



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**CALIDAD DE SERVICIO HACIA EL CLIENTE INTERNO QUE PRESTA EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN  
FINANCIERA PÚBLICA UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

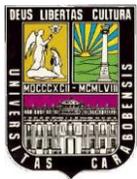
**Autores:**

López Ana C.I.V-20.161.628

Malpica Yulibeth. C.I.V-17.193.071

Ramírez Juan C.I.V-17.759.645

Bárbula, Abril de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**CALIDAD DE SERVICIO HACIA EL CLIENTE INTERNO QUE PRESTA EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN  
FINANCIERA PÚBLICA UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

**Tutor:**

Leyda Colombo

**Autores:**

López Ana C.I.V-20.161.628

Malpica Yulibeth. C.I.V-17.193.071

Ramírez Juan C.I.V-17.759.645

**Línea de Investigación:** Gestión de Personas.

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciados en  
Relaciones Industriales.**

Bárbula, Abril de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



## **CONSTANCIA DE ACEPTACION**

**CALIDAD DE SERVICIO HACIA EL CLIENTE INTERNO QUE PRESTA EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN  
FINANCIERA PÚBLICA UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

**Tutora:**  
Leyda Colombo

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y sociales  
Escuela de Relaciones Industriales  
Por: Leyda Colombo  
C.I. V-9.543.106

Bárbula, Abril de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



### VEREDICTO

Nosotros miembros del jurado designado por el consejo de Escuela para evaluar el Trabajo de Grado Titulado “**CALIDAD DE SERVICIO HACIA EL CLIENTE INTERNO QUE PRESTA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA PÚBLICA UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**”, presentado por los bachilleres: López, Ana C.I.V-20.161.628, Malpica, Yulibeth. C.I.V-17.193.071, Ramírez, Juan V-C.I.17.759.645, para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:  
\_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2016.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Bárbula, Abril de 2016

## **DEDICATORIA**

Esta meta quiero dedicársela a mis padres Rovinse López y María Silvera, que han sido un pilar fundamental en mi formación como persona y me han brindaron su apoyo incondicional en todo momento.

A mis hermanos Reina Bravo y Luis López quienes me han apoyado en toda circunstancia.

A mi abuelita querida Genara Silvera, ella ha sido un ejemplo de que debemos superarnos y ser mejores cada día sin desmayar.

A demás familiares y amigos que desde el comienzo de esta carrera formaron parte importante de mi vida, contribuyendo con palabras de aliento, apoyo y animo a siempre continuar.

**Ana López**

## **DEDICATORIA**

Esta meta alcanzada quiero dedicársela en primer lugar a Dios, por cada día regalarme un nuevo amanecer, por brindarme la fuerza y sabiduría para enfrentar los retos que día a día se presentan.

En segundo lugar, a mi madre, Santa Requena, mi mentor a seguir, mi mayor fuente de inspiración, por sus consejos, por sus buenos deseos, por todas tus bendiciones, a ti dedico este logro. Te amo madre!

En tercer lugar a mis hermanos Yannedys y Johan Malpica, por ser parte fundamental en mi vida, por estar presente en este largo proyecto llamado vida.

Y en cuarto lugar, no por ello menos importante, a mi compañero de vida José Almérida, quien ha vivido semestre a semestre todos los obstáculos que me ha tocado superar a lo largo de la carrera.

**Yulibeth Malpica**

## **DEDICATORIA**

En primera instancia a Dios por ser mi guía en todos mis pasos, quien me ha demostrado con todas la dificultades que se han presentado a lo largo del camino que todo se puedo lograr siempre y cuando exista buena voluntad y disposición.

A mis padres, quien día a día me demuestras con amor y aptitudes positivas que todo se puede lograr si uno se lo propone.

A mis hermanos, quien aun siendo el último en graduarme seré el primero en ser licenciado, les sirva de ejemplo a seguir para fortalecer sus ideales, enriquecer sus conocimientos para seguir adelante y fortalecer sus juicios académicos.

A mis compañeras de tesis Ana López y Yulibeth Malpica, que aunque existieron muchos contratiempos, logramos engranarnos como grupo y poder llegar a la meta final.

**Juan Ramírez**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente a Dios, por permitirme lograr esta meta, por darme toda la inteligencia, valentía y fortaleza para afrontar cada uno de los obstáculos que se presentaron.

A mis Padres María Silvera y Rovinse López, por todo su apoyo y comprensión, por estar día a día conmigo y enseñarme a luchar por cada uno de mis sueños.

A mis hermanos por acompañarme en este largo camino y ayudarme siempre con una palabra de aliento.

A nuestra tutora Leyda Colombo, por apoyarnos y dirigirnos durante toda esta investigación.

A la Universidad de Carabobo por abrirme sus puertas y poder allí formarme en valores y conocimientos.

A mis excelentes compañeros de tesis Yulibeth Malpica y Juan Ramírez, por no desmayar y como un gran equipo superar cada uno de los obstáculos.

A todos mil gracias y bendiciones.

**Ana López**

## **AGRADECIMIENTOS**

Hoy quiero agradecerle una vez más a Dios, por la vida, por la salud, porque con Él todo, sin Él y sin su protección, esta meta que nos encontramos a punto de alcanzar no fuera posible.

A la prestigiosa Institución Universidad de Carabobo por abrirme sus puertas al conocimiento, hoy por hoy puedo decir con orgullo que formo parte de ella, gracias por permitirme lograr lo que un día fue un sueño casi inalcanzable.

A mi madre, Santa Requena, que ha sido el pilar fundamental en mi vida, por ser un ejemplo a seguir, mi fuente de inspiración, por brindar siempre una palabra de aliento en los momentos más necesitados.

A mis hermanos Yannedys y Johan Malpica que de una u otra forma siempre aportaron su granito de arena a lo largo de la carrera.

A José Alexander Almería, compañero de vida, por su apoyo incondicional, paciencia, tiempo y dedicación, por el aporte realizado día a día al desarrollo de mi profesión.

A mis amigos y compañeros de Trabajo Especial de Grado, Ana López y Juan Carlos Ramírez quienes han demostrado lo que significa ser un equipo, que a pesar de que los objetivos parecieran inalcanzables, juntos y con el aporte de todos se puede lograr.

A los profesores de la universidad de Carabobo que día a día nos fueron formando, muy especialmente a nuestra Tutora Leyda Colombo por su tiempo y por todo el conocimiento compartido.

A la familia López, especialmente a la Sra. María Silvera y Reina de Sánchez, por la atención y la hospitalidad brindada en el desarrollo de este Trabajo Especial de Grado.

Y por último, a todos aquellos familiares y amigos que de una u otra forma contribuyeron con el logro de esta meta.

...a todos ustedes MIL GRACIAS!!

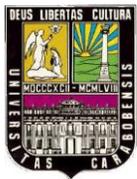
**Yulibeth Malpica**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente a Dios, ya que con Fe he logrado alcanzar muchas metas planteadas en la vida, por permitirme vivir esta experiencia grata llena de buenos y difíciles momentos.

Seguidamente a mis padres, por ser los pilares fundamentales en mi vida, que con sus esfuerzos y comprensión me han hecho ser un hombre de bien.

**Juan Ramírez**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**CALIDAD DE SERVICIO HACIA EL CLIENTE INTERNO QUE PRESTA EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN  
FINANCIERA PÚBLICA UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

**Autores:** López, Ana, Malpica, Yulibeth y Ramírez, Juan

**Tutora:** Leyda Colombo

**Fecha:** Marzo 2016

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como finalidad, determinar la calidad de servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos a sus clientes internos en una institución financiera pública ubicada en el estado Carabobo. La investigación se enmarcó dentro del tipo descriptiva de campo, sustentada en la revisión documental. Se trabajó con una población de 60 empleados, de la cual se tomó un muestra de 2 empleados del departamento de recursos humanos a quienes se le realizó una entrevista estructurada, también se aplicó un cuestionario basado en la escala de Likert a 10 empleados de una agencia bancaria ubicada en Guacara, con el fin de determinar la calidad de servicio hacia el cliente interno. Se concluyó que los empleados no se encuentran completamente satisfechos con la gestión del departamento de recursos humanos, dado a que existen brechas en el ejercicio de sus funciones con respecto al cliente interno. Por lo cual se recomendó involucrar a todo el personal en las actividades recreativas y culturales, agilizar el tiempo de respuesta a la solicitud de los trabajadores, considerar en primera instancia a los empleados de la institución en caso de surgir alguna vacante, rescatar las actividades culturales como medio de integración y contratar asesores didácticos externos y a su vez mantener aquellos aspectos positivos como la responsabilidad, compromiso y con la calidad de los servicios para los trabajadores de la organización.

**Palabras claves:** Calidad de servicio, cliente interno.



UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL  
SCHOOL OF INDUSTRIAL RELATIONS  
CAMPUS BÁRBULA



## **QUALITY OF SERVICE TO THE INTERNAL CUSTOMER PAYING THE DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES IN PUBLIC FINANCIAL INSTITUTION LOCATED IN CARABOBO**

**Authors:** López, Ana, Malpica, Yulibeth y Ramírez, Juan

**Tutor:** Leyda Colombo

**Date:** March 2016

### **SUMMARY**

This research aims to determine the quality of service provided by the Department of Human Resources to its internal customers in a public financial institution located in Carabobo state. The research was framed within the descriptive field, based on the literature review. We worked with a population of 60 employees, of which a sample of 2 employees of the HR department who underwent a structured interview was taken, a questionnaire based on the Likert scale 10 agency employees was also applied Guacara bank located in, in order to determine the quality of service to the internal client. It was concluded that employees are not fully satisfied with the management of the human resources department, given that there are gaps in the performance of their duties with respect to internal customers. Therefore it was recommended to involve all staff in recreational and cultural activities, expedite response time to the request of the workers, considered in the first instance to the employees of the institution in the event there is a vacancy, rescue cultural activities as a means of integration and hire outside consultants teaching and in turn maintain the positive aspects such as responsibility, commitment and quality of services for workers in the organization.

**Keywords:** Service quality, internal customer.

## INDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	v
Agradecimientos .....	viii
Resumen .....	xii
Indice de Cuadros.....	xvii
Indice de Graficos .....	xviii
Índice de Figuras .....	xix
Introduccion .....	20
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>22</b>
<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>22</b>
Planteamiento del Problema	22
Objetivos de la Investigación	28
Objetivo General	28
Objetivos específicos	28
Justificación de la investigación	28
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>32</b>
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>32</b>
Antecedentes	32
Bases Teóricas	37
Triángulo de servicio	38
El triángulo del servicio externo	38
Triángulo del servicio externo	40
El Triángulo del servicio interno	40
Triángulo del servicio Interno	41
Las Organizaciones	43
La organización orientada al cliente	44
Cultura Organizacional	45

Características de la cultura	47
Recursos Humanos y la Calidad de Servicio	52
Administración de Recursos Humanos	53
Definiciones generales de la Administración de Recursos Humanos	55
Modelos generales de gestión de recursos Humanos	56
Capital humano	59
Calidad	61
Calidad humana	62
Dimensiones de la Calidad	62
Teorías de la Calidad	64
Aportes de la calidad	65
Los 14 puntos de Deming para la administración	65
Servicio	70
Características del Servicio	71
Gerencia de Servicio	72
Liderazgo de Servicio	73
Características del liderazgo de servicio	75
Calidad de Servicio	76
Características de la Calidad en los servicios	78
Clientes	79
Fidelización de clientes	80
Satisfacción del cliente	82
Teoría motivacional de la pirámide de Maslow	88
Pirámide de Maslow	88
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>93</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>93</b>
Naturaleza de la Investigación	93

Estrategia Metodológica	94
Confiabilidad	101
Validez del Instrumento	102
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	102
Colectivo a Investigar	104
Población	104
Población total de la Entidad Financiera	106
Muestra	106
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>108</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>108</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>127</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>130</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS .....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>138</b>

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Aportes de la calidad	65
Cuadro 2 Cuadro Técnico Metodológico	96
Cuadro 3 Población total de la Entidad Financiera	106
Cuadro 4 Indicador de servicios recibidos	111
Cuadro 5 Indicador de confiabilidad	114
Cuadro 6 Indicador de elementos tangibles	117
Cuadro 7 Indicador de prontitud de respuesta	120
Cuadro 8 Indicador de Seguridad	122
Cuadro 9 Indicador de Empatía	124
Cuadro 10 Escala de Percepción	126

## INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1 Servicios recibidos	112
Grafico 2 Confiabilidad	115
Grafico 3 Elementos tangibles	118
Grafico 4 Prontitud de respuesta	121
Grafico 6 Seguridad	123
Grafico 7 Empatía	125

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Triángulo del servicio externo	40
Figura 2 Triángulo del servicio Interno	41
Figura 3 Pirámide de Maslow	88

## INTRODUCCIÓN

Existen hoy en día múltiples factores tanto externos como internos en las organizaciones, que las obligan y conllevan a realizar cambios y transformaciones, para de una u otra manera mantener la operatividad del negocio y seguir sobreviviendo. El área más afectada por esta realidad, es el área de la de gestión humana, que tiene bajo su seno la administración de recursos humanos, las cual forma parte de esta investigación.

Las empresas dedicadas a la prestación de servicios han tenido que hacer frente a un aspecto vital, desatendido durante muchos años (La Calidad); tanto el cliente interno, como el externo, exige una mayor retribución por su desempeño laboral, ellos requieren un servicio confiable y que sean cubiertas sus necesidades a la brevedad posible, es decir, este un servicio eficaz. La calidad de servicio en su contexto, posee diversas definiciones realizadas por algunos estudiosos del tema, las cuales se desarrollaron a lo largo del presente estudio.

La filosofía de la gerencia de servicios, sugiere que todos tienen algo que aportar para lograr que el cliente quede satisfecho, dado que la organización debe funcionar como un gran departamento de servicios destinados al cliente interno. Por otro lado, para alcanzar los objetivos propuestos, la investigación se encuentra estructurada en cuatro capítulos, que permitirán de forma ordenada y sistemática lograr los fines propuestos, así como, detectar las debilidades y fortalezas que señale los lineamientos estratégicos orientados a mejorarla y hacerla más competitiva.

El Capítulo I, se plantea la problemática a investigar, denotando las características del mismo y a su vez, se establecen los objetivos generales, específicos y se describen las razones que justifican la investigación.

En el capítulo II, se toma en consideración estudios preliminares utilizados como base para el desarrollo de la presente investigación, de igual forma, se hace referencia a los aspectos teóricos relacionados con los conceptos y temas vinculados a la calidad de servicio, los cuales han sido de gran ayuda para perfeccionar el presente Trabajo de Grado.

En el capítulo III, se dará a conocer el tipo de investigación, población y muestra, operacionalización de variables y técnicas de recolección de datos.

Finalmente, en el capítulo IV, se realizara el análisis e interpretación de los resultados, mediante el cual una vez aplico el instrumento, se muestran los gráficos y análisis de los resultados obtenidos, se desarrollan las conclusiones que dan respuesta a los objetivos propuestos, las respectivas recomendaciones, anexos y referencias.

## **CAPÍTULO I EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

El sector servicio se ha ido configurando como una de los sectores más importantes, en la economía mundial, teniendo un crecimiento en todas las regiones y en todas las actividades económicas. Varios países se han ido desarrollando en este sector un ejemplo de ello son: Chile, Panamá, Monterey y Bolivia quienes han sufrido una gran transformación para modernizarse y adaptarse a lo que es la tecnología y lo servicios.

La calidad según Berry (1996:93), “es el nivel de cumplimiento de los requisitos del servicio o del producto que lo hace preferido por el cliente”; es decir, cuando se refiere a elaboración de productos, cuando se habla de servicios no es una calidad física sino una calidad que se percibe, y tiene mucho que ver con la opinión del cliente. Para los clientes calidad de servicio es lo que la mayoría de las empresas no le dan, es una expresión que indica que hay una escasez de calidad importante en la atención que recibe.

En América Latina el mayor desafío es convertir el sector servicio en el motor que genere el indispensable crecimiento de empleo, ya que es una poderosa fuente de creación de riquezas. No es fácil hablar de que la calidad de servicio ha llegado al mundo latinoamericano, más bien podríamos decir que empieza a desarrollarse. Algunos países de América Latina como Argentina Brasil, México, Colombia, Chile, Perú y Venezuela han iniciado ve

rdaderas cruzadas nacionales en torno a la calidad en los servicios, aun así las industrias latinoamericanas carecen de los niveles de competitividad internacional y es por ello tan importante establecer nuevas fronteras para la calidad en el subcontinente latinoamericano.

Desde la década de los ochenta (80), la calidad de servicio se ha convertido en una de las fortalezas principales para todas las organizaciones, esta es considerada como punto clave en la gestión de los negocios, visto que comprende una serie de aspectos, que permiten marcar las diferencias en las distintas organizaciones del país.

Las organizaciones Venezolanas, han estado sometidas, en los últimos años a una crisis económica, social y política, que en muchos casos se han traducido en drásticas reducciones de plantilla, subcontratación de plantillas (aún aquellas vinculadas por la atención al cliente) y cambio de estructura, entre otras acciones. En base a lo antes expuesto en Venezuela, la banca Pública ha sido vulnerable en cuanto a la calidad de servicio se refiere, tanto a nivel externo como interno, esto debido a factores como desmotivación del empleado, carga excesiva de trabajo, ausencia de actividades recreativas, entre otras.

Puede haber unos indicadores de calidad que se han medido y que no sirven de nada, en el caso del trabajador siendo el cliente, y que este no se sienta satisfecho con el servicio que se le presta. Es en este momento cuando la calidad en el servicio se mide específicamente en cómo se siente el cliente con respecto a lo que esperaba recibir, cuando se le presta un servicio.

En tal sentido, según Quijano (2004:75) Señala que la “calidad de servicio es el cumplimiento de los compromisos ofrecidos por las empresas hacia los clientes, medidos en el tiempo (esperado por el cliente) y la calidad (condiciones pactadas)”. Por tal motivo, se podría decir, que la calidad de servicio tiene un gran protagonismo en las organizaciones, pues el éxito del negocio va a depender de un personal que esté atento, con objetivos propios, preparado académicamente y altamente motivado a lo que se quiere, en este caso una excelente calidad de servicio.

Por otro lado, se define cliente según Domínguez (2006):

El cliente no solamente es quien tiene una relación comercial con su empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible, si no que existe otro, de una categoría similar o más importante para la empresa, que sirve de soporte y que le ayuda a incrementar sus utilidades y a posicionar el negocio y sus productos; el cliente interno. (p. 6)

Es por ello que el cliente interno se considera uno de los pilares importantes dentro de la organización, desde hace mucho tiempo hemos observado que él, es quien, a través de sus labores diarias, muestra el nivel de enfoque y satisfacción que tiene con respecto al servicio dado por el departamento de Recursos Humanos.

No obstante, En Venezuela, existe diversidad de instituciones dirigidas a prestación de servicios, comercialización o manufacturas, sin embargo enfocadas a una sola visión, la calidad de servicio. El tema de la calidad en la gestión pública representa un tema controversial en el país. Al hablar de la

calidad como factor competitivo en la gestión privada resultaría más coherente.

Por su parte el autor Horovitz (1991) señala que:

El entorno actual no hay empresas viables sin atención al cliente y sin la calidad del servicio que se debe ofrecer. Por ello, para poder estar presente en un mercado cada vez más competitivo, las empresas tienen que apostar por la calidad de servicio, considerada por muchos autores como la "quinta p" del marketing mix. (p.105)

Por ello, esta investigación centra su interés en la calidad de servicio que brinda el departamento de Recursos Humanos en una institución del sector financiero Público, ubicada en el estado Carabobo, específicamente en la Zona industrial norte.

Esta institución tiene varios años de servicios en el mercado público, otras entidades similares a esta, tienen la obligación de satisfacer la necesidad de los usuarios, porque hacia ellos está dirigido el servicio, es decir tiene que ver con todos los procesos y elementos que requiere dar la atención con excelente calidad al usuario. Para ello es necesario asegurar el trabajo y el compromiso del recurso humano, con fines de lograr una excelente calidad en la atención prestada.

La satisfacción del cliente interno es muy importante, ya que, el desenvolvimiento del mismo en sus actividades diarias, depende del nivel de motivación que este tenga, el ambiente laboral, las herramientas de trabajo y la convivencia con los demás trabajadores, son aspectos que influyen

directamente cuando se tiene un objetivo en común. La organización por su parte, debe velar porque la misión y visión de su organización sea la misma de sus colaboradores, puesto que cuando se quiere ser exitosa y competitiva, se necesitan trabajadores comprometidos, orientados al logro, con alto conocimiento en la materia y con sentido de pertenencia hacia la institución en la cual laboran.

En investigaciones de la misma índole, autores como Tejada (2009:32) coincide en que “la calidad del funcionamiento, organización, atención que ofrecen al usuario las instituciones de la administración pública, señala este autor que es cuestión de actitud que asume el empleado público en el desempeño de sus tareas, actividades y funciones”. También indica que generalmente, en países, calificados como en vías de desarrollo, el servicio prestado al usuario por el recurso humano de las instituciones de la administración pública es considerado de pésima calidad.

En el mismo orden de ideas, vale resaltar que lo que motivo a llevar a cabo esta investigación en la institución financiera pública, fue el descontento manifestado por los trabajadores, reflejado por la falta de compromiso y/o sentido de pertenencia con la institución y percibido por investigadores. Lo que creó la incertidumbre acerca de la calidad de los servicios que presta el departamento de Recursos Humanos, por lo cual se debe realizar un estudio que permita determinar, analizar e identificar los factores que influyen en la insatisfacción de dichos trabajadores, para ofrecer una mejora a largo plazo que les permita un desarrollo óptimo e integral en sus actividades diarias. Por su parte, Herrera (2009:105) define: “todo servicio de la administración pública para que sea de excelente calidad debe funcionar de manera

permanente, persistente y continua con el propósito de gratificar o satisfacer los requerimientos de los usuarios por encima de sus propios intereses”.

