tiene como base a las teorías de la motivación entre las que se tienen:

Teoría de las necesidades de Maslow

La teoría de las necesidades de Maslow parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades. Maslow (1991:21-33) elaboró la teoría basada en el concepto de Jerarquía de necesidades que influye en el comportamiento del hombre.

Maslow concibe esta jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante la vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas surgen otras más elevadas que impulsan su comportamiento.

Según Maslow entre las necesidades de orden inferior se encuentran:

Fisiológicas: Son necesidades base, por lo tanto éstas deben de ser satisfechas con el fin que haya motivación para desempeñar cualquier otra actividad. Mientras un sujeto tenga hambre o sed su conducta se enfocará a satisfacer ésta necesidad; mientras perduren éstas actividades, todas las demás serán poco importantes. Estas actividades se refieren a agua, aire, comida, alimento, vivienda, vestido, etc.

Seguridad: Están situadas en el segundo nivel de de la pirámide de necesidades; se relaciona con la tendencia a la conservación física frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad en cuanto a la estabilidad laboral o conservación de su empleo, ausencia de dolor, etc.

Entre las necesidades de orden superior se encuentran:

Sociales o de pertenencia: Estas necesidades constituyen el tercer nivel de la pirámide de las necesidades; está relacionada con las necesidades de afiliación. El hombre siente la necesidad de relacionarse o agruparse formal o informalmente. El afiliarse a grupos, tener amigos, recibir cariño, amor, etc.

Estima: Comprende la autoestima y la estima de los demás. Es necesario recibir el reconocimiento de los demás, de generar sentimientos de prestigio de confianza en sí mismo, lo cual se

proyecta al medio en que interactúa. La búsqueda de estima y el desarrollo de un concepto positivo de sí mismo dependen completamente de la satisfacción de las necesidades de afecto y pertenencia. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder, reconocimiento, reputación, posición social, etc.

Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación de auto superadora permanente. El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y la competitividad y por ende de prosperidad emocional y social. Se le denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, hacer lo que a uno le gusta y es capaz de lograrlo.

En las sociedades modernas muchos trabajadores ya han resuelto sus necesidades de orden inferior y están motivados por necesidades psicológicas de orden superior. Sin embargo esto no sucede en los países como el nuestro en el que aún existen muchas personas que trabajan para satisfacer necesidades primarias.

Teoría del doble Factor de Herzberg.

Para Herzberg (1959, cit. Da Silva 2002: 234-236), la actividad más importante de una persona es su trabajo, concebida como una actividad eminentemente social, la cual puede presentar o no

oportunidad para satisfacer necesidades sociales de todo tipo, como la de autoestima, de capacitación, etc.

Según Herzberg, si el trabajo contiene factores motivadores, el impulso (primer elemento de la motivación) será generado internamente, por el individuo, en lugar que sea externamente aplicado y así el sujeto tendrá la sensación que controla más su ambiente. En cambio los factores higiénicos que operan en el ambiente del trabajo o la tarea, no producen motivación, pero su ausencia puede afectar la satisfacción en el trabajo.

Definición de Desempeño

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo (Ruiz, K; Web:30-09-09). Como en una organización no existe un panel de control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando o

si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora. Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la evaluación del desempeño de los empleados.

Otros autores como Chiavenato, Idalberto (2000: 359); conceptualiza lo siguiente: "El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos"

Stoner, James (1994: 510) quién afirma que el desempeño laboral:

" (...)es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Sobre la base de esta definición, se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas".

Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral.

Es así que algunos detractores de la administración del desempeño tienen evidencia válida de los defectos del sistema, mientras que otros

defensores sostienen que los aspectos positivos superan a los negativos.

Con esta variedad de opiniones sobre el tema, se nos viene la presente interrogante: ¿Si se debería implementar en la organización un sistema de administración del desempeño?, ¿Si se emplea que debería ser incluido o excluido?, y ¿Si debería ser el sistema existente eliminado? Para responder a estas preguntas veamos cómo funciona el sistema de administración del desempeño.

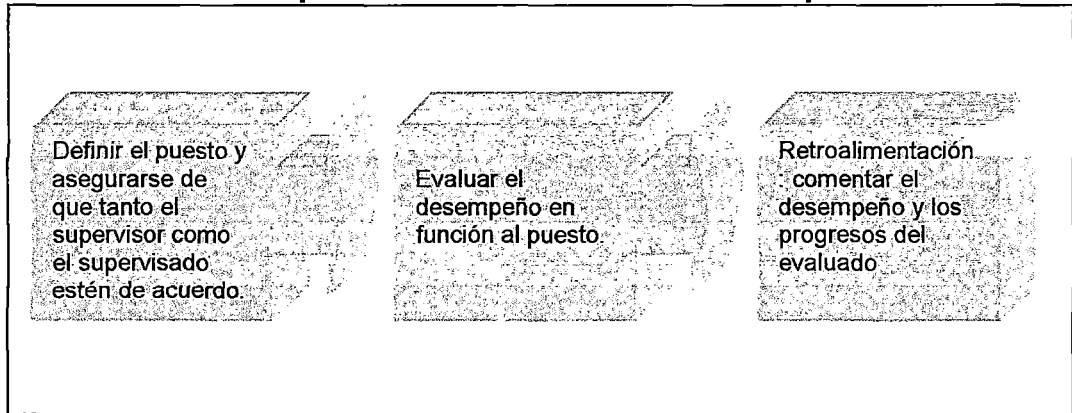
Recientemente se ha descubierto que toda Administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado.

Evaluación del desempeño.

El concepto de evaluación del desempeño no es nuevo. Desde el momento en que un hombre dio empleo a otro, el trabajo que este último pasó a ser evaluado. De igual modo tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es un sistema formal y estructurado que sirve para medir, evaluar e influir en los atributos, conductas y resultados relacionados con el trabajo del empleado.

Gráfico N° 2.2
Tres pasos clave en la evaluación del desempeño



Fuente: Alles (2004: 36).

La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar el objetivo básico de mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios. Estos son:

- Adecuación del individuo al cargo
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superior y subordinados
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- Estímulo a la mayor productividad

- Oportunidad a la mayor productividad
- Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
- Retroalimentación (feedback) de información al propio individuo evaluado
- Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente dependiendo de la forma de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta de una parte los objetivos empresariales y de otra los objetivos individuales.

Finalmente cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, a mediano y a largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad. (Bedoya 2003:72-74)

La evaluación eficaz del desempeño es la que contempla algunos elementos como: Formato de escalas de evaluación, ayudas memorias, capacitación periódica del evaluador, sistema de recompensas, evaluadores múltiples y una retroalimentación después de los resultados arrojados con el empleado. (Hellriegel 2003:361-363).

SEDAPAL posee su sistema de evaluación del desempeño, por el cual se efectúan evaluaciones trimestrales al trabajador; cabe precisar que coincide con los elementos propuestos por Hellriegel como:

- Formatos de Evaluación con sus respectivas escalas de medición.
- Guías de la Evaluación del Desempeño.
- Los Evaluadores son 2: Jefe de Equipo y el Gerente de área.
- Plan anual de capacitación.
- Es obligatorio que el jefe inmediato converse con el trabajador para efectuar retroalimentación.
- El sistema de Recompensas esta determinado por el Puntaje y su correspondiente asignación del **Bono de productividad trimestral**.

En el caso de los gestores de servicios estables de SEDAPAL, se consideran los siguientes puntos de dentro de su evaluación del desempeño.

Atenciones a través del Call Center Aquafono. Referido a las contestaciones de las llamadas que ingresan al 317-8000. Estas atenciones se pueden dar de manera automatizada o a través de un gestor de servicios.

Tiempo promedio de respuesta en el módulo. Es el tiempo que demora el gestor de servicios que se demora en contestar el teléfono, luego que una llamada timbra en su teléfono. Su medición es por segundo.

Tiempo disponible de atención promedio. Es el tiempo que se demora un agente en atender al cliente, además se computa un tiempo de coordinación que usa el gestor para ingresar información al sistema o para efectuar alguna coordinación con las áreas encargadas.

Llamadas rechazadas en el módulo. Son las llamadas que suenan en el terminal de un agente por más de 6 veces, luego de la cual si el agente no contesta su teléfono se bloquea automáticamente. El objetivo es minimizar el número de llamadas de este tipo.

Cabe señalar que la administración del desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo aún continúa siendo una fuente de frustración para los administradores.

Crédito por productividad

El Crédito por Productividad se determina en relación a resultados empresariales, de equipo y resultados individuales que ubicarán al trabajador trimestralmente en un grupo de pago. Cabe Aclarar que sólo los trabajadores estables tienen éste incentivo. El Grupo de contratados o Part time, si bien es cierto que se les evalúa de acuerdo a su rendimiento, no tienen por su productividad algún beneficio económico

Características

- El Crédito por Productividad es una remuneración variable y por tanto no forma parte del haber básico.
- Se abona en columna específica de la planilla de pago de remuneraciones a fin de que pueda identificarse el rubro en forma indubitable.
- Será considerado base de cálculo para la Compensación por Tiempo de Servicios.
- En cada oportunidad de pago, se incluye el monto proporcional a las gratificaciones de julio, diciembre, vacaciones y escolaridad.
- Se encuentra excluido para el cómputo de la remuneración personal (Quinquenios), prevista en la Cláusula Quinta del Convenio Colectivo del 16 de setiembre de 1992.

- Se descontarán los días no laborados, los mismos que se computarán desde la fecha de inicio de la inasistencia hasta el día previo al retorno a sus labores habituales.
- El descuento por día no laborado será el equivalente a un noventaavo del monto del Crédito por Productividad del trimestre correspondiente.

Criterios de distribución.

1. Se realizará en función directa a resultados de evaluación, para lo cual se establecen 3 grupos de pago de acuerdo al siguiente cuadro:

**Tabla N° 2.5
Escala de la Evaluación del Desempeño**

DESEMPEÑO	GRUPO DE PAGO	% DE APLICACIÓN
SOBRESALIENTE	A	5
MUY BUENO	B	3.75
BUENO	C	2.5
REGULAR	Sin crédito	0
INSATISFACTORIO	Sin crédito	0

Fuente: Intranet SEDAPAL (visita: 17-01-2009).

2. El trabajador que se encuentre evaluado como Regular e Insatisfactorio, pierde el derecho a percibir crédito.
3. La periodicidad del pago será trimestral.
4. En cada trimestre el monto del crédito por Productividad para cada trabajador, se determinará multiplicando el porcentaje (%) asignado al Grupo de Pago en el que el trabajador se encuentra calificado de acuerdo a los resultados de su evaluación del

desempeño por el sueldo básico aplicable y por 15.8 remuneraciones, dividiendo su resultado entre cuatro.

Fórmula C.P. = % según Grupo de Pago x Rem. Básica Aplicable x 15.8

4

5. La remuneración básica a aplicar será la vigente al 31 de diciembre del 2002.

**Tabla N°2.6
CRITERIOS DE EVALUACION INTEGRAL DEL DESEMPEÑO 2003**

CRITERIOS	METAS EMPRESA / OBJETIVOS DE PRIMER NIVEL	METAS EQUIPO	METAS INDIVIDUALES	HABILIDADES Y CARACT. PERSONALES	CALIFICACION ADICIONAL	
					Record Laboral (-)	Mérito Extraord. (+)
DIRECTIVOS	40	30	10	20	-3	3
JEFES	20	40	20	20	-3	3
EMPLEADO	10	35	35	20	-3	3
OBrero	10	20	60	10	-3	3

SUSTENTOS

METAS EMPRESA / OBJETIVOS DE PRIMER NIVEL	Directivos: Evaluado a través del cumplimiento de indicadores de gestión empresarial contenidos en el Convenio de Gestión con FONAFE. Jefes, Empleados y Obreros, evaluados de acuerdo al cumplimiento de objetivos de primer nivel según los contratos gerenciales.
METAS EQUIPO	Evaluado a través de los indicadores de eficiencia productiva como consecuencia de la ejecución de las actividades del Plan Operativo.
METAS INDIVIDUALES	Evaluado a través del cumplimiento de actividades asignadas al trabajador, teniendo en cuenta el aspecto cuantitativo y cualitativo, esto último en términos de calidad, oportunidad y recursos empleados.
HABILIDADES Y CARACT. PERSONALES	Evaluado a través de las habilidades y capacidades que demuestra el trabajador en la ejecución de sus actividades en un período determinado y en relación a su ámbito de responsabilidad. Considera el comportamiento laboral en términos de puntualidad, asistencia y disciplina, con incidencia negativa en el desempeño.
CALIFICACION ADICIONAL	Participación efectiva en el Proceso de Productividad con Calidad y méritos extraordinarios, con incidencia positiva en el desempeño.

Fuente: Intranet Equipo de Evaluación y Proyección, SEDAPAL (Año: 2003 visita 11-07-2009)

2.3. Relación contractual

Las relaciones contractuales en las empresas sujetas a la actividad privada como **SEDAPAL**, son normadas por el D. Leg. N° 728 y su reglamento.¹

Los gestores de servicio estables, tal como se menciona en el párrafo anterior, se encuentran bajo ésta normatividad. El tipo de contrato es por tiempo indeterminado.

A Consecuencia de ello tienen los siguientes beneficios laborales.

- Remuneración Básica.
- Asignación por Alimentos.
- Asignación Familiar.
- Dos gratificaciones al año.
- Compensación por Tiempo de Servicios (CTS).
- Otros otorgados por Ley y Convenios Colectivos.

Los Gestores de contratados, son en realidad personal de respaldo que ha sido contratado por una empresa que brinda servicios a SEDAPAL, no tienen relación contractual directa con SEDAPAL. El tipo contrato es "Sujeto

¹ Según lo estipulado en el Capítulo II Art. 3 del Texto Único Ordenado del D. Leg. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral. SEDAPAL está sujeta al régimen de la Actividad Privada

a Modalidad”, que por su naturaleza son a tiempo determinado o temporales y presentan las siguientes características.²

- Pueden celebrarse cuando así lo requieran las necesidades del mercado o mayor producción de la empresa.
- Pueden celebrarse como cuando lo exija la naturaleza temporal o accidental del servicio que se va a prestar o de la obra que se ha de ejecutar.

Los Gestores de contratados, tienen los siguientes beneficios laborales:

- Remuneración básica.
- Asignación Familiar.
- Dos gratificaciones al año.
- Compensación por Tiempo de Servicios (CTS).
- Otros otorgados por Ley.

² De acuerdo al Art. 4 del Texto Único Ordenado del D. Leg. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral

CAPÍTULO III

Marco Metodológico:

3.1. Hipótesis.

3.1.1. Hipótesis general

H₁: “A mayor coeficiente emocional intelectual y mayor conocimiento de las funciones del puesto, corresponden niveles altos de desempeño laboral en los Gestores de Servicio del Call Center Aquafono- Sedapal”

H₀: “No es cierto que a mayor coeficiente emocional intelectual y mayor conocimiento de las funciones del puesto, corresponden niveles altos de desempeño laboral en los Gestores de Servicio del Call Center Aquafono- Sedapal”.

3.1.2. Hipótesis específicas.

H₂: “Existen diferencias entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral según condición contractual de los gestores”.

H₀: “No existen diferencias entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral según condición contractual de los gestores”.

H₃: "Existen diferencias entre el conocimiento de las funciones del puesto y el desempeño laboral, según condición contractual de los gestores".

H₀: "No existen diferencias entre el conocimiento de las funciones del puesto y el desempeño laboral, según condición contractual de los gestores".

H₄: "Existen diferencias entre el conocimiento de las funciones del puesto y la inteligencia emocional según condición contractual de los gestores".

H₀: "No existen diferencias entre el conocimiento de las funciones del puesto y la inteligencia emocional según condición contractual de los gestores".

3.2. Variables.

3.2.1. Variables independientes.

X₁: Inteligencia emocional

X₂: Grado de conocimiento de las funciones del puesto de los Gestores de Servicio.

3.2.2. Variables dependientes.

Y₁: Desempeño laboral de los Gestores de Servicio

3.2.3. Variables intervinientes.

Z₁: Condición contractual

3.3. Operacionalización de las variables.

3.3.1. De la hipótesis central

a) Variable independiente.

X₁: Inteligencia emocional.

1. Componente Intrapersonal.

1.1. Compresión emocional de sí mismo.

1.2. Asertividad

1.3. Autoconcepto.

1.4. Autorrealización.

1.5. Independencia.

2. Componente Interpersonal.

2.1. Empatía.

2.2. Relaciones interpersonales.

2.3. Responsabilidad social.

3. Componente de Adaptabilidad.

3.1. Solución de problemas.

3.2. Prueba de la realidad.

3.3. Flexibilidad.

4. Componente manejo del estrés.

4.1. Tolerancia al estrés.

4.2. Manejo de los Impulsos.

5. Componente del estado de ánimo. en general.

5.1. Felicidad.

5.2. Optimismo

X₂: Grado de Conocimiento de las funciones del puesto de los Gestores de Servicio.

1. Atención a los clientes, vía servicio telefónico.

1.1. Nivel de conocimiento del procedimiento de atención telefónica

2. Revisión y análisis de los casos presentados.

2.1.Nivel de conocimiento del procedimiento de identificación de los datos del cliente.

2.2.Nivel de conocimiento del procedimiento del análisis de la tipología presentada

3.Coordinar y enviar los reclamos a las áreas pertinentes.

3.1.Nivel de conocimiento del procedimiento de coordinación telefónica con los equipos, según casos

3.2.Nivel de conocimiento acerca del registro de la tipología y envíos, según casos.

4.Efectuar el seguimiento de cada caso.

4.1.Nivel de conocimiento del procedimiento de seguimiento de los casos.

5.Supervisar y evaluar la gestión de los ejecutivos de cuenta.

5.1.Nivel de conocimiento del procedimiento de supervisión de la gestión de los ejecutivos de cuenta.

5.2.Nivel de conocimiento del procedimiento de evaluación de la gestión de los ejecutivos de cuenta.

b) Variable dependiente

Y: Desempeño laboral de los gestores de servicio.

