

El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio

Jenny Najul Godoy
Universidad Central de Venezuela
jnajul@hotmail.com

RESUMEN

El presente documento tiene como objetivo reflexionar sobre tres aspectos importantes para que las organizaciones alcancen un alto nivel de competitividad en el mercado moderno. El primer aspecto es el análisis del sistema de atención al cliente y su importancia en el logro de los objetivos propios y colectivos de las empresas. El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. En segundo lugar se ubica la mirada a la calidad del servicio al cliente y su relación con una adecuada captación y capacitación del capital humano, enmarcado en la gestión de recursos humanos en relación a estos dos subsistemas. Y finalmente, se aborda un análisis sobre el talento humano como factor clave para atraer y retener individuos altamente motivados, preparados académicamente y con experiencia en el mercado para lograr una excelente calidad en el servicio.

Palabras clave: Atención al cliente, Calidad de servicio, Motivación, Capacitación

The human capital in customer service and the quality of service.

Jenny Najul Godoy
Universidad Central de Venezuela
jnajul@hotmail.com

SUMMARY

This document aims to reflect on three important aspects for organizations to reach a high level of competitiveness in the modern market. The first aspect is the analysis of the customer service system and its importance in the attainment of personal and business goals. The success of a company depends crucially on customers demand. Secondly, look at the quality of customer service and its relationship with appropriate recruitment and training of human capital, framed in the management of human resources in relation to these two subsystems. And finally it dealt with an analysis of the human talent as a key factor in attracting and retaining highly motivated individuals, academically prepared and with experience in the market to achieve an excellent quality of service.

Keywords: Customer Service, Quality in Service, Motivation, Training

La atención al cliente

Hoy día, la atención al cliente es una actividad desarrollada por las organizaciones con orientación a satisfacer las necesidades de sus clientes, logrando así incrementar su productividad y ser competitiva. El cliente es el protagonista principal y el factor más importante en el juego de los negocios.

Si examinamos los enfoques modernos que se dan en las diferentes organizaciones, podemos apreciar que para tener éxito en la atención al cliente, existen varios elementos que la empresa debe tener muy en cuenta, como son el liderazgo, eficiencia en sus operaciones, capital humano, cultura organizacional y esta última debe estar bien definida para que sus integrantes estén claros de la misión y visión de la empresa, de esta forma los trabajadores al sentirse identificados y parte de la misma, estarán motivados a realizar sus actividades, con calidad y esto influye positivamente en la atención a sus clientes, tanto los internos como externos.

Para Betancourt (2010:88) *“El Enfoque Sistemático de Empresas (ESE), es el modelo que nos permite analizar el posicionamiento de una empresa en un determinado entorno y establecer las bases para la elaboración de su plan estratégico. Adicionalmente sirve para comprender el papel*

de los procesos y del capital humano en la eficacia, eficiencia y efectividad de la misma, y la importancia de la cultura organizacional en el funcionamiento de la empresa”.

De allí que, los aspectos más importantes para lograr competitividad, es identificar las posibles fallas en el sistema de atención al cliente, mejorar continuamente los procesos y controlar su ejecución de la manera más eficiente posible, además de evaluar la capacidad de su capital humano. Un plan estratégico de capital humano bien diseñado tendrá como resultados una excelente atención al cliente, con miras al logro del objetivo corporativo.

En este orden de ideas las empresas han de estar preparadas para adaptarse a posibles cambios en su sector, según el entorno económico, social y político del país y a las necesidades crecientes de los clientes. Para ello, el capital humano que está en contacto directo con el cliente debe tener la formación y capacitación adecuada para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes.

Está comprobado que más del 20% de las personas que desisten de comprar un producto o servicio, lo hacen debido a fallas de información o de la atención no adecuada cuando se interrelacionan con el capital humano encargado de atender y motivar a

los clientes o compradores. Es necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, información veraz, concreta y precisa, con un nivel de atención adecuado para que los clientes que recibe la información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial. El éxito de una organización depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Si la empresa no satisface las necesidades de sus clientes tendrá una trayectoria muy corta. Todo el esfuerzo debe orientarse hacia el cliente, ya que él, es el verdadero motivador e impulsador de todas las actividades de la empresa. Los compradores son exigente cada día más y tienen un gran poder de decisión en el mercado, si no existe un buen servicio y un producto de excelente calidad, estos no regresaran a comprar.