Por lo tanto, la mejora de la gestión en estas instituciones pública y la acción honesta y eficaz de quienes trabajan en ella, requiere de un esfuerzo sistémico y consistente desde sus superintendencias. El capital humano y su desarrollo integral es un elemento central de la habilidad para asegurar la calidad de los servicios públicos y fomentar la transparencia y la simplificación. Además, la creación de condiciones de trabajo y oportunidades para el servidor, se debe velar porque cada uno de los subsistemas que comprenden los recursos humanos, le otorguen confianza a su vida laboral.

Con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, es de gran importancia responder las siguientes incógnitas ¿Cuáles son los servicios prestados por el departamento de Recursos Humanos?, ¿Qué tan satisfechos están los clientes internos en cuanto al servicio prestado por los trabajadores del departamento de Recursos Humanos?, ¿Cuáles son los factores que afectan la satisfacción del cliente interno?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Determinar la calidad de servicio hacia el cliente interno, que presta el departamento de Recursos Humanos en una institución financiera pública ubicada en el estado Carabobo, con el fin de obtener información relevante, sobre los factores que afectan el servicio prestado por el departamento de Recursos Humanos.

### **Objetivos específicos**

- Describir los servicios prestados por el departamento de Recursos Humanos en una institución financiera pública a sus clientes internos.
- Analizar la satisfacción del cliente interno con respecto al servicio prestado por el departamento de Recursos Humanos.
- Identificar los factores que afectan la satisfacción del cliente interno.

### **Justificación de la investigación**

En las instituciones financieras es muy importante realizar una excelente función administrativa, con la finalidad de obtener como producto final un eficiente funcionamiento de las áreas que componen toda organización. Es transcendental hacer constante hincapié en el desarrollo del conocimiento, y el mejoramiento continuo de cada uno de los trabajadores que conforman la institución financiera pública.

Es relevante el estudio de calidad de servicio hacia el cliente interno ya que le da una mirada a un enfoque que tradicionalmente no se hace, puesto que la investigación de la calidad de servicio se aboca a estudiar el cliente externo y no la satisfacción del cliente interno, esto hace que este tema tenga un enfoque novedoso.

Asimismo, determinar la calidad de servicio hacia el cliente interno, que presta el departamento de Recursos Humanos en una institución financiera pública ubicada en el estado Carabobo, con el fin de obtener información relevante, sobre los factores que afectan el servicio prestado por el departamento de Recursos Humanos, es importante ya que da a conocer los índices de inconformidad de la organización, estos a su vez sirven de guía para otras investigaciones y organizaciones.

Esta investigación ofrece un aporte teórico significativo, en el sentido de que hace una revisión bibliográfica documental de lo que lo principalmente hasta ahora se ha escrito sobre el tema de la calidad de servicio en la gestión de recursos humanos, e inclusive de la cultura organizacional, así mismo, ofrece la ventaja de que permite a los investigadores comparar en una realidad concreta, lo que en teoría se ha escrito hasta los momentos en cuanto a la calidad de servicio.

Otro aporte desde el punto de vista metodológico que ofrece esta investigación lo representa el hecho, de que la misma, exige a los investigadores, construir y aplicar técnicas e instrumentos de recolección de datos, siendo esta una experiencia que los mismos podrán emular durante su

ejercicio profesional para abordar cualquier problemática que en la organización se le presente.

De la misma forma, se espera que la información emanada de este trabajo se utilice de manera de referencia y orientación, e igualmente en las investigaciones futuras a realizar en la Universidad de Carabobo, por estudiantes, profesionales y público en general que esté interesado en éste tema; o incluso como argumento de reseña a otras Instituciones con un problema similar en la Gerencia de Recursos Humanos para auditar la calidad de servicios.

En lo riguroso se estima que éste trabajo de grado es una contribución propia en la línea de investigación Gestión de personas de la Escuela de Relaciones Industriales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, en aplicación a su proceso, aciertos recomendaciones finales.

Por último, se puede decir, que esta investigación representa un aporte importante tanto para la organización donde se está realizando, ya que, si pone en práctica las recomendaciones a realizar, podrá ayudar a mejorar la calidad de servicio, la visión de los trabajadores y reforzar el sentido de pertenencia, como para la estudiantes de la universidad de Carabobo, podrá servir como antecedente o punto de partida para otras investigaciones que deseen seguir indagando en este interesante enfoque.

Como consecuencia de lo antes expuesto se puede decir que esto a su vez, podrá redundar en una mejor calidad de servicio hacia al cliente externo porque un trabajador satisfecho lo demuestra en su trabajo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **Antecedentes**

La realización de una investigación exige la revisión de material que aborde de manera directa e indirecta el tema de estudio, el cual haya sido estudiado por otros investigadores previamente. Con el fin de documentar y señalar aspectos relevantes a la investigación. La siguiente revisión documental es de gran importancia, pues contribuye para dar pautas y verificar hasta qué punto se ha avanzado en las ventajas que representa la calidad de servicio dentro de las organizaciones. Entre las investigaciones consultadas están:

Solórzano, y Meza, (2010) **Análisis de calidad de servicio que presta el departamento de recursos humanos a los trabajadores de una empresa avícola**. Trabajo de grado presentado para optar el Título de Licenciado de Relaciones Industriales Universidad de Carabobo, No publicado. El objetivo general de la investigación fue analizar la calidad de servicio que presta el departamento de recursos humanos a los trabajadores de una empresa avícola caso: departamento empaque. Esta investigación de campo de carácter descriptiva, permitió obtener en el mueble de manera directa.

Para la recolección de información utilizaron un cuestionario aplicado a los trabajadores del departamento de empaque de la empresa avícola donde

el resultado de la investigación evidenció que los trabajadores no se sienten muy satisfechos por la labor que han venido desempeñado el departamento.

Entre las recomendaciones señalaron contratar personas adicionales en el Departamento de Recursos Humanos, para ejecutar las solicitudes de los trabajadores, fomentar el trabajo en equipo, y mejorar la calidad de servicio dentro del departamento y realizar talleres de motivación al personal del departamento.

Esta investigación fue tomada como referencia debido a que en la misma se analiza el funcionamiento del departamento de recursos humanos en una empresa avícola y la calidad de servicio que presta a sus trabajadores, por lo que guarda una relación directa con la problemática que se plantea para esta investigación.

Barrios, Mendoza y Ortiz, (2010), **Cultura organizacional en la calidad de servicio por la empresa de servicio el Salvador S.A. Valencia estado Carabobo**, Trabajo de grado para optar a el Título de Licenciado de Administración Comercial Universidad de Carabobo, Venezuela, No publicado. La investigación tuvo como objetivo analizar la cultura organizacional en la calidad de servicio prestado por la empresa de Servicios el Salvador S.A, Valencia Estado Carabobo; la cual estuvo enmarcada en la calidad de tipo analítica y de campo, basándose en fuentes mixtas acerca de la cultura organizacional y calidad de servicio.

Seleccionando como técnica de recolección de datos el cuestionario estructurado con escala tipo Likert, cuyas alternativas de respuestas son graduadas y pueden variar a lo largo de toda la escala, previamente

validadas mediante juicios de un experto, comprobando su confiabilidad global a través del coeficiente del alfa Cronbach, arrojando un 67% de confiabilidad considerada alta según la interpretación de dicho coeficiente. Este referente teórico fue seleccionado en esta investigación dada la relación de su contenido con el tema desarrollado, que es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos propuestos, producto de su carácter reflexivo y analítico, sirviendo como guía durante el proceso de recopilación de información, permitiendo obtener datos que contribuyen a ensamblar los aspectos teóricos y conceptuales de esta investigación.

Brizuela y Chávez, (2009) **Calidad de servicio que presta el departamento de personal de una empresa de manufactura cervecera a sus clientes internos.** Trabajo de grado presentado para optar el Título de Licenciado en Relaciones industriales, Universidad de Carabobo en Venezuela. No publicado. La investigación tuvo como objetivo general, determinar el nivel de calidad de servicio que presta el departamento de administración de personal, en una empresa de manufactura cervecera a sus clientes internos. Los principales indicadores utilizados por las autoras fueron: funciones y condiciones del departamento, disponibilidad de servicio, características del departamento, desempeño de los empleados, satisfacción del cliente interno y comunicación.

La naturaleza de la investigación estuvo enmarcada en un estudio de campo de tipo descriptivo, ya que buscó responder al problema planteado recolectando la información de manera directa con los sujetos involucrados y a su vez llevando a cabo la caracterización del fenómeno.

Para el logro de los objetivos se realizó una entrevista semi-estructurada y se aplicó un cuestionario dirigido a los clientes internos de la organización donde se realizó el estudio. Los investigadores concluyeron que la calidad de servicio ofrecida por el departamento de administración de personal se ubica en el nivel medio de satisfacción según la escala que establecieron, como recomendación plantearon aumentar el número de personas responsables de los procedimientos que se llevan a cabo en el departamento, capacitar frecuentemente a los empleados en tema relacionados con la calidad de servicio y atención al cliente y establecer un horario de atención que se adecue a las necesidades de los mismos.

El estudio mencionado hace sentir especial interés y tomarlo como referencia, ya que determinó el nivel de la calidad de servicio del departamento de administración de personal, además de demostrar cómo se realiza esta medición y en qué teoría se basaron siendo éstas unas de las variables del tema de investigación en curso.

Hernández, (2007) **Calidad de Servicio hacia el cliente interno que presta el departamento de Recursos Humanos Región Centro de Farmatodo, C.A Zona 8. La cual se presentó para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales de la Faculta de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.** Se planteó como objetivo general determinar la calidad de servicio del cliente interno que presta el departamento de Recursos Humanos Región Centro de Farmatodo, C.A Zona 8. Investigación de tipo descriptiva y de campo, la investigadora concluyó que el departamento de Recursos Humanos no tiene una cultura sólida de calidad de servicio del cliente interno, aunque ofrece una variada gama de servicios a los trabajadores, con los cuales estos se sienten satisfechos, al término de la investigación se recomendó desarrollar

estrategias que conlleven al establecimiento de una cultura de servicios donde se considere a los trabajadores como clientes, a fin de que estos presten un servicio de verdadera calidad.

Este trabajo representa un aporte significativo a esta investigación, ya que el proceso en el que se encuentra se tiene como premisa fundamental e importante dar a conocer e implantar una cultura general de servicio hacia el cliente interno. Además de que sirvió como referencia para precisar las debilidades y fortalezas en la gestión de la calidad de servicio de la empresa objeto de estudio en lo que al cliente interno se refiere.

Barreto y Zambrano, (2007). **Calidad de Servicio que ofrece la gerencia de recursos humanos a los clientes internos en la empresa Petrocasa, S.A.** Trabajo de grado no publicado para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales, Universidad de Carabobo, Valencia.

Esta investigación cuyo objetivo principal fue diagnosticar el nivel de calidad de servicio que ofrece la gerencia de Recursos Humanos a los clientes internos en la empresa Petrocasa, S.A, a través de esta investigación de tipo descriptivo y aplicando los instrumentos necesarios para la recolección de datos como los cuestionarios y muy importante el método de observación directa, detectando grandes debilidades por parte del personal que integra la gerencia de recursos humanos en cuanto al uso de actualización laboral. En conclusión para llegar a tener un óptimo nivel en la calidad de servicio se debe tener presente la comunicación y transmisión de información para dar a conocer las actividades de servicio que ofrecen las gerencias de Recursos Humanos.

Este antecedente sirve como punto de referencia para la elaboración del presente trabajo de grado, gracias al abordaje teórico y metodológico ya que en ella se habla de calidad de servicio, Cliente interno satisfacción del cliente. De igual forma cuenta con lineamientos metodológicos que ayuda a la elaboración del marco metodológico, debido a que ambos estudios gran similitud en su contenido.

En conclusión, se puede decir, que los antecedentes consultados los cuales en su mayoría son de data reciente ó actualizadas, fueron seleccionados, debido a que su nutrido contenido teórico representa un valor significativo y medular para el logro de los objetivos planteados en esta investigación, al igual que orientaron y facilitaron la elaboración del cuadro técnico metodológico.

## **Bases Teóricas**

Tanto en la investigación académica como en la práctica, se ha demostrado constantemente que el nivel de la calidad de servicio, proporciona a las empresas considerables beneficios. Es por esto, que la gestión de calidad de servicio se ha convertido en una estrategia primordial. Así mismo, la gestión de recursos humanos es un elemento esencial en la conquista del éxito en materia de calidad de servicio, ya que, las organizaciones están conformadas por personas, quienes permiten el desarrollo continuo y que a su vez ayudaran a la consecución de las metas planteadas.

A continuación se muestran un grupo de referentes teóricos que permitieron facilitar una mejor comprensión y entendimiento de la temática abordada, en este caso la calidad de servicio.

Entre las teorías que respaldan la investigación se encuentran:

### **Referente Teórico**

#### **Triángulo de servicio**

El triángulo de servicio es una presentación virtual de toda filosofía de la gerencia de servicio. Cada parte de este representa un elemento definitivo del concepto de gerencia de servicio, su concepto fue popularizado por Karl Albrecht en la década de los noventa; al respecto Albrecht (1997:26) expresa: “el triángulo de servicio se ha convertido en el escudo de arma para las empresas que manejan el servicio, tanto nacional como internacional”.

#### **El triángulo del servicio externo**

El triángulo de servicio externo, representa tres características importantes y periódicas que deben tener las organizaciones líderes en el servicio de calidad. Estos tres factores claves son los ángulos del triángulo de servicio:

- La estrategia de servicio
- El personal de contacto con el cliente
- Los sistemas

En el centro del triángulo se sitúa al cliente como el corazón de circuito, la razón por la cual los demás componentes deben interactuar de manera exitosa y a la perfección.

La estrategia del servicio va a reflejar las acciones concreta que serán tomadas por la organización, estas deben considerar objetivos y metas, además, de definir la logística para el soporte al personal y los sistemas que dan servicios. Todo esto orienta hacia las prioridades reales del cliente. Al respecto Albrecht (1997:30) comenta “la estrategia del servicio se convierte en un grito de alerta, una especie de evangelio, en el meollo del mensaje que se va transmitir al cliente”.

El personal de contacto con el cliente: este vértice del triángulo lo representan los ejecutivos, los gerentes empleados de la organización, quienes por medio de estrategia deben lograr hablar el mismo idioma, con un conjunto de valores compartidos sobre el servicio en toda organización. Albrecht (1997), expresa:

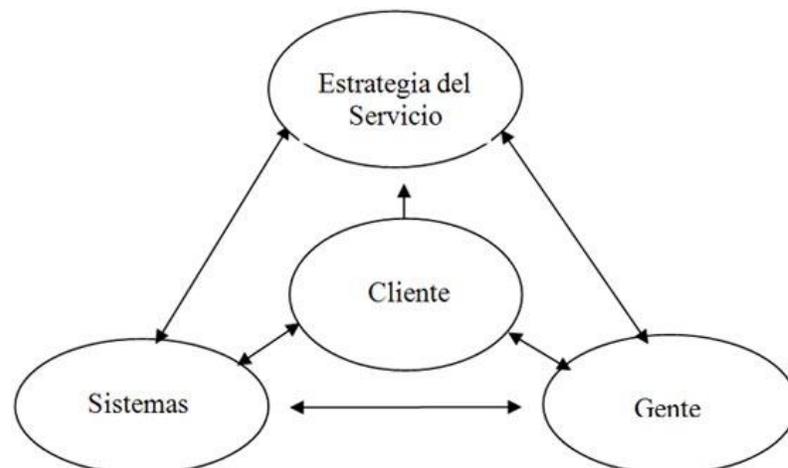
A través de algunos medios, los directivos de estas organizaciones han estimulado y ayudan a los empleados a mantener su atención fija en las necesidades del cliente. Esto conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar que impacta al momento del cliente algo superior y que infunde el deseo de contarles a otros y volver por más. (p.30)

En cuanto a los sistemas, las organizaciones deben diseñar o implementar los que estén verdaderamente orientados hacia la conveniencia

de los clientes. La organización en su totalidad (políticas, procedimientos, métodos, proceso e instalación física, entre otras).

Una clara estrategia del servicio, está representada por personal atento al cliente y sistemas disponibles para satisfacer sus necesidades, son aspectos fundamentales para que una organización consolide un verdadero sistema de calidad de servicio y su posicionamiento en el mercado.

**Figura 1**  
**Triángulo del servicio externo**



**Fuente:** Albrecht y Bradford, (1998)

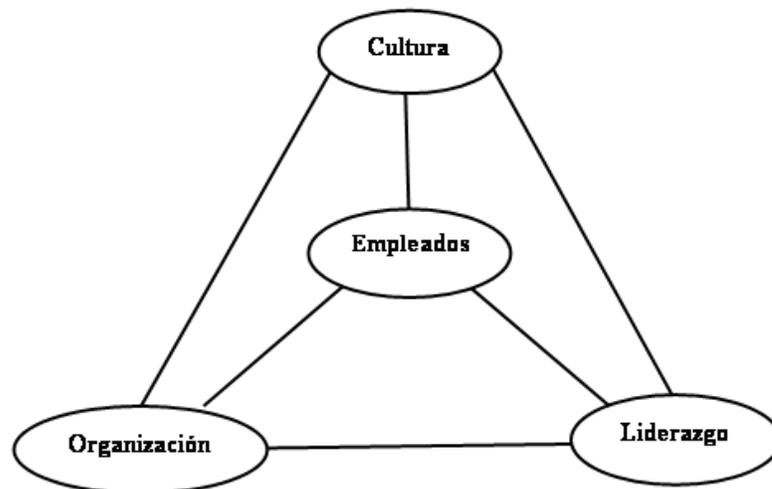
### **El Triángulo del servicio interno**

De la misma manera que el servicio externo tiene un triángulo, se presenta triángulo de servicio interno. En el cual el trabajador es el centro de todo un proceso, pues son estos, los clientes internos. Al respecto, Albrecht (1997:130) Expresa “sin la ayuda de la gente que trabaja en los niveles

internos de la organización, la gente de contacto con el cliente no podría ser su trabajo adecuadamente”.

El cliente interno tiene una figura importante dentro de la organización y con el pasar del tiempo sus impresiones y posiciones han sido tomadas en cuenta en la toma de decisiones y forjamiento de metas y estrategias. En el triángulo del servicio interno se aprecia el cliente interno como el corazón de un proceso en el cual la cultura, el liderazgo y la organización son el clave para el logro de meta.

**Figura 2**  
**Triángulo del servicio Interno**



**Fuente:** Albrecht y Bradford (1998)

El vértice superior del triángulo interno, tiene que ver con la cultura de la organización. Está representada por todas aquellas normas, valores, políticas y procedimientos que son inculcados y van a moldear las aptitudes de todos los trabajadores dentro de la organización.

En el vértice inferior derecho se ubica el liderazgo, es de suma importancia que los trabajadores cuenten con la guía de sus gerentes o personal supervisor, liderazgo que debe atender a sus necesidades con atención personal y esmerada. En el vértice inferior izquierdo se encuentra ubicada la organización, en la que se hace realidad y se plasman los servicios, la cual debe estar en total disposición y sintonía con los trabajadores.

Lo anteriormente expuesto lleva a pensar que la cultura, el liderazgo y la organización deben de trabajar de manera conjunta del bienestar de los trabajadores de tal forma, que esto se refleje en el servicio que presten al cliente final.

Desde hace algunos años se habla de calidad de servicio y orientación al cliente, como elementos determinante para alcanzar el éxito en una organización, Albrecht diseña una estrategia de servicio a través de un triángulo que están basadas en función de la necesidades de sus clientes y en relación con los sistemas físicos, y administrativos que serán utilizados por el personal que presta el servicio. Tal como lo señala Albrecht y Zemke (2000:44) “este triángulo de servicio, como lo denominamos, representan los 3 elementos de estrategia del servicio, gente y sistema, los cuales giran más o menos alrededor del cliente en una interacción creativa”

## **Las Organizaciones**

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

Cabe destacar, que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos. Según Davis (1993:57), expresa: “Una organización es un sistema social abierto, que constituye un organismo vivo, dinámico, con la flexibilidad necesaria para asimilar el cambio y que recibe determinados recursos transformándolos en productos y/o servicios”.

En tal sentido, la organización es, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido.

## **La organización orientada al cliente**

Un enfoque de servicio al cliente requiere que todas las actividades realizadas en la empresa estén direccionadas a la satisfacción total de éste, siendo el factor humano el recurso fundamental que tiene la organización para materializar sus proyectos, se torna imprescindible la necesidad de que todos conozcan la visión clara de servicio y todo lo que involucra trabajar bajo este concepto. Albrecht (2000), expresa:

Crear una nueva orientación del servicio en una organización a la antigua, generalmente implica alguna de las siguientes etapas:

- Evaluar el nivel actual de la calidad de servicio.
- Calificar la estrategia del servicio.
- Educar la organización.
- Poner en marcha nuevas tácticas dentro del personal que trata al público.
- Fortalecer la nueva orientación y hacerla permanente. (p.175)

En primera instancia, se debe estudiar la situación actual del servicio en la organización, es decir, realizar una auditoría del servicio, esto implica la total verificación de la interacción entre la organización y el cliente en todos los puntos de contacto. Esta auditoría brinda los aspectos necesarios para el desarrollo de estrategias, que sirven de foco común para que gerentes y trabajadores, maximicen la calidad de la experiencia del cliente. El tener una estrategia bien estructurada ayuda a que fluya la sinergia entre los trabajadores, desarrollando del trabajo en equipo y el compromiso de cada uno. Es imprescindible entonces la socialización constante de la cultura organizacional, dando a conocer sus ventajas, bases y características, en un procedimiento de continuidad y desarrollo de toda la organización.

Las personas más idóneas para la puesta en marcha de cualquier proyecto son todas aquellas que tienen contacto directo con el cliente, es importante que cada uno ponga su energía y habilidades en beneficio de quien solicita el servicio, lo que es lo mismo, en beneficio de la organización. Los gerentes o personal supervisorío deben estar siempre alerta al educar a los trabajadores, siendo de gran importancia darles libertad de proponer y hasta de implementar métodos y tácticas, que solo ellos con su experiencia día a día desarrollan. Una vez en marcha todo este proceso de desarrollo estratégico e implementación de métodos, se hace imprescindible la construcción de estructuras sólidas que garanticen la permanencia de todo este proceso. Albrecht (2000:57) expresa: “En un punto no determinado el programa de gerencia del servicio deja de ser un programa y pasa a ser la orientación básica de la organización”.