1. Atenciones a través del Call Center Aquafono.
 - 1.1. Contribución con el logro de la meta establecida de atenciones a través del Call Center Aquafono.
 - 1.2. Calidad en la atención:
 - 1.2.1. Uso Plantilla de saludo
 - 1.2.2. Brinda información adecuada
 - 1.2.3. Tono de Voz
 - 1.2.4. Cortesía

2. Tiempo de respuesta promedio en el módulo.
 - 2.1. Mantenimiento del tiempo promedio de respuesta en el módulo.
 - 2.2. Calidad en la atención:
 - 2.2.1. Uso Teclas del Teléfono.

3. Tiempo disponible de atención promedio.
 - 3.1. Mantenimiento del tiempo Promedio de Atención.
 - 3.2. Calidad en la atención:
 - 3.2.1. Uso Teclas del Teléfono.

4. Llamadas rechazadas en el módulo.
 - 4.1. Disminución del número de llamadas rechazadas en el módulo.
 - 4.2. Calidad en la atención:
 - 4.2.1. Uso Teclas del Teléfono.

3.3.2. De la primera hipótesis derivada.

a) Variable independiente.

X: Inteligencia emocional.

1. Componente Intrapersonal.

1.1. Compresión emocional de sí mismo.

1.2. Asertividad

1.3. Autoconcepto.

1.4. Autorrealización.

1.5. Independencia.

2. Componente interpersonal.

2.1. Empatía.

2.2. Relaciones interpersonales.

2.3. Responsabilidad social.

3. Componente de adaptabilidad.

3.1. Solución de problemas.

3.2. Prueba de la realidad.

3.3. Flexibilidad.

4. Componente manejo del estrés.

4.1. Tolerancia al estrés.

4.2. Manejo de los impulsos.

5. Componente del estado de ánimo. en general.

5.1. Felicidad.

5.2. Optimismo

b) Variable dependiente.

Y: Desempeño laboral de los Gestores de Servicio.

1. Atenciones a través del Call Center Aquafono.

1.1. Contribución con el logro de la meta establecida de atenciones a través del Call Center Aquafono.

1.2. Calidad en la atención:

1.2.1. Uso Plantilla de saludo

1.2.2. Brinda información adecuada

1.2.3. Tono de Voz

1.2.4. Cortesía

2. Tiempo de respuesta promedio en el módulo.

2.1. Mantenimiento del tiempo promedio de respuesta en el módulo.

2.2. Calidad en la atención:

2.2.1. Uso teclas del teléfono.

3. Tiempo disponible de atención promedio.

3.1.Mantenimiento del tiempo promedio de atención.

3.2.Calidad en la atención:

3.2.1. Uso Teclas del Teléfono.

4.Llamadas rechazadas en el módulo.

4.1.Disminución del número de llamadas rechazadas en el módulo.

4.2.Calidad en la atención:

4.2.1. Uso teclas del teléfono.

c) Variable interviniente.

Z: Condición Contractual.

1. Estable.

2. Contratado.

3.3.3. De la segunda hipótesis derivada.

a) Variable independiente

X₁: Grado de conocimiento de las funciones del puesto de los gestores de Servicio.

1.Atención a los clientes, vía servicio telefónico.

1.1.Nivel de conocimiento del procedimiento de atención telefónica

2.Revisión y análisis de los casos presentados.

2.1.Nivel de conocimiento del procedimiento de identificación de los datos del cliente.

2.2.Nivel de conocimiento del procedimiento del análisis de la tipología presentada

3.Coordinar y enviar los reclamos a las áreas pertinentes.

3.1.Nivel de conocimiento del procedimiento de coordinación telefónica con los equipos, según casos

3.2.Nivel de conocimiento acerca del registro de la tipología y envíos, según casos.

4.Efectuar el seguimiento de cada caso.

4.1.Nivel de conocimiento del procedimiento de seguimiento de los casos.

5.Supervisar y evaluar la gestión de los ejecutivos de cuenta.

5.1.Nivel de conocimiento del procedimiento de supervisión de la gestión de los ejecutivos de cuenta.

5.2.Nivel de conocimiento del procedimiento de evaluación de la gestión de los ejecutivos de cuenta.

b) Variable dependiente.

Y: Desempeño laboral de los Gestores de Servicio.

1. Atenciones a través del Call Center Aquafono.

1.1. Contribución con el logro de la meta establecida de atenciones a través del Call Center Aquafono.

1.2. Calidad en la atención:

1.2.1. Uso Plantilla de saludo

1.2.2. Brinda información adecuada

1.2.3. Tono de Voz

1.2.4. Cortesía

2. Tiempo de respuesta promedio en el módulo.

2.1. Mantenimiento del tiempo promedio de respuesta en el módulo.

2.2. Calidad en la atención:

2.2.1. Uso Teclas del Teléfono.

3. Tiempo disponible de atención promedio.

3.1. Mantenimiento del tiempo Promedio de Atención.

3.2. Calidad en la atención:

3.2.1. Uso Teclas del Teléfono.

4. Llamadas rechazadas en el módulo.

4.1. Disminución del número de llamadas rechazadas en el módulo.

4.2. Calidad en la atención:

4.2.1. Uso Teclas del Teléfono.

c) **Variable interviniente.**

Z: Condición Contractual.

1. Estable.
2. Contratado.

3.3.4. De la tercera hipótesis derivada.

a) **Variable independiente.**

X₁: Grado de Conocimiento de las funciones del puesto de los Gestores de Servicio.

1. Atención a los clientes, vía servicio telefónico.

1.1. Nivel de conocimiento del procedimiento de atención telefónica

2. Revisión y análisis de los casos presentados.

2.1. Nivel de conocimiento del procedimiento de identificación de los datos del cliente.

2.2. Nivel de conocimiento del procedimiento del análisis de la tipología presentada

3.Coordinar y enviar los reclamos a las áreas pertinentes.

3.1.Nivel de conocimiento del procedimiento de coordinación telefónica con los equipos, según casos

3.2.Nivel de conocimiento acerca del registro de la tipología y envíos, según casos.

4.Efectuar el seguimiento de cada caso.

4.1.Nivel de conocimiento del procedimiento de seguimiento de los casos.

5.Supervisar y evaluar la gestión de los ejecutivos de cuenta.

5.1.Nivel de conocimiento del procedimiento de supervisión de la gestión de los ejecutivos de cuenta.

5.2.Nivel de conocimiento del procedimiento de evaluación de la gestión de los ejecutivos de cuenta.

b) Variable dependiente.

Y: Inteligencia emocional.

1. Componente intrapersonal.

1.1.Compresión emocional de sí mismo.

1.2.Asertividad

1.3.Autoconcepto.

1.4.Autorrealización.

1.5.Independencia.

2.Componente interpersonal.

2.1.Empatía.

2.2.Relaciones interpersonales.

2.3. Responsabilidad social.

3.Componente de adaptabilidad.

3.1.Solución de problemas.

3.2.Prueba de la realidad.

3.3.Flexibilidad.

4.Componente Manejo del Estrés.

4.1.Tolerancia al estrés.

4.2.Manejo de los impulsos.

5.Componente del estado de ánimo. en general.

5.1.Felicidad.

5.2.Optimismo

c) Variable interviniente.

Z: Condición contractual.

1. Estable.

2. Contratado.

3.4. Tipo de investigación.

Es una investigación aplicada de alcance correlacional/descriptiva porque mide el grado de relación entre las variables de la población estudiada en un periodo de tiempo determinado.

3.5. Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación que corresponde a este estudio es no experimental, porque el investigador no interviene o modifica o manipula alguna de las variables.

3.6. Método de la investigación.

La metodología usada es la analítica-explicativa porque intenta confirmar la hipótesis de la investigación no experimental.

3.7. Población y muestra.

3.7.1. Población.

La población a realizar el estudio fué a los 61 Gestores de Servicio del Call Center Aquafono- SEDAPAL.

Tabla de población

Varones		Mujeres		Total
Estables	Contratados	Estables	Contratados	
10	15	12	24	61

3.7.2. Muestra.

Muestra no probabilística de los Gestores de Servicio del Call Center Aquafono- Sedapal con contrato a plazo indeterminado y a plazo fijo.

Se ha determinado la siguiente distribución muestral.

Tabla de muestra

Varones		Mujeres		Total
Estables	Contratados	Estables	Contratados	
8	8	6	14	36

3.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Se han utilizado las siguientes técnicas:

3.8.1. Técnica de la Encuesta

Dirigidas a los gestores del Grupo Funcional Aquafono, a través de tres cuestionarios de preguntas, se aplicaron los siguientes instrumentos:

- a) **INVENTARIO EMOCIONAL BarOn:** Para evaluar la variable independiente inteligencia emocional; constó de 133 preguntas,

las cuales evalúan las 5 dimensiones de esta variable : (Anexos 10 y 11)

- i. Componente Intrapersonal.
- ii. Componente Interpersonal.
- iii. Componente de Adaptabilidad.
- iv. Componente Manejo del Estrés.
- v. Componente del Estado de Ánimo. en General.

Ficha Técnica.

Nombre Original : EQ-I BarOn Emotional Quotient Inventory

Autor: Reuven Bar-On

Procedencia: Toronto – Canadá

Adaptación Peruana: Nelly Ugarriza Chávez

Administración: Individual o Colectiva. Tipo Cuadernillo.

Duración: Sin límite de tiempo. Aproximadamente de 30 a 40 minutos.

Aplicación: Sujetos de 16 años y más. Nivel lector de 6° grado de primaria.

Puntuación: Calificación manual o computarizada

Significación: Estructura Factorial: 1 CE-T - 5 Factores
componentes 15 subcomponentes

Tipificación: Baremos Peruanos.

Usos: Educativa, clínica, jurídica, médica, laboral y en la investigación. Son potenciales usuarios aquellos profesionales que se desempeñan como consultores de desarrollo organizacional, psicólogos, psiquiatras, médicos, trabajadores sociales, consejeros y orientadores vocacionales.

Materiales: Cuestionario que contiene los ítems del I-CE, Hoja de respuestas, Plantilla de Corrección, Hoja de Resultados y de Perfiles (A, B).

b) Grado de Conocimiento de las Funciones del Puesto de los

Gestores: Para evaluar la variable independiente Grado de Conocimiento de las funciones del puesto de los Gestores de Servicio; la encuesta constó de 8 preguntas que miden las 5 dimensiones de la variable:

- i. Atención al cliente, vía servicio telefónico.
- ii. Revisión y análisis de los casos presentados.
- iii. Coordinación y envío de los reclamos a las áreas pertinentes.
- iv. Efectuar el seguimiento de cada caso

- v. Supervisión y evaluación de la gestión de los ejecutivos de cuenta.

Ficha Técnica.

Nombre Original: Grado de Conocimiento de las Funciones del Puesto de los Gestores.

Autor: Félix Bienvenido Urbina Cruz.

Procedencia: Universidad Nacional Del Callao.

Administración: Individual.

Duración: 5 minutos.

Aplicación: Gestores de Servicios.

Significación: Estructura de 5 Factores componentes y 8 subcomponentes.

Tipificación: Preguntas Cerradas.

Usos: Educativa, laboral y en la investigación.

Materiales: Cuestionario que contiene los ítems señalados.

Validación: Recibe la validación de 3 expertos, los mismos que se mencionan a continuación:

1º Experto:

Nombre: Egard Pintado Pasapera.

Grado académico: Doctor en Educación.

Profesión: Experto en RR.HH.
Lic. en Administración.
Docente de la Universidad Nacional del
Callao.

DNI: 25788914.

Teléfono: 5532180.

Lugar: Bellavista- Callao

F. de Evaluación: 09-06-2009.

Aplicabilidad: Muy Buena.

2º Experto:

Nombre: Víctor Durand Herrera

Grado académico: Magíster en administración.

Profesión: Docente de la Universidad Nacional del
Callao.

DNI: 15580451.

Teléfono: 990928134.

Lugar: Bellavista- Callao

F. de Evaluación: 12-06-2009.

Aplicabilidad: Muy Buena.

3º Experto:

Nombre: Hernán Ávila Morales

Grado académico: Magíster en Investigación y Docencia

Universitaria.

Profesión: Docente de la Universidad Nacional del
Callao.

DNI: 06727350.

Teléfono: 999026618

Lugar: Bellavista- Callao

F. de Evaluación: 12-06-2009.

Aplicabilidad: Muy Buena.

c) Evaluación del Desempeño Gestores del Call Center

Aquafono, SEDAPAL: Para evaluar la variable dependiente Desempeño de los Gestores de Servicio; el formato de evaluación consta de 4 ítems que se detallan a continuación:

- Atenciones a través del Call Center Aquafono.
- Tiempo promedio de respuesta en el módulo.
- Tiempo disponible de atención promedio.
- Llamadas rechazadas en el módulo.

Ficha Técnica.

Nombre Original: Evaluación del Desempeño Gestores del
Call Center Aquafono, SEDAPAL

Autor: Félix Bienvenido Urbina Cruz.

Procedencia: Universidad Nacional Del Callao.

Administración: Individual.

Duración: 5 a 10 minutos.

Aplicación: Gestores de Servicios.

Significación: Estructura de 4 Factores componentes.

Tipificación: Preguntas Cerradas.

Usos: Educacional, laboral y en la investigación.

Materiales: Cuestionario que contiene los ítems señalados.

Validación: Recibe la validación de 3 expertos, los mismos que se mencionan a continuación:

1º Experto:

Nombre: Egard Pintado Pasapera.

Grado académico: Doctor en Educación.

Profesión: Docente de la Universidad Nacional del Callao.

DNI: 25788914.

Teléfono: 5532180.

Lugar: Bellavista- Callao

F. de Evaluación: 09-06-2009.

Aplicabilidad: Muy Buena.

2° Experto:

Nombre: Víctor Durand Herrera

Grado académico: Magíster en administración.

Profesión: Docente de la Universidad Nacional del Callao.

DNI: 15580451.

Teléfono: 990928134.

Lugar: Bellavista- Callao

F. de Evaluación: 12-06-2009.

Aplicabilidad: Muy Buena.

3° Experto:

Nombre: Hernán Ávila Morales

Grado académico: Magíster en Investigación y Docencia Universitaria.

Profesión: Docente de la Universidad Nacional del Callao.

DNI: 06727350.

Teléfono: 999026618

Lugar: Bellavista- Callao

F. de Evaluación: 12-06-2009.

Aplicabilidad: Muy Buena.

3.8.2. Análisis documental:

- a) Reportes, encuestas y otros pertenecientes a la Gerencia Comercial de Sedapal.

- b) Revisión de páginas web (Internet)

3.8.3. Observación

Observación o monitoreo aleatorio con medios electrónicos (Sistema de grabación) de las llamadas.

3.9. Análisis de datos.

El análisis de los datos será de la siguiente manera:

Para las encuestas, el análisis tuvo presente como guía al escalamiento tipo Likert. Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932; sin embargo se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de Ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. A cada punto se le asignó un valor numérico.

Para la consolidación de los resultados del CEI se tuvo la siguiente escala:

Tabla N° 3.1
Escala Likert para C.EI.

Escala de valores	Significado
1	69 a menos (CE Muy Bajo)
2	Entre 70 a 85 (CE Bajo)
3	Entre 86 a 114 (CE Promedio)
4	Entre 115 a 129 (CE Desarrollado)
5	Mayor a 130 (CE Muy Desarrollado)

Para la consolidación de los resultados de grado de conocimiento, se tuvo la siguiente escala:

Tabla N° 3.2
Escala Likert para grado de conocimiento.

Escala de valores	Significado
1	Muy Poco
2	Poco
3	Promedio
4	Alto
5	Muy alto

Para la consolidación de los resultados del desempeño se obtuvo la siguiente escala:

Tabla N° 3.3
Escala Likert para desempeño

Escala de valores	Significado
1	Insatisfactorio
2	Regular
3	Bueno
4	Muy Bueno
5	Excelente

El análisis de los datos obtenidos se realizó con la ayuda del software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 17, con el cual se han elaborado las tablas, gráficos y se contrastaron las pruebas de hipótesis respectivas.

Fórmulas usadas en el análisis de los datos:

Desviación Estándar:

$$S_X^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}$$

Media:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n a_i}{n} = \frac{a_1 + \dots + a_n}{n}$$

Se utiliza la \bar{X} con una barra horizontal sobre el símbolo para representar medias de una muestra.

Correlación de Pearson:

$$r = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X \cdot \sigma_Y}$$

Siendo:

σ_{XY} la covarianza de (X, Y)

σ_X y σ_Y las desviaciones típicas de las distribuciones marginales.

El valor del índice de correlación varía en el intervalo $[-1, +1]$:

- Si $r = 0$, no existe relación lineal. Pero esto no necesariamente implica una independencia total entre las dos variables, es decir, que la variación de una de ellas puede influir en el valor que pueda tomar la otra. Pudiendo haber relaciones no lineales entre las dos variables. Estas pueden calcularse con la razón de correlación.
- Si $r = 1$, existe una correlación positiva perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada *relación directa*: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en idéntica proporción.
- Si $0 < r < 1$, existe una correlación positiva.
- Si $r = -1$, existe una correlación negativa perfecta. El índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada *relación inversa*: cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en idéntica proporción.
- Si $-1 < r < 0$, existe una correlación negativa.

