



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES



CALIDAD DE SERVICIO PARA EL MEJORAMIENTO EN
EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES EN LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO

Autora: Licda. Linares Mabel
Tutor: Dr. Pedro Juan Ferrer

Bárbula, mayo 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES



Línea de Investigación: Gestión de Personas

**CALIDAD DE SERVICIO PARA EL MEJORAMIENTO EN
EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES EN LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Autora: Licda. Linares Mabel

Tutor: Dr. Pedro Juan Ferrer

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al título de Magíster en
Administración del Trabajo y Relaciones Laborales

Bárbula, mayo 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES



CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

CALIDAD DE SERVICIO PARA EL MEJORAMIENTO EN
EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES EN LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO

Autora: Licda. Linares Mabel
C.I. 12319563

Tutor: Dr. Pedro Juan Ferrer

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado.
Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales
Por: Prof. Tutor: Dr. Pedro Juan Ferrer
C.I. 04568977

Bárbula, mayo 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES



ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presenta hago constar que yo, **Dr. Pedro Juan Ferrer**, Cédula de Identidad V-**04568977**, he leído el proyecto de Trabajo de Grado, presentado por la ciudadana **Licda. Linares Mabel**, Cédula de Identidad V- **12319563**, para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, cuyo título es: **“CALIDAD DE SERVICIO PARA EL MEJORAMIENTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES EN LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO”**; y que acepto asesorar a la estudiante, en calidad de Tutor, durante la etapa de desarrollo del Trabajo de Grado hasta su presentación y evaluación.

En Valencia a los ____ días del mes de **Mayo** de 2015.

Dr. Pedro Juan Ferrer
C.I. 04568977



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES



VEREDICTO DEL JURADO

Nosotros jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado:
“CALIDAD DE SERVICIO PARA EL MEJORAMIENTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES EN LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO”; presentado por la Licenciada **Linares Mabel**, Cédula de Identidad V- **12319563**, para optar por el título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:
_____ a los _____ días del mes de _____ del 2015.

Nombre y apellido

Cédula de Identidad

Firma

DEDICATORIA

A Dios, por darme la existencia y la fortaleza para siempre afrontar con entusiasmo todos los obstáculos y dificultades de la vida.

A Mi Madre, por brindarme su inmenso amor, sus valores, sus conocimientos, esfuerzo, por luchar, sobre todo por siempre estar ahí.

A Mis Hijos, Luisana y Eduardo, que son fuente de inspiración en esta lucha diaria, a ellos dedico en especial este éxito para que sea para ellos ejemplo de triunfo en la vida.

A mi Esposo, por ser un pilar importante en mi vida, por su amor, paciencia y apoyo en todo momento difíciles de mi vida.

Mabel

AGRADECIMIENTOS

*A **Dios Todopoderoso** principalmente por darme la vida, bendecirme siempre, llenarme de sabiduría y por ser el motor fundamental de la culminación de esta meta.*

*A **mi madre y familiares**, por todo el amor y apoyo incondicional que se hace presente día a día, por cada consejo y palabra de aliento que en oportunidades he necesitado, por eso y más hoy por hoy me ayudaron a triunfar.*

*A mi casa de estudios **la Universidad de Carabobo**, por haberme dado la oportunidad de culminar mi carrera y cumplir esto que una vez fue un sueño. A todos los **Profesores**, que a lo largo de mi carrera universitaria han aportado un granito de arena para ver hoy materializado en mi sus consejos y enseñanzas.*

*A mi tutor **Dr. Pedro Juan Ferrer**, por su valiosa colaboración y apoyo para la elaboración de este trabajo de investigación, pues todos y cada uno de sus aportes forman parte fundamental de esta creación.*

A todas y todos quienes de una forma u otra me apoyaron en todo momento y me orientaron en la realización de este trabajo de grado, agradezco de forma sinceras su valiosa colaboración.

Mábel

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Lista de Cuadros	xi
Lista de Tablas	xii
Lista de Gráficos	xiv
Lista de Figuras	xvi
Resumen	xvii
Abstrac	xviii
Introducción	19
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	21
Objetivos de la Investigación	
Objetivos General	29
Objetivos Especifico	29
Justificación de la Investigación	29
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	31
Antecedentes de la Investigación	31
Bases Teóricas	36
Definición de Términos	69
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	71
Naturaleza de la Investigación	71
Tipo de Investigación	72
Diseño de la Investigación	73
Población y Muestra	73
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	76
Técnicas de Análisis de Datos	78
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	82

CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	132
CAPÍTULO VI	
LA PROPUESTA	136
LISTA DE REFERENCIAS	159
ANEXOS	162
A. Instrumento de Recolección de Datos	163

LISTA DE CUADROS

Cuadro	Pp.
1. Las Tres Etapas de la Gestión del Capital Humano	38
2. Población	74
3. Técnico Metodológico	79
4. Técnico Metodológico	80
5. Técnico Metodológico	81