Hoy la situación ha variado en forma dramática. La saturación de los mercados y la presión de la oferta de bienes, y servicios obliga a las empresas a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a los clientes escurridizos que no mantienen fidelidad ni con las marcas ni con las empresas. El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a sus clientes, que el producto o servicio

pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

Los diez Mandamientos de la Atención al Cliente

1.- El cliente por encima de todo, es al cliente a quien debemos tener presente en todo momento.

2.- No hay nada imposible cuando se quiere, muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, pero con un poco de esfuerzo, se puede lograr lo que el desea.

3. - Cumplir todo lo que se prometa, el cliente debe sentirse confiado y esto depende de la credibilidad de la información que recibe y de quien se la transmite.

4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, cuando el cliente se siente satisfecho al recibir mas de los esperado y esto se logra conociendo muy bien a los clientes, concentrando toda la atención a sus necesidades y deseos.

5.- Para el cliente la empresa marca la diferencia, el capital humano que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden lograr que estos regrese o que jamás quiera volver.

6.- Fallar en un punto significa fallar en todo, puede que todo funcione a la perfección, pero que pasa

si se falla en la fecha de entrega, la calidad del producto, entre otros detalles del cierre de la venta, todo se va al piso.

7.- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos, el capital humano debe estar orientado a logro de las ventas y capacitado para ello, conocer los productos, sus bondades y hasta sus desventajas, mantenerlos motivados, si estos factores no están cubierto, las empresa no puede pretender satisfacer a los clientes, es por ello que las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

8.- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente, la verdad es que son los clientes quienes, califican la atención recibida, si es buena vuelven o de lo contrario no regresan.

9.- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar, si se logra alcanzar los objetivos propuestos de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevas metas, actualización, ya que la competencia no da tregua.

10.- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo, todas las personas de la organización deben estar alineadas a satisfacer al cliente.

La calidad del servicio: motivación y capacitación del capital humano

La calidad de servicio es el horizonte que debe orientar a todos los miembros de la empresa y sus operaciones, por cuanto el éxito de éstas se sustenta en la atención al cliente.

Se ha convertido en un requisito imprescindible para competir en el contexto de las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas involucradas en el proceso de atención al cliente.

En este sentido, Delgado de Smith (2008: 41a) señala “*Que las organizaciones a través de los años han venido trabajando sobre la marcha para la obtención de calidad en todos sus procesos, generando planes y estrategias para la consecución de sus objetivos. Esto ha hecho que dentro del concepto de calidad surja la idea concebida como calidad de servicio, que es parte del proceso de mejoramiento continuo, pero tiene su orientación directa hacia la satisfacción del cliente*”.

Por lo tanto, es esencial para la capacitación del capital humano que atiende público, la incorporación de elementos informativos y vivencia

que promuevan un cambio actitudinal, cognoscitivo y conductual, en función de optimizar la calidad de la atención a los usuarios del servicio que ofrece la organización. La capacitación del capital humano permite cambiar sistemáticamente su conducta y excelencia en la ejecución de sus actividades incrementando su eficiencia organizacional.

En toda organización, el capital humano es un elemento fundamental para alcanzar los objetivos y metas que le permitan realizar la misión propuesta y para ello es necesario que este recurso esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Por esto, surge la necesidad en toda empresa de implantar programas de capacitación, que le permita desarrollar, capacitar y actualizar al personal, con la finalidad de ampliar los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las tareas inherentes a cada cargo.

Dentro de este marco de referencia, la capacitación del factor humano es fundamental para lograr el éxito en la organización. Es por ello que desarrollar programas y cursos, conforme a cada área donde labore el capital humano; no es un gasto, sino una inversión sobre todo si se realiza en el área de producción y ventas, para lograr la calidad de los productos y servicio al cliente.

Es conveniente crear e implantar horizontes claros y definidos en materia de políticas de desarrollo de recursos humanos. En este sentido, la gerencia de desarrollo de recursos humanos orienta parte de sus acciones hacia el crecimiento intelectual del individuo, con apoyo en programas que permitan diagnosticar necesidades de adiestramiento de personal para hacerlo más productivo y alcanzar los niveles de excelencia que exige la nueva organización.

En atención a ese planteamiento, se puede señalar que la capacitación continua del capital humano, facilita la atención al cliente; por cuanto, los trabajadores tendrán más conocimiento sobre los productos y servicios que se ofrecen, los tipos de clientes, técnicas de ventas, entre otros, lo cual ayuda a elevar su autoestima en un nivel óptimo para cumplir eficazmente su labor de atención, tanto en lo interno como lo externo.