### **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es la médula de la organización, que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros, se considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la esta le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995:69) cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto, es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las

suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura según Daft, (2006:103): “Es el conjunto de valores, supuestos, formas de pensar y normas fundamentales, que comparten los miembros nuevos por ser lo correcto. Las normas son parámetros compartidos que definen cuales comportamientos son aceptables y deseables en un grupo de personas”.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, esta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

Al respecto Deal y Kennedy (1985:04) ven la cultura organizacional como “la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y estos a su vez influyen en todas sus acciones”. Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso del aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales, facilitan el comportamiento en la misma y se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas

gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto Guerin (1992:52) dice que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de aprendizaje continuo. De acuerdo a Schein (1991:78), al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue, que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autos controlados. Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

### **Características de la cultura**

Con respecto a las características de la cultura Guedez, (1996:95), mantiene que “la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias”, es decir, a partir de sus raíces toda organización constituye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

Al respecto Guiot (1992:84) considera que, “la cultura organizacional permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización”, da una idea de lo

que se espera, ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales; contrario a eso, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros.

La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización. Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las entidades se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la institución.

En este orden de ideas, se considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales. En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes.

De lo antes expuesto, se puede decir que la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización, por lo tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo,

interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

Para Robbins (1991:120): “La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización”. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.

Con base al anterior planteamiento, se puede bajar hacia un enfoque más concreto del tema. Es decir mencionar los efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo. Al respecto Schein (1985) señala:

Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración (p. 47).

Estos planteamientos, enfocan la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de la misma, cuyos elementos se comparten y transmiten

a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micro motivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro-comportamiento organizacional.

Analizando lo anterior, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de sub-sistemas. Al respecto Robbins (1991:130) afirma que "las sub-culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización".

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una subcultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias. La subcultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales.

En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

De acuerdo a Denison (1991:129), “La misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le dé acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización”. Es decir, equivale a la respuesta del para qué existe la organización. Respecto a ello Denison considera que la misión es la razón de ser de cualquier organización, pero no, es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución

El planteamiento que hace Senge (1990:36), sobre las visiones compartidas, se basa, en “alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales y afirma que una visión no se comparte en realidad hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización”. Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos.

De lo antes expuestos, se puede decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo. Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia, consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.

## **Recursos Humanos y la Calidad de Servicio**

Es de suma importancia dentro de una organización crear y mantener la relación de los empleados con las estrategias organizacionales, y ésta es una función inherente al Departamento de Recursos Humanos, el cual debe alinear todas sus políticas y prácticas para ello. La búsqueda incesante de la calidad de servicio debe formar parte de estas políticas, con las cuales cada individuo se tiene que sentir identificado y comprometido. Overholt y Granel (2003) expresan:

Las compañías han diseñado políticas y han configurado sus prácticas de gestión humana para asegurar que los empleados reciban el mensaje de enfoque al cliente a través de cinco funciones críticas: 1) Reclutamiento, selección y retención, 2) Entrenamiento y desarrollo, 3) Manejo y evaluación de desempeño, 4) Promoción, 5) Sistema de incentivos y recompensas. (p.65)

En función de la calidad de servicio, el reclutamiento, selección y retención se centra en la búsqueda de gente orientada al cliente, con un genuino deseo de servir; el entrenamiento y el desarrollo, persigue la retroalimentación inmediata y una dedicación importante a cada individuo, con el fin de modelar conductas y corregir en el momento posibles fallas; el manejo y evaluación de desempeño, está dirigido a la medición de la calidad y disponibilidad.

Las organizaciones, con fines a desarrollar una verdadera cultura de servicio, tienen una ardua labor en la búsqueda de personal verdaderamente idóneo y capacitado en el área de servicio, es por esto, que todos los trabajadores deben entender y encajar a la cultura organizacional,

respetando e internalizando los valores de la organización y desarrollando las cualidades o competencias necesarias para que la conexión cultura-individuo se dé, de manera exitosa.

## **Administración de Recursos Humanos**

Todas las organizaciones tienen un elemento en común, independientemente del ramo al cual correspondan, la gente, los trabajadores quienes son los que le dan vida al día a día de las instituciones y quienes se desenvuelven cumpliendo metas y permitiendo avances. Aquí radica la importancia de su existencia como medios que le dan vida a cuantiosos recursos capitales, equipos modernos e instalaciones sofisticadas, ya que cuando se administran adecuadamente y se mezclan con estos y otros recursos, se establecen las bases de la producción económica de una sociedad. Al respecto Chiavenato (1999), comenta:

Las personas y las organizaciones están implicadas en una interacción compleja y continua. Las personas pasan mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las cuales dependen para vivir, estas, a su vez, están conformadas por personas sin las que no podrían existir. (p.53)

La Administración de Recursos Humanos (ARH), es considerada actualmente como una disciplina que requiere del manejo de múltiples conocimientos, a fin de desarrollar todas las actividades inherentes a este proceso encargado de desarrollar, implantar y controlar los planes estratégicos de la organización. Ésta permite afirmar que de no haber gente dentro de las organizaciones la ARH no tendría razón de existir.

La Administración de Recursos Humanos, así como los demás aspectos de la vida empresarial, ha cambiado y sigue cambiando radicalmente, por lo que quienes se encuentran en cargos administrativos trabajan con una cultura completamente diferente a la de sus antecesores. Con la globalización ha desaparecido la antigua estructura, bajo la cual la alta gerencia tomaba las decisiones que luego descendían a través de una serie de niveles hasta los empleados y obreros. Por el contrario, hay una organización más colaboradora donde cada miembro de la organización asume el rol y responsabilidad para con las actividades de la organización.

Muchas empresas han adoptado una nueva forma de administración, con nuevos y prometedores enfoques que le sacan el mayor provecho a las nuevas tecnologías y nuevas formas de gerenciar. Alguno de esos enfoques los nombramos a continuación:

- Horizontalidad en la estructura de la organización: Eliminando capas administrativas, por lo tanto acotando canales por los cuales fluye la información.
- Estimulación en la toma de decisiones participativas: Ahora empleados de distintos niveles de la organización forman parte de la plantación y materialización del trabajo.
- Formación de equipos para hacer el trabajo: El líder del equipo ha sustituido al “jefe”.
- La adopción del envío a tiempo: Las compañías acuerdan con sus proveedores el envío de productos conforme a sus necesidades.
- La reingeniería: Es decir, el rediseño radical de los procesos.

Todo lo anteriormente expuesto, demuestra que la organización va avanzando a pasos agigantados hacia lo que se puede llamar una cultura participativa, en la que la opinión de todos los miembros es parte invaluable en el encauzamiento de las acciones. Promoviendo entre otras cosas el compromiso y la fidelización de los trabajadores, así como la identificación con los valores y el sentido de pertenencia en cada uno de estos.

La administración de personal, es parte fundamental en el desarrollo de cualquier organización, pues de aquí emanan las estrategias que de alguna manera u otra los empleados acataran, permitiendo así el cumplimiento de metas y objetivos, razón por la cual es de vital importancia mantener un equipo motivado y disciplinado, otorgando herramientas que permitan su rendimiento.

### **Definiciones generales de la Administración de Recursos Humanos**

La ARH es un proceso aplicado al aumento y preservación del esfuerzo, experiencias, salud, conocimientos, habilidades y otras características de los miembros de la organización, que permitan lograr el beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Así Chiavenato (1999) se refiere a esta como aquella que:

Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella para alcanzar los objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo. (p.165)

## **Modelos generales de gestión de recursos Humanos**

Gestión de Recursos Humanos en un Proyecto, en el cual se describen los procesos requeridos para realizar un uso más adecuado de las personas involucradas con el proyecto. Esta consiste en la planificación organizacional, la adquisición de personal, y en el desarrollo del equipo.

La gestión de los recursos humanos no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, la cual están conformadas por personas, las mismas que son la parte fundamental de la organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos propuestos, que ayudarán a alcanzar las metas planteadas.

La actividad del departamento de Recursos Humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad.

En cuanto a los modelos generales de gestión de Recursos Humanos, se puede decir, que todo exige un nuevo tratamiento a la RRHH reconociendo su valor indiscutible y el papel que juega la GRH. Cada uno posee ventajas y desventajas, por tanto se debe analizar la situación específica de la empresa y del entorno para que se adopte alguno de ellos.

Entre estos se pueden mencionar los siguientes modelos:

**Modelo de Harper y Lynch (1992):** En este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con

una serie de actividades claves de RRHH (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; etc.) desarrolladas a través del conocimiento de los RRHH con que cuenta la organización.

En el mismo orden de ideas, se puede decir, que con las actividades antes mencionadas, se logrará una optimización de los RRHH, para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. El modelo tiene carácter descriptivo, ya que sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación.

**Modelo de Werther y Davis (1996):** Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de RRHH, que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la GRH; los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa. Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica del recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoria como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH.

**Modelo de Zayas (1996):** Se destaca el carácter sistémico de la GRH, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: de organización; de selección y desarrollo de personal; el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura

organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores.

**Modelo de Idalberto Chiavenato (2002):** Plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

**Modelo de Beer y colaboradores:** Los autores del modelo abarcaron todas las actividades clave de GRH en cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas. En él se explica que la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RRHH. (Sistema de trabajo, Flujo de RR.HH. y sistemas de recompensas).

**Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (2005):** A partir del modelo de Beer modificado por Cuesta y de otros elementos, surge este modelo de GRH funcional, que también es concebido por Cuesta, e implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional. En él quedan concentradas todas las actividades clave de GRH en los cuatro subsistemas de GRH:

- **Flujo de recursos humanos:** inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.
- **Educación y desarrollo:** formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
- **Sistemas de trabajo:** organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas
- **Perfiles de cargo:** Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.

## Capital humano

Según señala Crwanford, (1999: 39) quien indica que “el capital humano, consiste en personas hábiles e instruidas”. Por su parte de acuerdo a Davenport (2006) para entender mejor el capital humano, cabe analizar sus elementos:

**Capacidad:** Entendiendo como la pericia con la que se realizan una serie de actividades, las cuales consta de tres componentes: el conocimiento, definiéndose como el dominio de una serie de requerimientos para desempeñar un determinado puesto de trabajo, entendiendo que el conocimiento tiene un sentido más amplio que la habilidad, ya que representa el contexto intelectual dentro del cual actúa una persona, la habilidad, la cual es la claridad con que los métodos y

herramientas son aplicados para desarrollar una determinada tarea.

**Comportamiento:** son medios observables de actuar que contribuyen a la realización de una tarea, los cuales combinan respuestas inherentes adquiridas con estímulos y emociones , siendo el medio para manifestar nuestras creencias, valores, ética, y restricciones ante las situaciones, y el ambiente en que se viven.

**Esfuerzo:** es aplicación de manera consciente de ciertos recursos mentales, y físicos orientados a un fin determinado.

**Tiempo:** se entiende como el elemento cronológico de inversión de capital humano., siendo un recurso fundamental bajo el control absoluto del individuo. (p.32)

De lo antes expuesto se desprende que al integrar los elementos citados, se logra obtener un capital humano acorde, siempre y cuando dichos elementos estén nivelados, ya que, con un alto rendimiento en uno de ellos, no podrá compensar jamás el déficit en otro, desequilibrando la ecuación e imposibilitando la obtención de rendimiento esperando y por ende el beneficio organizacional, puesto que las personas constituyen para la mayoría de las empresas el motor principal de cara al cumplimiento de los objetivos.

En la actualidad el trabajador es considerado como el capital humano, tal y como lo consideraba Smith (1976:), quien citaba: “El individuo opera como un inversor”, esto porque acumula capital personal (habilidades y destrezas), conservándolo e invirtiéndolo cuidadosamente para obtener el máximo beneficio: para ello subyacen dos ideas importantes:

***Propiedad y control del capital humano:*** los individuos poseen capacidades innatas, comportamiento, energía personal y tiempo, el elemento que conforman el capital humano, el dinero que invierten en sus puestos de trabajo, los empleados y no las organizaciones, son los propietarios del capital humano, siendo ellos y no las organizaciones quienes deciden cómo, cuándo y dónde realizarán su aporte.

***Rendimiento de la inversión del capital humano:*** el trabajador que actúe como el inversor de su capital humano, lo colocará donde pueda obtener el mayor rendimiento, entendiéndose que la inversión y el beneficio representan un flujo de ambos sentidos, como lo es el caso de la formación, pues los Directivos están conscientes que el aumento en el conocimiento de los asalariados eleva la productividad.

## **Calidad**

En toda organización los clientes son el gran tesoro y de alguna u otra forma se debe hacer presente la calidad en toda relación que se establezca con los mismos, es por ello que El instituto Mexicano de Contadores (1990:9) define lo siguiente: “Teniendo en consideración que los clientes de la empresa, son quienes en última instancia deciden aceptación o rechazo de los bienes que genera; por calidad podemos entender, La plena satisfacción de las necesidades de los clientes”.

Por lo tanto, la calidad está representada por la excelencia que posee la empresa al satisfacer las necesidades de sus clientes. De allí que se puede concluir que la implantación de calidad demanda forzosamente un estilo

gerencial participativo y que tenga como uno de sus principales valores al trabajo en equipo.

### **Calidad humana**

Cuando se habla de calidad humana dentro de las organizaciones, se refiere al talento que debe poseer todo recurso humano que forma parte de ella. El talento del Recurso Humano abarca una visión histórica integral por una serie de factores como: capacitaciones, valores y su potencial, sentido de responsabilidad, innovador, creativo, asertivo, trabajo en equipo y los excelentes canales de comunicación.

De esta manera una organización que posee un capital humano de calidad y haya creado una conciencia de calidad entre ellos mismos puede afirmar que poseen una ventaja competitiva muy importante permitiendo brindar al cliente el producto o servicio de calidad que espera.

### **Dimensiones de la Calidad**

Las dimensiones de la calidad son procesos o factores de identificación de las necesidades y exigencias del cliente, que se llevan a cabo gracias a fuentes diversas. Según Berry (1996)

Los clientes utilizan cinco dimensiones como criterio para juzgar la calidad de servicio. Las dimensiones no son mutuamente excluyente, y proporcionan un marco de referencia para comprender las expectativas de los

clientes: confiabilidad, cosas tangibles, prontitud de respuestas, seguridad y empatía. (p. 93)

Con lo anterior expuesto, se puede decir, que las dimensiones que a continuación se describen son el punto de partida para la calificación de la calidad de servicio.

**Calidad:** Es el nivel de cumplimiento de los requisitos del servicio o del producto que lo hace preferido por el cliente.

**Productividad:** Esto significa producir cada vez más y mejor por cada vez menos, es decir, agregar mayor valor en su proceso por menores costos, para de esa forma lograr que sus servicios o productos sean preferidos y de fácil acceso por los clientes, con el fin de aumentar la competitividad en el mercado.

**Oportunidad:** Es un factor de gran importancia que suele ser un diferenciador clave en la selección de ofertas y para lograrlo ya podemos encontrar empresas suministradoras de hardware que han diseñado fábricas dentro de los barcos con el fin de ir elaborando el producto durante el viaje. Es un gancho de venta que muchas organizaciones utilizan como una ventaja competitiva.

**Compromiso de los empleados:** Es la puesta en práctica de la misión, los principios y valores de la entidad por parte de los trabajadores, con el liderazgo de alta dirección. La cultura organizacional es el cimiento que garantiza el logro de los demás factores claves del éxito.

**Seguridad:** Desde el punto de vista de los empleados esta dimensión tiene que ver con la seguridad de ellos, de tal manera que puedan trabajar en condiciones que no afecten su integridad con seguridad física y mental.

En el mismo orden de ideas, podemos indicar que estos cinco criterios van de la mano para poder llevar a cabo los objetivos propuestos por la organización.

### **Teorías de la Calidad**

Diferentes autores han establecido teorías de la calidad que según su enfoque, determinan su aplicación en las organizaciones, una de las características de la calidad, que han prevalecido ante cualquier enfoque teórico, es que la inversión en ésta resulta una ganancia para las organizaciones, esto les atribuye un aporte significativo al nivel de calidad establecido para la realización de un producto o servicio que va desde el diseño hasta su respectivo proceso.

El concepto de calidad ha tenido destacados contribuyentes en su evolución, entre ellos se encuentra Juran (1990:114), para quien “la calidad podía tener varios significados de los cuales son muy importantes para la empresa, ya que apoyan la planificación de calidad y en la determinación de la estrategia empresarial”. Por ende, éstos garantizan el desarrollo de productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes.

A continuación, se detallan los aportes más significativos sobre los diferentes puntos de vista de la calidad.

**Cuadro 1  
Aportes de la calidad**

<b>Deming</b>	<b>Crosby</b>	<b>Feigenbaum</b>	<b>Juran</b>	<b>Ishikawa</b>
Se enfoca en el control de calidad total y en su desarrollo, buscando la máxima utilidad del producto por parte del usuario. Para Deming la base de la calidad es la base de la economía sana puesto que si se mejora la calidad se van creando cadenas que al final da oportunidad de crecimiento en el nivel de empleo.	Se enfoca en las relaciones humanas que en los aspectos técnicos de la manufactura al que le llama "cero defectos", sus expectativas son motivar y concientizar a los trabajadores para que las cosas salgan bien desde la primera vez, en donde la actitud debe ser dirigida hacia "hacerlo bien".	Fue el padre del control de la calidad total siendo su idea, la calidad como un modo de vida corporativa, es un modo de administrar una organización e involucra la puesta en marcha.	Se enfocó en la administración por calidad que fue su mayor aporte, el cual se basa en lo que llama la Trilogía de Juran que consiste en: planear, controlar y mejorar la calidad. Debemos mencionar que fue un personaje que trató de dar respuesta económica a la cuestión de hasta dónde conviene dar la calidad a un producto.	Fue el primero en destacar las diferencias culturales entre las naciones como un factor importante para el logro del éxito en calidad (incluso de modo comparativo en el área administrativa y sociocultural). Su visión se basó en el control y aseguramiento de la calidad.

**Fuente:** López, Malpica y Ramírez (2016).

### **Los 14 puntos de Deming para la administración**

Deming (1980) indica que "las inconsistencias en el servicio frustran a los clientes y dañan la reputación de la empresa". Es por esto que propone un

programa de 14 puntos, para alcanzar la excelencia de la calidad, a través de prácticas administrativas las cuales son:

1. **Crear una visión y demostrar compromiso con ella:** Este principio establece que la alta administración tienen la responsabilidad de mantener viva la empresa y dar empleo a sus trabajadores. Ya que solo ellos pueden desarrollar una visión, porque son los que establecen las políticas y misión de la organización. Por lo que deben actuar de acuerdo con sus políticas y ser congruentes con ellas.
2. **Aprender nuevos principios generales:** Los antiguos métodos de administración no funcionan en el ambiente actual, crea falta de confianza miedo y ansiedad, y un enfoque hacia satisfacer más bien que a optimizar. Se debe desarrollar una conciencia de calidad y una actitud nueva según la cual “ser suficiente” no lo sea. Esto solo se puede llevar a cabo con ciclo interminable de mejoramientos y cambios en las actitudes de los administradores.
3. **Entender la inspección:** Los trabajadores deben tomar la responsabilidad de su trabajo y no dejar el problema a alguien más adelante en línea de producción. Los gerentes deben entender el concepto de la variación y como afecta a sus procesos, para buscar reducir las causas comunes de la variación.
4. **Dejar de tomar decisiones tan solo en base al costo:** Desde hace mucho tiempo a los departamentos de adquisiciones los impulsa la minimización de los costos, sin importar la calidad. Los costos directos

que pueden surgir durante la producción o durante los periodos de garantía debido a materiales de mala calidad, para no mencionar la buena voluntad del cliente, pueden ser muchos mayores que los ahorros de costo compras. Compras debe comprender su nuevo papel como proveedor de la producción. Este punto hace que las personas reconsideren lo que quiere decir una frontera organizacional. No solo las cuatro paredes que rodean el piso de producción. El proveedor y el fabricante se deben considerar como una macro organización.

5. **Mejorar en forma constante y por siempre:** El mejoramiento de la calidad tanto en diseño como en el seguir las normas debe ser un proceso sin fin. La calidad de diseño solo puede mejorar mediante la recopilación constante de las actitudes y necesidades del cliente. El mejoramiento en el cumplimiento de las normas se debe llevar a cabo no solo en la producción, sino también en cada una de las actividades de la empresa. Cuando mejora la calidad, también lo hace la productividad y disminuyen los costos.
6. **Instituir la Capacitación:** Para mejorar en forma continua, los empleados, sean administrativos u operadores, necesitan las herramientas y los conocimientos adecuados. Es responsabilidad de la administración ayudarles. Todos los empleados deben ser capacitados en métodos estadísticos para resolver problemas de calidad. No solo la capacitación conduce a mejoras en calidad y productividad, sino que aumenta la moral de los trabajadores.
7. **Instituir el Liderazgo:** El trabajo de la administración consiste en liderazgo, no en supervisión. El liderazgo es para dar la guía para

ayudar a que los empleados hagan su trabajo mejor con menos esfuerzo. Puede ayudar a eliminar del trabajo el elemento miedo, e impulsar el trabajo en equipo.

8. **Eliminar el miedo:** Con frecuencia los trabajadores tiene miedo de informar problemas de calidad porque podrían no cumplir con su tarea; se podría reducir su pago de incentivos. Los administradores tienen miedo de cooperar con otros departamentos porque los otros administradores puedan recibir mayores calificaciones de eficiencia y bonos, mientras que los gerentes miedo de perder poder. El miedo solo permite impulsar el pensar a corto plazo.
  
9. **Optimizar esfuerzo de los equipos:** El trabajo de equipo ayuda a eliminar las barreras entre departamentos e individuos. La falta de cooperación conduce a la mala calidad porque otros departamentos no pueden comprender lo que desean sus clientes y no obtienen lo que necesitan de sus proveedores.
  
10. **Eliminar exhortaciones:** Los métodos motivacionales como el poster o el slogan, pasan por alto el hecho de que la mayor parte de los problemas provienen del sistema, es decir, son resultado de causas comunes de variación. Esto es problema del administrador, no del trabajador. Si acaso los esfuerzos del trabajador para arreglar los problemas tan solo aumentan la variación. La mejora se da entendiendo la naturaleza de las causas especiales y comunes. Por eso, la capacitación y el modo de pensar estadísticos, y no los slogans, son los que pueden mejorar la calidad. La motivación se alcanza mejor mediante la confianza y el liderazgo.