El análisis de las fuentes secundarias se llevó a cabo a través de cuadros resumen.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo

Coeficiente Emocional

Tabla N° 4.1
Estadísticos descriptivos coeficiente emocional

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Componente Intrapersonal	3.00	4.00	3.3611	.48714
Componente Interpersonal	2.00	4.00	3.0833	.43916
Componente Adaptabilidad	3.00	5.00	3.8333	.81064
Componente del manejo del estrés	3.00	5.00	3.4722	.60880
Componente del estado de animo en general	2.00	4.00	3.2500	.55420
COEFICIENTE EMOCIONAL TOTAL	3.00	5.00	3.5833	.60356

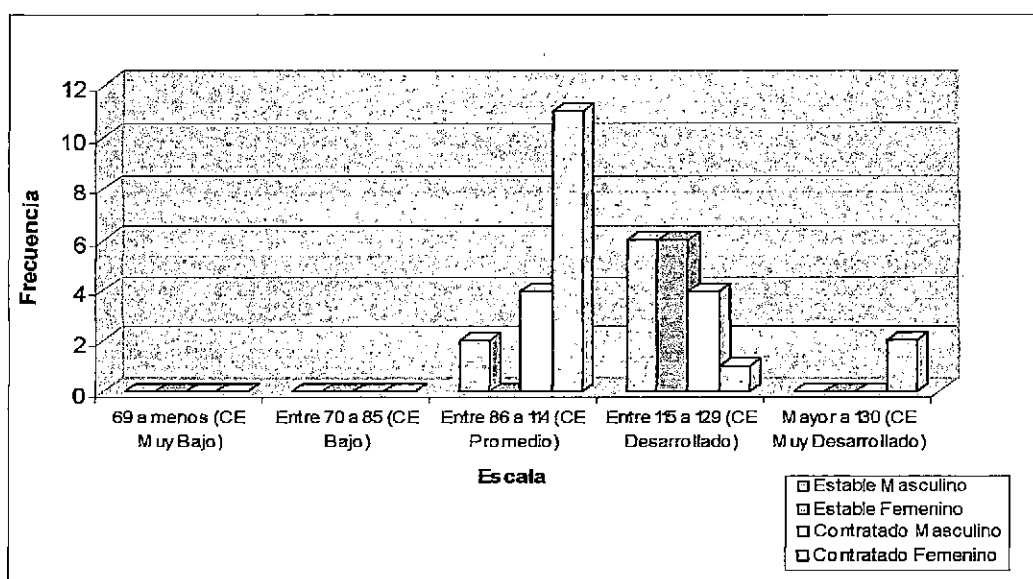
Tabla N° 4.2
Estadísticos descriptivos coeficiente emocional:
Por condición laboral

Contratado					Estable				
Media	Mediana	Desv. típ.	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
3.41	3.00	.67	3.00	5.00	3.86	4.00	.36	3.00	4.00

Tabla N° 4.3
Coeficiente Emocional General de los Gestores:
Call Center SEDAPAL

Escala	Estable				Contratado				Total Género				Total Condición Contractual				Total	
	M		F		M		F		M		F		Estable		Contratado		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%				
69 a menos (CE Muy Bajo)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entre 70 a 85 (CE Bajo)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entre 86 a 114 (CE Promedio)	2	25	0	0	4	50	11	79	6	38	11	55	2	14	15	68	17	47
Entre 115 a 129 (CE Desarrollado)	6	75	6	100	4	50	1	7	10	63	7	35	12	86	5	23	17	47
Mayor a 130 (CE Muy Desarrollado)	0	0	0	0	0	0	2	14	0	0	2	10	0	0	2	9	2	6
Total	8	100	6	100	8	100	14	100	16	100	20	100	14	100	22	100	36	100

Gráfico N° 4.1
Coefficiente Emocional General de los Gestores:
Call Center SEDAPAL

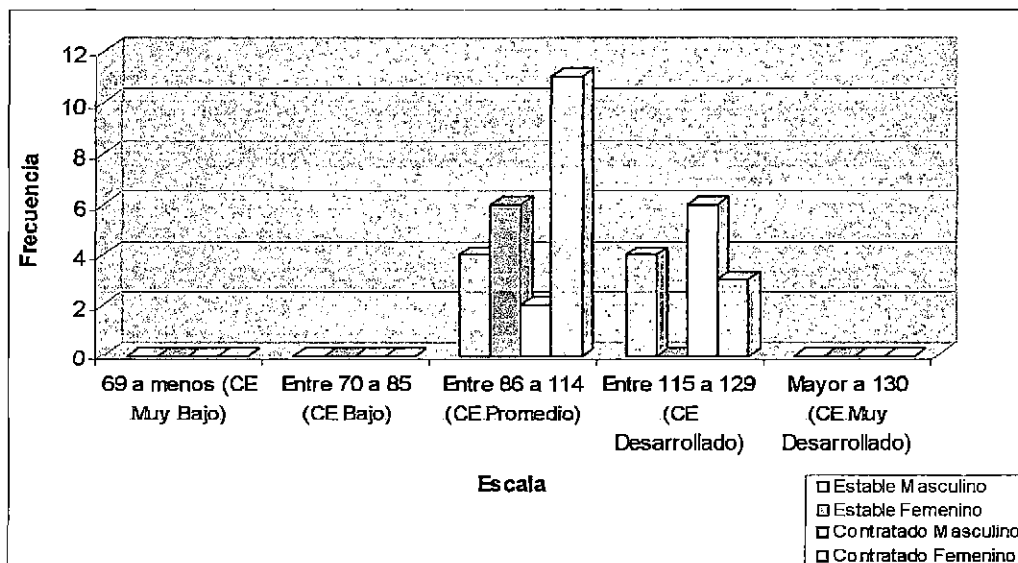


6% de los gestores posee un CEI Total Muy Desarrollado, 47% niveles Desarrollados y 47% niveles Promedio. 10% de las mujeres obtuvieron un CEI Muy Desarrollado, 63% de los varones y 35% de las mujeres niveles Desarrollados y 38% de los varones y 55% de las mujeres niveles Promedio. 9% de los gestores contratados obtuvieron un CEI Muy Desarrollado, 86% de los estables y 23% de los contratados presentaron niveles Desarrollado, 14% de los estables y 68% de los contratados niveles Promedio. 75% de los gestores estables varones y 50% de los gestores varones contratados un CEI Desarrollado. 25% de los gestores estables varones y 50% de los contratados niveles Promedio. 14% de las gestoras contratadas obtuvieron un CEI Muy Desarrollado, 100% de las gestoras estables y 7% de las contratadas niveles Desarrollados y 79% de las gestoras contratadas niveles Promedio

Tabla N° 4.4
Componente Intrapersonal de los Gestores:
Call Center SEDAPAL

Escala	Estable		Contratado				Total Género				Total Condición Contractual				Total			
	M		F		M		F		M		F		Estable		Contratado		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
69 a menos (CE Muy Bajo)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entre 70 a 85 (CE Bajo)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entre 86 a 114 (CE Promedio)	4	50	6	100	2	25	11	79	6	38	17	85	10	71	13	59	23	64
Entre 115 a 129 (CE Desarrollado)	4	50	0	0	6	75	3	21	10	53	3	15	4	29	9	41	13	36
Mayor a 130 (CE Muy Desarrollado)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	8	100	6	100	8	100	14	100	16	100	20	100	14	100	22	100	36	100

Gráfico N° 4.2
Componente Intrapersonal de los Gestores:
Call Center SEDAPAL

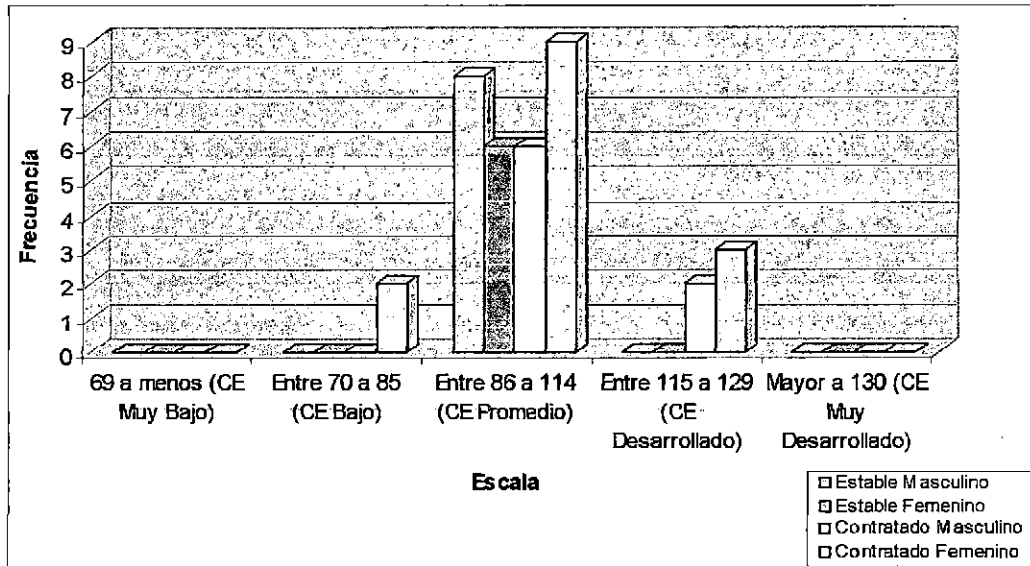


Dentro del componente intrapersonal del CEI, 36% de los gestores poseen niveles Muy Desarrollados y 64% niveles Desarrollados. 63% de los varones y 15% de las mujeres tienen niveles Desarrollados, 38% de los varones y 85% de las mujeres niveles Promedio. 29% de los estables y 41% de los contratados tienen niveles Desarrollados, 71% de los estables y 59% de los contratados niveles Promedio. 50% de los gestores estables varones y 75% de los gestores varones contratados tienen niveles Desarrollados. 50% de los gestores estables varones y 25% de los contratados niveles Promedio. 21% de las gestoras contratadas obtuvieron niveles Desarrollados, 100% de las gestoras estables y 79% de las contratadas niveles Desarrollados.

Tabla N° 4.5
Componente Interpersonal de los Gestores:
Call Center SEDAPAL

Escala	Estable				Contratado				Total Género				Total Condición Contractual				Total	
	M		F		M		F		M		F		Estable		Contratado		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
69 a menos (CE Muy Bajo)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entre 70 a 85 (CE Bajo)	0	0	0	0	0	0	2	14	0	0	2	10	0	0	2	9	2	6
Entre 86 a 114 (CE Promedio)	8	100	6	100	6	75	9	64	14	88	15	75	14	100	15	68	29	81
Entre 115 a 129 (CE Desarrollado)	0	0	0	0	2	25	3	21	2	13	3	15	0	0	5	23	5	14
Mayor a 130 (CE Muy Desarrollado)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	8	100	6	100	8	100	14	100	16	100	20	100	14	100	22	100	36	100

Gráfico N° 4.3
Componente Interpersonal de los Gestores:
Call Center SEDAPAL

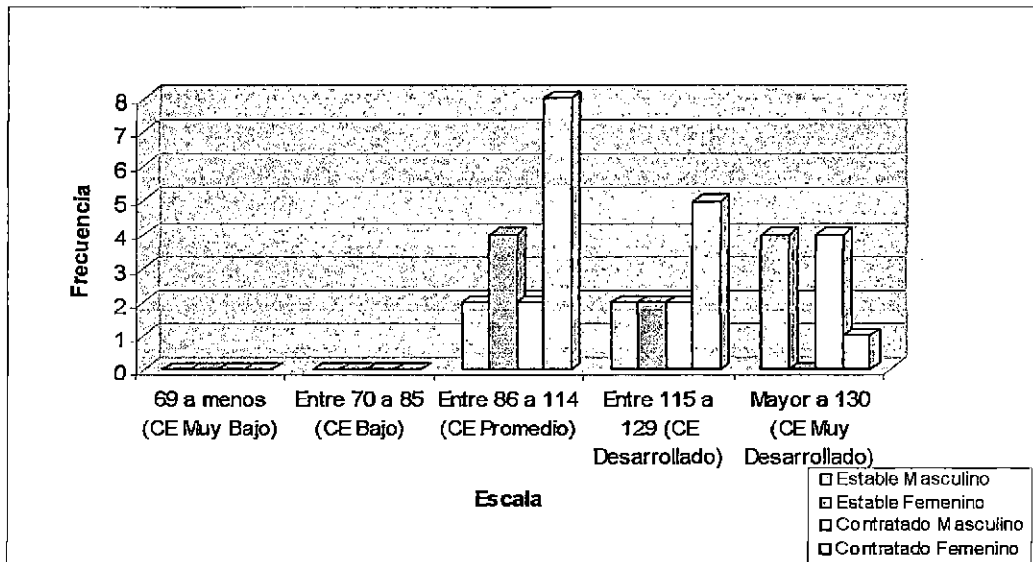


Dentro del Componente Interpersonal del CEI, 14% de los gestores poseen niveles Desarrollados, 81% niveles Promedio y 6% niveles Bajos. 13% de los varones y 15% de las mujeres tienen niveles Desarrollados, 88% de los varones y 75% de las mujeres como Promedio. 23% de los contratados poseen niveles Desarrollados y 100% de los estables y 68% de los contratados niveles Promedio. 25% de los gestores varones contratados poseen niveles Desarrollados. 100% de los gestores estables varones y 75% de los contratados niveles Promedio. 21% de las gestoras contratadas obtuvieron niveles Desarrollados, 100% de las gestoras estables y 64% de las contratadas niveles Desarrollados y 14% de las gestoras contratadas niveles Promedio.

Tabla N° 4.6
Componente Adaptabilidad de los Gestores:
Call Center SEDAPAL

Escala	Estable				Contratado				Total Género				Total Condición Contractual				Total	
	M		F		M		F		M		F		Estable		Contratado			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
69 a menos (CE Muy Bajo)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entre 70 a 85 (CE Bajo)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entre 86 a 114 (CE Promedio)	2	25	4	67	2	25	8	57	4	25	12	60	6	43	10	45	16	44
Entre 115 a 129 (CE Desarrollado)	2	25	2	33	2	25	6	36	4	25	7	3	4	29	7	32	11	31
Mayor a 130 (CE Muy Desarrollado)	4	50	0	0	4	50	1	7	8	50	1	5	4	29	5	23	9	25
Total	8	100	6	100	8	100	14	100	16	100	20	100	14	100	22	100	38	100

Gráfico N° 4.4
Componente de Adaptabilidad de los Gestores:
Call Center SEDAPAL

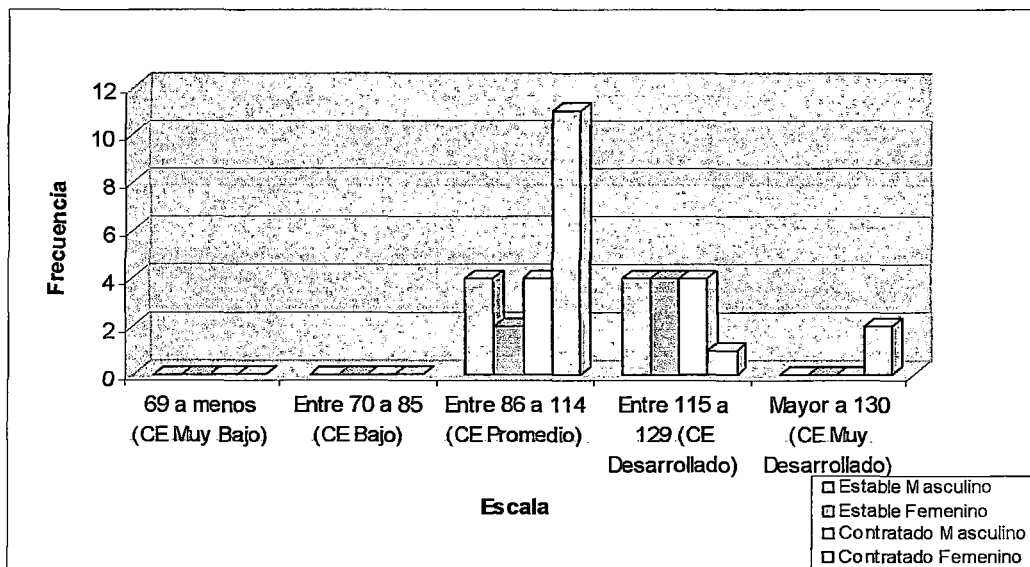


Dentro del Componente de Adaptabilidad del CEI, 25% de los gestores tienen niveles Muy Desarrollados, 31% Desarrollados y 44% Promedio. 50% de los varones y 5% de las mujeres presentan niveles Muy Desarrollados, 25% de los varones y 35% de las mujeres niveles Desarrollados, 25% de los varones y 60% de las mujeres niveles Promedio. 29% de los estables y 23% de los contratados tienen niveles Muy Desarrollado, 29% de los estables y 32% de los contratados niveles Desarrollados, 43% de los estables y 45% de los contratados presentan niveles Promedio. 50% de los gestores varones estables y gestores varones contratados tiene un nivel Muy Desarrollado respectivamente, 25% de los gestores varones estables y 25% de los gestores contratados tienen niveles Desarrollados, 25% de los gestores estables varones y 25% de los gestores contratados poseen niveles Promedio. 7% de las gestoras contratadas obtuvieron un nivel Desarrollado, 33% de las gestoras estables y 36% de las contratadas presentan niveles Desarrollados, 67% de las gestoras estables y 57% de las gestoras contratadas niveles Promedio:

Tabla N° 4.7
Componente del Manejo del Estrés de los Gestores:
Call Center SEDAPAL

Escala	Estable				Contratado				Total Género				Total Condición Contractual				Total	
	M		F		M		F		M		F		Estable		Contratado		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
69 a menos (CE Muy Bajo)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entre 70 a 85 (CE Bajo)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entre 86 a 114 (CE Promedio)	4	50	2	33	4	50	11	79	8	50	13	65	6	43	15	68	21	58
Entre 115 a 129 (CE Desarrollado)	4	50	4	67	4	50	1	7	8	50	5	25	8	57	5	23	13	36
Mayor a 130 (CE Muy Desarrollado)	0	0	0	0	0	0	2	14	0	0	2	10	0	0	2	9	2	6
Total	8	100	6	100	8	100	14	100	16	100	20	100	14	100	22	100	36	100

Gráfico N° 4.5
Componente del Manejo del Estrés de los Gestores:
Call Center SEDAPAL

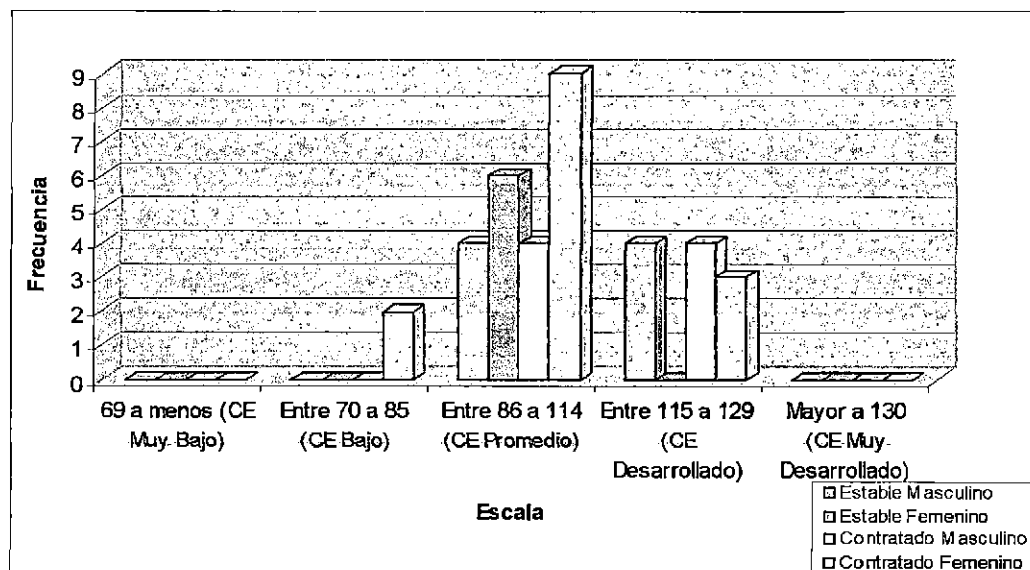


Dentro del Componente del manejo del estrés del CEI, 6% de los gestores tienen niveles Muy desarrollados, 36% Desarrollados y 58% Promedio. 10% de las mujeres presentan niveles Muy desarrollados, 50% de los varones y 25% de las mujeres Desarrollado, 50% de los gestores y 65% de las gestoras niveles Promedio. 9% de los contratados tienen niveles Muy Desarrollados, 57% de los estables y 23% de los contratados niveles Desarrollados, 43% de los estables y 68% de los contratados niveles Promedio. 50% de los gestores varones estables y gestores varones contratados tienen niveles Muy Desarrollado respectivamente, 50% de los gestores varones estables y gestores contratados niveles Desarrollados respectivamente. 14% de las gestoras contratadas obtuvieron niveles Muy Desarrollados, 67% de las gestoras estables y 7% de las contratadas niveles Desarrollados, 33% de las gestoras estables y 79% de las gestoras contratadas niveles Promedio.