Es de vital importancia en todo sistema de atención al cliente, la continua supervisión y motivación del capital humano que realiza esta labor, ayuda a la realización de las tareas de su puesto de trabajo, y la administración detallada y uniforme de los procesos en toda la organización. Hablar el mismo idioma en todos los niveles de la empresa, es la base fundamental para una mejor calidad de servicio.

La motivación engloba los impulsos conscientes, como los inconscientes lo que hace que un individuo se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos psicológicos, intelectuales y fisiológicos que decide, en un momento dado, con qué ánimo se actúa y en qué dirección se encausa la energía para actuar y lograr los objetivos planteados.

La teoría de la motivación de Maslow, establece un nivel de motivación primario que se refiere a la satisfacción de las necesidades básicas y un nivel secundario referido a las necesidades sociales; este supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse el segundo. Estas necesidades básicas constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas se encuentran, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas. Otra necesidad básica es de seguridad, con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad, como es el caso de la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener

protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo a lo desconocido, a la anarquía, entre otros.

Las necesidades de segundo nivel en adelante son de índole social, de reconocimiento y auto-superación. Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, el aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades se incluye la comunicación con otras personas, establecer amistad con ellas, manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

Las necesidades de reconocimiento también clasificadas como las del ego o autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacarse dentro de su grupo social, de igual manera se incluye la autovaloración y el respeto a sí mismo. Y por último las necesidades de auto-superación o de autorrealización o auto-actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel, el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo. Según

esta referencia, la motivación es el eslabón que determina el comportamiento en el ámbito laboral, la psicología a que obedecen todas las necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, es la explicación de las acciones humanas y su entorno laboral.

El trabajador que tiene a su cargo la difícil tarea de atención al cliente debe tener una autoestima alta, motivación al logro, asumir riesgos, enfrentar las dificultades, respetar límites, ser solidario y mantener un alto grado de conciencia ética, escuchar a sus clientes sin descalificarlos y se prepara para hacer su trabajo con conocimientos y capacidad de atender satisfactoriamente a sus clientes. De lo contrario, al no realizar un servicio de buena calidad en la atención al cliente, puede estimular en estos cambios a otras empresas, es decir, una baja en el contexto de la competitividad, decaen las metas, métodos y programas utilizados para el logro de un nivel gerencial, surgen problemas en cuanto a la tecnología, capital humano y técnicas administrativas, lo cual trae consigo una disminución en la productividad de la institución.

Al respecto Delgado de Smith (2007:33 b) expone que *“el problema de los recursos humanos en los últimos tiempos, tiene una importancia capital como consecuencia de un cambio en las perspectivas y formulación de*

explicaciones alrededor de la productividad y del creciente rol de los recursos humanos en el desarrollo estratégico de las organizaciones”. Por otra parte la captación idónea del capital humano tiene una importancia relevante, debe ser ejecutada con miras a que los trabajadores se adapten a la filosofía y políticas de la empresa, lo cual ayuda a lograr el bienestar y objetivos de la organización.

Las personas siempre han sido esenciales para las empresas, pero su importancia estratégica va en aumento en las organizaciones de hoy, cuyo desarrollo se basa en el conocimiento. El éxito depende cada vez más del conocimiento, destrezas y habilidades de los trabajadores, es decir en sus competencias, lo que ayudan a establecer un conjunto de aspectos medulares que diferencian una organización de sus competidores. Cuando el talento del capital humano es valioso, difícil de imitar, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Teoría de la Calidad Total

Las experiencias solas, sin la teoría no enseñan nada a la dirección de la organización sobre lo que hacer para mejorar su competitividad en el mercado, ni cómo hacerlo. La experiencia dará la respuesta a una pregunta que

surge de una teoría, esta teoría será la base para mejorar los procesos.

La teoría sobre la calidad total según W. Edward Deming engloba catorce principios que se deben considerar para mejorar los procesos en las organizaciones:

1. *Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio.*

2. *Adoptar la nueva filosofía, estamos en una nueva era económica, en donde se debe estar consciente de los retos, se deben asumir responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.*

3. *Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad, es decir, eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro de los productos en primer lugar.*

4. *Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio, en vez de ello minimizar los costos totales.*

5. *Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad.*

6. *Implantar la formación en el trabajo.*

7. *Implantar el liderazgo.*

8. *Desechar el miedo, de manera de que cada uno pueda trabajar con eficiencia para la compañía.*

9. *Derribar las barreras entre los departamentos.*

10. *Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad.*

11. *Eliminar los estándares de trabajo en plantas y gestión por objetivos.*

12. *Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo.*

13. *Implantar un programa riguroso de educación y auto mejora.*

14. *Activar a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación, ya que es tarea de todos.*

Tomando en cuenta estos catorce principios sobre la calidad total, se puede observar cómo la educación, capacitación y auto mejora se toman como sinónimos de desarrollo del personal y como factores básicos para un buen desenvolvimiento de las actividades de la empresa, y así lograr

los objetivos generales de la organización.