11. **Eliminar cuotas numéricas y administración por objetivos:** la medición se ha usado con frecuencia de forma primitiva. Las normas y las cuotas se tienen en cuenta en las perspectivas a corto plazo y crean miedo. No impulsan mejorías, en especial si hay recompensas o evaluaciones de eficiencias ligadas al cumplimiento de las tareas. Los trabajadores pueden olvidarse de la calidad para alcanzar la meta. Si se alcanza la norma, no hay incentivo para continuar la producción o mejorar la calidad. Los trabajadores no harán más que lo que se pida.
12. **Eliminar las barreras para enorgullecerse por la calidad del trabajo:** Deming cree que una de las mayores barreras para enorgullecerse del trabajo en equipo porque promueve la competencia por los recursos limitados; impulsa la mediocridad, porque acostumbra a que los objetivos sean en números y en lo que desee el jefe, pero no que los impulse la calidad; se enfoca en el corto plazo y desanima la toma de riesgos, y confunde al recurso personal con otros recursos.
13. **Impulsar la educación y el auto mejoramiento:** Es sutil la diferencia entre este y el punto seis (6) este último se refiere a capacitación en habilidades específicas para el trabajo. A diferencia de este que se refiere a la educación continua y amplia para el auto mejoramiento. Las empresas deben invertir en su personal en todos los niveles, a largo plazo. Una misión fundamental de los negocios es dar empleos, como se dijo en el punto uno (1), pero tanto negocios como sociedad tienen la responsabilidad de mejorar el valor del individuo. Desarrollar el valor del individuo es un potente método de motivación.

14. **Tomar acción:** La transformación debe iniciarse desde la alta dirección y abarcar a todos. Todos, absolutamente todos los miembros de la organización deben esforzarse por alcanzar la transformación en cuanto a calidad, procesos, productos y servicios, la transformación es el trabajo de todos, pero eso sí, hay que basarse en un equipo que reúna condiciones suficientes de capacidad y liderazgo.

Con lo antes expuesto, se puede indicar, que al desarrollar los catorce puntos de mejoramientos gerenciales, este sugiere una nueva definición radical del papel que desempeña una empresa, ya que, en vez de hacer dinero, debe permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento.

## **Servicio**

Tiene como origen el termino latino *servitium* que se define como la acción y el efecto de servir, es por ello que Berry, Bennet y Brow (1989:31) opinan que “estar sujeto a alguien por cualquier motivo haciendo lo que él quiere o dispone”. El servicio es en primer lugar un proceso. Son todas aquellas actividades que se realizan para satisfacer eficazmente las necesidades de los clientes.

La serie de normas ISO 9000 (2005:12) establece que un servicio “es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en el contacto entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible”

Sobre la base de las consideraciones anteriores, resulta oportuno indicar que la invisibilidad de los servicios impone una carga especial sobre lo que sí es tangible y está estrechamente asociado a ellos; por ejemplo, la apariencia del personal que presta servicio. En consecuencia, el servicio es una relación entre dos o más personas en la cual se realiza una o varias acciones encaminadas a satisfacer las necesidades de la otra parte.

### **Características del Servicio**

Según Berry, Bennet y Brow (1989) El servicio posee características propias que permiten diferenciarlo de un producto, de esta manera señalan:

**Intangibilidad:** son intangibles ya que no se les puede, tocar, oler, probar o ver. Por lo general un consumidor de servicio no tiene nada que colocar en su bolsa de compra, sin embargo pueden existir algunas cosas que representan el servicio como lo son los cheques o las tarjetas de crédito mas no son el servicio en sí mismas.

**Heterogeneidad:** los servicios varían, normalmente son llevados a cabo por seres humanos y por tratarse de actuaciones podrán ser similares pero en ningún caso serán idénticos.

**Inseparabilidad de producción y consumo:** un servicio generalmente se consume mientras se realiza, con el cliente implicado en el proceso. Por lo tanto la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos, ya que el cliente visita frecuentemente la fábrica de servicio.

**Caducidad:** la mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde. (p.25).

Además de lo antes mencionado, otros autores agregan que el servicio posee la característica de la no propiedad, ya que el comprador puede adquirir el derecho a recibir una presentación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo.

### **Gerencia de Servicio**

Junto al término calidad de servicio, la gerencia del servicio ha sido un concepto que se ha popularizado en el mundo empresarial, convirtiéndose en un instrumento útil y cómodo para la filosofía de todas aquellas organizaciones, cuyo fin es lograr un servicio excelente. Cuando en la organización, es tomada la decisión de trabajar bajo el concepto de calidad de servicio, se tiene que desarrollar estrategias variadas que faciliten los procesos y reconozcan las mejores herramientas que deben utilizar en pro de este desarrollo.

La gerencia de servicio crea una organización centrada en el cliente, de las necesidades y expectativas del usuario, el foco central del negocio. En este sentido Albrecht (1997:19) señala, “la gerencia de servicio es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio cuando la recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio”.

El concepto o la filosofía de la gerencia del servicio, sugiere que todos los que pertenecen a la organización, deben tener en la mente el cliente, es decir, cada empleado tenga relación directa con el cliente final, desempeñar algún papel y asegurarse de que todo funcione bien en los procesos. Es importante que cada trabajador internalice la importancia de su trabajo y desempeño para el logro de las metas organizacionales. El enfoque de la

gerencia de servicio busca calar en la cultura organizacional, convirtiendo al servicio excelente en la meta principal de toda organización.

### **Liderazgo de Servicio**

El liderazgo dentro de todas las organizaciones, sin importar la rama de la actividad, capacidad y tamaño es necesario, ya que es indispensable la presencia de alguien que dirija las acciones, que estipule las propiedades, marque los límites, en pocas palabras, es vital la presencia de un líder, en tal sentido Robbins (1996:413) define el liderazgo como “la habilidad de influir en un grupo y lograr la realización de metas”, entendiendo que son estos los que infectan la energía para empezar los procesos y mantenerlos funcionando, pues estos no se emprenderán sólo, y se podrán dar sólo si las personas que lideran la organización están realmente comprometidas, de no ser así, es difícil que los demás miembros de esta lo hagan.

Todas aquellas empresas que prestan servicios, deben tener una visión dentro de la organización en el cual se reflejen a sí mismos dentro de estas en un futuro, que los motive a dar lo mejor de ellos, un futuro provisorio en el cual cuenten con la oportunidad de crecimiento y desarrollo, estímulos que se produzcan en un presente de conducta apropiadas y beneficiosas para la organización.

Esto es en los niveles directivos donde debe nacer la pasión y el fuerte compromiso para con la calidad de servicio, pues son estos los que tienen el poder para hacer los cambios dentro de la organización, que facilite el

desenvolvimiento de los trabajadores. Zeithaml, Parasunaman y Berry (1993) señalan:

El personal que trabaja en servicios necesita una visión en la que pueda creer, una cultura de logros permanentes que le desafíen a dar siempre lo mejor de sí, un sentido de equipo que le nutra y le anime y determinadas normas y reglas que le muestren el camino (p.5)

El renombrado autor, se refiere a la cultura como todos los valores y actividades que se han desarrollado dentro de la organización, los cuales la caracterizan y hasta pueden llegar a limitarla, la calidad del servicio no escapa de esta realidad y si ésta no es parte de la cultura establecida, romper el “muro de servicio” puede volverse una tarea dura, que debe empezar por la parte alta de la organización.

Los líderes han de crear valores y expectativas que sean claros y visibles, ya que el reforzamiento demanda su compromiso y participación a cada una de las personas inmensas en el proceso. Los líderes participan en la creación de estrategias, de sistemas y métodos para el logro de la excelencia, la cual se hace indispensable para alcanzar la supervivencia. Estos deben crear un escenario donde las tónicas operativas, los reglamentos, normas y políticas existentes e igualmente importantes en la organización, así como las presiones internas y externas clásicas de un mercado complejo y competitivo, no se conviertan en excusas para obviar un servicio de calidad.

Se hace imprescindible para la alta gerencia de las organizaciones, dedicar mayor energía y atención en desarrollar valores y capacidades de liderazgo, para conseguir de forma tangible perfeccionar el servicio, a fin de llevarlo a un nivel de calidad que caracterice y diferencie a la organización y la mantenga en competencia.

### **Características del liderazgo de servicio**

Los líderes atraen a la gente por su capacidad de influir en ellos, y en muchas oportunidades, por cambiar el rumbo de los acontecimientos. Para hacer cambios en una cultura corporativa se necesitan líderes que se centren en todos los recursos de la corporación, en los valores, compromisos y aspiraciones, con una visión clara de lo que se quiere y la lucha constante porque esta visión se haga realidad.

Para los autores Zeithaml, Parasunaman y Berry (1993) los líderes del servicio presentan las siguientes características: visión del servicio, altos estándares de calidad, liderazgo sobre el terreno de integridad.

- **Visión del servicio:** la calidad de servicio es parte integral del futuro de la organización y es la mejor opción para mejorar los beneficios. Entienden que el servicio en su organización no es un tema postergable ni se trata a la ligera, pues de él depende la supervivencia en el mercado.
- **Altos estándares de calidad:** logran ver grandes oportunidades en los pequeños detalles de la organización, por lo que para ellos la primera impresión, siempre será importante y marcará el rumbo que esta tendrá.

- **Liderazgo sobre el terreno:** no hay nada que incentive más un trabajador que ver a su supervisor apoyándolo desde el lugar de los acontecimientos, modelando acciones y reacciones, actitudes, así como entrenando, corrigiendo, dirigiendo, observando, felicitando a los que estén por debajo dirección. De esta manera constantemente motivan a sus equipos de trabajo, manteniendo una buena comunicación y credibilidad de la calidad de servicio.
- **Integridad:** es sumamente importante para los líderes de servicio que los trabajadores lo conozcan como personas honorables y de grandes y fuertes valores, pues la percepción que tengan estos, marcará en gran medida su actitud dentro de la organización. Estos, ganan el respeto y confianza con sus colaboradores, partiendo de una actitud intachable y de esa manera impulsar la calidad de servicio como motor principal del día a día. (p.7)

De lo antes expuesto, se concluye, que un verdadero líder debe reunir todas estas características y fomentar el trabajo en equipo para poder lograr un enfoque competitivo en el desarrollo de los objetivos propuestos.

### **Calidad de Servicio**

Se conoce como una estrategia básica para enmarcar la estructura y funcionalidad organizativa, dentro de parámetros que consideren las expectativas y necesidades clientelares, la importancia del recurso humano, para dar respuesta a estas exigencias debe ser determinante para garantizar la calidad de los servicios que ofertan.

Según Atencio y González (2006:223), “la calidad del servicio es responsabilidad de toda la organización, donde se involucre a todo el que se

relaciona directa e indirectamente con los clientes y el servicio que se le presta”, porque es lo que en definitiva valora el cliente como una totalidad y no como una propiedad específica del producto, bien o servicio que le ofrecen.

Los orígenes del modelo gerencial basado en Calidad del servicio tiene su mayor representante en Carlzon, (1987:97) “revolucionó con su diseño, desarrollo y prestación del servicio excelente”, cuyo supuesto inicial era hacer extrovertida a la organización, para controlar la experiencia del cliente y definir los momentos de verdad en la prestación del servicio.

Del modelo gerencial surgen los principios de:

- Controlar las experiencias del cliente en todos los puntos durante el ciclo del servicio
- Organización orientada hacia el cliente
- Sistemas amables para el cliente
- Cultura y ambiente de trabajo que refuerce la idea de que el cliente está primero.

Por su parte, las organizaciones que aplican gerencia de servicio, trabajan con un estilo de dirección comprometido profundamente con la filosofía de calidad, acorde con la necesidad de trabajar para el cliente. Este estilo de dirección busca, entre otras cosas: dotar a los trabajadores de las herramientas necesarias que les permitan hacer un excelente trabajo; lograr un personal capacitado y comprometido con la calidad; aplicar la objetividad en la evaluación de los empleados como el cliente más importante.

## **Características de la Calidad en los servicios**

La calidad de servicio como clave del éxito, si se quiere satisfacer al consumidor, debe formar parte integral en la organización y creer fundamentalmente que el servicio es la mejor estrategia para generar beneficios dentro de la organización y ser competitivos en el mercado global.

Según las normas ISO 2000 referidos Cuatrecasas (2001):

Varias son las razones para prestar una especial atención a la calidad del servicio entre las que se cuentan:

- Mejorar la prestación del servicio y la satisfacción del cliente
- Mejorar la productividad, la eficacia y reducir costos.
- Mejorar el mercado. (p.47)

Ello supondrá realizar un esfuerzo especial para gestionar los procesos sociales del servicio, considerar las interacciones humanas como un elemento esencial de la calidad del mismo, desarrollar las competencias y aptitudes del personal y motivarlo a la mejora de calidad y alcanzar las expectativas del cliente, sin olvidar el reconocimiento de la importancia de la percepción del cliente, de la imagen de la cultura y de las prestaciones de la organización de servicios.

En cuanto a los requisitos, que son las características que han de cumplir los “output” de manera que el cliente quede satisfecho, también existen diferencias entre los productos y los servicios, puesto que en los productos, estos requisitos se discuten con el cliente y se llega a definir como ha de ser el resultado o salida, mientras que en los servicios, no siempre se puede

hablar previamente con el cliente. Claro que siempre habrá unos requisitos que el cliente siempre espera y no comunica.

De lo antes expuesto, se puede indicar que estos requisitos son las expectativas del cliente, y para cumplirlas se ha de igualar o superar aquello que el cliente espera del servicio. En tal sentido, la calidad del servicio estará muy orientada a igualar o sobrepasar las expectativas del cliente tiene respecto al servicio.

## **Clientes**

Es importante para toda la organización, alcanzar los mejores resultados, y para ello, es indispensable que dé respuesta a las demandas de sus clientes tanto internos como externos, ya que, en gran medida de ellos depende la competitividad o no que pueda atribuírsele. Cabe destacar que los clientes no solo deben ser vistos como una fuente de ingresos, sino como seres humanos los cuales deben ser escuchados ya que forman parte esencial del negocio.

En el mismo orden de ideas, Albrecht y Bradford (1998:16) comentan “el cliente es una persona con necesidades y preocupaciones que, seguramente, no siempre tienen la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de su servicio”. La razón de ser de un negocio, es el cliente; por tanto, se debe tratar de pensar cómo piensa él, es decir, ponerse en el lugar del cliente e intentar determinar, la forma en la cual le gustaría ser atendido.

En tal sentido Wellington (1997) comenta:

Hoy es frecuente oír hablar de los clientes internos y de los externos. Los clientes externos son evidentes. Todo el mundo sabe quiénes son. Pero todos los clientes internos no son tan evidentes porque tradicionalmente no hemos usado ese lenguaje. Por ejemplo, los clientes internos del departamento de contabilidad, pueden ser de los empleados de producción, comercialización o embarques. Todo el mundo les sirve a otros dentro de la misma compañía. Todo es una sociedad. Todo tiene que ser trabajo en equipo. Trabajar en equipo nos produce una satisfacción que no obtendríamos de otra manera. Ser parte de un equipo ofrece de ventaja de aumentar la capacidad, el placer y el apoyo. (p.137)

Con lo anteriormente expuesto, se observa la importancia que debe tener el cliente para la empresa, en consecuencia es indispensable mantener satisfecho al cliente interno y de esta forma se sentirá motivado a realizar de la mejor manera sus actividades, colaborando en el fortalecimiento de la organización, ofreciendo productos y servicios de calidad para satisfacer al cliente externo.

### **Fidelización de clientes**

La calidad de servicio es la base de la experiencia en una empresa, la competencia y exigencias de clientes cada vez es mayor, internados con dos factores que contribuyen a esta concienciación la calidad de servicio en todas las organizaciones genera una gama de ventajas y aspectos positivos que hacen de esto una mejor y más competitiva organización.

La fidelización de los clientes es una ganancia que la empresa adquiere poniendo en práctica una cultura de calidad, dirigida a la satisfacción total de sus clientes, es importante recalcar que la misma se forma tanto de clientes externos como de clientes internos y pasa a ser parte fundamental para el logro de metas y objetivos.

En el mismo orden de ideas, esta no requiere de métodos y herramientas sino también de una fuerte voluntad por parte de la empresa de tornarse delicadamente hacia el cliente, pues es la pérdida de este indicador clave en la estrategia calidad de servicio Cerezo (2006) indica:

Todo cliente que se pierde, se lleva consigo un beneficio potencial que la empresa no podrá ya obtener. Por lo contrario un cliente fiel representa:

Una ligera inversión comercial (menos publicidad y menos costo).

Una compra media mayor.

Un aumento del margen de beneficio, porque los clientes fieles aceptan un mayor precio.

Una estupenda herramienta de promoción, ya que el cliente fiel es un cliente satisfecho del servicio y productos ofrecidos, lo cual comentara a más consumidores.

Por último, conservar un cliente resulta de tres a cinco veces menos caro que conquistar uno nuevo en prospección. Pero ¿Cómo conservar los clientes cuando la competencia es cada vez más feroz? (p.102)

La búsqueda de la calidad de servicio, es una gran competencia por el resto de los años que estén por venir para la empresa, que además, requiere de compromiso de los sectores involucrados en la dirección y

conducción de la misma, para que todo el personal pueda informar y solventar situaciones a los clientes en cualquier aspecto.

## **Satisfacción del cliente**

En el siglo XXI, a la par que se va incrementando la competencia y que la globalización forma parte del día a día, la gerencia japonesa ha internalizado, que no sólo los precios bajos garantizan un lugar estable en el mercado al cual se deben, volcando su atención al conocer la motivación de los clientes para adquirir determinado producto o servicio, por ello, se han tomado en cuenta dos premisas básicas: en primer lugar una organización como proveedora de servicio, debe su existencia y su uso de razón de ser a quienes están en disposición de demandar lo que ofrece, es decir, el cliente, de la cual deriva la segunda premisa de no gestionar en función a un mercado, sino a las necesidades que determinan los usuarios que los conforman.

De aquí se genera el nuevo concepto que debe regir toda presentación de servicio. La satisfacción del cliente: según kottler (1999:69), indica que “es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”.

De acuerdo a la definición anterior la satisfacción del cliente viene conformada por tres elementos principales:

1. **Rendimiento percibido:** Es el desempeño que el cliente considera que obtuvo después de adquirir el servicio o producto, en pocas palabras,

es el resultado de lo que el cliente percibe, teniendo las siguientes características:

- Determinado acorde a la óptica del cliente no de la organización
- Basado en función y en la percepción a los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio aun cuando ésta no es necesariamente una realidad.
- Es impactado por las opiniones de terceras personas capaces de influenciar en el cliente.
- Depende del estado de ánimo y razonamiento del cliente.

2. **Las expectativas:** es aquello que el cliente espera conseguir de la organización, producida por efecto de una o más de las siguientes situaciones:

- Promesas hechas por la organización relativa a los beneficios y bondades de servicio o producto ofertado.
- Experiencia de adquisiciones anteriores
- Opiniones de personas capaces de influenciar al cliente (amistades, familiares, expertos en la materia).
- Promesas ofrecidas por la competencia

La organización debe tener sumo cuidado en establecer un nivel correcto de expectativas, nunca debe estar por debajo de lo que se debe ofertar, ya que no representara ningún atractivo para la clientela, más si las expectativas planteadas sobrepasa las capacidades de la organización, el cliente se verá decepcionado al no conseguir lo que se le fue ofrecido.

Resulta interesante acotar, que una merma en los índices de satisfacción, no se deben necesariamente a una disminución de la calidad de productos o servicios, pueden deberse a un aumento de las expectativas de clientes, lo que hace necesario realizar una continua actividad de marketing, que permita conocer lo que el cliente espera y necesita, para de esta manera saber si las expectativas del cliente se enmarca dentro de lo que la organización pueda ofrecer, conocer si se está a la par, por debajo o si supera las expectativas que la competencia general y determinar si hay conciencia con lo que el cliente promedio espera para animarse y decidirse a comprar.

3. **Los niveles de satisfacción:** posterior a la adquisición del producto o servicio, el cliente experimenta uno de los siguientes niveles de satisfacción:

- *Insatisfacción:* El cliente percibe que el desempeño de producto no alcanza sus expectativas
- *Satisfacción:* Producido cuando el desempeño del producto y las expectativas del cliente coinciden.
- *Complacencia:* El desempeño percibido excede las expectativas planteadas por el cliente.

Por lo escrito anteriormente, el nivel de satisfacción permitirá conocer la lealtad del cliente hacia la organización, debido a que el cliente insatisfecho, volcara su interés en otro proveedor capaz de ofrecerle lo que él necesita y espera. Por otro lado, un cliente satisfecho mantendrá su lealtad a la organización hasta que un competidor le ofrezca un servicio mejor, más si un cliente se encuentra complacido sentirá una afinidad especial y una mayor

lealtad hacia la organización, por esta razón el esfuerzo de las organizaciones en estos días, deben estar orientados a mantener complacidos a los clientes, mediante la promesa de ofrecer sólo lo que se pueda cumplir.

Según Goffry (1997):

“La importancia de centrar la atención en los clientes se descubrió en un estudio dirigido por los programas de asistencia técnica, en el cual encontraron que cada queja que se recibe de un cliente hay otras veintiséis de clientes adicionales que tienen motivos para ellos, de esos veintiséis, seis consideran que dicho constituyen un problema serio. Además, dentro de sus bases de clientes noventa y seis por ciento no se queja nunca. Si el problema se resuelve, el cincuenta y cuatro por ciento vuelve a comprar o adquirir el servicio, el dieciséis por ciento tal vez vuelva, el noventa y cinco por ciento regresa y el cinco por ciento restante no lo vuelve a hacer”. (p.188)

En este orden de ideas, si se desea mantener el cliente y generar su confianza y fidelidad, los requisitos de la calidad que éste demanda deben ser satisfechos, si bien existen, beneficios que toda organización puede obtener si logra la satisfacción de sus clientes, dichos beneficios pueden ser englobados en tres principales:

- 1 ***Lealtad del cliente:*** un cliente satisfecho vuelve a adquirir el servicio, logrando la fidelidad del cliente y la posibilidad de vender el mismo producto u otros en el futuro.