Tabla N° 4.8
Componente del Estado de Animo en General de los Gestores:
Call Center SEDAPAL

Escala	Estable				Contratado				Total Género				Total Condición Contractual				Total	
	M		F		M		F		M		F		Estable		Contratado		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
69 a menos (CE Muy Bajo)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Entre 70 a 85 (CE Bajo)	0	0	0	0	0	0	2	14	0	0	2	10	0	0	2	9	2	6
Entre 86 a 114 (CE Promedio)	4	50	6	100	4	50	9	64	8	50	15	75	10	71	13	59	23	64
Entre 115 a 129 (CE Desarrollado)	4	50	0	0	4	50	3	21	8	50	3	15	4	29	7	32	11	31
Mayor a 130 (CE Muy Desarrollado)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	8	100	6	100	8	100	14	100	18	100	20	100	14	100	22	100	36	100

Gráfico N° 4.6
Componente del Estado de Animo en General de los Gestores:
Call Center SEDAPAL



Dentro del Componente del estado de ánimo en general del CEI, 31% de los gestores tienen niveles Desarrollados, 64% niveles Promedio y 6% niveles Bajos. 50% de los varones y 15% de las mujeres poseen niveles Desarrollados, 50% de los gestores y 75% de las gestoras niveles Promedio. 29% de los estables y 32% de los contratados tienen niveles Desarrollados, 71% de los estables y 59% de los contratados niveles Promedio. 50% de los gestores varones estables y contratados tienen niveles Desarrollados respectivamente. 50% de los gestores estables varones y de los contratados presentan niveles Promedio respectivamente. 21% de las gestoras contratadas obtuvieron niveles Desarrollados, 100% de las gestoras estables y 64% de las contratadas niveles Desarrollados y 14% de las gestoras contratadas presentan niveles Promedio.

Grado de Conocimiento

Tabla N° 4.9
Estadísticos descriptivos grado de conocimiento

Dimensiones	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Atención al Cliente	4.00	5.00	4.4167	.50000
Revisión y Análisis de Casos Presentados	2.00	5.00	3.6389	.68255
Coordinación y envío de los reclamos a las áreas pertinentes	3.00	5.00	3.8889	.57459
Efectuar el seguimiento de cada caso	2.00	5.00	3.6111	.93435
Supervisión y evaluación de la gestión de los ejecutivos de cuenta	2.00	4.00	3.1528	.70528
TOTAL	3.10	4.60	3.7417	.42046

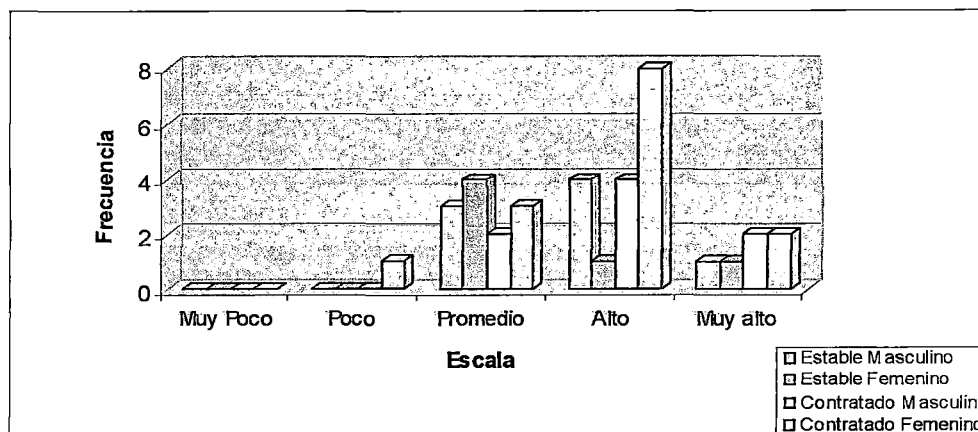
Tabla N° 4.10
Estadísticos descriptivos grado de conocimiento:
Por condición laboral

Contratado					Estable				
Media	Mediana	Desv. típ.	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
3.88	3.90	.34	3.10	4.40	3.53	3.35	.46	3.10	4.60

Tabla N° 4.11
Conocimiento del Procedimiento de la Atención Telefónica de los Gestores:
Call Center SEDAPAL

Escala	Estable				Contratado				Total Género				Total Condición Contractual				Total General		
	M		F		M		F		M		F		Estable		Contratado		N°	%	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%			
Muy Poco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alto	6	75	5	83	3	38	7	50	9	56	12	60	11	79	10	45	21	58	58
Muy alto	2	25	1	17	5	63	7	50	7	44	8	40	3	21	12	55	15	42	42
Total	8	100	6	100	8	100	14	100	16	100	20	100	14	100	22	100	36	100	100

Gráfico N° 4.7
Conocimiento del Procedimiento de la Atención Telefónica de los Gestores:
Call Center SEDAPAL

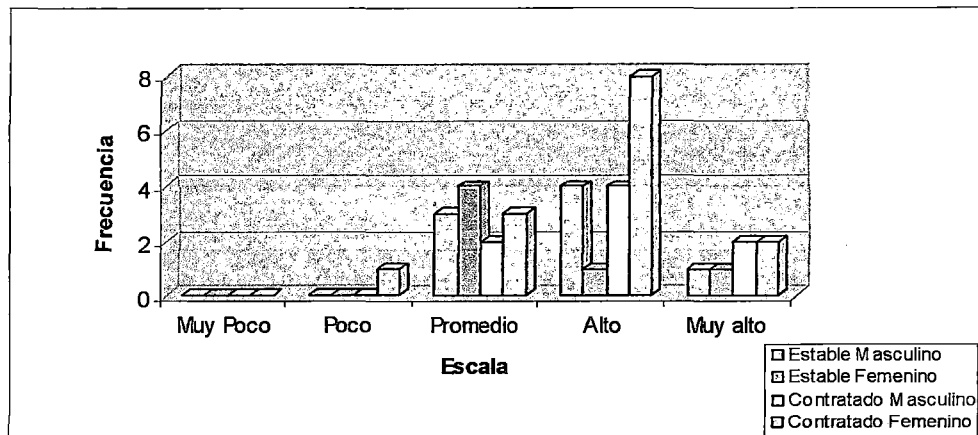


En lo referente al nivel de Conocimiento del Procedimiento de la Atención Telefónica, 42% de los gestores posee la calificación de Muy Alto y 58% Alto. 44% de los varones y 40% de las mujeres obtuvieron la calificación de Muy alto, 56% de los gestores y 60% de las gestoras Alto. 21% de los gestores estables y 55% de los gestores contratados obtuvieron el calificativo de Muy alto y 79% de los estables y 45% de los contratados Alto y 9 de los contratados Promedio. 25% de los estables varones y 63% de los Contratados varones obtuvieron el calificativo de Muy alto, 75% de los estables varones y 38% de los contratados varones Alto. 17% de las gestoras estables y 50% de las contratadas obtuvieron la calificación de Muy alto, 83% de las gestoras estables y 50% de las contratadas Alto.

Tabla N° 4.12
Conocimiento del Procedimiento de Identificación de los Datos del Cliente de los Gestores:
Call Center SEDAPAL

Escala	Estable				Contratado				Total Género				Total Condición Contractual				Total General		
	M		F		M		F		M		F		Estable		Contratado		N°	%	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%			
Muy Poco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poco	0	0	0	0	0	0	1	7	0	0	1	5	0	0	1	5	1	3	
Promedio	3	38	4	67	2	25	3	21	5	31	7	35	7	50	5	23	12	33	
Alto	4	50	1	17	4	50	8	57	8	50	9	45	5	36	12	55	17	47	
Muy alto	1	13	1	17	2	25	2	14	3	19	3	15	2	14	4	18	6	17	
Total	8	100	6	100	8	100	14	100	16	100	20	100	14	100	22	100	36	100	

Gráfico N° 4.8
Conocimiento del Procedimiento de Identificación de los Datos del Cliente:
Gestores Call Center SEDAPAL

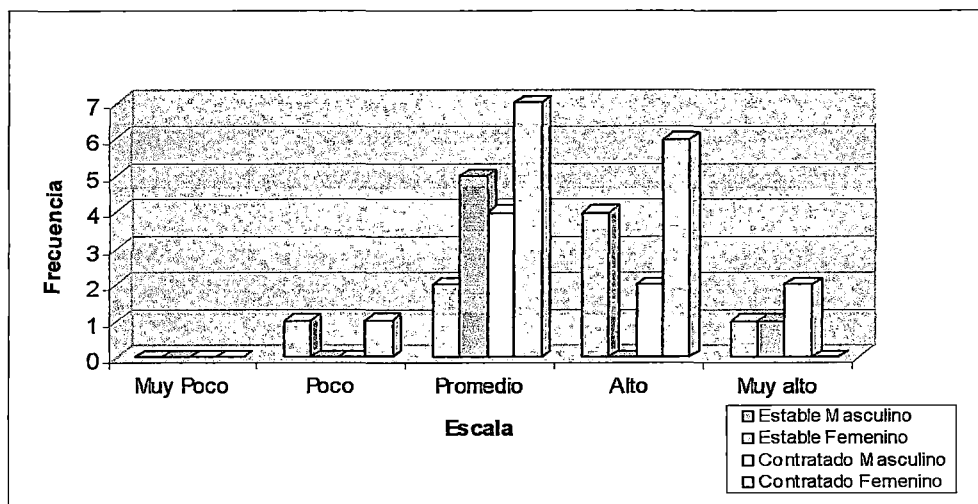


En lo referente al nivel de Conocimiento del Procedimiento de Identificación de los Datos del Cliente, 17% de los gestores posee la calificación de Muy Alto, 47% Alto, 33% Promedio y 3% Poco. 19% de los gestores varones y 15% de las gestoras obtuvieron la calificación de Muy alto, 50% de los gestores y 45% de las gestoras Alto, 31% de los gestores varones y 35% de las gestoras Promedio y 5% de las gestoras Poco. 14% de los gestores estables y 18% de los gestores contratados obtuvieron el calificativo de Muy alto, 36% de los estables y 55% de los contratados Alto, 50% de los estables y 23% de los contratados Promedio y 5% de los contratados Poco. 13% de los estables varones y 25% de los contratados varones obtuvieron el calificativo de Muy alto, 50% de los estables varones y 50% contratados varones respectivamente Alto, 38% de los gestores estables varones y 25% de los contratados Promedio. 17% de las gestoras estables y 14% de las contratadas obtuvieron la calificación de Muy alto, 17% de las gestoras estables y 57% de las contratadas Alto, 67% de las gestoras estables y 21 de las contratadas Promedio y 7% de las gestoras contratadas Poco conocimiento.

Tabla N° 4.13
Conocimiento del Procedimiento del Análisis de la Tipología Presentada de los Gestores:
Call Center SEDAPAL

Escala	Estable				Contratado				Total Género				Total Condición Contractual				Total General		
	M		F		M		F		M		F		Estable		Contratado		N°	%	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%			
Muy Poco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poco	1	13	0	0	0	0	1	7	1	6	1	5%	1	7	1	5	2	6	
Promedio	2	25	5	83	4	50	7	50	6	38	12	60	7	50	11	50	18	50	
Alto	4	50	0	0	2	25	6	43	6	38	6	30	4	29	8	36	12	33	
Muy alto	1	13	1	17	2	25	0	0	3	19	1	5	2	14	2	9	4	11	
Total	8	100	6	100	8	100	14	100	16	100	20	100	14	100	22	100	36	100	

Gráfico N° 4.9
Conocimiento del Procedimiento del Análisis de la Tipología Presentada
de los Gestores: Call Center SEDAPAL

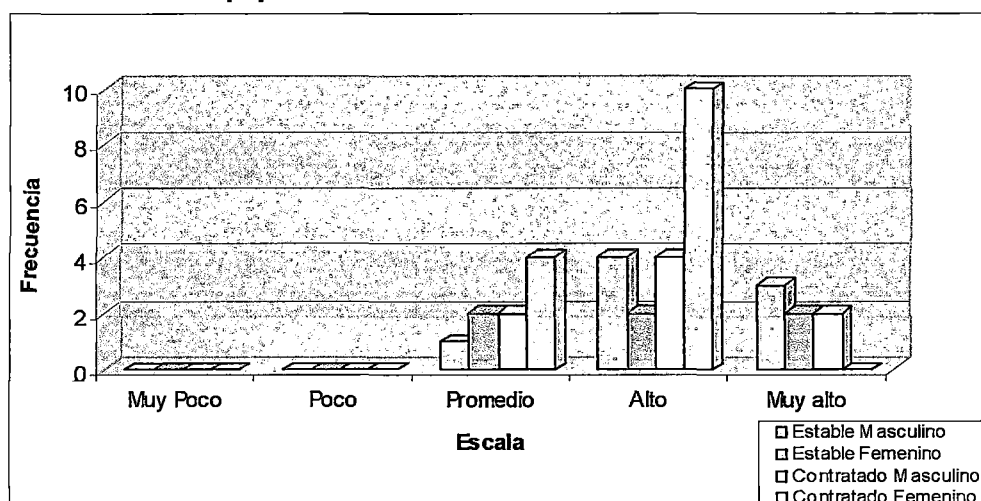


En lo referente al nivel de Conocimiento del Procedimiento del Análisis de la Tipología Presentada, 11% de los gestores posee la calificación de Muy Alto, 33% Alto, 50% Promedio y 6% Poco. 19% de los varones y 5% de las mujeres obtuvieron la calificación de Muy alto, 38% de los gestores y 30% de las gestoras Alto, 38% de los gestores y 60% de las gestoras obtuvieron la calificación de Promedio, 6% de las gestores varones y 5% de las gestoras Poco. 14% de los gestores estables y 9% de los gestores contratados obtuvieron el calificativo de Muy alto, 29% de los estables y 36% de los contratados Alto, 50% de los estables y 50% de contratados Promedio, 7% de los estables y 5% de los contratados manifestaron tener Poco Conocimiento. 13% de los estables varones y 25% contratados varones obtuvieron el calificativo de Muy Alto, 50% de los estables varones y 25% de los contratados varones obtuvieron el calificativo de Alto, 25% de los estables varones y 50% de los contratados varones Promedio y 13% de los estables varones Poco conocimiento. 17% de las gestoras estables obtuvieron la calificación de Muy alto, 43% de las contratadas Alto, 83% de las gestoras estables y 50% de las gestoras contratadas Promedio y 7% de las gestoras contratadas manifestaron tener Poco conocimiento.