Relaciones entre capacitación, calidad de servicio y la calidad de vida

La calidad de servicio es el nivel de excelencia que la organización debe elegir para lograr satisfacer a sus clientes, es una característica que se muestra en el producto. El significado del vocablo calidad pasa a ser equivalente al significado de excelencia, perfección, visto de esta manera se puede señalar que la calidad es el grado en un producto o servicio específico que satisface las necesidades del cliente.

En tal sentido, la importancia de la calidad radica en que la actualización de los procesos, e integrar nuevas tecnologías a los mismos; vale la pena resaltar que como beneficio de la aplicación de la calidad y la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo incidirá en la productividad de la empresa.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivo y competitivo en el mercado al cual pertenece la organización, de allí que se deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe alguna modificación se proporcione a los trabajadores conocimientos actualizados que puedan perfeccionar o corregir tales

transformaciones, y cuyos resultados conllevará a las empresas a crecer dentro del mercado hasta llegar a ser líderes.

Calidad de Vida

La calidad de vida personal, es ideal de la forma de vida que los individuos desean si se lo proponen y que consiste en un desarrollo integral de las dimensiones física, mental, social, económica y espiritual, lo cual lo dotará de un equilibrio consigo mismo y con su sociedad.

Mahon (1991:36), reconoce dos campos de aprendizaje en el hombre *“uno, es el de las aptitudes o habilidades donde el hombre incorpora los conocimientos que aplican su saber-haber. El otro de los campos, es el de las actitudes o conductas, donde el hombre incorpora los mensajes que el contexto vuelca sobre él, y que, cuando alcanza la contundencia suficiente, se asimilan y producen así una modificación de conducta”*.

En la actualidad las organizaciones se han vuelto competitivas y exigentes en lo que respecta a calidad y eficiencia, en todo ello los trabajadores juegan un rol valiosísimo por lo que la calidad de vida laboral juega un papel importante para tener éxito en la gestión de hoy. La calidad de vida en el trabajo es una filosofía de gestión que

mejora la dignidad del trabajador, realiza cambios culturales y brinda oportunidad de desarrollo y progreso personal. Por lo antes expuesto se puede decir que la calidad de vida es una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador que puede resultar beneficioso tanto para la organización como para el trabajador y los cuales se pueden reflejar en la motivación, evolución y desarrollo del trabajo, menores tasas de ausentismo, mayor eficiencia en la organización, de la calidad de su servicios y atención al cliente.

El talento, factor clave para una mejor atención y servicio al cliente

Atraer y retener individuos altamente preparados académicamente y con experiencia en el mercado, constituye actualmente el principal desafío de las empresas. Pero no es un tema nuevo, Charles Handy (“La era de la sinrazón”), planteaba ya en 1994 la coexistencia de tres conceptos en la organización del futuro. Con algunas variaciones, su visión ha resultado bastante acertada. Empresarialmente Handy veía tres áreas: *“Primera, la básica, cada vez más pequeña, con profesionales cada vez mejor elegidos, con mayor talento y espléndidamente retribuidos bajo todos los conceptos (no sólo económicamente), área que será la base de cualquier negocio. Segunda, organi-*

zaciones que le apoyarán en una gran cantidad de temas externalizables (Outsourcing). Tercera, una enorme fuerza de trabajo, en sus casas u otros sitios, que le solucionará las necesidades físicas de trabajo, en la medida en que las haya y necesidades intelectuales reemplazables. Esta fuerza de trabajo no formará parte de su plantilla y será reclutada a través de organizaciones que canalicen ese flujo de trabajo, manteniendo sus relaciones con las personas físicas”.

Los trabajadores necesarios actualmente deben reunir unas características muy especiales, se necesitarán profesionales pero que, a su vez, tengan rasgos muy específicos en cuanto a su forma de actuar en la sociedad y de ver la vida, que sean flexibles, capaz de adaptarse a la filosofía de la empresa, a los movimientos del mercado y a las necesidades de los clientes. Por otra parte deben poseer capacidad de decidir, que no dependa de la empresa para realizar su trabajo. Capaz de innovar y que estén abiertos a nuevas oportunidades de desarrollo o carrera dentro de la organización.