- 2 ***Difusión gratuita:*** un cliente satisfecho comunica la experiencia positiva que vivió con un producto o servicio, por lo cual se obtiene publicidad gratuita y aumentando por ende la posibilidad de procurarse nuevos clientes.
- 3 ***Participación en el mercado:*** al conseguir la lealtad, producto de una gran satisfacción, el cliente deja a un lado la competencia obteniendo así un lugar y una estabilidad en el mercado.

El norte de esta organización, que desee mantener una ventaja competitiva y ganar su lugar, establece que en el mercado debe ser mantener a sus clientes complacidos y plenamente satisfechos, por lo cual, determinar y hacer seguimientos de sus clientes, debe constituirse en una actividad del acontecer diario, para ello se debe acudir siempre a la fuente primaria, los clientes, evitando caer en el descuido y mantenerlo constantemente.

De lo antes expuesto, se puede concluir, que se trata de un sistema de retroalimentación, el cual permite identificar las fallas en el servicio y aplicar los correctivos necesarios en el momento justo, estableciendo una cultura organizacional que asegure una fuerza laboral obsesionada con su cliente y su satisfacción mediante la práctica de actividades que fomenten dicho comportamiento,

En otro orden de ideas, según Kottler (1999), establece que para afrontar los retos que hoy en día se presentan, existen una gama de actividades que comprenden un universo de herramientas tales como:

- 1) **Sistema de quejas y sugerencias:** Una organización orientada al cliente y su satisfacción, debe procurarle un sistema que le permita plantear sugerencias y expresar sus quejas e inquietudes, lo cual proporciona un sin fin de ideas y ayuda a anticiparse a los problemas, este sistema debe ir siempre acompañado de soluciones, que permita la minimización o completa eliminación de las quejas.
- 2) **Encuesta de satisfacción dirigidas a los clientes:** Es una herramienta ideal para conocer los niveles de satisfacción, estas se pueden llevar a cabo mediante el envío de cuestionarios o por llamadas telefónicas a los clientes, que permita conocer la opinión que merecen los servicios ofertados.
- 3) **Usuarios disfrazados:** Se basa en la contratación de personal que actúe como usuario, reportando los resultados obtenidos en cuanto a las fortalezas y debilidades de los servicios prestados, tanto en la organización como en sus competidores, así mismo se pueden fingir inconvenientes, con la finalidad de evaluar la capacidad de resolución y manejo de la situación.
- 4) **Análisis de clientes perdidos:** por medio del seguimiento de los clientes que han dejado de usar los servicios de la organización, con el fin de obtener el por qué de su decisión, ya que en la actualidad se debe poner especial atención a la cantidad de clientes perdidos y las razones por las cuales se perdieron, para de esta manera aplicar los correctivos necesarios.

Dada la alta competencia de este mundo tan globalizado, la satisfacción del cliente fundamenta la clave del éxito y supervivencia de cualquier

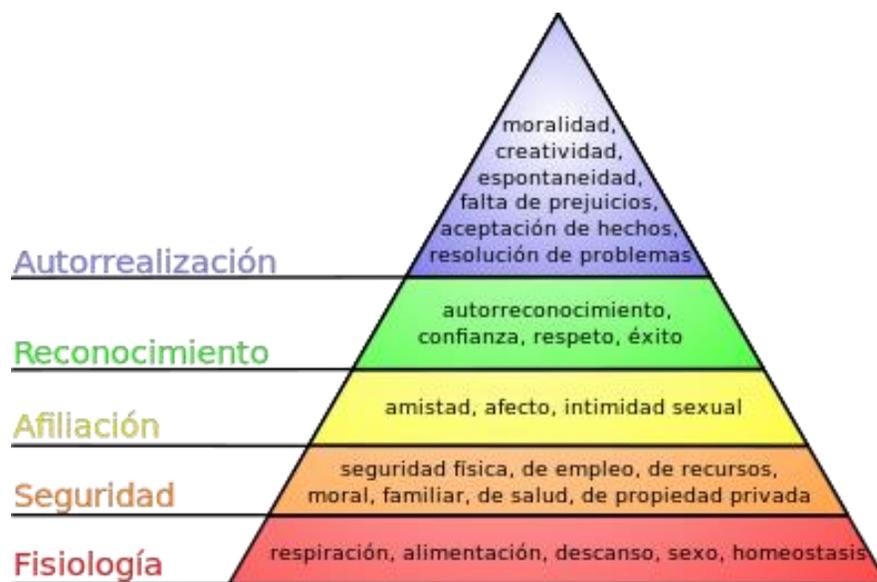
organización, por lo que el cliente debe ser activo fundamental y los esfuerzos deben dirigirse constantemente al logro de la misma, por medio de la consecución de bienestar.

### Teoría motivacional de la pirámide de Maslow

De acuerdo a Cejas y Jácome (2006:87); el psicólogo Abraham Maslow desarrollo dentro su teoría de la motivación, “una "jerarquía de las necesidades que los hombres deben satisfacer”. Estas necesidades vienen representadas por la Pirámide de Maslow, la cual se representa en el siguiente grafico:

Figura 3

#### Pirámide de Maslow



Fuente: Cejas y Jácome (2006)

La interpretación de la pirámide nos proporciona la clave de su teoría, un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más baja en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel.

Por ejemplo, una persona no busca tener satisfechas las necesidades de seguridad (evitar los signos del ambiente) si no tiene cubiertas sus necesidades fisiológicas (como comida, bebida, aire, entre otras).

Las renombradas autoras Cejas y Jácome (2006), plantean que para Maslow existen 5 tipos de necesidades:

**1) Necesidades Fisiológicas:** Son necesidades básicas para mantener la homeostasis, entre este grupo de necesidades se encuentran:

- Respirar.
- Beber agua.
- Dormir y descansar.
- Necesidad regular de homeostasis (Ausencia de enfermedad).
- Alimentarse.
- Liberar desechos corporales.
- Necesidad sexual.

Si todas las necesidades humanas dejan de ser satisfechas entonces las necesidades fisiológicas se convierten en la propiedad más alta. Un ejemplo de ello es que si se le ofrecen a una persona soluciones para dos necesidades, como la necesidad de afiliarse o pertenecer a un grupo y

saciar el hambre, es más probable que elija la última opción, como resultado todos los otros deseos y capacidades pasan a un plano secundario.

**2) Necesidad de Seguridad:** Estas surgen al momento de estar cubiertas las necesidades fisiológicas. Convirtiéndose la seguridad en la prioridad sobre los objetivos. Una sociedad tiende a proporcionar esta seguridad a sus miembros. En ocasiones, la necesidad de seguridad supera a la necesidad de satisfacción, ejemplo: en el residente de una zona de riesgo los cuales ante la presencia de un peligro inminente sacrifican la seguridad que poseen para la consecución de la satisfacción de las necesidades fisiológicas primarias, con tal de sentirse plenamente seguro.

En caso de peligro agudo la seguridad pasa delante de las necesidades fisiológicas.

Dentro de las necesidades de seguridad y protección encontramos:

- Seguridad física.
- Seguridad de empleo.
- Seguridad de ingresos y recursos.
- Seguridad moral y fisiológica.
- Seguridad familiar.
- Seguridad de salud.
- Seguridad contra el crimen de la propiedad personal.

**3) Necesidades de afiliación y afecto:** Se encuentran relacionadas estrechamente con el desarrollo afectivo del individuo, son las

necesidades asociación, participación y aceptación, se ven satisfechas por medio de las funciones de servicios y prestaciones las cuales comprenden actividades deportivas, culturales y recreativas. El hombre como ser social por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales, entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo y el amor.

Cabe destacar, que no se puede ser equivalente el sexo con el amor. Aun cuando el amor pueda expresarse a menudo sexualmente, la sexualidad en si puede en momento ser considerada solo en su base fisiológica.

**4) Necesidades de Estima o Reconocimiento:** Se refiere a la manera en la cual es reconocido el trabajo personal y viene estrechamente relacionada con la autoestima.

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima:

- La estima alta, se refiere a la necesidad del respeto hacia uno mismo, abarcando sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima baja, corresponde al respeto proveniente a las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e inclusión dominio.

**5) Necesidades del ser, Necesidades de autoestima (Autorrealización):** Son las más elevadas en jerarquía, puesto que se

encuentran en la punta de la Pirámide de las Necesidades de Maslow, a través de su satisfacción, el ser humano encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo del máximo potencial del individuo al momento de realizar una actividad. Se llega a esta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto, a diferencia de las anteriores necesidades que pueden ser completamente satisfechas esta necesidad es continua.

## **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

### **Naturaleza de la Investigación**

La investigación pretende determinar la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual en el ambiente laboral, composición o procesos de los climas de trabajo sobre la realidad, que debe ser mejorado para que el trabajador pueda de manera segura y confortable, desempeñar sus tareas diarias.

Por lo antes expuesto, esta investigación está calificada como descriptiva, ya que según señala Sabino (1986):

La investigación de tipo descriptivo trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada. (p. 51)

Por lo que, en esta investigación se buscó dar respuesta a las interrogantes y evaluar el escenario laboral en el cual se desempeña el cliente interno, como es el servicio prestado por el departamento de Recursos Humanos y qué factores afectan la satisfacción del cliente interno

en una institución financiera pública. Básicamente estas variables son características evaluables y medibles que permiten determinar la situación real de los trabajadores.

Por otra parte, Delgado, Colombo y Orfila (2003:42), plantean que: “Las investigaciones descriptivas están dirigidas a reseñar las características primordiales de un fenómeno, siendo obligatoria una precisión en el momento de la medición de las dimensiones del objeto de estudio”. En este sentido, se establece que la función principal de este tipo de investigación es la de mostrar la tipología del objeto de estudio.

### **Estrategia Metodológica**

Es la que determina los pasos a través de los cuales se lleva a cabo el desarrollo de la investigación, en el caso particular de ésta, inicialmente se planteó un objeto de estudio, se señalaron los objetivos específicos, luego se estableció la justificación de la investigación, y posteriormente se llevó a cabo la revisión documental indispensable para realizar las bases teóricas atendiendo a la información necesaria para dar respuesta, en gran parte, a lo establecido en el objeto de estudio.

En función de facilitar la investigación, se hará un registro de la información mediante la técnica de la operacionalización de los objetivos utilizando un Cuadro Técnico Metodológico, la cual Delgado, Colombo y Orfila (2003:999) “sugieren como un medio de especificar con mayor precisión la información necesaria”.

Los autores antes citados señalan, que éste permite agrupar de manera resumida los aspectos relevantes de la investigación a partir de sus aspectos más generales, para ir desarrollándolos hasta llegar a los elementos más concretos, con la finalidad de acercarse a la realidad del objeto de estudio. Es decir, partiendo de los objetivos específicos, se definen sus significados e identifican sus dimensiones e indicadores, los ítems, las fuentes de información y las técnicas e instrumentos que se van a utilizar para de esa manera ordenar, clasificar y ejecutar la investigación.

Para alcanzar los objetivos específicos se realizó una encuesta estructurada a través de un cuestionario, que fue de gran utilidad para desarrollar el cuadro técnico metodológico, mediante el cual se operacionalizaron las variables detectadas en las bases teóricas y aplicables al mismo, también se llevó a cabo la observación la cual mediante una lista de cotejo permitió ir desglosando los indicadores e ítems que hicieron posible dar repuestas a los objetivos planteados.

**CUADRO 2  
CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO**

OBJETIVO	DIMENSION	DEFINICION	INDICADORES	ÍTEMS	FUENTE	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
Describir los servicios prestados por el departamento de Recursos Humanos en una institución financiera pública a sus clientes internos.	Calidad de Servicio	Se define como el juicio global del cliente acerca de la excelencia y superioridad del servicio que surge de la comparación entre las expectativas previas de los usuarios. Según Berry (1985)	1. Características del Departamento.	1.1 Ubicación (A1) 1.2 Iluminación (A 2) 1.3 Instalaciones (A3) 1.4 Temperatura (A4) 1.5 Misión y Visión (A5) 1.6 Horario (A6) 1.7 Comunicación (A7-A12)	Personal del Departamento de Recursos Humanos.	Entrevista estructurada a través de un guion de entrevista.
			2. Personal del Departamento.	2.1 Cantidad de personal. (A13) 2.2 Preparación (A14-A15)		

Elaborado por: López, Malpica y Ramírez (2016)

**CUADRO 2**  
**(Continuación)**  
**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO**

OBJETIVO	DIMENSION	DEFINICION	INDICADORES	ÍTEMS	FUENTE	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
Describir los servicios prestados por el departamento de Recursos Humanos en una institución financiera pública a sus clientes internos.	Calidad de Servicio	Se define como el juicio global del cliente acerca de la excelencia y superioridad del servicio que surge de la comparación entre las expectativas previas de los usuarios. Según Berry (1985)	3. Servicios ofrecidos por el Departamento de Recursos Humanos.	2.3 Entereza (A16-17) 2.4 Imagen (A18) 2.5 Empatía (A19) 2.7 Comunicación (A20)  3.1 Rapidez de respuesta (A21) 3.2 Tipos (A22-A34) 3.3 Manejo de quejas (A35-A36) 3.4 Procedimientos (A37)	Personal del Departamento de Recursos Humanos.	Entrevista estructurada a través de un guion de entrevista.

Elaborado por: López, Malpica y Ramírez (2016)

**CUADRO 2**  
**(Continuación)**  
**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO**

OBJETIVO	DIMENSION	DEFINICION	INDICADORES	ÍTEMS	FUENTE	TÉCNICAS E INSTRUMENTO
Identificar el nivel de satisfacción del cliente interno con respecto al servicio prestado por el departamento de Recursos Humanos	Satisfacción del Cliente Interno	Es la percepción orientada al cumplimiento de las expectativas y necesidades del cliente interno acerca del servicio que le prestan	1. Servicios recibidos	1.1 Tipos de servicios (A1-A11)	Trabajadores de la institución financiera pública.	Cuestionario.
			2. Confiabilidad	2.1 Compromiso (A12) 2.2 Actitud (A13) 2.3 Confidencialidad (A14-A16)		
			3. Elementos Tangibles	3.1 Modernidad (A17) 3.2 Imagen y limpieza (A18) 3.3 Apariencia (A19)		

Elaborado por: López, Malpica y Ramírez (2016)

**CUADRO 2**  
**(Continuación)**  
**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO**

OBJETIVO	DIMENSION	DEFINICION	INDICADORES	ÍTEMS	FUENTE	TECNICAS E INSTRUMENTO
Identificar el nivel de satisfacción del cliente interno con respecto al servicio prestado por el departamento de Recursos Humanos Elaborado por: López, Malpica y Ramírez (2016)	Satisfacción del Cliente Interno	Es la percepción orientada al cumplimiento de las expectativas y necesidades del cliente interno acerca del servicio que le prestan	4 Prontitud de respuesta	3.4 Iluminación (A20) 3.5 Comunicación (A21-A23) 3.6 Temperatura (A24) 3.7 Seguridad (A25) 3.8 Ubicación (A26) 4.1 Entereza (A27-A28) 4.2 Atención personalizada (A29)	Trabajadores de la institución financiera pública.	Cuestionario.

Elaborado por: López, Malpica y Ramírez (2016)

**CUADRO 2**  
**(Continuación)**  
**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO**

<b>OBJETIVO</b>	<b>DIMENSION</b>	<b>DEFINICION</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>FUENTE</b>	<b>TECNICAS E INSTRUMENTO</b>
Identificar el nivel de satisfacción del cliente interno con respecto al servicio prestado por el departamento de Recursos Humanos	Satisfacción del Cliente Interno	Es la percepción orientada al cumplimiento de las expectativas y necesidades del cliente interno acerca del servicio que le prestan	5 Seguridad	4.3 Rapidez y efectividad (A30)  5.1 Seguridad en sí mismo (A31)	Trabajadores de la institución financiera pública.	Cuestionario.
			6 Empatía	6.1 Atención (A32) 6.2 Interés (A33)		

Elaborado por: López, Malpica y Ramírez (2016)

## Confiabilidad

En cuanto a la confiabilidad, se empleó un cuestionario, fue aplicado a una porción de 10 trabajadores pertenecientes a la entidad financiera pública ubicada en el Estado Carabobo, siendo estos el cliente interno. Para verificar la confiabilidad del instrumento aplicado, se realizaron los cálculos en una hoja de Excel, vaciando los resultados obtenidos, además utilizando el coeficiente de Alfa de CronBach.

La confiabilidad es definida por Hernández, (1993:242) reza lo siguiente: “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”.

Se realizó la aplicación del coeficiente Alfa de CronBach con la siguiente formulación, que según Hernández y Otros (2002:349), “oscila entre cero (0) y uno (1), representando 0 confiabilidad nula y 1 la máxima confiabilidad”.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

K: El número de ítems

$S_i^2$ : Sumatoria de Varianzas de los Ítems

$S_T^2$ : Varianza de la suma de los Ítems

$\alpha$ : Coeficiente de Alfa de CronBach

Una vez procesados los datos, se obtuvo como resultado para el instrumento un coeficiente de 0,93 (93%), que significa alta confiabilidad. (Ver Anexo A).

### **Validez del Instrumento**

Para determinar la validez del instrumento de esta investigación, fue necesaria la opinión y juicio de expertos, quienes dictaminaron que el instrumento aplicado, fue diseñado de manera rigurosa y formal, pertinente de las ciencias respectivas para la obtención de información confiable y acorde a la investigación.

Para dicha validación fueron consultados como expertos profesores adscritos a la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo, quienes evaluaron el contenido de la temática sobre la cual se investigó y analizó. Dichos expertos dieron su veredicto acerca de los elementos contenidos en el instrumento, opinando que las preguntas guardan relación con la investigación. (Ver Anexo B,C Y D).

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

En función de los objetivos definidos en el presente estudio, se emplearon técnicas de recolección de información orientadas, de manera esencial, a alcanzar los fines propuestos. Las técnicas e instrumentos de recolección fueron aplicadas al personal del departamento de Recursos Humanos y al resto de los empleados de la entidad bancaria, con la finalidad de recabar los

datos necesarios que darían respuesta a los objetivos e interrogantes planteadas.

Dada la naturaleza del estudio y en función de los datos que se requieren, se utilizaron las técnicas de observación directa, entrevista basado en un guion de entrevista y un cuestionario.

Es necesario definir la observación directa como una herramienta de gran utilidad, ya que proporciona elementos fundamentales para el investigador que observa los hechos, usando sus propios sentidos, según Hurtado, (2001:128) “acumula hechos que lo ayudan a identificar un problema.”

Por otra parte, el cuestionario como instrumento de recolección de datos, formula preguntas directas a una muestra representativa de sujetos, con el fin de describir y relacionar características que permitan recabar información, para el investigador y además Tamayo y Tamayo, (2005:91) señala que: “aísla ciertos problemas, y reduce la realidad a cierto número de datos...”

Para el desarrollo de esta investigación se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario (ver anexo E), constituido por treinta y tres (33) afirmaciones para la cual se utilizó la escala de Likert, quien según Hernández, (2000: 368) “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos”, para las respuestas, las cuales fueron establecidas de la siguiente manera:

- (5) Totalmente de acuerdo.
- (4) De acuerdo.
- (3) Medianamente de acuerdo.
- (2) En desacuerdo.
- (1) Totalmente en Desacuerdo.

Adicionalmente, se aplicó una entrevista que según Sierra (1999:281) quienes la definen como “es una conversación establece un interrogador y un interrogado, orientada a la obtención de información sobre un objetivo definido”, dicha entrevista estuvo dirigida a dos empleados del departamento de Recursos Humanos;(Coordinador de Recursos humanos y Analista de Nomina), la cual permitió contrastar ambos resultados. (Ver Anexo F).

### **Colectivo a Investigar**

En cuanto al colectivo a investigar Hernández (2000:210) define que es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. En esta investigación se realizó el estudio en un grupo de empleados de una institución financiera pública ubicada en el estado Carabobo, constituido por una población total de 60 trabajadores.

### **Población**

Es el conjunto sobre el que estamos interesados en obtener conclusiones. Normalmente es demasiado grande para poder abarcarla, motivo por el cual se puede hacer necesaria la extracción de una muestra de ésta.

Según Tamayo y Tamayo (2003:176) se entiende por población “a la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio”. Es decir, la totalidad de las unidades de análisis, sean personas, cosas o elementos que presentan características comunes.

Para el desarrollo de esta investigación se tomó una población finita, según Arias (2004: 86) es “una agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran”, esta población está conformada por los trabajadores de una entidad financiera Pública ubicada en Guacara Estado Carabobo, a los cuales se les aplicó un cuestionario definido por Hurtado y Toro (2001:53), “el cuestionario constituye una forma concreta de la técnica de observación, logra que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones”.

La Institución en la cual se desarrolló la investigación cuenta con una población total en el estado Carabobo de 60 trabajadores distribuidos en cinco agencias, las cuales se pueden apreciar en el siguiente cuadro:

**CUADRO 3**  
**Población total de la Entidad Financiera**

<b>NOMBRE DE LA AGENCIA</b>	<b>N° DE EMPLEADOS</b>
Agencia Cristal	8
Agencia Camoruco	10
Agencia Zona Industrial Valencia I	16
Departamento de RRHH Zona Industrial Valencia I	2
Agencia San diego	12
Agencia Guacara Plaza	10
<b>Total de Población</b>	<b>60</b>

**Realizado por:** López, Malpica y Ramírez (2015)

### **Muestra**

Es la parte extraída de un conjunto que se considera como una porción representativa, ya que permite conocer la realidad del mismo o de los individuos de una población estadística.

Por su parte, Sabino (2002:99) señala que “una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo”. En el mismo orden de ideas, Tamayo y Tamayo (2003:176) indica que el uso de la muestra “descansa en el principio de que las partes representan el todo y por tanto refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual nos indica que es representativa”.