Tabla N° 4.14
Conocimiento del Procedimiento de Coordinación Telefónica con los Equipos de los Gestores: Call Center SEDAPAL

Escala	Estable				Contratado				Total Género				Total Condición Contractual				Total General	
	M		F		M		F		M		F		Estable		Contratado		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%		
Muy Poco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio	1	13	2	33	2	25	4	29	3	19	6	30	3	21	6	27	9	25
Alto	4	50	2	33	4	50	10	71	8	50	12	60	6	43	14	64	20	56
Muy alto	3	38	2	33	2	25	0	0	5	31	2	10	5	36	2	9	7	19
Total	8	100	6	100	8	100	14	100	16	100	20	100	14	100	22	100	36	100

Gráfico N° 4.10
Conocimiento del Procedimiento de Coordinación Telefónica con los Equipos de los Gestores: Call Center SEDAPAL



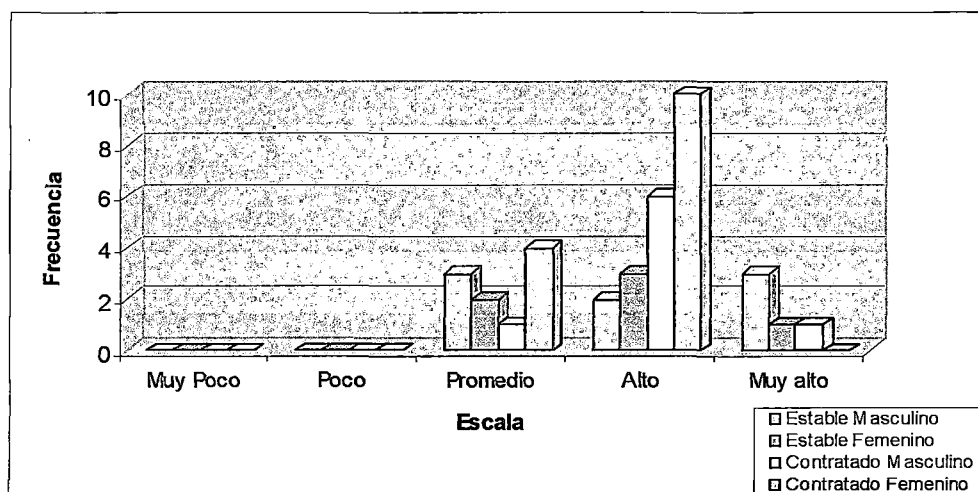
En lo referente al nivel de Conocimiento del Procedimiento de Coordinación Telefónica con los Equipos, 19% de los gestores posee la calificación de Muy Alto, 56% Alto y 25% Promedio. 31% de los varones y 10% de las mujeres obtuvieron la calificación de Muy alto, 50% de los gestores y 60% de las gestoras Alto, 19% de los gestores y 30% de las gestoras obtuvieron la calificación de Promedio. 36% de los gestores estables y 9% de los gestores contratados obtuvieron el calificativo de Muy alto, 43% de los estables y 64% de los contratados Alto, 21% de los estables y 27% de contratados Promedio. 38% de los estables varones y 25% contratados varones obtuvieron el calificativo de Muy Alto, 50% de los estables varones y 50% de los contratados varones obtuvieron el calificativo de Alto, 13% de los estables varones y 25% de los contratados varones Promedio. 33% de las gestoras estables obtuvieron la calificación de Muy alto, 33% de las gestoras estables y 71% de las

contratadas Alto, 33% de las gestoras estables y 29% de las gestoras contratadas Promedio.

Tabla Nº 4.15
Conocimiento Acerca del Registro de la Tipología y Envíos de los Gestores:
Call Center SEDAPAL

Escala	Estable				Contratado				Total Género				Total Condición Contractual				Total General		
	M		F		M		F		M		F		Estable		Contratado		Nº	%	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%			
Muy Poco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Promedio	3	38	2	33	1	13	4	29	4	25	6	30	5	36	5	23	10	28	
Alto	2	25	3	50	6	75	10	71	8	50	13	65	5	36	16	73	21	58	
Muy alto	3	38	1	17	1	13	0	0	4	25	1	5	4	29	1	5	5	14	
Total	8	100	6	100	8	100	14	100	16	100	20	100	14	100	22	100	36	100	

Gráfico Nº 4.11
Conocimiento Acerca del Registro de la Tipología y Envíos de los Gestores:
Call Center SEDAPAL



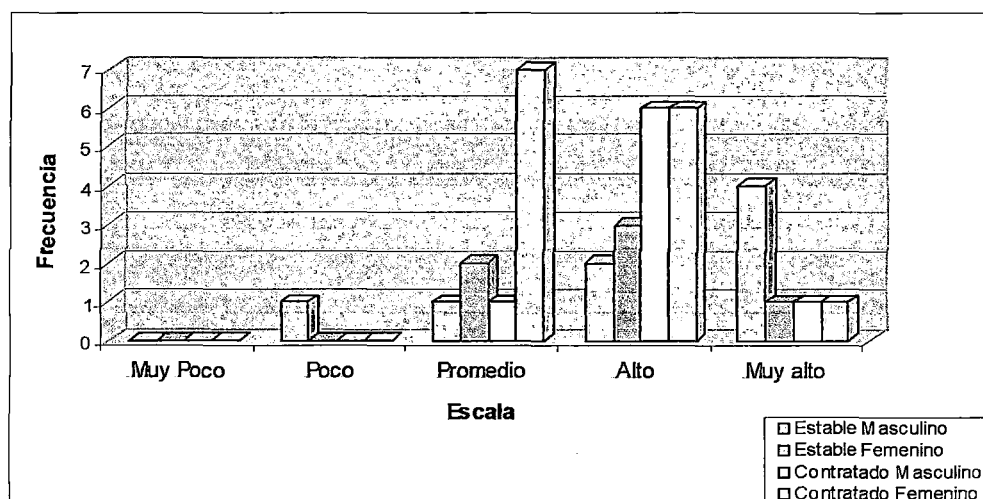
En lo referente al nivel de Conocimiento Acerca del Registro de la Tipología y Envíos, 14% de los gestores posee la calificación de Muy Alto, 58% Alto y 28% como Promedio. 25% de los gestores varones y 5% de las gestoras obtuvieron la calificación de Muy alto, 50% de los gestores y 65% de las gestoras Alto, 25% de los gestores y 30% de las gestoras obtuvieron la calificación de Promedio. 29% de los gestores estables y 5% de los gestores contratados obtuvieron el calificativo de Muy alto, 36% de los estables y 73% de los contratados Alto, 36% de los estables y 23% de los contratados Promedio. 38% de los estables varones y 13% de los varones contratados obtuvieron el calificativo de Muy Alto, 25% de los estables varones y 75% de los contratados varones obtuvieron el calificativo de Alto, 38% de los estables varones y 13% de los contratados varones Promedio. 17% de las

gestoras estables obtuvieron la calificación de Muy alto, 50% de las gestoras estables y 71% de las contratadas Alto, 33% de las gestoras estables y 29% de las contratadas Promedio.

Tabla N° 4.16
Conocimiento del Procedimiento de Seguimiento de los Casos
de los Gestores: Call Center SEDAPAL

Escala	Estable				Contratado				Total Género				Total Condición Contractual				Total General		
	M		F		M		F		M		F		Estable		Contratado		N°	%	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%			
Muy Poco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poco	1	13	0	0	0	0	0	0	1	6	0	0	1	7	0	0	1	3	3
Promedio	1	13	2	33	1	13	7	50	2	13	9	45	3	21	8	36	11	31	31
Alto	2	25	3	50	6	75	6	43	8	50	9	45	5	36	12	55	17	47	47
Muy alto	4	50	1	17	1	13	1	7	5	31	2	10	5	36	2	9	7	19	19
Total	8	100	6	100	8	100	14	100	16	100	20	100	14	100	22	100	36	100	100

Gráfico N° 4.12
Conocimiento del Procedimiento de Seguimiento de los Casos
de los Gestores: Call Center SEDAPAL



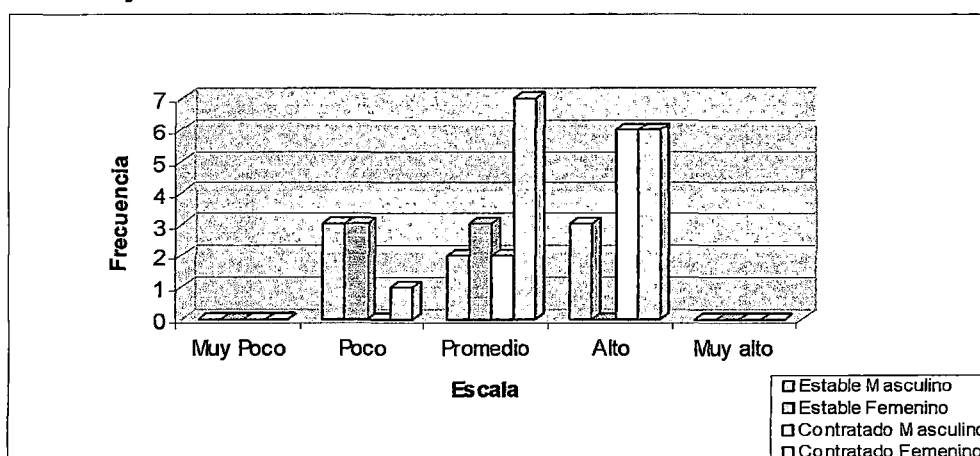
En lo referente al nivel de Conocimiento del Procedimiento de Seguimiento de los Casos, 19% de los gestores posee la calificación de Muy Alto, 47% como Alto y 31% Promedio y 3% Poco. 31% de los varones y 10% de las mujeres obtuvieron la calificación de Muy alto, 50% de los varones y 45% de las mujeres Alto, 13% de los varones y 45% de las mujeres obtuvieron la calificación de Promedio y 6% de los varones Poco. 36% de los gestores estables y 9% de los gestores contratados obtuvieron el calificativo de Muy alto, 36% de los estables y 55% de los contratados Alto, 21% de los estables y 36% de los contratados Promedio, 7% de los contratados manifestaron tener Poco Conocimiento. 50% de los estables varones y

13% contratados varones obtuvieron el calificativo de Muy Alto, 25% de los estables varones y 75% de los contratados varones obtuvieron el calificativo de Alto, 13% de los estables varones y 13% de los contratados varones Promedio y 13% de los estables varones Poco conocimiento. 17% de las gestoras estables y 7% de las contratadas obtuvieron la calificación de Muy alto, 50% de las gestoras estables y 43% de las contratadas Alto, 33% de las gestoras estables y 50% de las gestoras contratadas promedio.

Tabla N° 4.17
Conocimiento del Procedimiento de Supervisión de la Gestión de los Ejecutivos de Cuentas de los Gestores: Call Center SEDAPAL

Escala	Estable				Contratado				Total Género				Total Condición Contractual				Total General		
	M		F		M		F		M		F		Estable		Contratado		N°	%	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%			
Muy Poco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poco	3	38	3	50	0	0	1	7	3	19	4	20	6	43	1	5	7	19	
Promedio	2	25	3	50	2	25	7	50	4	25	10	50	5	36	9	41	14	39	
Alto	3	38	0	0	6	75	6	43	9	56	6	30	3	21	12	55	15	42	
Muy alto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total	8	100	6	100	8	100	14	100	16	100	20	100	14	100	22	100	36	100	

Gráfico N° 4.13
Conocimiento del Procedimiento de Supervisión de la Gestión de los Ejecutivos de Cuentas de los Gestores: Call Center SEDAPAL



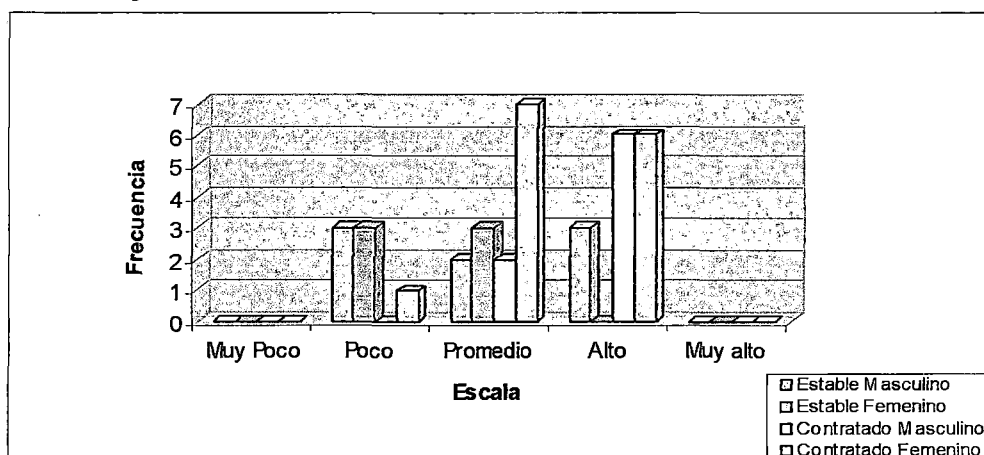
En el nivel de Conocimiento del Procedimiento de Supervisión de la Gestión de los Ejecutivos de Cuenta, 33% obtuvieron la calificación de Alto, 39% Promedio y 19% Poco. 56% de los varones y 30% de las mujeres calificación de Alto, 25% de los varones y 50% de las mujeres la calificación de Promedio, 19% de los gestores

varones y 20% de las mujeres Poco. 21% de los gestores estables y 55% de los gestores contratados obtuvieron el calificativo de Alto, 36% de los estables y 41% de los contratados Promedio, 43% de los estables y 5% de los contratados Poco. 38% de los estables varones y 75% de los contratados varones obtuvieron el calificativo de Alto, 25% de los estables varones y 25% de los contratados varones Promedio y 38% de los estables varones Poco. 43% de las gestoras contratadas Alto, 50% de las gestoras estables y 50% de las gestoras contratadas promedio, 50% de las gestoras estables y 7% de las gestoras contratadas indicaron poseer Poco conocimiento.

Tabla Nº 4.18
Conocimiento del Procedimiento de la Evaluación de la Gestión de los Ejecutivos de Cuenta de los Gestores: Call Center SEDAPAL

Escala	Estable				Contratado				Total Género				Total Condición Contractual				Total General		
	M		F		M		F		M		F		Estable		Contratado		Nº	%	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%			
Muy Poco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poco	0	0	4	67	1	13	1	7	1	6	5	11	4	29	2	9	6	17	
Promedio	3	38	2	33	3	38	7	50	6	38	9	20	5	36	10	45	15	42	
Alto	3	38	0	0	4	50	8	43	7	44	8	14	3	21	10	45	13	36	
Muy alto	2	25	0	0	0	0	0	0	2	13	24	55	2	14	0	0	2	6	
Total	8	100	6	100	8	100	14	100	16	100	44	100	14	100	22	100	36	100	

Gráfico Nº 4.14
Conocimiento del Procedimiento de la Evaluación de la Gestión de los Ejecutivos de Cuenta de los Gestores: Call Center SEDAPAL



En lo referente al nivel de Conocimiento del Procedimiento de la Evaluación de la Gestión de los Ejecutivos de Cuenta, 6% de los gestores posee la calificación de Muy Alto, 36% Alto, 42% Promedio y 17% Poco. 13% de los varones obtuvieron la calificación de Muy alto, 44% de los varones y 30% de las mujeres Alto, 38% de los

varones y 45% de las mujeres obtuvieron la calificación de Promedio , 6% de los gestores y 25% de las gestoras obtuvieron la calificación de Poco.14% de los gestores estables obtuvieron el calificativo de Muy alto, 21% de los estables y 45% de los contratados Alto, 36% de los estables y 45% de los contratados Promedio, 29% de los estables y 9% de los contratados manifestaron tener Poco Conocimiento. 25% de los estables varones obtuvieron el calificativo de Muy Alto, 38% de los estables varones y 50% de los contratados varones obtuvieron el calificativo de Alto, 38% de los estables varones y 38% de los contratados varones Promedio y 13% de los contratados varones Poco. 43% de las contratadas como Alto, 33% de las gestoras estables y 50% de las gestoras contratadas promedio, 67% de las gestoras estables y 7% de las gestoras contratadas como manifestaron tener Poco conocimiento.

Desempeño Laboral

Tabla Nº 4.19
Estadísticos descriptivos del desempeño laboral

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Atenciones a través del Call Center Aquafono	4.00	5.00	4.5694	.38084
Tiempo promedio de respuesta en el módulo	1.50	5.00	3.8194	.87139
Tiempo disponible de atención promedio.	1.50	4.00	3.0000	.68661
Llamadas rechazadas en el módulo.	2.50	5.00	4.0833	.64918
TOTAL	2.70	4.63	3.7472	.58641

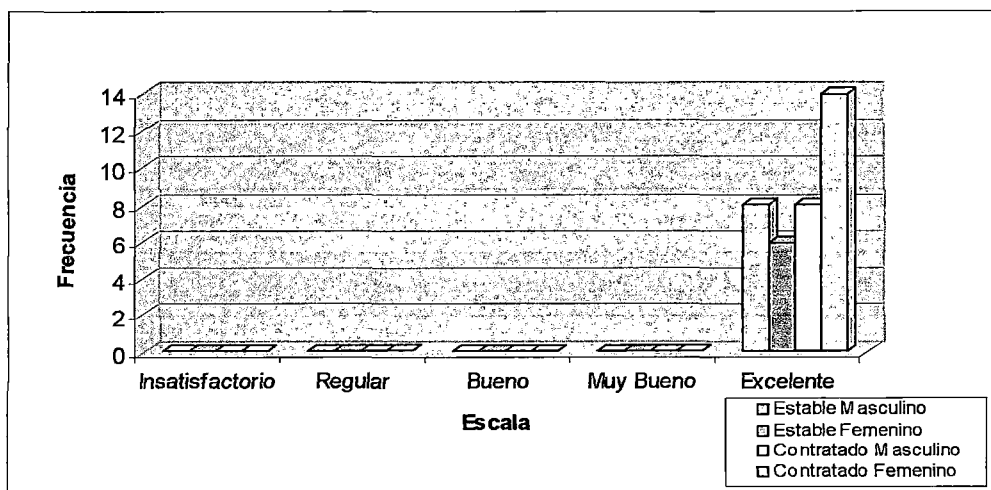
Tabla Nº 4.20
Estadísticos descriptivos del desempeño:
Por condición laboral

Contratado					Estable				
Media	Mediana	Desv. típ.	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
4.08	4.13	.42	3.25	4.63	3.22	3.17	.39	2.70	3.88

Tabla Nº 4.21
CONTRIBUIR AL LOGRO DE LA META ESTABLECIDA DE ATENCIONES A TRAVÉS DEL CALL CENTER AQUAFONO

Escala	Estable				Contratado				Total Género				Total Condición Contractual				Total General	
	M		F		M		F		M		F		Estable		Contratado		Nº	%
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%		
Insatisfactorio	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Bueno	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Muy Bueno	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Excelente	8	100%	6	100%	8	100%	14	100%	16	100%	20	100%	14	100%	22	100%	36	100%
Total	8	100%	6	100%	8	100%	14	100%	16	100%	20	100%	14	100%	22	100%	36	100%

Gráfico Nº 4.15
CONTRIBUIR AL LOGRO DE LA META ESTABLECIDA DE ATENCIONES A TRAVÉS DEL CALL CENTER AQUAFONO

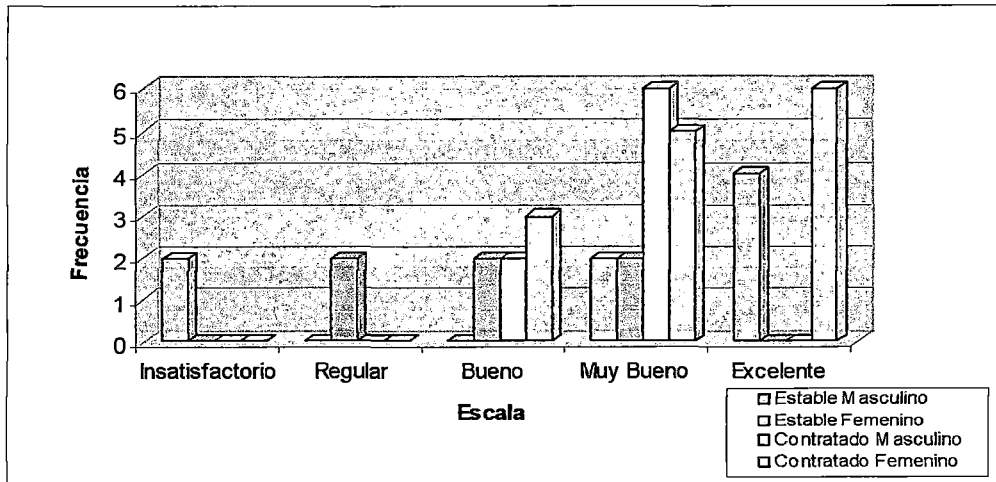


100% de los gestores lograron cumplir con la meta de las 460,000 atenciones trimestrales. 100% de los gestores mujeres y gestores varones y mujeres. 100% de los gestores contratados y gestores estables también alcanzaron la meta establecida.