Por tanto, la gestión del capital humano es un factor crítico a la hora de mantener una ventaja competitiva y tener éxito en mercado. En la mayoría de las empresas, esto se consigue mediante recursos intangibles: la inversión en investigación y desarrollo, la innovación, los cono-

cimientos, las habilidades y aptitudes del personal. Muchos estudiosos del campo de la gestión de recursos humanos, consideran que la forma de dirección del capital humano ha ido evolucionando en los últimos años, producto de la globalización del mercado y los cambios abruptos que producen inestabilidad en el entorno. Es así, que las organizaciones del futuro deberán adaptarse a estos cambios con la misma velocidad con la que se producen y buscar nuevas ventajas competitivas que las mantenga dentro del mercado.

En un contexto de alta competitividad, hay que luchar por desarrollarse para apenas mantenerse en el mismo lugar. Esto obliga a las empresas a aumentar la exigencia a sus trabajadores. Ya no basta con el cumplimiento de las tareas, funciones y responsabilidades propias del cargo. Es necesario aportar mucho más para poder generar valor y permitir a la organización sobrevivir en un entorno altamente competitivo. Por lo tanto, la gestión de los recursos humanos en el subsistema de captación, debe garantizar la disponibilidad del potencial humano, su comportamiento activo, creativo, satisfecho, motivado y comprometido con la misión y estrategia de la organización.

Nos encaminamos hacia el triunfo del factor humano, la reivindicación de su valorización por encima

de cualquier otro ingrediente. Hoy optimizar el capital humano significa expandir los conocimientos, habilidades y capacidades de cada trabajador y hacerlo en línea con los objetivos del negocio logrando así una mejor atención y servicio al cliente. Las empresas, para planificar el uso más eficaz del conocimiento de su gente, deben entender a su capital humano y al mismo tiempo, los conocimientos, habilidades y capacidades que poseen actualmente y que necesitarán para seguir siendo competitivas en el futuro.

Conclusiones

De todo lo expresado anteriormente se desprende lo siguiente:

Si las empresas no satisfacen las necesidades y deseos del público tendrá una existencia muy corta. Los principales esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, por su relevancia como impulsor de todas las actividades de la organización. De nada sirve que el producto o que el servicio sea de buena calidad, a precios competitivos y se presente en condiciones ideales, si no existen compradores del servicio, los clientes tienen un gran poder, son más exigentes en la calidad del servicio y la atención que le brinden.

Muchas organizaciones le atribuyen mayor importancia al área administrativa, cómo deben administrar los recursos económicos, capital humano y materiales, pero dejan inadvertido el servicio al cliente y cada día se preocupan en crecer, pero no dan importancia a la competencia que desarrollan ni a incrementar su cartera de clientes prestándoles un buen servicio y excelente atención.

La atención al cliente es una actividad de trascendencia para el éxito de cualquier organización en el escenario del mundo actual. Es una de las palancas fundamentales para agregar valor a los servicios de la empresa. Por este motivo, la calidad del sistema de atención al cliente, es un componente decisivo en la eficiencia de toda organización.

El atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de una empresa en el largo plazo, es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que podemos llamar la calidad del servicio al cliente, orientada por una atención adecuada por parte de los integrantes de la organización, es decir un capital humano altamente capacitado.

Por consiguiente, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes (“conoce a tu cliente”), en asuntos relacionados con sus necesidades, atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad de servicio y mantener el capital humano, motivado y con la intención de realizar carrera dentro de la organización, permitiendo una gestión de recursos humanos moderna, concentrada en su gente y lo mas importante en su clientela.

Referencias Bibliográficas

- BERRY, TAYLOR (1996). **Calidad del Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras**. Editorial Díaz de Santos. Caracas. Venezuela.
- BETANCOURT, EDUARDO (2.010). **La Planificación Estratégica del Capital Humano en el siglo XXI**. Editado por el Dpto. de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Central de Venezuela, Caracas. Venezuela.
- DELGADO DE SMITH, YAMILE (2008). **La Investigación Social en procesos: Ejercicios y respuestas**. Universidad de Carabobo – Venezuela.
- DELGADO DE SMITH, YAMILE (2007). **Gestión de Recursos Humanos**. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.