En vista de que el tamaño de la población, es grande y dispersa, se consideró conveniente trabajar con una muestra intencional, constituida por dos empleados del departamento de RRHH, están ubicados en la oficina Zona Industrial Norte, debido a que allí se encuentra ubicada el departamento de gestión humana, 10 empleados ubicados en la oficina Guacara del estado Carabobo, ya que fue donde se observó la problemática, a los cuales se les aplicó la encuesta y la entrevista antes mencionada.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En el presente capítulo, se realizó el análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de información el cual consistió en un cuestionario dirigido a 10 trabajadores de una institución financiera pública ubicada en el estado Carabobo, también se aplicó un entrevista constituida de igual forma por 33 preguntas, dirigida a dos trabajadores (coordinador de Recursos humanos y Analista de Nomina) del departamento de Recursos humanos, de la misma entidad Carabobo.

En este sentido, Delgado, Colombo y Orfila (2003) opinan lo siguiente:

El análisis y la interpretación de los datos corresponden a la última fase del proceso de investigación, y en el mismo se explana todo un conjunto de argumento tendente a dilucidar aspectos inherentes al alcance de cada uno de los objetivos propuestos por el sujeto examinador investigador. (p.82).

En esta investigación se desea obtener respuestas a los objetivos planteados en el presente trabajo especial de grado, los cuales fueron:

Describir los servicios prestados por el departamento de Recursos Humanos a una institución financiera pública a sus clientes internos, Analizar la satisfacción del cliente interno con respecto al servicio prestado por el departamento de Recursos Humanos e Identificar los factores que afectan la

satisfacción del cliente interno. Según Hevia (2001:46): Este estudio se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finaliza con la recolección de los datos, donde se procederá a aplicar el análisis de los mismos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación.

Así mismo, se proporcionan los resultados obtenidos en la presente investigación en base a la aplicación del instrumento de recolección de datos establecido inicialmente, es decir, el cuestionario (ver anexo E), el cual está compuesto por 33 ítems que facilitaron la obtención de información indispensable para el logro de los objetivos propuesto por los investigadores.

De igual forma se aplicó una entrevista al departamento de Recursos Humanos, la cual estuvo constituida por 33 preguntas que permitieron contrastar ambos resultados. Es importante resaltar que los resultados obtenidos fueron tabulados y calculados los porcentajes para la realización de los gráficos y el análisis correspondiente.

En el mismo orden de ideas, se muestra el análisis de los datos según el marco teórico referencial de la investigación en curso, a partir de los siguientes autores: Arias, Fidias. (2004), Albrecht, Karl y Zemke, Ron. (2000), Albrecht, Karl. (1997), Albrecht, Karl y Bradford, Lawrence. (1998), Atencio, Edith y González, Blanca (2006), Barreto y Zambrano. (2007), Barrios, María, Mendoza Yesenia y Ortiz, Carlos. (2010), Berrios, Tulelvia, y Ramos, Regina. (2004), Berry, Leonard. (1996), Berry, Leonard, Bennet, David y Brown Carter. (1989), Berry, Leonard y Parasuraman A. (1991), Carlzon, Jan. (1987), Carro, Roberto y Gonzalez, Daniel. (2005), Cejas, Magda y Jácome, María. (2006), Cerezo, Pedro. (2006), Cuatrecasas, Luis. (2001),

Chiavenato, Idalberto. (1999), Crosby, Philip. (2011), Daft, Richard. (2006), Davenport, Thomas. (2006), Deal, Terrence y Kennedy, Allan. (1985), Davis, Keith. (1993), Delgado de Smith, Yamile. (2013), Delgado de Smith, Yamile, Colombo, Leyda y Orfila, Rosmel. (2003), Deming, Edwards. (1989), Denison, Daniel. (1991), Domínguez, Humberto. (2006), Evans, James y Lindsay, William. (1995), Feigenbaum. Armand. (1994), Guedez, Víctor. (1996), Guerin, Guilles. (1992), Guilera, L. (2008), Guiot, Jean. (1992), Hernández, Roberto. (1993), Hernández, Roberto, Fernández, Collado y Baptista, Lucio (2000), Hernández, María (2007), Herrera, Francisco (2009), Hevia, Oswaldo. (2001), Horovitz, Jacques. (1991), Hurtado, Jacqueline. (2001), Hurtado, Iván y Toro, Josefina. (2001), Ishikawa, Karou. (2014), Juran, Jhosep. (1990), Katz y Kahn. (1995), Kotler, Philip. (1999), Luque, Irene. (2006), Müller, Enrique. (1991), Overholt, Milles y Granell, Elena. (2003), Parasunaman, Ananthanarayanan, Zeithaml, Valerie y Berry, Leonard. (1986), Quijano, Víctor. (2004), Riveros, Pablo. (2007), Robbins, Stephen. (1991), Sabino, Carlos. (1986), Senge, Peter. (1990), Sierra, Restituto. (1995), Schein, Edgar. (1991), Schultz, Theodore. (1961), Smith, Adam. (1976), Solórzano, Fernando y Meza Ali. (2010), Tamayo y Tamayo, Mario. (2005), Tejada, José (2009), Wellington, Patricia. (1997) y Zeithaml, Valarie, Parasuraman y Berry, Leonard (1993).

En cuanto al primer objetivo específico, dirigido a describir los servicios prestados por el departamento de Recursos Humanos en una institución financiera pública a sus clientes internos, fueron consideradas seis (6) dimensiones, los cuales son: servicios recibidos, confiabilidad, elementos tangibles, prontitud de respuestas, seguridad y empatía.

A continuación se procede a la transcripción de la entrevista, totalización de los porcentajes, para luego graficarlos y posteriormente se realiza los análisis correspondientes.

**Cuadro 4**  
**Indicador de servicios recibidos**

INDICADOR: SERVICIOS RECIBIDOS																	
Nº	ITEMS	FRECUENCIA					PUNTUACION					TOTAL	SUJETOS	PUNTOS MAX	PUNTOS TOTALES	PUNTOS OBTENIDOS	%
		TA	DA	MA	ED	TD	TA	DA	MA	ED	TD						
1	El Dpto de RRHH toma como prioridad a los trabajadores al surgir nuevas vacantes en la organización.	0	3	2	2	3	0	12	6	4	3	25	10	5	50	25	50%
2	Al ingresar a la organización el Dpto de RRHH me dio a conocer la estructura organizativa, misión y visión de la empresa y el Dpto.	1	9	0	0	0	5	36	0	0	0	41	10	5	50	41	82%
3	El Dpto. de RRHH realiza la descripción de cargo de los puestos de trabajo existentes en la organización.	4	4	1	1	0	20	16	3	2	0	41	10	5	50	41	82%
4	El Dpto. de RRHH realiza el análisis correspondiente a cada uno de los cargos dentro de la organización.	2	2	3	2	1	10	8	9	4	1	32	10	5	50	32	64%
5	El Dpto. de RRHH realiza planes de carrera para cada uno de los cargos existentes dentro de la organización.	0	3	4	3	0	0	12	12	6	0	30	10	5	50	30	60%
6	El Dpto. de RRHH realiza evaluaciones de desempeño a los trabajadores.	0	7	3	0	0	0	28	9	0	0	37	10	5	50	37	74%
7	El Dpto. de RRHH planifica talleres y cursos de capacitación.	0	8	2	0	0	0	32	6	0	0	38	10	5	50	38	76%
8	El Dpto. de RRHH promueve planes de seguridad para los trabajadores.	0	4	3	3	0	0	16	9	6	0	31	10	5	50	31	62%
9	El Dpto. de RRHH planifica actividades recreativas para sus trabajadores.	0	1	5	1	3	0	4	15	2	3	24	10	5	50	24	48%
10	El Dpto. de RRHH planifica actividades sociales que involucran tanto a los trabajadores como a sus familiares.	0	0	4	2	4	0	0	12	4	4	20	10	5	50	20	40%
11	El Dpto. de RRHH me informa de manera oportuna de las posibles condiciones inseguras en el desarrollo de mis actividades.	0	3	5	1	1	0	12	15	2	1	30	10	5	50	30	60%
<b>TOTALES:</b>															<b>550</b>	<b>349</b>	<b>63,45%</b>
		<b>TA</b>	<b>DA</b>	<b>MA</b>	<b>ED</b>	<b>TD</b>											
		6%	40%	29%	14%	11%											

Elaborado por: López, Malpica y Ramírez (2016)

(TA) Totalmente de acuerdo (MA) Medianamente de acuerdo  
(DA) De acuerdo (ED) En desacuerdo (TD) Totalmente en Desacuerdo

**Gráfico 1**  
**Servicios recibidos**



Elaborado por: López, Malpica y Ramírez (2016)

**Análisis e Interpretación:** Luego del análisis cuantitativo para el indicador Servicios Recibidos, se obtiene una percepción positiva de los trabajadores en el ítem Tipos de Servicios arrojando un resultado de 63,45%, sin embargo dicho ítem presenta debilidades al momento de planificar las actividades sociales, donde tomen en cuenta a sus familiares, en este punto la percepción de los trabajadores se refleja negativa, también se manifiesta debilidades en la planificación de actividades recreativas para los trabajadores. Otra debilidad es que cuando se generan vacantes, generalmente no son tomados en cuenta para el proceso de cubrir las mismas, esta percepción es moderada desde el punto de vista de los

encuestados. En el mismo orden de ideas se refleja una percepción positiva para los puntos de: estructura organizativa, descripción y análisis de cargos, planes de carrera, capacitación, evaluación de desempeño, planes y seguridad para los trabajadores e información oportuna en materia de condiciones inseguras.

En el gráfico se evidencia el comportamiento de cada encuestado ante las diversas respuestas, obteniendo como resultado en Totalmente Desacuerdo un 11%, en Desacuerdo un 14%, Medianamente de acuerdo 29 % De acuerdo un 40%, Totalmente en desacuerdo un 6% .

En este sentido Berry, 2004 afirma:

En las organizaciones actuales se hace imprescindible ofrecer un servicio de calidad a fin de proyectar una imagen positiva permanente en el tiempo y se convierta en una variable que influya y determine las conductas, actitudes y opiniones del público. Al respecto, resulta fundamental el conocimiento de las características de los servicios que se ofrecen, la satisfacción de los clientes y la imagen de la organización. Por ello es tan importante el constante análisis de todos estos aspectos, pues constituye un grave problema desconocerlos, considerando que no atenderlos y mejorarlos permanentemente puede generar consecuencias negativas para las organizaciones. (p.89)

Por otra parte en el resultado arrojado en la entrevista aplicada al departamento de Recursos Humanos, se observó una discrepancia al surgir alguna vacante, actividades recreativas y sociales de la organización, ya que,

los trabajadores opinan que no son tomados en cuenta en primera instancia, y no son partícipe de los eventos realizados en la institución, mientras que el departamento indica que el personal interno son la primera alterativa para los ascensos y que efectivamente se realiza las actividades correspondiente a lo exigido por la ley.

**Cuadro 5  
Indicador de confiabilidad**

INDICADOR: CONFIABILIDAD																	
Nº	ITEMS	FRECUENCIA					PUNTUACION					TOTAL	SUJETOS	PUNTOS MAX	PUNTOS TOTALES	PUNTOS OBTENIDOS	%
		TA	DA	MA	ED	TD	TA	DA	MA	ED	TD						
12	El personal que labora en el Dpto. de RRHH muestra una actitud seria y responsable ante mis solicitudes.	1	2	5	1	1	5	8	15	2	1	31	10	5	50	31	62%
13	La responsabilidad es un valor que esta presente en el Dpto. de RRHH.	6	1	1	1	1	30	4	3	2	1	40	10	5	50	40	80%
14	El personal del Dpto. de RRHH actúa con prontitud para resolver mis solicitudes.	0	4	4	1	1	0	16	12	2	1	31	10	5	50	31	62%
15	El personal que labora en el Dpto. de RRHH demuestra que esta comprometido a prestarme el servicio.	2	1	3	4	0	10	4	9	8	0	31	10	5	50	31	62%
16	El personal que labora en el Dpto. de RRHH maneja cada una de mis solicitudes con confidencialidad.	2	1	4	2	1	10	4	12	4	1	31	10	5	50	31	62%
<b>TOTALES:</b>															<b>250</b>	<b>164</b>	<b>65,60%</b>

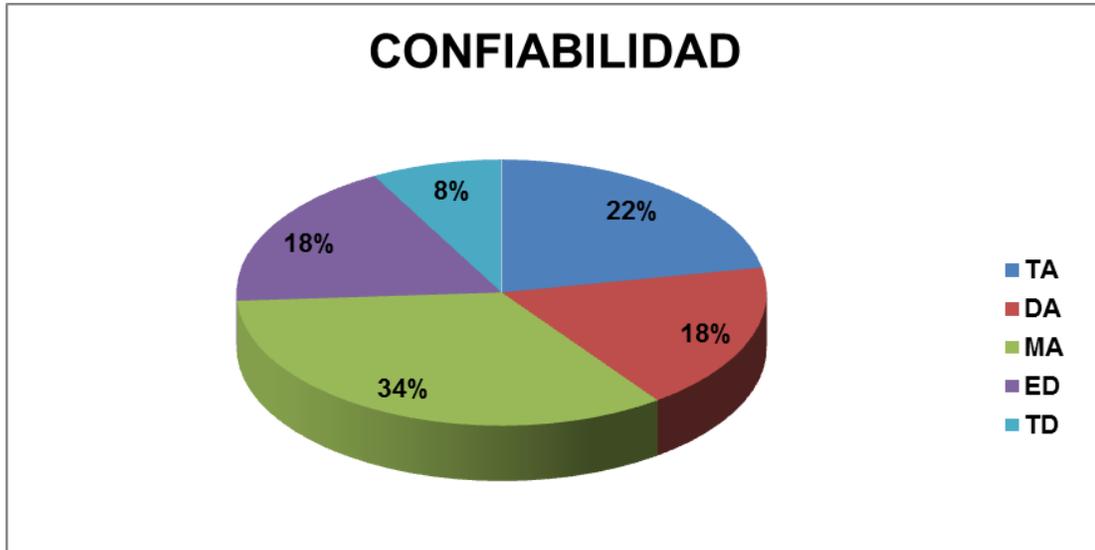
  

TA	DA	MA	ED	TD
22%	18%	34%	18%	8%

Elaborado por: López, Malpica y Ramírez (2016)

(TA) Totalmente de acuerdo (MA) Medianamente de acuerdo  
(DA) De acuerdo (ED) En desacuerdo (TD) Totalmente en Desacuerdo

**Grafico 2**  
**Confiabilidad**



Elaborado por: López, Malpica y Ramírez (2016)

**Análisis e Interpretación:** Con respecto al indicador confiabilidad se obtiene una percepción altamente positiva de los trabajadores hacia los ítems compromiso y actitud, arrojando un resultado de 65,60%. En cuanto a la percepción de los trabajadores, se puede evidencia de forma positiva que el departamento de Recursos Humanos maneja los requerimientos de los empleados con prontitud, confidencialidad, responsabilidad y compromiso, por lo tanto, no se demuestra debilidad alguna con respecto a los ítems antes mencionados.

En el gráfico se observa el comportamiento de cada encuestado ante las diversas respuestas, obteniendo como resultado en Totalmente en desacuerdo un 8%, en Desacuerdo un 18%, Medianamente de acuerdo, 34 % De acuerdo un 18%, Totalmente en desacuerdo un 22%.

En este sentido, Delgado, Colombo y Orfila (2003:52): “La confiabilidad se refiere al nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento por segunda vez en condiciones tan parecida como sea posible”.

Ahora bien, en esta dimensión con respecto a la entrevista aplicada en el departamento de recursos humanos ambas partes coinciden en que se realiza el trabajo, los requerimientos de los empleados son manejados con prontitud, confidencialidad, responsabilidad y compromiso, por lo tanto, no se demuestra debilidad alguna.

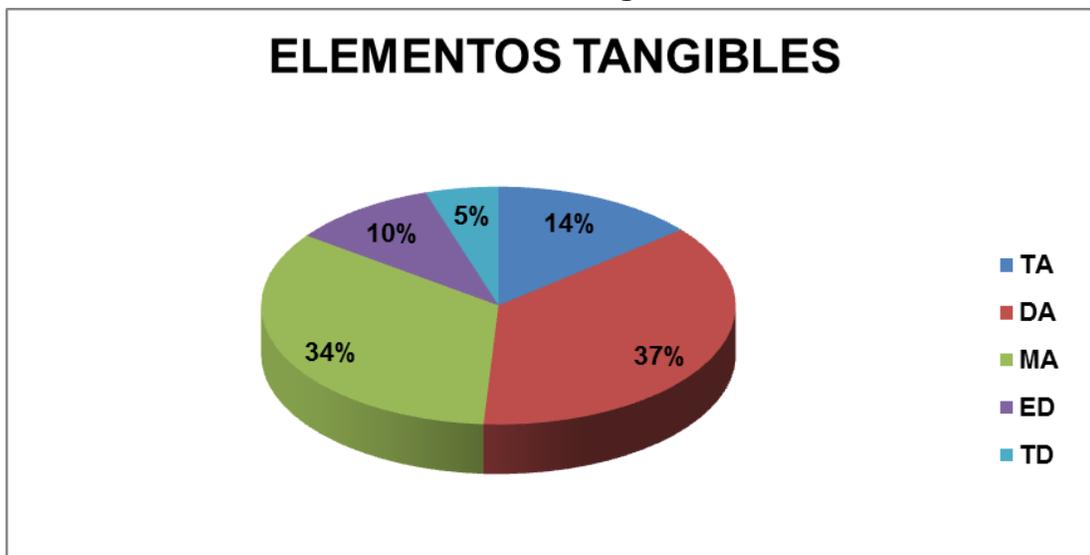
**Cuadro 6**  
**Indicador de elementos tangibles**

INDICADOR: ELEMENTOS TANGIBLES																	
Nº	ITEMS	FRECUENCIA					PUNTUACION					TOTAL	SUJETOS	PUNTOS MAX	PUNTOS TOTALES	PUNTOS OBTENIDOS	%
		TA	DA	MA	ED	TD	TA	DA	MA	ED	TD						
17	El Dpto. de RRHH cuenta con equipos tecnológicos modernos.	2	1	4	3	0	10	4	12	6	0	32	10	5	50	32	64%
18	El Dpto. de RRHH y su personal muestran una apariencia agradable a sus clientes.	1	3	6	0	0	5	12	18	0	0	35	10	5	50	35	70%
19	Las oficinas del Dpto. de RRHH se mantienen limpias y con buena imagen para sus clientes.	3	5	2	0	0	15	20	6	0	0	41	10	5	50	41	82%
20	El Dpto. de RRHH cuenta con una buena iluminación.	3	5	2	0	0	15	20	6	0	0	41	10	5	50	41	82%
21	El Dpto. de RRHH posee carteleras informativas actualizadas para mis inquietudes.	0	5	4	0	1	0	20	12	0	1	33	10	5	50	33	66%
22	El Dpto. de RRHH cuenta con un buzón de sugerencias para emitir nuestras opiniones.	0	2	5	0	3	0	8	15	0	3	26	10	5	50	26	52%
23	El Dpto. de RRHH mantiene una comunicación corporativa con cada uno de los trabajadores.	0	1	4	4	1	0	4	12	8	1	25	10	5	50	25	50%
24	El Dpto. de RRHH posee un ambiente con temperatura agradable.	2	4	3	1	0	10	16	9	2	0	37	10	5	50	37	74%
25	El Dpto. de RRHH aplica las normas de seguridad e higiene.	1	5	2	2	0	5	20	6	4	0	35	10	5	50	35	70%
26	El Dpto. de RRHH se encuentra en una ubicación accesible para los trabajadores.	2	6	2	0	0	10	24	6	0	0	40	10	5	50	40	80%
<b>TOTALES:</b>														<b>500</b>	<b>345</b>	<b>69,00%</b>	
		<b>TA</b>	<b>DA</b>	<b>MA</b>	<b>ED</b>	<b>TD</b>											
		14%	37%	34%	10%	5%											

Elaborado por: López, Malpica y Ramírez (2016)

(TA) Totalmente de acuerdo (MA) Medianamente de acuerdo  
(DA) De acuerdo (ED) En desacuerdo (TD) Totalmente en Desacuerdo

**Grafico 3**  
**Elementos tangibles**



Elaborado por: López, Malpica y Ramírez (2016)

**Análisis e Interpretación:** Para el indicador Elementos Tangibles se obtiene una percepción positiva de los trabajadores en el ítem Apariencia e Iluminación, arrojando un resultado de 69%, sin embargo, dicho ítem presenta debilidades en las comunicación corporativa obteniendo una percepción moderada por parte de los trabajadores, En el mismo orden de ideas, se refleja una percepción positiva para los puntos de: ubicación, normas de seguridad e higiene y temperatura.

En el gráfico se observa el comportamiento de cada encuestado ante las diversas respuestas, obteniendo como resultado en Totalmente en desacuerdo un 5%, en Desacuerdo un 10%, Medianamente de acuerdo o 34 % De acuerdo un 37%, Totalmente en desacuerdo un 14%.

Berry y Parasuraman (1991:93) afirma que “la tangibilidad son los aspecto de recursos materiales, equipos, personal y materiales de comunicación que dispone la organización”.

Por otro lado, según la entrevista aplicada al departamento de recursos humanos, los resultados arrojados indican que ambas partes coinciden en que las instalaciones cuenta con buena iluminación y apariencia, y difieren en el punto de la comunicación corporativa, puesto que los empleados manifiestan que dicha comunicación no existe.