Tabla Nº 4.22
MANTENER EL TIEMPO PROMEDIO DE RESPUESTA EN EL MÓDULO

Escala	Estable		Contratado				Total Género				Total Condición Contractual				Total			
	M		F		M		F		M		F		Estable		Contratado		Nº	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Insatisfactorio	2	25	0	0	0	0	0	0	2	13	0	0	2	14	0	0	2	6
Regular	0	0	2	33	0	0	0	0	0	0	2	10	2	14	0	0	2	6
Bueno	0	0	2	33	2	25	3	21	2	13	5	25	2	14	5	23	7	19
Muy Bueno	2	25	2	33	6	75	5	36	8	50	7	35	4	29	11	50	15	42
Excelente	4	50	0	0	0	0	6	43	4	25	6	30	4	29	6	27	10	28
Total	8	100	6	100	8	100	14	100	16	100	20	100	14	100	22	100	36	100

Gráfico N° 4.16
MANTENER EL TIEMPO PROMEDIO DE RESPUESTA EN EL MÓDULO

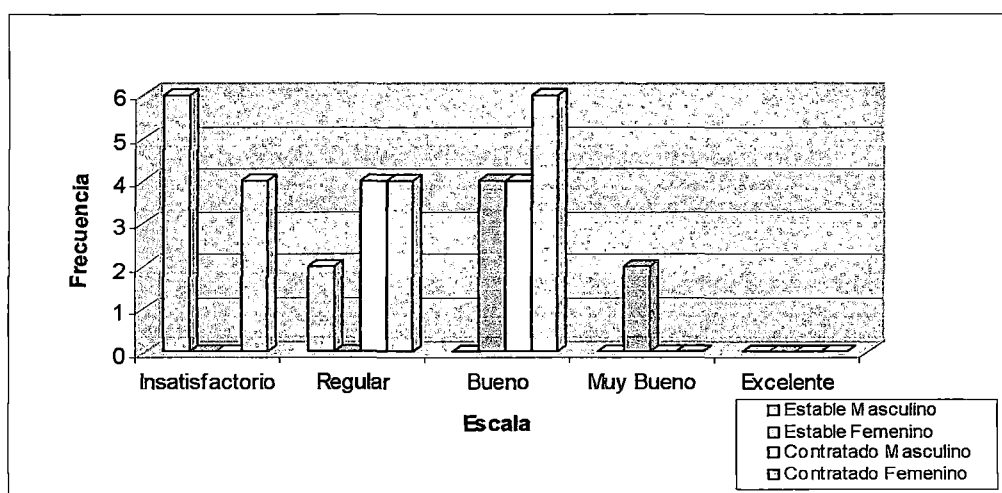


28% de los gestores posee un tiempo promedio de respuesta en el módulo con la calificación de Excelente, 42% Muy Bueno, 19% Bueno, 6% Regular e Insatisfactorio respectivamente. 25% de los varones y 30% de las mujeres obtuvieron la calificación de Excelente, 50% de los varones y 35% de las mujeres Muy Bueno, 13% de los varones y 25% de las mujeres Bueno, 10% de las mujeres regular y 13% de los varones Insatisfactorio. 29% de los gestores estables y 27% de los gestores contratados obtuvieron el calificativo de Excelente, 29% de los estables y 50% de los contratados Muy Bueno, 14% de los estables y 23% de los contratados Bueno, 14% de los estables Regular e insatisfactorio respectivamente. 50% de los gestores estables varones obtuvieron el calificativo de Excelente. 25% de los gestores estables varones y 75% de los contratados Muy Bueno, 25% de los gestores varones contratados Bueno y 25% de los estables varones insatisfactorio. 43% de las gestoras contratadas obtuvieron la calificación de Excelente, 33% de las gestoras estables y 36% de las contratadas Muy Bueno, 33% de las gestoras estables y 21% de las contratadas Bueno, y 33% de las gestoras estables Regular.

**Tabla N° 4.23
MANTENER UN TIEMPO PROMEDIO DISPONIBLE DE ATENCIÓN**

Escala	Estable				Contratado				Total Género				Total Condición Contractual				Total	
	M		F		M		F		M		F		Estable		Contratado			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Insatisfactorio	6	75	0	0	0	0	4	29	6	38	4	20	6	43	4	18	10	28
Regular	2	25	0	0	4	50	4	29	6	38	4	20	2	14	8	36	10	28
Bueno	0	0	4	67	4	50	6	43	4	25	10	50	4	29	10	45	14	39
Muy Bueno	0	0	2	33	0	0	0	0	0	0	2	10	2	14	0	0	2	6
Excelente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	8	100	6	100	8	100	14	100	16	100	20	100	14	100	22	100	36	100

**Gráfico N° 4.17
MANTENER UN TIEMPO PROMEDIO DISPONIBLE DE ATENCIÓN**



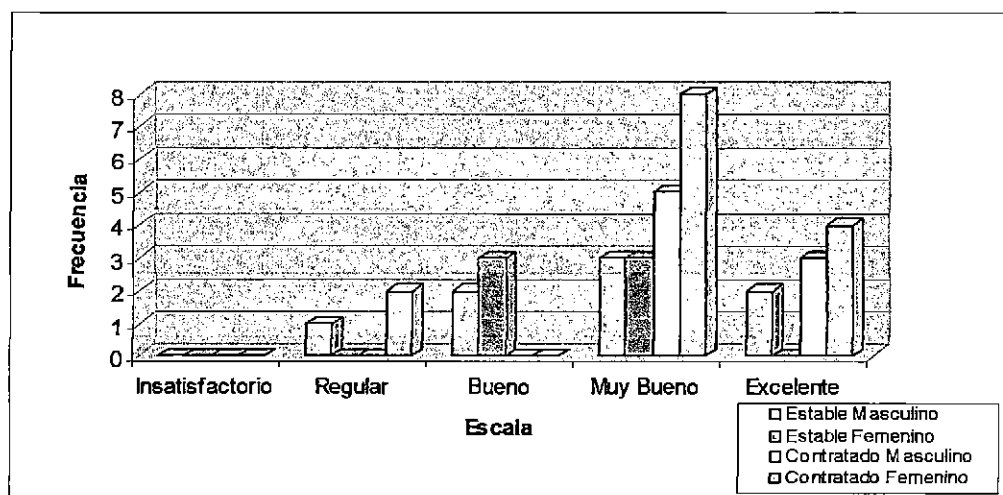
6% del total de los gestores han obtenido el calificativo de Muy Bueno, 39% de los gestores Bueno, 28% Regular e Insatisfactorio respectivamente. 10% de las mujeres obtuvieron el calificativo de Muy Bueno. 25% de los varones y 50% de las mujeres Bueno. 38% de los varones y 20% de las mujeres Regular e igual porcentaje de varones y mujeres Insatisfactorio. 14% de los gestores estables. 29% de los gestores estables y 45% de los contratados Bueno, 14% de los gestores estables y 36% Regular, 43% de los estables y 18% de los contratados Insatisfactorio. 33% de los gestores estables del sexo femenino obtuvieron el calificativo de Muy Bueno. 67% de las gestoras estables, 50% de los gestores varones contratados y 43% de las gestoras contratadas obtuvieron al calificación de Bueno. 25% de los gestores estables varones, 50% de los contratados varones y 29% de las gestoras contratadas obtuvieron la calificación de Regular, 75% de los

gestores estables varones y 29% de las gestoras contratadas obtuvieron la calificación de Insatisfactorio.

Tabla N° 4.24
DISMINUIR LAS LLAMADAS RECHAZADAS EN EL MÓDULO

Escala	Estable				Contratado				Total Género				Total Condición Contractual				Total		
	M		F		M		F		M		F		Estable		Contratado				
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Insatisfactorio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Regular	1	13	0	0	0	0	2	14	1	6	2	10	1	7	2	9	3	8	
Bueno	2	25	3	50	0	0	0	0	2	13	3	15	5	36	0	0	5	14	
Muy Bueno	3	38	3	50	5	63	8	57	8	50	11	55	6	43	13	59	19	53	
Excelente	2	25	0	0	3	38	4	29	5	31	4	20	2	14	7	32	9	25	
Total	8	100	6	100	8	100	14	100	16	100	20	100	14	100	22	100	36	100	

Gráfico N° 4.18
DISMINUIR LAS LLAMADAS RECHAZADAS EN EL MÓDULO



25% del total de los gestores obtuvieron el calificativo de Excelente, 53% Muy Bueno, 14% Bueno y 8 % Regular. 31% del total de los varones y 20% del total de las mujeres obtuvieron el calificativo de Excelente, 50% de los varones y 55% de las mujeres Muy Bueno, 13% de los varones y 15% de las mujeres Bueno, 6% de los varones y 10% de las mujeres Regular. 14 % del total de los estables y 32% de los contratados obtuvieron la calificación de Excelente, 43% de los estables y 59% de los contratados Muy Bueno, 36% de los estables Bueno, 7% de los estables y 9% de los contratados Regular. 25% de los estables varones 38% de los contratados varones y 29% de las gestoras contratadas obtuvieron la calificación de Excelente, 38% de los estables varones, 50% de las gestoras estables mujeres, 63% de los contratados varones y 57% de las contratadas muy Bueno, 25% de los

varones estables y 50% de las gestoras estables mujeres Bueno, 13% de los estables varones y 14% de las gestoras mujeres contratadas obtuvieron la calificación de Regular.

4.2. Prueba de la hipótesis

Se utilizó el SPSS 17, para comprobar si existe correlación significativa, mediante la prueba r de Pearson:

4.2.1. De la hipótesis general.

Se establece vinculación significativa positiva de 0,761 al 0,01 (Bilateral) entre el Conocimiento de las funciones del puesto con el Desempeño laboral de los Gestores de Servicio del Call Center Aquafono- SEDAPAL.

No se establece vinculación significativa entre las variables Coeficiente emocional intelectual y Desempeño laboral de los Gestores de Servicio del Call Center Aquafono- SEDAPAL.

Por lo tanto, la hipótesis general es sólo válida en el extremo de la correlación entre el conocimiento de las funciones del puesto y el desempeño; más no así entre el coeficiente emocional intelectual y el Desempeño laboral de los Gestores de Servicio Call Center Aquafono- SEDAPAL.

4.2.2. De la primera hipótesis específica

No se establece vinculación significativa entre las variables Coeficiente emocional intelectual y la variable Desempeño laboral en los Gestores de Servicio del Call Center Aquafono- SEDAPAL.

Por lo tanto la primera hipótesis específica es negativa al no hallarse correlación significativa entre éstas dos variables.

4.2.3. De la segunda hipótesis específica

Se establece vinculación significativa positiva de .550 al 0,01 (Bilateral) entre: Efectuar el seguimiento de cada caso (Dimensión conocimiento de las funciones del puesto) con las llamadas rechazadas en el módulo (Dimensión Desempeño).

Se establece vinculación significativa positiva; de .534 y de .517 al 0,01 (Bilateral) entre: Supervisión y evaluación de la gestión de los ejecutivos de cuenta (Dimensiones de la variable conocimiento de las funciones del puesto) con Tiempo promedio de respuesta en el módulo y Llamadas rechazadas en el módulo. (Dimensiones de la variable Desempeño).

Por lo tanto, no se ha establecido vinculación significativa entre la Atención al cliente, revisión y análisis de los casos presentados y coordinación y envío de los reclamos a las áreas pertinentes con ninguna de las otras dimensiones del Desempeño laboral de los Gestores de Servicio del Call Center Aquafono SEDAPAL

4.2.4. De la tercera hipótesis específica

No se establece vinculación significativa entre las variables Conocimiento de las funciones del puesto y la variable Inteligencia emocional en los Gestores de Servicio del Call Center Aquafono- SEDAPAL.

Por lo tanto, no se aporta evidencia empírica a favor de la tercera hipótesis específica.

CAPÍTULO V: DISCUSION DE RESULTADOS

5.1. Contrastación de hipótesis con los resultados.

Hipótesis General:

Pese a que existe una vinculación teórica entre ambas, más aún cuando la primera se encuentra directamente involucrada en el quehacer laboral diario de los gestores debido a que su perfil requiere de ésta habilidad, como lo sostiene Gabel, Ugarriza y Goleman para reconocer, tratar y afrontar las propias emociones y las de otros, competencias sin las cuales no se puede lograr eficacia y eficiencia en el desempeño, se ha encontrado falta de asociación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral, resultado similar al encontrado en la investigación efectuada por Salinas.

La correlación alta establecida entre el conocimiento y el desempeño laboral, es un indicador del nivel racional de las acciones de los Gestores preocupados por el cumplimiento de las metas establecidas por SEDAPAL acerca del número de usuarios a ser atendidos mensualmente, priorizándose la cantidad a la calidad en el desempeño, siendo la cantidad de llamadas de nivel promedio incoherente con un alto conocimiento acerca de las funciones, resaltando en los gestores, el vacío que dejan sus niveles de inteligencia emocional.

Hipótesis específicas.

Existe ausencia de asociación entre las variables inteligencia emocional y el desempeño laboral; inteligencia emocional y conocimiento de las funciones y, entre ésta última y el desempeño laboral, según condición contractual de los gestores; lo que significa que no es un factor motivacional, determinante la condición de contratado o estable de los gestores. A pesar que los segundos reciben trimestralmente un bono por productividad, de acuerdo a las escalas de logro establecidas. Cuestionándose seriamente ésta práctica administrativa ubicada dentro de la categoría de los factores higiénicos de Herzberg, productividad que pese a mantenerse en niveles promedio cumplían con las metas establecidas por ser éstas muy bajas y no lo suficientemente desafiantes para promover un mayor rendimiento. Por otro lado el sistema de evaluación del desempeño en los estables facilita la posibilidad de ganar puntaje adicional por la evaluación subjetiva de las características y habilidades personales, a cargo del jefe inmediato superior, desvirtuando la capacidad motivadora que debe tener el crédito por productividad, establecido para éste tipo de actividad.

En cuanto al coeficiente emocional total se obtuvo una media de 3,5 en la escala; lo que significa que la media de los gestores posee un coeficiente emocional total promedio. Similar resultado se encontró al cotejar las medias de los gestores estables y contratados.

En lo que respecta al grado de conocimiento que poseen los gestores, se obtuvo una media de 3,7 en la escala; significa que la media de los gestores en lo que respecta a conocimiento de las funciones del puesto, se encuentran en un nivel promedio. Resultados equivalentes se obtuvieron al comparar la media de los gestores estables y contratados.

En lo concerniente al desempeño laboral de los gestores de servicio, se obtuvo una media de 3,7 en la escala; que significa que el desempeño laboral del grupo se encuentra en un nivel valorado como bueno. Los resultados difieren si comparamos las medias por condición laboral, en caso de los gestores estables, se halló una media de 3,2; que se valora como un desempeño laboral "Bueno"; mientras que la media de los gestores contratados es de 4,08; que representa un desempeño laboral "Muy bueno"

CONCLUSIONES

- a) Se comprobó la existencia de vinculación significativa entre el grado de conocimiento de las funciones del puesto y el desempeño laboral de los gestores de servicio del Call Center Aquafono de SEDAPAL, no encontrándose correlación significativa entre inteligencia emocional y el desempeño.
- b) Según condición contractual, no se evidenció relación significativa entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los gestores de servicio del Call Center Aquafono; entre el grado de conocimiento de las funciones del puesto y el desempeño laboral; y entre el conocimiento de las funciones del puesto y la inteligencia emocional.
- c) No se hallaron diferencias significativas entre las medias de las tres variables; situándose todos los valores en niveles promedio; con valores similares entre el grado de conocimiento y desempeño laboral, seguidos de la inteligencia emocional.
- d) La mayoría de los gestores estables a pesar de no haber logrado la meta establecida, obtuvieron puntuaciones altas de desempeño, accediendo al bono de productividad, cuestionándose seriamente este tipo de bonificación., por el trato inequitativo, en contra de los gestores contratados, quienes a diferencia de los estables habían obtenido niveles significativamente superiores de desempeño.

e) Esta asimetría se agudiza por el planeamiento no estratégico de los recursos humanos dentro del proceso de remuneraciones, donde se aprecia que el personal contratado carece de prestaciones de salud, AFP, CTS; beneficios que sólo alcanzan al personal estable. Deberá agregarse que dentro del proceso de desarrollo y mantenimiento del potencial humano, falta definir la línea de carrera de los gestores del Call Center.