**Cuadro 7**  
**Indicador de prontitud de respuesta**

INDICADOR: PRONTITUD DE RESPUESTA																		
Nº	ITEMS	FRECUENCIA					PUNTUACION					TOTAL	SUJETOS	PUNTOS MAX	PUNTOS TOTALES	PUNTOS OBTENIDOS	%	
		TA	DA	MA	ED	TD	TA	DA	MA	ED	TD							
27	El personal que labora en Dpto. de RRHH demuestra celeridad para dar respuesta a mis solicitudes.	0	3	4	2	1	0	12	12	4	1	29	10	5	50	29	58%	
28	El personal que labora en el Dpto. de RRHH me atiende con amabilidad.	1	3	4	1	1	5	12	12	2	1	32	10	5	50	32	64%	
29	El Dpto. de RRHH me brinda una atención personalizada.	0	1	6	3	0	0	4	18	6	0	28	10	5	50	28	56%	
30	En el Dpto. de RRHH atienden mis solicitudes de forma rapida y efectiva.	0	0	7	3	0	0	0	21	6	0	27	10	5	50	27	54%	
														<b>TOTALES:</b>		<b>200</b>	<b>116</b>	<b>58,00%</b>

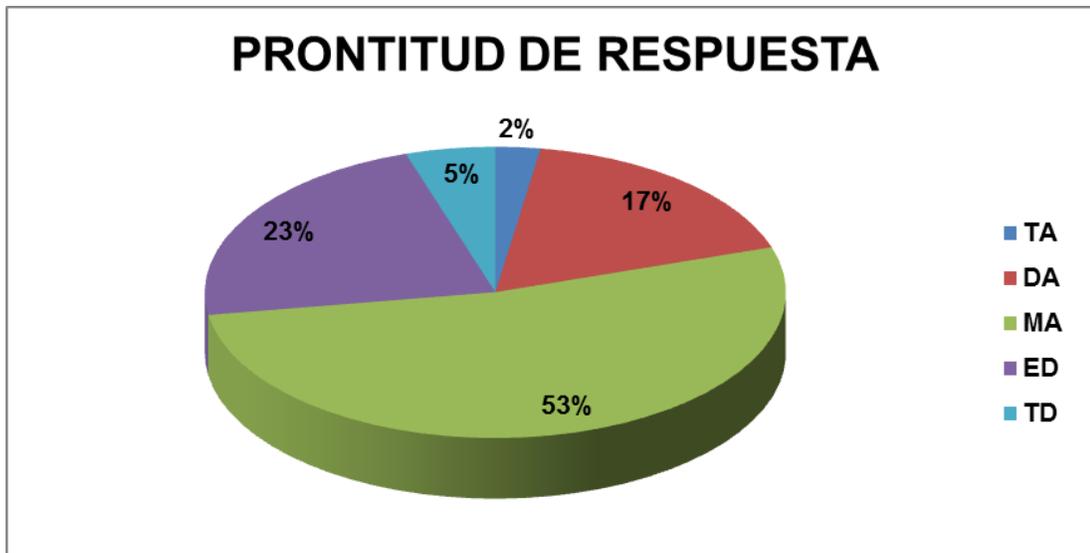
  

TA	DA	MA	ED	TD
3%	18%	53%	23%	5%

Elaborado por: López, Malpica y Ramírez (2016)

(TA) Totalmente de acuerdo (MA) Medianamente de acuerdo  
(DA) De acuerdo (ED) En desacuerdo (TD) Totalmente en Desacuerdo

**Grafico 4**  
**Prontitud de respuesta**



Elaborado por: López, Malpica y Ramírez (2016)

**Análisis e Interpretación:** En cuanto al indicador Prontitud de Respuesta se obtiene una percepción Moderada de los trabajadores, arrojando un resultado de 58%, No obstante, dicho ítem presenta debilidades de rapidez y efectividad al momento de resolver las solicitudes del cliente interno. Sin embargo, se refleja una percepción positiva con respecto a la amabilidad que presta el departamento de Recursos humanos.

Según Hayes (1999: 43) Se refiere “al grado en que el trabajo se lleva a cabo dentro del marco de tiempo establecido para el cliente y/o dentro del marco temporal acordado”.

En el gráfico se evidencia el comportamiento de cada encuestado ante las diversas respuestas obteniendo como resultado en Totalmente Desacuerdo un 5%, en Desacuerdo un 25%, Medianamente de acuerdo 53 % De acuerdo un 18%, Totalmente en desacuerdo un 3%.

En el mismo orden ideas, con la entrevista aplicada al departamento de recursos humanos, los resultados arrojados indican que la respuesta de las solicitudes dependen del tipo de requerimientos que se realice, No obstante los empleados manifiestan que dichas peticiones no se manejan de manera oportuna.

**Cuadro 8**  
**Indicador de Seguridad**

INDICADOR: SEGURIDAD																	
No	ITEMS	FRECUENCIA					PUNTUACION					TOTAL	SUJETOS	PUNTOS MAX	PUNTOS TOTALES	PUNTOS OBTENIDOS	%
		TA	DA	MA	ED	TD	TA	DA	MA	ED	TD						
31	El personal del Dpto. de RRHH transmiten confianza y seguridad ante los trabajadores y sus solicitudes.	0	2	5	3	0	0	8	15	6	0	29	10	5	50	29	58%
<b>TOTALES:</b>															<b>50</b>	<b>29</b>	<b>58,00%</b>

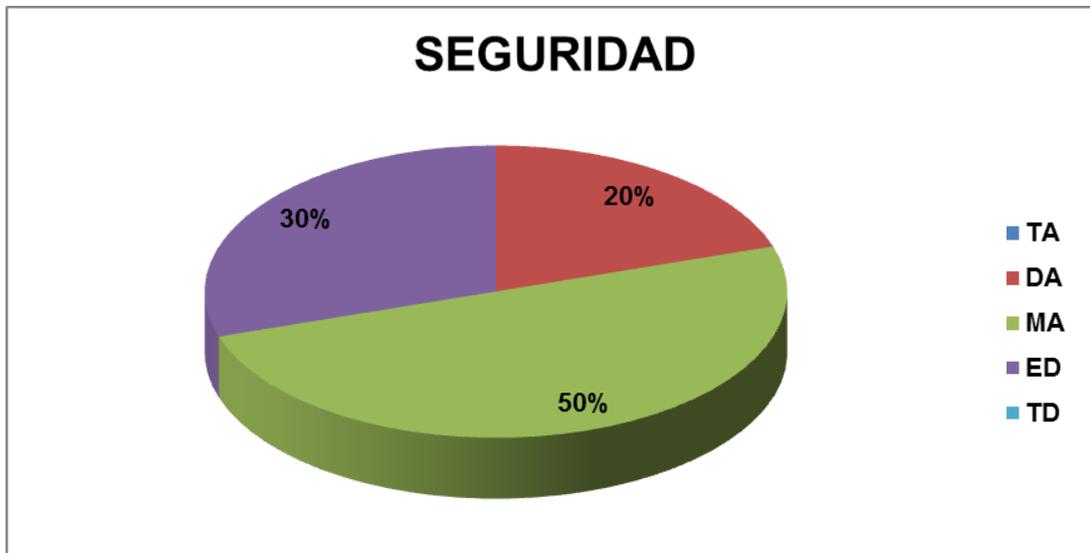
  

TA	DA	MA	ED	TD
0%	20%	50%	30%	0%

Elaborado por: López, Malpica y Ramírez (2016)

(TA) Totalmente de acuerdo (MA) Medianamente de acuerdo  
(DA) De acuerdo (ED) En desacuerdo (TD) Totalmente en Desacuerdo

**Grafico 5  
Seguridad**



Elaborado por: López, Malpica y Ramírez (2016)

**Análisis e Interpretación:** Dado del análisis cuantitativo para el indicador Seguridad se obtiene una percepción moderada de los trabajadores arrojando un resultado de 58%, dando la certeza que el departamento de recursos humanos transmiten confianza y seguridad ante los trabajadores y sus solicitudes.

Según Berry (1989:25): “Desde el punto de vista de los empleados esta dimensión tiene que ver con la seguridad de ellos, de tal manera que puedan trabajar en condiciones que no afecten su integridad con seguridad física y mental”.

En el gráfico se evidencia el comportamiento de cada encuestado ante las diversas respuestas obteniendo como resultado en Totalmente Desacuerdo un 0%, en Desacuerdo un 30%, Medianamente de acuerdo, 50 % De acuerdo un 20%, Totalmente en desacuerdo un 0%

En cuanto a los resultados obtenidos de la entrevista aplicada en el departamento de recursos humanos indican que en efecto manejan la información de manera confiable y segura, mientras que los trabajadores alegan que la información no siempre se maneja de manera discreta.

**Cuadro 9  
Indicador de Empatía**

INDICADOR: EMPATÍA																	
Nº	ITEMS	FRECUENCIA					PUNTUACION					TOTAL	SUJETOS	PUNTOS MAX	PUNTOS TOTALES	PUNTOS OBTENIDOS	%
		TA	DA	MA	ED	TD	TA	DA	MA	ED	TD						
32	El Dpto. de RRHH toma en cuenta mis apreciaciones.	0	3	3	3	1	0	12	9	6	1	28	10	5	50	28	56%
33	El Dpto. de RRHH se preocupa por el bienestar y buen desempeño de sus trabajadores.	0	4	2	2	2	0	16	6	4	2	28	10	5	50	28	56%
<b>TOTALES:</b>															<b>100</b>	<b>56</b>	<b>56,00%</b>

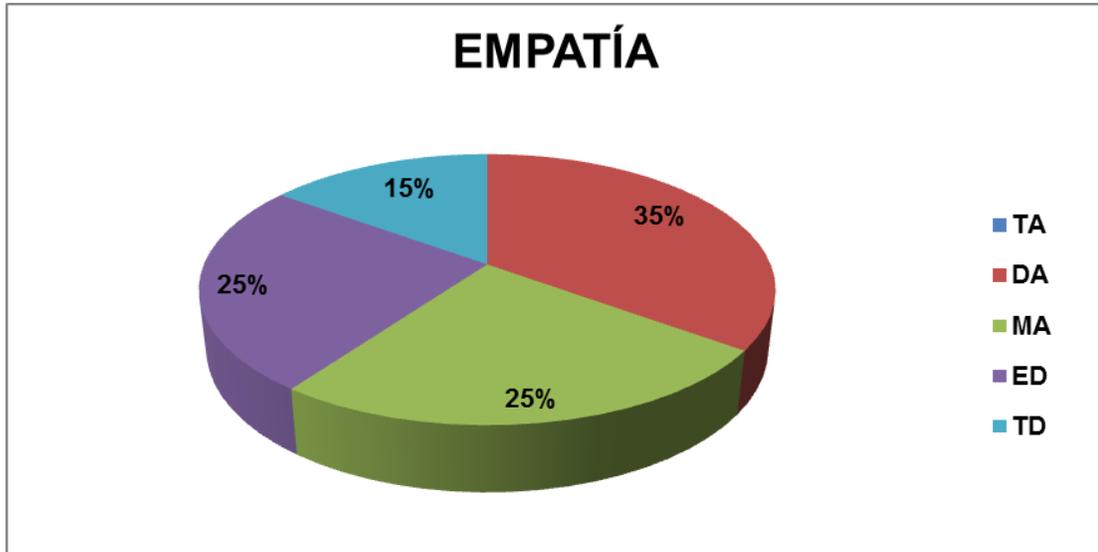
  

TA	DA	MA	ED	TD
0%	35%	25%	25%	15%

Elaborado por: López, Malpica y Ramírez (2016)

(TA) Totalmente de acuerdo (MA) Medianamente de acuerdo  
(DA) De acuerdo (ED) En desacuerdo (TD) Totalmente en Desacuerdo

**Grafico 6**  
**Empatía**



Elaborado por: López, Malpica y Ramírez (2016)

**Análisis e Interpretación:** Luego del análisis cuantitativo para el indicador Empatía se obtiene una percepción moderada de los trabajadores en el ítem atención e interés arrojando un resultado de 56%, sin embargo dicho ítem presenta fortaleza, se toma en cuenta las apreciaciones, así como el bienestar y buen desempeño de sus trabajadores.

Guilera (2008:35), La empatía consiste en “ponerse mentalmente en el lugar del otro, o por el contrario, ella aluda a sentir la emoción de forma vicaria”.

En el grafico se evidencia el comportamiento de cada encuestado ante las diversas respuestas obteniendo como resultado en Totalmente Desacuerdo un 15%, en Desacuerdo un 25%, Medianamente de acuerdo 25 % De acuerdo un 35%, Totalmente en desacuerdo un 0%.

Por otro lado, con la entrevista aplicada al departamento de recursos humanos, los resultados arrojados indican que la actitud que muestra el personal del departamento al atender a los clientes internos es empática, sin embargo, un porcentaje de empleados indican que no perciben esa misma actitud.

**Cuadro 10**  
**Escala de Percepción**

<b>Escala de %</b>	<b>Percepción de los Trabajadores</b>
80,01 - 100 %	Altamente Positivo
60,01 - 80 %	Positivo
40,01 - 60 %	Moderado
20,01 - 40 %	Negativo
1 - 20 %	Altamente Negativo

Elaborado por: López, Malpica y Ramírez (2016) basado en: Magda Cejas (2009)

## CONCLUSIONES

La investigación realizada tuvo como propósito, determinar la calidad de servicio hacia el cliente interno que presta el departamento de Recursos Humanos, en una Institución financiera pública ubicada en el Estado Carabobo, con el fin de obtener información relevante sobre los factores que afectan el servicio prestado por el departamento antes mencionado.

Gracias a los instrumentos aplicados, al personal que labora en la agencia de la entidad financiera ubicada en Guacara Estado Carabobo, al departamento de Recursos Humanos y a la observación directa por parte de los investigadores, se logró alcanzar el objetivo general: Determinar la calidad de servicio hacia el cliente interno, que presta el departamento de Recursos Humanos en una institución financiera pública ubicada en el estado Carabobo, que fue el eje fundamental de este proceso investigativo.

De igual manera dar respuesta a los tres objetivos específicos:

- Describir los servicios prestados por el departamento de Recursos Humanos en una institución financiera pública a sus clientes internos.
- Analizar la satisfacción del cliente interno con respecto al servicio prestado por el departamento de Recursos Humanos.
- Identificar los factores que afectan la satisfacción del cliente interno.

Dando respuesta al objetivo general, se concluye que los empleados no se encuentran completamente satisfechos con la gestión del departamento de recursos humanos, dado a que existen brechas en el ejercicio de sus funciones con respecto al cliente interno.

En base al primer objetivo, luego de haber analizado cada uno de los indicadores tomados en consideración para el alcance del mismo se pudo conocer los servicios prestados por el departamento de Recursos Humanos, dichos servicios son: el proceso de selección de personal, análisis de cargo, planes de carrera, evaluación de desempeño, talleres y curso de capacitación, actividades recreativas y sociales, así como también la gestión de proceso de solicitudes hacia el cliente interno.

Cabe destacar, que hay varios de los puntos mencionados donde el departamento indica que se está llevando a cabalidad todos los procesos, mientras los trabajadores manifiestan inconformidad con respecto las vacantes surgidas en la entidad, la planificación de actividades recreativas y sociales.

Con respecto al segundo objetivo de la investigación, direccionado a la satisfacción del cliente interno hacia el servicio prestado por el departamento de Recursos Humanos, se pudo constatar a través del cuestionario aplicado a los trabajadores, que la calidad de servicio de este departamento no alcanza un nivel pleno de satisfacción, ya que, los trabajadores no están totalmente de acuerdo con el servicio prestado, esto quedó evidenciado en

los resultados de los cuestionarios aplicados, donde se obtuvo un porcentaje moderado con respecto al mismo.

Por último dando alcance al tercer objetivo específico de la investigación se pudo Identificar los factores que afectan la satisfacción del cliente interno, en primera instancia, no son tomados en cuenta al momento de un ascenso cuando surge la vacante en la entidad, así como la prontitud de respuestas en solicitud al departamento correspondiente y su crecimiento profesional dentro de la organización.

## RECOMENDACIONES

Una vez expuesta las conclusiones en la presente investigación, se procede a presentar las recomendaciones a la institución financiera pública en el estado Carabobo, con el objeto de brindar un aporte a la misma. A continuación se presentan:

- Involucrar a todo el personal en las actividades recreativas y culturales.
- Agilizar el tiempo de respuesta al personal de la organización, cuando este realiza una solicitud, de esta manera se generara confianza entre ambas partes y a su vez el personal se mantendrá motivado y con sentido de pertenencia.
- Considerar en primera instancia a los empleados de la institución en caso del surgimiento de alguna vacante, ya que de esta manera el empleado se siente motivado en el desempeño de sus funciones.
- Rescatar las actividades culturales como medio de integración.
- Contratar asesores didácticos expertos en materia de Recursos Humanos.
- Mantener aquellos aspectos positivos como la responsabilidad, compromiso y con la calidad de los servicios para los trabajadores de la organización.

## LISTA DE REFERENCIAS

Albrecht, Karl y Zemke, Ron. (2000). **Gerencia del Servicio**. 3R Editores 2000. Santa Fe de Bogotá.

Albrecht, Karl. (1997). **La Revolución del Servicio**. 1era Edición. Editores Colombia.

Albrecht, Karl y Bradford, Lawrence. (1998). **La Excelencia en el servicio**. 3era Editores. Madrid, España.

Arias, Fidias. (2004). **Proyecto de investigación guía para su elaboración**. Ediciones Espíteme. Caracas.

Atencio, Edith y González, Blanca (2006). **Revista de Ciencias: Calidad de Servicio**. Editorial de la Universidad del Zulia (EDILUZ). Venezuela.

Barreto y Zambrano. (2007). **Calidad de Servicio que ofrece la gerencia de recursos humanos a los clientes internos en la empresa Petrocasa, S.A.** Tesis de Grado. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Barrios, María, Mendoza Yesenia y Ortiz, Carlos. (2010). **Cultura organizacional en la calidad de servicio por la empresa de servicio el Salvador S.A.** Tesis de Grado. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Berrios, Tulelvia, y Ramos, Regina. (2004). **Calidad de Servicio hacia el cliente interno que presta el departamento de recursos humanos de una empresa de servicios (Grupo Fernández y Asociados)**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo, Venezuela.

Berry, Leonard. (1996). **Un buen servicio no basta**. Editorial Norma. Bogotá.

Berry, Leonard, Bennet, David y Brown Carter. (1989). **Calidad de Servicio**. Editores Díaz de Santos S.A. Madrid.

Berry, Leonard y Parasuraman A. (1991). **Marketing en la empresa de servicio**. Editorial Norma. México.

Brizuela, Luz y Chávez, Yamelin. (2009) **Calidad de servicio que presta el departamento de personal de una empresa de manufactura cervecera a sus clientes internos**. Tesis de Grado. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Carlzon, Jan. (1987). **El momento de la verdad**. Ediciones Harper and Row. Universidad, Cambridge.

Carro, Roberto y Gonzalez, Daniel. (2005). **Normalización: Serie de normas ISO 9000**. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina.

Cejas, Magda y Jácome, María. (2006). **La Organización en el Marco de la Teoría Social**. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Cerezo, Pedro. (2006). **La calidad del servicio como elemento estratégico para fidelizar al cliente**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/formacionrrhh/formaionrrhh.shtml>.

Consulta: 2016, Enero 2016.

Cuatrecasas, Luis. (2001). **Gestión Integral de la Calidad**. Gestión 2000. Barcelona.

Chiavenato, Idalberto. (1999). **Administración de Recursos Humanos**. 5ta Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.

Crosby, Philip. (2011). **Calidad Total**. Editorial Sins Entido. México.

Daft, Richard. (2006). **La Experiencia del Liderazgo**. Internacional Thomson Editores, S.A. Tercera Edición. México.

Davenport, Thomas. (2006). **Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas.** Ediciones Deusto. Barcelona, España.

Deal, Terrence y Kennedy, Allan. (1985). **Cultura Corporativa.** Fondo Educativo Interamericano. México.

Davis, Keith. (1993). **Comportamiento Humano en el Trabajo.** Editorial Mc Graw Hill. México.

Delgado de Smith, Yamile. (2013). La investigación social en proceso: ejercicios y respuestas. 2da reimpresión. Editorial Rectorado. Valencia. Venezuela.

Delgado de Smith, Yamile, Colombo, Leyda y Orfila, Rosmel. (2003). Conduciendo la Investigación. Editorial Comala. Caracas.

Deming, Edwards. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad, La Salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España.

Denison, Daniel. (1991). Cultura Corporativa. Editorial Legis. Santa Fe de Bogotá.

Domínguez, Humberto. (2006). **El servicio Invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente.** ECOE Ediciones. Colombia.

Evans, James y Lindsay, William. (1995). **Administración y Control de la Calidad.** Editorial Mc Graw-Hill. México.

Feigenbaum, Armand. (1994). **Control de la calidad total.** 3era Edición. Compañía Editorial Continental. México.

Guedez, Víctor. (1996). **Gerencia, Cultura y Educación**. Tropykos/CLACDEC. Caracas.

Guerin, Guilles. (1992). **Planificación Estratégica de los Recursos Humanos**. Editorial Legis. Santa Fe Bogotá.

Guilera, L. (2008). Empatía. Conceptualización y bases neurobiológicas. Anales de Psiquiatría, Madrid.

Guiot, Jean. (1992). **Diseño de la Organización**. Editorial Legis. Santa Fe de Bogotá.

Hernández, Roberto. (1993). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc. Graw Hill. México.

Hernández, Roberto, Fernández, Collado y Baptista, Lucio (2000). **Metodología de la Investigación**. 4ta Edición, Editorial Mc Graw Hill. México.

Hernández, María (2007). **Calidad de Servicio hacia el cliente interno que presta el departamento de Recursos Humanos Región Centro de Farmatodo, C.A Zona 8**. Tesis de Grado. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Herrera, Francisco (2009). **Calidad de servicio desde la perspectiva del consumidor**. Editorial Monte Avila. Venezuela.

Hevia, Oswaldo. (2001). **Reflexiones Metodológicas y Epistemológicas sobre las Ciencias Sociales**. Fondo Editorial Tropykos. Caracas, Venezuela:

Horovitz, Jacques. (1991). **La calidad del servicio: a la conquista del cliente**. Editorial McGraw-Hill. España.

Hurtado, Jacqueline. (2001). **Metodología de la Investigación Holística**.

Editorial SYPAL. Caracas.

Hurtado, Iván y Toro, Josefina. (2001). **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio**. 4ta Edición. Valencia, Venezuela.

Ishikawa, Karou. (2014). **Introducción al control de calidad**. Editorial Diaz de Santos. Bogotá.

Juran, Jhosep. (1990). **Calidad de Servicio**. Editorial Díaz de Santos. España.

Katz y Kahn. (1995). **Psicología Social de las Organizaciones**. Editorial Trillas. México.

Kotler, Philip. (1999). **Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control**. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Octava Edición. México.

Luque, Irene. (2006). **Gestión de Recursos Humanos Orientada a los trabajadores con discapacidad que laboran en la fundación Carabobeña para el desarrollo del deporte (Fundadeporte) ubicada en el municipio Naguanagua, Estado Carabobo**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo. Venezuela

Müller, Enrique. (1991). **Cultura de calidad de servicio**. Editorial Trillas. México.

Overholt, Milles y Granell, Elena. (2003). **Desafíos Humanos y Culturales de las estrategias orientadas al cliente**. Ediciones, Venezuela.

Parasunaman, Ananthanarayanan, Zeithaml, Valerie y Berry, Leonard. (1986). **SERVQUAL**. Instituto de Ciencias de Mercadeo. Cambridge, Inglaterra.

Quijano, Víctor. (2004). **Mida Eficazmente la satisfacción del cliente**. Ediciones Gasca SICCO, México, D.F.

Riveros, Pablo. (2007). **Sistema de Gestión de la Calidad de Servicio**. 3era Edición. ECOE Ediciones. Bogotá D.C. Colombia.

Robbins, Stephen. (1991). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Prentice-Hall. México.

Sabino, Carlos. (1986). **El proceso de investigación**. 4ta reimpresión. Editorial Panamericana. Buenos Aires. República de Argentina.

Senge, Peter. (1990). **La Quinta Disciplina**. Ediciones Granica. Barcelona, España.

Sierra, Restituto. (1995) **Técnicas de investigación Social Teoría y ejercicios**. Décima edición, Editorial Paraninfz. Madrid

Schein, Edgar. (1991). **Cultura Empresarial y el Liderazgo**. Editorial Plaza & Janes. Barcelona, España.

Schultz, Theodore. (1961). **Social capital: Una teoría social de trabajo y acción**. Universidad de Cambridge. New York

Smith, Adam. (1976). **Investigación sobre la naturaleza y causas de la riquezas de las naciones**. Editorial Fondo de la cultura. Málaga, España.

Solórzano, Fernando y Meza Ali. (2010) **Análisis de calidad de servicio que presta el departamento de recursos humanos a los trabajadores de una empresa avícola**. Tesis de Grado. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Tamayo y Tamayo, Mario. (2005). **El Proceso de la investigación científica**. Editorial Limusa Noriega. México, D.F.

Tejada, José (2009). **Estrategias formativas innovadoras en la formación para el trabajo**. Formación XXI. Revista de Formación y trabajo ISSN 1886-2284.

Wellington, Patricia. (1997). **Como brindar un servicio integral al cliente**. Editorial Kaizen McGraw Hill. Caracas.

Zeithaml, Valarie, Parasuraman y Berry, Leonard (1993). **Calidad total en la gestión de servicio**. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.

# **ANEXOS**

POBLACIÓN	PREGUNTAS																																	Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33		
1	1	4	4	3	2	4	4	2	1	1	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	2	2	2	2	1	83	
2	4	5	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	113	
3	3	4	4	3	2	4	4	2	3	2	2	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	101	
4	1	4	4	1	4	4	4	4	3	1	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	1	2	4	4	4	3	4	2	3	2	2	2	101	
5	2	4	5	2	2	4	4	3	1	1	3	2	5	3	2	3	4	4	5	5	1	1	3	5	5	5	5	1	1	3	2	4	2	4	101
6	1	4	4	4	3	4	4	3	1	1	4	1	1	1	2	1	2	3	3	3	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	76	
7	4	4	5	5	4	3	3	4	3	3	3	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	4	134	
8	4	4	5	5	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	130	
9	2	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	114	
10	3	4	2	2	3	4	4	2	2	3	3	3	2	4	2	2	2	3	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	3	3	3	4	4	101	
Varianza x Ítems	1,61	0,10	0,99	1,73	0,67	0,23	0,18	0,77	1,16	0,89	0,89	1,21	1,39	0,99	1,43	1,66	1,29	0,50	0,54	0,54	0,90	1,38	0,72	0,90	0,94	0,44	0,99	1,29	0,40	0,23	0,54	1,07	1,51		
	Suma de Varianza por Ítems																																	30,09	
	Varianza de la Sumatoria																																	299,84	

Alfa de Crombach

Formula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \times \frac{\sum S^2}{1 - S^2} ; \alpha = \frac{33}{33-1} \times \frac{30,09}{1 - \frac{30,09}{299,84}} ; 1,03 \times 0,90 = \boxed{0,93}$$

ANEXO A



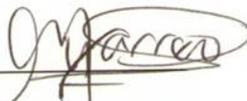
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS: BARBULA



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Profesor (a): Anaís C. Manero S.,  
Cédula de Identidad N°: 7.131.766, Especialista  
en Gestión RRHH., por medio del presente hago constar  
que revisé y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de  
información del trabajo de grado de los bachilleres: López Ana C.I.: V-20.161.628;  
Malpica Yulibeth C.I.: V-17.193.071 y Ramírez Juan C.I.: V-17.759.645, el cual  
lleva por título **CALIDAD DE SERVICIO HACIA EL CLIENTE INTERNO QUE  
PRESTA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA  
INSTITUCIÓN FINANCIERA PÚBLICA UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**,  
dicho instrumento puede considerarse como **VÁLIDO**, ya que reúne las  
condiciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Constancia que se expide en Bárbula, a los 03 días del  
mes Febrero del 2016.

  
Prof.:  
C.I.: 7131766

ANEXO B

Formato de validación del cuestionario dirigido a los expertos.

Título de la investigación: **CALIDAD DE SERVICIO HACIA EL CLIENTE INTERNO QUE PRESTA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA PÚBLICA UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

Afirmaciones	1. La redacción de ítem es clara.		2. El ítem tiene coherencia interna.		3. El ítem mide lo que se pretende	
	Si	No	Si	No	Si	No
Aspectos relacionados con las afirmaciones						
1	✓		✓		✓	
2	✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓	
4	✓		✓		✓	
5	✓		✓		✓	
6	✓		✓		✓	
7	✓		✓		✓	
8	✓		✓		✓	
9	✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓	
13	✓		✓		✓	
14	✓		✓		✓	
15	✓		✓		✓	
16	✓		✓		✓	
17	✓		✓		✓	
18	✓		✓		✓	
19	✓		✓		✓	
20	✓		✓		✓	
21	✓		✓		✓	
22	✓		✓		✓	
23	✓		✓		✓	
24	✓		✓		✓	
25	✓		✓		✓	
26	✓		✓		✓	
27	✓		✓		✓	
28	✓		✓		✓	
29	✓		✓		✓	

30	✓		✓		✓	
31	✓		✓		✓	
32	✓		✓		✓	
33	✓		✓		✓	

Aspectos generales	Si	No	Observaciones
4. El instrumento contiene instrucciones para su solución.	✓		
5. El número de afirmaciones es adecuado.	✓		
6. Las afirmaciones permiten el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico.	✓		
7. Las afirmaciones están presentados en forma lógica – secuencial.	✓		
8. El número de afirmaciones es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera ítems que falte.	✓		

Observaciones:

---



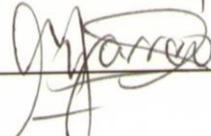
---



---



---

Nombre: Anaís C. Manero S.  
 Cédula de identidad: 7.131766  
 Firma: 

Validez	
No aplicable	
Aplicable	✓



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS: BARBULA



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Profesor (a): Bruno M. Valera H.,  
Cédula de Identidad N°: 7575154, Especialista  
en Estadística, por medio del presente hago constar  
que revisé y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de  
información del trabajo de grado de los bachilleres: López Ana C.I.: V-20.161.628;  
Malpica Yulibeth C.I.: V-17.193.071 y Ramírez Juan C.I.: V-17.759.645, el cual  
lleva por título **CALIDAD DE SERVICIO HACIA EL CLIENTE INTERNO QUE  
PRESTA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA  
INSTITUCIÓN FINANCIERA PÚBLICA UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**,  
dicho instrumento puede considerarse como **VÁLIDO**, ya que reúne las  
condiciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Constancia que se expide en Barbula, a los 03 días del  
mes Febrero del 2016.

Bruno M. Valera H. 07575154  
Prof.: Bruno M. Valera H.  
C.I.: 07575154

Formato de validación del cuestionario dirigido a los expertos.

Título de la investigación: **CALIDAD DE SERVICIO HACIA EL CLIENTE INTERNO QUE PRESTA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA PÚBLICA UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

Afirmaciones	1. La redacción de ítem es clara.		2. El ítem tiene coherencia interna.		3. El ítem mide lo que se pretende	
	Si	No	Si	No	Si	No
Aspectos relacionados con las afirmaciones						
1	✓		✓		✓	
2	✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓	
4	✓		✓		✓	
5	✓		✓		✓	
6	✓		✓		✓	
7	✓		✓		✓	
8	✓		✓		✓	
9	✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓	
13	✓		✓		✓	
14	✓		✓		✓	
15	✓		✓		✓	
16	✓		✓		✓	
17	✓		✓		✓	
18	✓		✓		✓	
19	✓		✓		✓	
20	✓		✓		✓	
21	✓		✓		✓	
22	✓		✓		✓	
23	✓		✓		✓	
24	✓		✓		✓	
25	✓		✓		✓	
26	✓		✓		✓	
27	✓		✓		✓	
28	✓		✓		✓	
29	✓		✓		✓	

30	✓		✓		✓	
31	✓		✓		✓	
32	✓		✓		✓	
33	✓		✓		✓	

Aspectos generales	Si	No	Observaciones
4. El instrumento contiene instrucciones para su solución.	✓		
5. El número de afirmaciones es adecuado.	✓		
6. Las afirmaciones permiten el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico.	✓		
7. Las afirmaciones están presentados en forma lógica – secuencial.	✓		
8. El número de afirmaciones es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera ítems que falte.	✓		

Observaciones:

---



---



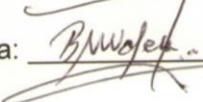
---



---

Nombre: Bruno M. Valera H.

Cédula de identidad: V7575154

Firma: 

Validez	
No aplicable	
Aplicable	Si



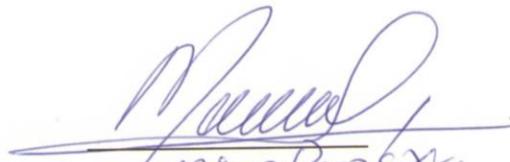
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS: BARBULA



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Profesor (a): Mirna Rosas,  
Cédula de Identidad N°: 9824737, Especialista  
en gerencia Recursos Humanos, por medio del presente hago constar  
que revisé y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de  
información del trabajo de grado de los bachilleres: López Ana C.I.: V-20.161.628;  
Malpica Yulibeth C.I.: V-17.193.071 y Ramírez Juan C.I.: V-17.759.645, el cual  
lleva por título **CALIDAD DE SERVICIO HACIA EL CLIENTE INTERNO QUE  
PRESTA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA  
INSTITUCIÓN FINANCIERA PÚBLICA UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**,  
dicho instrumento puede considerarse como **VÁLIDO**, ya que reúne las  
condiciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Constancia que se expide en Bárbula, a los 03 días del  
mes Febrero del 2016.

  
Prof.: Mirna Rosas  
C.I.: 9824737

**ANEXO D**

Formato de validación del cuestionario dirigido a los expertos.

Título de la investigación: **CALIDAD DE SERVICIO HACIA EL CLIENTE INTERNO QUE PRESTA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA PÚBLICA UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

Afirmaciones	1. La redacción de ítem es clara.		2. El ítem tiene coherencia interna.		3. El ítem mide lo que se pretende	
	Si	No	Si	No	Si	No
Aspectos relacionados con las afirmaciones						
1	X		X		X	
2	X		X		X	
3	X		X		X	
4	X		X		X	
5	X		X		X	
6	X		X		X	
7	X		X		X	
8	X		X		X	
9	X		X		X	
10	X		X		X	
11	X		X		X	
12	X		X		X	
13	X		X		X	
14	X		X		X	
15	X		X		X	
16	X		X		X	
17	X		X		X	
18	X		X		X	
19	X		X		X	
20	X		X		X	
21	X		X		X	
22	X		X		X	
23	X		X		X	
24	X		X		X	
25	X		X		X	
26	X		X		X	
27	X		X		X	
28	X		X		X	
29	X		X		X	

30	X		X		X	
31	X		X		X	
32	X		X		X	
33	X		X		X	

Aspectos generales	Si	No	Observaciones
4. El instrumento contiene instrucciones para su solución.	X		
5. El número de afirmaciones es adecuado.	X		<i>Peña es bueno Agregar el 5to</i>
6. Las afirmaciones permiten el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico.	X		
7. Las afirmaciones están presentados en forma lógica – secuencial.	X		
8. El número de afirmaciones es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta sugiera ítems que falte.	X		

Observaciones:

*Agregar alguna Propuesta recreativa o hacia el área social y deportiva. (Amuestrario)*

Nombre: *Misna Rojas*  
 Cédula de identidad: *9824737*  
 Firma: *Misna Rojas*

Validez	
No aplicable	
Aplicable	<input checked="" type="checkbox"/>



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



### ENTREVISTA

Estimado Trabajador:

Dpto. Recursos Humanos

El objeto que se persigue a través de esta técnica, es obtener información que permita desarrollar el Trabajo de Grado Titulado: **CALIDAD DE SERVICIO HACIA EL CLIENTE INTERNO QUE PRESTA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA PÚBLICA UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**, la información que se obtenga mediante la aplicación de este instrumento tendrá estricto uso académico, ya que forma parte de las exigencias de la escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo para la realización del trabajo de grado y optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales. Es por ello, que presentamos una serie de preguntas a fin de dar respuesta a los objetivos propuestos en la investigación del tema antes mencionado y así aportar información para las posibles mejoras en el entorno laboral.

Mucho agradeceríamos sirva prestar su valiosa colaboración, llenando este guión de entrevista, el cual es anónimo y confidencial.

**ANEXO E**

Por favor, lea con detenimiento cada pregunta y responda de manera objetiva según sea el caso.

1- ¿Está claramente ubicado el Dpto. de RRHH ubicado en el organigrama de la empresa?

2- Cuenta el Dpto. de RRHH con buena iluminación?

3- ¿EL Dpto. de RRHH posee buenas instalaciones adecuadas para la prestación de su servicio?

4- ¿La temperatura del Dpto. de RRHH está acorde al espacio?

5- ¿Conozco claramente la misión y visión del Dpto. de RRHH?

6- ¿La atención en el Dpto. de RRHH está en un horario accesible para los trabajadores?

7- ¿En el Dpto. de RRHH la comunicación es fluida, tanto que permite el logro de los objetivos con los mejores resultados?

8- ¿Los medios de comunicación que existen dentro del Dpto. de RRHH son confiables en la prestación del servicio?

9- ¿Los medios de comunicación que existen dentro del Dpto. de RRHH son suficientes en la prestación del servicio?

10- ¿Los medios de comunicación que existen dentro del Dpto. de RRHH son efectivos en la prestación del servicio?

11- ¿EL Dpto. de RRHH cuenta con carteleras informativas actualizadas para el interés de los trabajadores?

12- Cuenta el Dpto. de RRHH con un buzón de sugerencias para que los trabajadores emitan sus opiniones?

13- ¿El Dpto. de RRHH cuenta con personal suficiente para la prestación del servicio?

14- ¿El personal que labora en el Dpto. de RRHH está totalmente capacitado para las funciones que allí se ejercen?

15- ¿El personal que labora en el Dpto. de RRHH está totalmente calificado para las funciones que allí se ejercen?

16- ¿El personal que labora en el Dpto. de RRHH brinda un trato cordial y respetuoso a cada uno de los trabajadores?

17- ¿El personal que labora en el Dpto. de RRHH tiene vocación de servicio para asesorar a cada uno de sus clientes?

18- ¿El personal que labora en el Dpto. de RRHH cuenta con vestimenta acorde para la prestación del servicio?

19- ¿El personal que labora en el Dpto. de RRHH muestra empatía y una actitud amable con cada uno de sus clientes?

20- ¿La comunicación en el Dpto. de RRHH es fluida?

- 21- ¿El tiempo de respuesta en el servicio solicitado es rápido y efectivo?
- 22- ¿El Dpto. de RRHH da prioridad a los trabajadores al surgir vacantes o nuevos cargos en la organización?
- 23- ¿Al ingresar nuevos trabajadores a la organización el Dpto. de RRHH les da a conocer el organigrama, misión, visión de la empresa y del mismo departamento?
- 24- ¿El Dpto. de RRHH realiza las descripciones de cargo en la organización?
- 25- ¿El Dpto. de RRHH realiza el análisis correspondiente a cada uno de los cargos que hay en la organización?
- 26- ¿El Dpto. de RRHH practica evaluaciones de desempeño a cada uno de los trabajadores?
- 27- ¿El Dpto. de RRHH informa de manera oportuna cuando tiene los resultados de las evaluaciones de desempeño?
- 28- ¿El Dpto. de RRHH cuenta con planes de carrera para los cargos existentes en la organización?
- 29- ¿El Dpto. de RRHH presta el servicio de HCM a los trabajadores?
- 30- ¿El Dpto. de RRHH planifica cursos y talleres para la capacitación de sus trabajadores?

31- ¿El Dpto. de RRHH promueve planes de seguridad en la organización para cada uno de los trabajadores?

32- ¿El Dpto. de RRHH informa de manera oportuna si hay posibles condiciones inseguras en el desarrollo de las actividades?

33- ¿El Dpto. de RRHH promueve actividades de carácter recreativo para los trabajadores?

34- ¿El Dpto. de RRHH promueve actividades sociales para los trabajadores y sus familiares?

35- ¿El Dpto. de RRHH ofrece respuestas oportunas antes las solicitudes e inquietudes manifestadas por los trabajadores?

36- ¿El personal que labora en el Dpto. de RRHH maneja las quejas con prontitud e interés?

37- ¿Las solicitudes y servicios que ejecuta el Dpto. de RRHH son procedimientos sencillos y directos?



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



## INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Estimado Trabajador:

En éste momento nos encontramos realizando un trabajo de grado, y con el fin de dar respuesta a los objetivos de la investigación acerca de la **CALIDAD DE SERVICIO HACIA EL CLIENTE INTERNO QUE PRESTA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA PÚBLICA UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**, a fin de aportar información para las posibles mejoras en el entorno laboral. Mucho agradecería sirva prestar su valiosa colaboración, llenando este cuestionario, el cual es anónimo y confidencial.

Por favor, lea con detenimiento cada ítems y marque con una (x) en el espacio correspondiente la respuesta que usted considere más adecuada según la siguiente escala:

**5 TA:** Totalmente de acuerdo.

**4 DA:** De acuerdo.

**3 ME:** Medianamente de acuerdo

**2 ED:** En desacuerdo.

**1 TD:** Totalmente en desacuerdo.

**ANEXO F**

Entrevista para los trabajadores de la Institución Financiera Publica Ubicada en el Estado Carabobo		OPCIONES DE RESPUESTAS				
		Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente De acuerdo
NRO	ITEMS	1	2	3	4	5
1	El Dpto de RRHH toma como prioridad a los trabajadores al surgir nuevas vacantes en la organización.					
2	Al ingresar a la organización el Dpto de RRHH me dio a conocer la estructura organizativa, mision y vision de la empresa y el Dpto.					
3	El Dpto. de RRHH realiza la descripcion de cargo de los puestos de trabajo existentes en la organización.					
4	El Dpto. de RRHH realiza el analisis correspondiente a cada uno de los cargos dentro de la organización.					
5	El Dpto. de RRHH realiza planes de carrera para cada uno de los cargos existentes dentro de la organización.					
6	El Dpto. de RRHH realiza evaluaciones de desempeño a los trabajadores.					
7	El Dpto. de RRHH planifica talleres y cursos de capacitación.					
8	El Dpto. de RRHH promueve planes de seguridad para los trabajadores.					
9	El Dpto. de RRHH planifica actividades recreativas para sus trabajadores.					
10	El Dpto. de RRHH planifica actividades sociales que involucran tanto a los trabajadores como a sus familiares.					
11	El Dpto. de RRHH me informa de manera oportuna de las posibles condiciones inseguras en el desarrollo de mis actividades.					
12	El personal que labora en el Dpto. de RRHH muestra una actitud seria y responsable ante mis solicitudes.					
13	La responsabilidad es un valor que esta presente en el Dpto. de RRHH.					
14	El personal del Dpto. de RRHH actúa con prontitud para resolver mis solicitudes.					
15	El personal que labora en el Dpto. de RRHH demuestra que esta comprometido a prestarme el servicio.					
16	El personal que labora en el Dpto. de RRHH maneja cada una de mis solicitudes con confidencialidad.					
17	El Dpto. de RRHH cuenta con equipos tecnológicos modernos.					
18	El Dpto. de RRHH y su personal muestran una apariencia agradable a sus clientes.					
19	Las oficinas del Dpto. de RRHH se mantienen limpias y con buena imagen para sus clientes.					
20	El Dpto. de RRHH cuenta con una buena iluminacion.					
21	El Dpto. de RRHH posee carteleras informativas actualizadas para mis inquietudes.					

Entrevista para los trabajadores de la Institución Financiera Publica Ubicada en el Estado Carabobo		OPCIONES DE RESPUESTAS				
		Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni De acuerdo, Ni en Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en De acuerdo
NRO	ITEMS	1	2	3	4	5
22	El Dpto. de RRHH cuenta con un buzón de sugerencias para emitir nuestras opiniones.					
23	El Dpto. de RRHH mantiene una comunicación corporativa con cada uno de los trabajadores.					
24	El Dpto. de RRHH posee un ambiente con temperatura agradable.					
25	El Dpto. de RRHH aplica las normas de seguridad e higiene.					
26	El Dpto. de RRHH se encuentra en una ubicación accesible para los trabajadores.					
27	El personal que labora en Dpto. de RRHH demuestra celeridad para dar respuesta a mis solicitudes.					
28	El personal que labora en el Dpto. de RRHH me atiende con amabilidad.					
29	El Dpto. de RRHH me brinda una atención personalizada.					
30	En el Dpto. de RRHH atienden mis solicitudes de forma rápida y efectiva.					
31	El personal del Dpto. de RRHH transmiten confianza y seguridad ante los trabajadores y sus solicitudes.					
32	El Dpto. de RRHH toma en cuenta mis apreciaciones.					
33	El Dpto. de RRHH se preocupa por el bienestar y buen desempeño de sus trabajadores.					