RECOMENDACIONES

- a) Recomendar la revisión del sistema de evaluación del desempeño de los gestores de servicio del Call Center Aquafono de SEDAPAL, efectuándose independientemente de su situación contractual bajo un solo sistema; lo que conllevaría a tener mediciones de desempeño más equitativas. En tanto existan limitaciones de índole presupuestal y legal, la empresa deberá premiar a los gestores contratados que obtienen un desempeño laboral sobresaliente.

- b) Dentro del proceso de planeamiento estratégico de los recursos humanos como son: la adquisición de recursos humanos la remuneración, el desarrollo de los recursos humanos y el mantenimiento de los recursos humanos en la organización; se recomienda poner mayor énfasis en la capacitación tanto en conocimiento como técnicas de autocontrol, manejo del estrés que promuevan mayor desarrollo de las habilidades del personal que labora en el Call Center; para posteriormente, de acuerdo al desempeño logrado por el personal, se tomen decisiones de promociones o ascensos, rotación del personal a otras áreas de la empresa, dentro de una línea de carrera científica y previamente establecida.

- c) Recomendar a la alta dirección de la empresa mejorar su sistema de evaluación relacionado con el impacto del desempeño del Call Center Aquafono en la motivación grupal e individual de los trabajadores y en la rentabilidad y el prestigio institucional.

Referencias

Libros:

Alles, Martha Alicia (2004). **"Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°"**. 1ra Edición. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. Argentina. 352 Pág.

Boyatzis, R. E.; Goleman, D. Y Rhee, K. (2000) **Clustering competence in emotional intelligence: Insight from the emotional competence inventory**. En: Bar-On, R. y Parker, J. D. A. (eds). *The handbook of emotional intelligence: Theory, development assessment and application at home, school and in workplace*. Jossey-Bass .San Francisco, EE.UU., Págs. 343-62.

Da Silva, Reinaldo. (2002). **"Teorías de la Administración"**. 1ra Edición .Editorial Thomson. México. 534 Pág.

Fernández Ríos, Manuel. (1999). "Diccionario de Recursos Humanos". Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid. España. 1069 Pág.

Goleman, Daniel. (1998). **"La Práctica De La Inteligencia Emocional"**. Editorial Kairós. S.A. Barcelona. España. 366 Pág.

George Bohlander, Arthur Sherman, Scott Snell.(2001) **"Administración de Recursos Humanos"**. Editorial Thomson. 12va Edición. Madrid España. 706 Pág.

Hellriegel, Don. (2002) **"Administración- Un enfoque Basado en Competencias"**. 9na Edición. International Thomson. México. 561 Pág.

Hernández, Pedro. y García, Luis. (1991). **Psicología y Enseñanza del Estudio. Teorías y Técnicas para Potenciar las Habilidades Intelectuales**. 1ra Edición. Ed. Pirámide. Madrid. España. 368 Pág.

Ivancevich, John. (2004) **"Administración de Recursos Humanos"**. 9na Edición. McGraw-Hill Interamericana México D.F. México.

Pintado Pasapera, Egard Alan. (2005) **"Comportamiento Organizacional – Gerenciación del Talento Humano"**. 1ra Edición. Ediciones Arco Iris S.R.L. Lima. 314 Pág.

Maslow, Abraham (1991). **"Motivación y Personalidad"**. 3ra Edición. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid España. 496 Pág.

MAYER, J. D. y SALOVEY, P. (1997)" **What is emotional intelligence?"** En: Salovey, P. y Sluyter, D. J. (eds). *Emotional development and*

emotional intelligence: Educational implications. Basic Books / Harper Collins. New York EE.UU. Págs. 3-31.

Novak, Joseph. (1998) **"Conocimiento y Aprendizaje"**. 1ra Edición. Editorial Alianza. México. 320 Pág.

Mertens, Leonard. (2000) **"La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional"**. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Madrid España.

Rodríguez Porras, José M. (2001) **"El Factor Humano en la Empresa"**. Ediciones Deusto S.A. Bilbao España. 207 Pág.

Chiavenato, Idalberto (2000). **"Administración de Recursos Humanos"**. 5ta Edición. McGraw-Hill Interamericana. Santafé de Bogotá. Colombia. 671 Pág.

Stoner, James (1996). **"Administración"**, 6ta edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez México. 688 Pág.

Investigaciones y Revistas:

Altuzarra Toscano, María. (2005). **Revista Digital Investigación y Educación**. Andalucía, España Vol. 3 Nº 20. 17 Pág.

Bedoya Sánchez, Enrique Osvaldo. (2003) Tesis maestría: **"La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas"**. Facultad de Ciencias Administrativas. U.N.M.S.M. Lima. 192 Pág.

Calle Córdova, Marianela (2008), Tesina, **"Análisis y Diagnóstico del Servicio de Atención Telefónica al Cliente como estrategia de la Comunicación Organizacional en el caso SEDAPAL"**, Facultad de Ciencias de la Comunicación. U.N.F.V. Lima.

Gabel, Rajeli. Documento de Trabajo. (2005) **"Inteligencia emocional: Perspectivas y Aplicaciones Ocupacionales"**. ESAN/CENDOC Lima. 33 Pág.

Galvis Núñez, Carmen (2007). **"Inteligencia emocional de los gerentes en instituciones de educación superior"**. Universidad del César Colombia.

Guaguayo Infante, Erwing (2007), Tesina, "**Mejoramiento Del Servicio Del Call Center – Aquafono**". Facultad de Ingeniería Industrial de la U.I.G.V. Lima.

Hernández Galicia, Estrella Iveth (2008). Tesis Maestría. "**Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral de los Supervisores de Industrias Citrícolas de Montemorelos**". Universidad de Montemorelos México.

Noriega Dominguez, María (2001). Tesis Maestría. "**La relación entre inteligencia emocional y desempeño docente**". Universidad Autónoma de Tamaulipas México. 150 Pág.

Ruiz Garnica, Felipe (2007). Documento de Trabajo. "**Descripción del puesto de trabajo para representaciones de la fuerza aérea mexicana en el extranjero**". Escuela Superior de Comercio y Administración- Maestría en Ciencias en Administración de Negocios .México. 24 Pág.

Sandoval Caraveo M.C. (2004) Ensayo" **Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas**". Tabasco México. 88 Pág.

Salinas Gamboa, Diana Jacqueline (2001). Tesis Pregrado. **Relación Entre el Nivel de Inteligencia Emocional y el Nivel de Desempeño Laboral en los Trabajadores Administrativos de la Universidad César Vallejo de Trujillo**. Facultad de Psicología U.C.V Trujillo.

Ugarriza Chávez, Nelly. (2009) Manual Técnico "**Adaptación y Estandarización del Inventario de Inteligencia Emocional de BarOn-ICE –JA**" en Jóvenes y Adultos de Lima Metropolitana. Lima. Pág. 39.

Urbina Cruz, Félix (2004). Tesis Pregrado. **Calidad del servicio del Call Center Aquafono – SEDAPAL**. Facultad de Ciencias Administrativas. UNAC. Callao.

Normas y Leyes Consultadas:

Texto Único Ordenado del D. Leg. N° 728, **Ley de Productividad y Competitividad Laboral**. Aprobado por el **DECRETO SUPREMO N° 003-97-TR**.

Manual de Organización y Funciones Específicas (M.O.R.E) – Gerencia Comercial –SEDAPAL. Año 2008.

Links de Internet:

<http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml?monosearch..> Administración del Desempeño, Karla Ruiz, visitada el 30-09-2009.

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de consistencia

AUTOR: Félix Urbina Cruz

TITULO: Inteligencia Emocional, Conocimiento del Puesto y Desempeño de los Gestores de Servicio Call Center Aquafono-Sedapal

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿Cuál es el nivel de asociación entre la inteligencia emocional, el conocimiento de las funciones del puesto, y el desempeño de los Gestores de Servicio del Call Center Aquafono-Sedapal?	Determinar la relación entre la inteligencia emocional, el conocimiento de las funciones del puesto y el desempeño de los Gestores de Servicio del Call Center Aquafono-Sedapal	H ₁ : "A mayor coeficiente emocional intelectual y mayor conocimiento de las funciones del puesto, corresponden niveles altos de desempeño en los Gestores de Servicio del Call Center Aquafono-Sedapal". H ₀ : "No es cierto que a mayor coeficiente emocional intelectual y mayor conocimiento de las funciones del puesto, corresponden niveles altos de desempeño en los Gestores de Servicio del Call Center Aquafono-Sedapal".	Grado de Conocimiento de las funciones del puesto de los Gestores de Servicio Inteligencia emocional	1. Componente Intrapersonal. 2. Componente Interpersonal. 3. Componente de Adaptabilidad. 4. Componente Manejo del Estrés. 5. Componente del Estado de Ánimo. en General.	1.1 Compresión emocional de sí mismo. 1.2 Asertividad 1.3 Autoconcepto. 1.4 Autorrealización. 1.5 Independencia. 2.1 Empatía. 2.2 Relaciones Interpersonales. 2.3 Responsabilidad Social. 3.1 Solución de Problemas. 3.2 Prueba de la Realidad. 3.3 Flexibilidad. 4.1 Tolerancia al Estrés. 4.2 Manejo de los Impulsos. 5.1 Felicidad. 5.2 Optimismo.	<p>1. Tipo de Investigación.</p> <p>Es una investigación aplicada de alcance correlacional/descriptiva porque mide el grado de relación entre las variables de la población estudiada en un periodo de tiempo determinado.</p> <p>2. Diseño de la Investigación.</p> <p>El diseño de la investigación que corresponde a este estudio es no experimental, porque el investigador no interviene o modifica o manipula alguna de las variables.</p>
¿Existen diferencias entre la Inteligencia emocional y el desempeño según condición contractual de los gestores?	Determinar si existen diferencias entre la inteligencia emocional y el desempeño según condición contractual de los gestores	H ₂ : Existen diferencias entre la inteligencia emocional y el desempeño según condición contractual de los gestores H ₀ : No existen diferencias entre la inteligencia emocional y el desempeño según condición contractual de los gestores	Condición contractual	1. Estable 2. Contratado	¿Cuál es su condición contractual con SEDAPAL?	<p>3. Método de la Investigación.</p> <p>La metodología usada es la analítica-explicativa porque intenta confirmar la hipótesis de la investigación no experimental.</p> <p>4. Población.</p> <p>La población a realizar el estudio fué a los 61 Gestores de Servicio del Call Center Aquafono-SEDAPAL.0</p>

<p>¿Existen diferencias entre el conocimiento de las funciones del puesto y el desempeño, según condición contractual de los Gestores?</p>	<p>Determinar si existen diferencias entre el conocimiento de las funciones del puesto y el desempeño, según condición contractual de los gestores</p>	<p>H₃: Existen diferencias entre el conocimiento de las funciones del puesto y el desempeño, según condición contractual de los gestores</p> <p>H₀: No existen diferencias entre el conocimiento de las funciones del puesto y el desempeño, según condición contractual de los gestores</p>	<p>Grado de Conocimiento de las funciones del puesto de los Gestores de Servicio</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención al cliente, vía servicio telefónico. 2. Revisión y análisis de los casos presentados. 3. Coordinación y envío de los reclamos a las áreas pertinentes. 4. Efectuar el seguimiento de cada caso 5. Supervisión y evaluación de la gestión de los ejecutivos de cuenta 	<p>1.1. Nivel de conocimiento del procedimiento de atención telefónica</p> <p>2.1 Nivel de conocimiento del procedimiento de identificación de los datos del cliente</p> <p>2.2 Nivel de conocimiento del procedimiento del análisis de la tipología presentada</p> <p>3.1 Nivel de conocimiento del procedimiento de coordinación telefónica con los equipos, según casos</p> <p>3.2 Nivel de conocimiento acerca del registro de la tipología y envíos, según casos.</p> <p>4.1 Nivel de conocimiento del procedimiento de seguimiento de los casos.</p> <p>5.1 Nivel de conocimiento del procedimiento de supervisión de la gestión de los ejecutivos de cuenta.</p> <p>5.2 Nivel de conocimiento del procedimiento de evaluación de la gestión de los ejecutivos de cuenta.</p>	<p>5. Muestra.</p> <p>Muestra no probabilística de los Gestores de Servicio del Call Center Aquafono- Sedapal con contrato a plazo indeterminado y a plazo fijo.</p> <p>6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnica de la Encuesta • Análisis documental • Observación <p>7. Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • EQ-I BarOn Emotional Quotient Inventory • Grado de Conocimiento de las Funciones del Puesto de los Gestores. • Evaluación del Desempeño Gestores del Call Center Aquafono, SEDAPAL
<p>¿Existen diferencias entre el conocimiento de las funciones del puesto y la inteligencia emocional según condición contractual de los gestores?</p>	<p>Determinar si existen diferencias entre el conocimiento de las funciones del puesto y la inteligencia emocional según condición contractual de los gestores</p>	<p>H₄: Existen diferencias entre el conocimiento de las funciones del puesto y la inteligencia emocional según condición contractual de los gestores</p> <p>H₀: No existen diferencias entre el conocimiento de las funciones del puesto y la inteligencia emocional según condición contractual de los gestores</p>	<p>Desempeño de los Gestores de Servicio</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atenciones a través del Call Center Aquafono. 2. Tiempo promedio de respuesta en el módulo. 3. Tiempo disponible de atención promedio. 4. Llamadas rechazadas en el módulo, 	<p>1.1 Contribución con el logro de la meta establecida de atenciones a través del Call Center Aquafono.</p> <p>1.2 Calidad en la atención:</p> <p>1.2.1 Uso Plantilla de saludo</p> <p>1.2.2 Brinda información adecuada</p> <p>1.2.3 Tono de Voz</p> <p>1.2.4 Cortesía</p> <p>2.1 Mantenimiento del tiempo promedio de respuesta en el módulo.</p> <p>2.2 Calidad en la atención:</p> <p>2.2.1 Uso Teclas del Teléfono.</p> <p>3.1 Mantenimiento del tiempo Promedio de Atención.</p> <p>3.2 Calidad en la atención:</p> <p>3.2.1 Uso Teclas del Teléfono</p> <p>4.1 Disminución del número de llamadas rechazadas en el módulo.</p> <p>4.2 Calidad en la atención:</p> <p>4.2.1 Uso Teclas del Teléfono</p>	

Anexo 2

Criterios de evaluación integral del desempeño 2003

CRITERIOS	METAS EMPRESA / OBJETIVOS DE PRIMER NIVEL	METAS EQUIPO	METAS INDIVIDUALES	HABILIDADES Y CARACT. PERSONALES	CALIFICACION ADICIONAL	
					Record Laboral (-)	Mérito Extraord. (+)
DIRECTIVOS	40	30	10	20	-3	3
JEFES	20	40	20	20	-3	3
EMPLEADO	10	35	35	20	-3	3
OBRERO	10	20	60	10	-3	3
SUSTENTOS	<p>Directivos: Evaluado a través del cumplimiento de indicadores de gestión empresarial contenidos en el Convenio de Gestión con FONAFE.</p> <p>Jefes, Empleados y Obreros, evaluados de acuerdo al cumplimiento de objetivos de primer nivel según los contratos gerenciales.</p>	<p>Evaluado a través de los indicadores de eficiencia productiva como consecuencia de la ejecución de las actividades del Plan Operativo.</p>	<p>Evaluado a través del cumplimiento de actividades asignadas al trabajador, teniendo en cuenta el aspecto cuantitativo y cualitativo, esto último en términos de calidad, oportunidad y recursos empleados.</p>	<p>Evaluado a través de las habilidades y capacidades que demuestra el trabajador en la ejecución de sus actividades en un período determinado y en relación a su ámbito de responsabilidad.</p>	<p>Considera el comportamiento laboral en términos de puntualidad, asistencia y disciplina, con incidencia negativa en el desempeño.</p>	<p>Participación efectiva en el Proceso de Productividad con Calidad y méritos extraordinarios, con incidencia positiva en el desempeño.</p>

Anexo 3
Manual de Organización y Responsabilidades Específicas- Gestor
De Servicios – Aquafono

GESTOR DE SERVICIOS – AQUAFONO

UNIDAD ORGANICA	GERENCIA COMERCIAL EQUIPO SERVICIOS Y CLIENTES ESPECIALES
GRUPO OCUPACIONAL	PROFESIONALES
CATEGORIA	VI

RESPONSABILIDAD GENERAL

El Gestor de Servicios – Aquafono es responsable por brindar atención a los clientes, vía servicio telefónico, registrando sus reclamos por fugas de agua en las redes o en caja de medidor, atoros de desagüe en las redes, trabajos mal ejecutados o inconclusos, robo de medidores, falta de agua, etc., así como efectuar el seguimiento de las acciones realizadas al respecto.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

01. Recepcionar las llamadas de los clientes y aquellas ingresadas al sistema ONE y Lotus Notes, registrando los reclamos de diversa índole para atenderlos mediante el servicio de Terceros y/o con personal propio..
02. Realizar la revisión y análisis de los casos presentados, registrándolos en el sistema.
03. Coordinar y enviar los reclamos a las áreas pertinentes para que se encarguen de la atención operativa de inspección y/o ejecución de los trabajos de campo por servicio de Terceros y/o con personal propio.
04. Efectuar el seguimiento de cada caso, garantizando la atención del servicio al cliente.
05. Realizar la devolución de las llamadas a los clientes, cuando los casos son especiales.
06. Realizar el seguimiento de las llamadas producidas, así como las llamadas tipo o de control para verificar el correcto funcionamiento del servicio.
07. Realizar el análisis de las mejoras incorporadas en el servicio, así como elaborar las estadísticas mensuales de las llamadas producidas y su correspondiente análisis
08. Efectuar coordinaciones administrativas con las áreas involucradas para recepcionar, emitir y/o revisar la documentación correspondiente.
09. Velar por el correcto funcionamiento del sistema ONE Lotus Notes.
10. Organizar y controlar el servicio de Sedapal en su Hogar ejecutadas por las Empresas fontaneras.
11. Elaborar y efectuar el seguimiento de los turnos de los gestores, en coordinación con el Equipo de Registro y Control.
12. Operar y controlar la base de datos en la Central de Denuncias 0-800-16-300, así como elaborar los reportes estadísticos e informes relacionados al servicio Aquafono, así como apoyar en la plataforma del sistema OPEN SGI.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS

- | |
|---|
| 13. Realizar la toma de llamadas ingresadas a través de la central de denuncias 0-800-16-300, así como la revisión y análisis de las denuncias, registrándolas en el aplicativo de soporte informático, Open SGS y Open SGI |
| 14. Supervisar y evaluar la gestión de los ejecutivos de cuenta, así como administrar la cartera de clientes particulares de la red. |
| 15. Registrar, operar, mantener e informar sobre las actividades de la Oficina Comercial Virtual-Aquanet. |
| 16. Realizar otras actividades que le son asignadas por la Jefatura. |

Anexo 4
Grado de Conocimiento de las Funciones del Puesto de los Gestores

Código: _____ Edad: _____ Género: (M) (F) Fecha: _____

Cargo: **Gestor de Servicio** Área: **Aquafono**

Condición Laboral: Contratado () Estable ()

Instrucciones:

Agradecemos tu cooperación para valorar las siguientes afirmaciones que se presentan. Coloca un aspa (X), de acuerdo a su criterio, en una de las alternativas de respuesta indicadas entre el 1 al 5, de acuerdo a la siguiente escala;

<i>Muy poco conocimiento</i> (1)	<i>Alto conocimiento y</i> (4)
<i>Poco conocimiento</i> (2)	<i>Muy Alto conocimiento</i> (5)
<i>Conocimiento promedio</i> (3)	

Afirmaciones	Respuestas alternativas				
	1	2	3	4	5
1. Conocimiento del procedimiento de atención telefónica					
2. Conocimiento del procedimiento de identificación de los datos del cliente					
3. Conocimiento del procedimiento del análisis de la tipología presentada					
4. Conocimiento del procedimiento de coordinación telefónica con los equipos, según casos					
5. Conocimiento acerca del registro de la tipología y envíos, según casos.					
6. Conocimiento del procedimiento de seguimiento de los casos.					
7. Conocimiento del procedimiento de supervisión de la gestión de los ejecutivos de cuenta.					
8. Conocimiento del procedimiento de evaluación de la gestión de los ejecutivos de cuenta					

Anexo5
Evaluación del desempeño gestores del Call Center Aquafono, SEDAPAL

Código: _____ Edad: _____ Sexo: (M) (F) Fecha: _____

Cargo Gestor de Servicio Área: Aquafono Condición Laboral: Contratado () Estable ()

N°	Obj.	Actividad	Unidad	Programado	Ejecutado	Escala	Observaciones
01	00897-333	CONTRIBUIR CON EL LOGRO DE LA META ESTABLECIDA DE ATENCIONES A TRAVÉS DEL CALL CENTER AQUAFONO.	ATENCIÓN	480,000		0.EXCELENTE () >400 000 1.MUY BUENO () 350,000 a 399,000 2.BUENO () 300,000 a 399,000 3. REGULAR () 250 000 a 299,000 4.INSATISFACT () 249,000 o menos	
02	00897-333	MANTENER EL TIEMPO DE RESPUESTA PROMEDIO EN EL MÓDULO.	SEGUNDOS	4		0.EXCELENTE () 1 segundo 1.MUY BUENO () 2 segundos 2.BUENO () 3 segundos 3. REGULAR () 4 segundos 4.INSATISFACT () > 4 ó menos	
03	00897-333	MANTENER UN TIEMPO DISPONIBLE DE ATENCIÓN PROMEDIO.	HORAS	5,60		0.EXCELENTE () 5.30 a 6.00 1.MUY BUENO () 5.00 a 5.29 2.BUENO () 4.30 a 4.59 3. REGULAR () 4.00 a 4.29 4.INSATISFACT () 3.59 o menos	
04	00897-333	DISMINUIR LAS LLAMADAS RECHAZADAS EN EL MÓDULO.	ATENCIÓN	90		0.EXCELENTE () 0 a 9 1.MUY BUENO () 10 a29 2.BUENO () 30 a 59 3. REGULAR () 60 a 90 4.INSATISFACT () 90 a más	

Firma del Trabajador

Firma del Responsable de Grupo

Anexo 6

Hoja observación: Atenciones a través del Call Center Aquafono.

N°	Gestores	Usa Plantilla de Saludo					Brinda Información correcta					Tono de Voz					Cortesía					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1																						
2																						
3																						
4																						
5																						
6																						
7																						
8																						
9																						
10																						
11																						
12																						
13																						
14																						
15																						
16																						
17																						
18																						
19																						
20																						

Anexo 7

Hoja observación: Tiempo de respuesta promedio en el módulo

N°	Gestores	Uso Teclas del Teléfono				
		1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

Anexo 8

Hoja observación: Tiempo disponible de atención promedio

Nº	Gestores	Uso Teclas del Teléfono				
		1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

Anexo 9
Hoja Observación: Llamadas rechazadas en módulo

N°	Gestores	Uso Teclas del Teléfono				
		1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

Anexo 10 Inventario Emocional BarOn

Código: _____ Edad: _____ Sexo: _____ Fecha: _____

Cargo **Gestor de Servicio** Área: **Aquafono** Contratado __ Estable __

INSTRUCCIONES

Lee cada una de las frases y selecciona **UNA** de las cinco alternativas, la que sea más apropiada para ti, seleccionando el número (del 1 al 5) que corresponde a la respuesta que escogiste según sea tu caso. **Marca con un aspa el número.** Hay cinco respuestas por cada frase.

- 1.- Rara vez o nunca es mi caso
- 2.- Pocas veces es mi caso
- 3.- A veces es mi caso
- 4.- Muchas veces es mi caso
- 5.- Con mucha frecuencia o Siempre es mi caso.

No hay respuestas "correctas" o "incorrectas", ni respuestas "buenas" o "malas". Responde honesta y sinceramente de acuerdo a cómo eres, **NO** como te gustaría ser, no como te gustaría que otros te vieran. **NO** hay límite de tiempo, pero por favor trabaja con rapidez y asegúrate de responder a **TODAS** las oraciones.

1. Para superar las dificultades que se me presentan actúo paso a paso.
2. Es duro para mí disfrutar de la vida.
3. Prefiero un trabajo en el que se me diga casi todo lo que tengo que hacer.
4. Sé como enfrentar los problemas más desagradables.
5. Me agradan las personas que conozco.
6. Trato de valorar y darle el mejor sentido a mi vida.
7. Me resulta relativamente fácil expresar mis sentimientos.
8. Trato de ser realista, no me gusta fantasear ni soñar despierto(a).
9. Reconozco con facilidad mis emociones.
10. Soy incapaz de demostrar afecto.
11. Me siento seguro(a) de mí mismo(a) en la mayoría de situaciones.
12. Tengo la sensación que algo no está bien en mi cabeza.
13. Tengo problemas para controlarme cuando me enojo.
14. Me resulta difícil comenzar cosas nuevas.
15. Cuando enfrento una situación difícil me gusta reunir toda la información que pueda sobre ella.
16. Me gusta ayudar a la gente.
17. Me es difícil sonreír.
18. Soy incapaz de comprender cómo se sienten los demás.
19. Cuando trabajo con otros, tiendo a confiar más en sus ideas que en las mías.
20. Creo que puedo controlarme en situaciones muy difíciles.
21. Realmente no sé para que soy bueno(a).

22. No soy capaz de expresar mis ideas.
23. Me es difícil compartir mis sentimientos más íntimos con los demás.
24. No tengo confianza en mí mismo(a).
25. Creo que he perdido la cabeza.
26. Soy optimista en la mayoría de las cosas que hago.
27. Cuando comienzo a hablar me resulta difícil detenerme.
28. En general, me resulta difícil adaptarme.
29. Me gusta tener una visión general de un problema antes de intentar solucionarlo.
30. No me molesta aprovecharme de los demás, especialmente si se lo merecen.
31. Soy una persona bastante alegre y optimista.
32. Prefiero que otros tomen decisiones por mí.
33. Puedo manejar situaciones de estrés, sin ponerme demasiado nervioso.
34. Pienso bien de las personas.
35. Me es difícil entender como me siento.
36. He logrado muy poco en los últimos años.
37. Cuando estoy enojado(a) con alguien se lo puedo decir.
38. He tenido experiencias extrañas que no puedo explicar.
39. Me resulta fácil hacer amigos(as).
40. Me tengo mucho respeto.
41. Hago cosas muy raras.
42. Soy impulsivo(a), y eso me trae problemas.
43. Me resulta difícil cambiar de opinión.
44. Soy bueno para comprender los sentimientos de las personas.
45. Lo primero que hago cuando tengo un problema es detenerme a pensar.
46. A la gente le resulta difícil confiar en mí.
47. Estoy contento(a) con mi vida.
48. Me resulta difícil tomar decisiones por mi mismo(a).
49. No puedo soportar el estrés.
50. En mi vida no hago nada malo.
51. No disfruto lo que hago.
52. Me resulta difícil expresar mis sentimientos más íntimos.
53. La gente no comprende mi manera de pensar.
54. Generalmente espero lo mejor.
55. Mis amigos me confían sus intimidades.
56. No me siento bien conmigo mismo(a).
57. Percibo cosas extrañas que los demás no ven.
58. La gente me dice que baje el tono de voz cuando discuto.
59. Me resulta fácil adaptarme a situaciones nuevas.
60. Cuando intento resolver un problema analizo todas las posibles soluciones y luego escojo la que considero mejor.
61. Me detendría y ayudaría a un niño que llora por encontrar a sus padres, aun cuando tuviese algo que hacer en ese momento.
62. Soy una persona divertida.
63. Soy consciente de cómo me siento.
64. Siento que me resulta difícil controlar mi ansiedad.
65. Nada me perturba.
66. No me entusiasman mucho mis intereses.
67. Cuando estoy en desacuerdo con alguien soy capaz de decírselo.
68. Tengo tendencia a fantasear y a perder contacto con lo que ocurre a mi alrededor.

69. Me es difícil llevarme con los demás.
70. Me resulta difícil aceptarme tal como soy.
71. Me siento como si estuviera separado(a) de mi cuerpo.
72. Me importa lo que puede sucederle a los demás.
73. Soy impaciente.
74. Puedo cambiar mis viejas costumbres.
75. Me resulta difícil escoger la mejor solución cuando tengo que resolver un problema.
76. Si pudiera violar la ley sin pagar las consecuencias, lo haría en determinadas situaciones.
77. Me deprimó.
78. Sé como mantener la calma en situaciones difíciles.
79. Nunca he mentado.
80. En general me siento motivado(a) para continuar adelante, incluso cuando las cosas se ponen difíciles.
81. Trato de continuar y desarrollar aquellas cosas que me divierten.
82. Me resulta difícil decir "no" aunque tenga el deseo de hacerlo.
83. Me dejo llevar por mi imaginación y mis fantasías.
84. Mis relaciones más cercanas significan mucho, tanto para mí como para mis amigos.
85. Me siento feliz con el tipo de persona que soy
86. Tengo reacciones fuertes, intensas que son difíciles de controlar.
87. En general, me resulta difícil realizar cambios en mi vida cotidiana.
88. Soy consciente de lo que me está pasando, aún cuando estoy alterado(a).
89. Para poder resolver una situación que se presenta, analizo todas las posibilidades existentes.
90. Soy capaz de respetar a los demás.
91. No estoy muy contento(a) con mi vida.
92. Prefiero seguir a otros a ser líder.
93. Me resulta difícil enfrentar las cosas desagradables de la vida.
94. Nunca he violado la ley.
95. Disfruto de las cosas que me interesan.
96. Me resulta relativamente fácil decirle a la gente lo que pienso.
97. Tiendo a exagerar.
98. Soy sensible a los sentimientos de las otras personas.
99. Mantengo buenas relaciones con los demás.
100. Estoy contento(a) con mi cuerpo
101. Soy una persona muy extraña.
102. Soy impulsivo(a).
103. Me resulta difícil cambiar mis costumbres.
104. Considero que es muy importante ser un(a) ciudadano(a) que respeta la ley.
105. Disfruto las vacaciones y los fines de semana.
106. En general tengo una actitud positiva para todo, aún cuando surgen problemas.
107. Tengo tendencia a depender de otros.
108. Creo en mi capacidad para manejar los problemas más difíciles
109. No me siento avergonzado(a) por nada de lo que he hecho hasta ahora.
110. Trato de aprovechar al máximo las cosas que me gustan y me divierten.
111. Los demás piensan que no me hago valer, que me falta firmeza.
112. Soy capaz de dejar de fantasear para volver a ponerme en contacto con la realidad.

113. Los demás opinan que soy una persona sociable.
114. Estoy contento(a) con la forma en que me veo.
115. Tengo pensamientos extraños que los demás no logran entender.
116. Me es difícil describir lo que siento.
117. Tengo mal carácter.
118. Por lo general, me trabo cuando pienso acerca de las diferentes maneras de resolver un problema.
119. Me es difícil ver sufrir a la gente.
120. Me gusta divertirme.
121. Me parece que necesito de los demás más de lo que ellos me necesitan.
122. Me pongo ansioso(a).
123. No tengo días malos.
124. Intento no herir los sentimientos de los demás.
125. No tengo una buena idea de lo que quiero en la vida.
126. Me es difícil hacer valer mis derechos.
127. Me es difícil ser realista.
128. No mantengo relación con mis amistades.
129. Haciendo un balance de mis puntos positivos y negativos me siento bien conmigo mismo(a).
130. Tengo una tendencia a explotar de cólera fácilmente.
131. Si me viera obligado(a) a dejar mi casa actual, me sería difícil adaptarme nuevamente.
132. En general, cuando comienzo algo nuevo tengo la sensación que voy a fracasar.
133. He respondido sincera y honestamente a las frases anteriores.

Anexo 11 Hoja de respuestas del Inventario Emocional BarOn

Nombre: _____ Edad: _____ Sexo: _____

Grado de Instrucción: _____

Ocupación: _____ Especialidad: _____ Fecha: _____

Escoge UNA de las 5 alternativas:	1 Rara vez o Nunca es mi caso	2 Pocas Veces es mi caso	3 A Veces es mi caso	4 Muchas Veces es mi caso	5 Con mucha frecuencia o Siempre es mi caso
-----------------------------------	-------------------------------	--------------------------	----------------------	---------------------------	---

1		1	2	3	4	5
2		1	2	3	4	5
3		1	2	3	4	5
4		1	2	3	4	5
5		1	2	3	4	5
6		1	2	3	4	5
7		1	2	3	4	5
8		1	2	3	4	5
9		1	2	3	4	5
10		1	2	3	4	5
11		1	2	3	4	5
12		1	2	3	4	5
13		1	2	3	4	5
14		1	2	3	4	5
15		1	2	3	4	5
16		1	2	3	4	5
17		1	2	3	4	5
18		1	2	3	4	5

28		1	2	3	4	5
29		1	2	3	4	5
30		1	2	3	4	5
31		1	2	3	4	5
32		1	2	3	4	5
33		1	2	3	4	5
34		1	2	3	4	5
35		1	2	3	4	5
36		1	2	3	4	5
37		1	2	3	4	5
38		1	2	3	4	5
39		1	2	3	4	5
40		1	2	3	4	5
41		1	2	3	4	5
42		1	2	3	4	5
43		1	2	3	4	5
44		1	2	3	4	5
45		1	2	3	4	5

55		1	2	3	4	5
56		1	2	3	4	5
57		1	2	3	4	5
58		1	2	3	4	5
59		1	2	3	4	5
60		1	2	3	4	5
61		1	2	3	4	5
62		1	2	3	4	5
63		1	2	3	4	5
64		1	2	3	4	5
65		1	2	3	4	5
66		1	2	3	4	5
67		1	2	3	4	5
68		1	2	3	4	5
69		1	2	3	4	5
70		1	2	3	4	5
71		1	2	3	4	5
72		1	2	3	4	5

82		1	2	3	4	5
83		1	2	3	4	5
84		1	2	3	4	5
85		1	2	3	4	5
86		1	2	3	4	5
87		1	2	3	4	5
88		1	2	3	4	5
89		1	2	3	4	5
90		1	2	3	4	5
91		1	2	3	4	5
92		1	2	3	4	5
93		1	2	3	4	5
94		1	2	3	4	5
95		1	2	3	4	5
96		1	2	3	4	5
97		1	2	3	4	5
98		1	2	3	4	5
99		1	2	3	4	5

109		1	2	3	4	5
110		1	2	3	4	5
111		1	2	3	4	5
112		1	2	3	4	5
113		1	2	3	4	5
114		1	2	3	4	5
115		1	2	3	4	5
116		1	2	3	4	5
117		1	2	3	4	5
118		1	2	3	4	5
119		1	2	3	4	5
120		1	2	3	4	5
121		1	2	3	4	5
122		1	2	3	4	5
123		1	2	3	4	5
124		1	2	3	4	5
125		1	2	3	4	5
126		1	2	3	4	5

19		1	2	3	4	5
20		1	2	3	4	5
21		1	2	3	4	5
22		1	2	3	4	5
23		1	2	3	4	5
24		1	2	3	4	5
25		1	2	3	4	5
26		1	2	3	4	5
27		1	2	3	4	5

46		1	2	3	4	5
47		1	2	3	4	5
48		1	2	3	4	5
49		1	2	3	4	5
50		1	2	3	4	5
51		1	2	3	4	5
52		1	2	3	4	5
53		1	2	3	4	5
54		1	2	3	4	5

73		1	2	3	4	5
74		1	2	3	4	5
75		1	2	3	4	5
76		1	2	3	4	5
77		1	2	3	4	5
78		1	2	3	4	5
79		1	2	3	4	5
80		1	2	3	4	5
81		1	2	3	4	5

100		1	2	3	4	5
101		1	2	3	4	5
102		1	2	3	4	5
103		1	2	3	4	5
104		1	2	3	4	5
105		1	2	3	4	5
106		1	2	3	4	5
107		1	2	3	4	5
108		1	2	3	4	5

127		1	2	3	4	5
128		1	2	3	4	5
129		1	2	3	4	5
130		1	2	3	4	5
131		1	2	3	4	5
132		1	2	3	4	5
133		1	2	3	4	5