LISTA DE TABLAS

Tabla	Pp.
1. Ambiente	83
2. Equipos de Protección	84
3. Políticas Salariales	85
4. Crecimiento Profesional, Capacitación y Desarrollo	86
5. Ascensos y Promociones	87
6. Desarrollo de Conocimientos y Habilidades	88
7. Desarrollo de Iniciativas y Creatividad	89
8. Relaciones entre Compañeros	90
9. Reconocimiento	91
10. Satisfacción con las Perspectivas Laborales	92
11. Entusiasmo con la Institución	93
12. Agrado del Ambiente	94
13. Conformidad con el Trato	95
14. Retribución de la Responsabilidad y Trabajo	96
15. Beneficios	97
16. Satisfacción del Cambio de Cargos	98
17. Presencia del Personal	99
18. Calidad en la Información	100
19. Capacitación del Personal	101
20. Recursos	102
21. Ambiente Agradable y Confortable	103
22. Servicio	104
23. Confianza en el Servicio	105
24. Responsabilidad con el Servicio y Atención	106
25. Sinceridad en la Información	107
26. Efectividad del Servicio	108
27. Confiabilidad en la Capacidad de Respuesta	109
28. Información	110
29. Tiempo del Servicio	111
30. El Servicio es el Esperado	112
31. Solventan los Reclamos con Prontitud	113
32. Preocupación por Mejoras	114
33. Dominio al Responder Interrogantes	115

34. Comunicación	116
35. Trato Amable y Cordial	117
36. Servicio que Recibe es Personalizado	118
37. Horarios	119
38. Exigencias y Expectativas	120
39. Conocimiento de las Necesidades	121

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	Pp.
1. Ambiente	83
2. Equipos de Protección	84
3. Políticas Salariales	85
4. Crecimiento Profesional, Capacitación y Desarrollo	86
5. Ascensos y Promociones	87
6. Desarrollo de Conocimientos y Habilidades	88
7. Desarrollo de Iniciativas y Creatividad	89
8. Relaciones entre Compañeros	90
9. Reconocimiento	91
10. Satisfacción con las Perspectivas Laborales	92
11. Entusiasmo con la Institución	93
12. Agrado del Ambiente	94
13. Conformidad con el Trato	95
14. Retribución de la Responsabilidad y Trabajo	96
15. Beneficios	97
16. Satisfacción del Cambio de Cargos	98
17. Presencia del Personal	99
18. Calidad en la Información	100
19. Capacitación del Personal	101
20. Recursos	102
21. Ambiente Agradable y Confortable	103
22. Servicio	104
23. Confianza en el Servicio	105
24. Responsabilidad con el Servicio y Atención	106
25. Sinceridad en la Información	107
26. Efectividad del Servicio	108
27. Confiabilidad en la Capacidad de Respuesta	109
28. Información	110
29. Tiempo del Servicio	111
30. El Servicio es el Esperado	112
31. Solventan los Reclamos con Prontitud	113
32. Preocupación por Mejoras	114
33. Dominio al Responder Interrogantes	115

34. Comunicación	116
35. Trato Amable y Cordial	117
36. Servicio que Recibe es Personalizado	118
37. Horarios	119
38. Exigencias y Expectativas	120
39. Conocimiento de las Necesidades	121

LISTA DE FIGURAS

Figura	Pp.
1. Subsistemas de Gestión del Capital Humano	40
2. Triangulo del Servicio	46
3. Dimensiones del Modelo Servqual	64



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y
RELACIONES LABORALES



CALIDAD DE SERVICIO PARA EL MEJORAMIENTO EN
EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES EN LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO

Autora: Licda. Linares Mabel

Tutor: Dr. Pedro Juan Ferrer

Fecha: Mayo 2015

RESUMEN

La calidad de servicio que puede prestar el departamento de recursos humanos a los empleados de una organización asume gran importancia para el crecimiento de la misma ya que el trabajador es el pilar fundamental y quien hace que la empresa surja si mantenemos un trabajador satisfecho con los servicios y la atención que se le pueda dar al momento de un requerimiento. La presente investigación tuvo como objetivo Proponer estrategias de Calidad de Servicio para el Mejoramiento en el Desempeño Laboral del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo. Se utilizó como metodología de una investigación de tipo descriptivo, proyecto factible y un diseño de campo, para la recolección de los datos se usó como instrumento un cuestionario, el cual fue aplicado a los setenta y seis (76) empleados que conforman el cliente interno del objeto de estudio el Departamento de Recursos Humanos. Luego se tabularon y graficaron, los resultados de la misma se realizó una interpretación de cada afirmación y un análisis de cada una de las dimensiones, en base a los resultados se llegó a la conclusión se observaron fortalezas, y aun cuando existen no se debe dejar de buscar el mejoramiento continuo de cada una de las dimensiones, ahora bien, en cuanto a la apariencia existe buena presencia del personal, el esmero del personal por brindar un servicio rápido a sus cliente, se cumple con el horario establecido para prestar servicio, la cultura organizacional es definida, en cuanto cumplimiento de horarios, respeto a los clientes, entre otros y por último disposición del personal ante el cambio y sugerencias para el mejoramiento, luego de esto se identificaran las estrategias de calidad de servicio que mejorarían el desempeño laboral de los empleados hacia el cliente externo de la empresa ya mencionada.

Descriptor: calidad de servicio, cliente interno, desempeño laboral, recursos humanos.



**UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL
MASTER OF MANAGEMENT OF LABOUR AND
INDUSTRIAL RELATIONS**



**SERVICE QUALITY IMPROVEMENT IN THE JOB
PERFORMANCE OF THE DEPARTMENT OF HUMAN
RESOURCES OF THE FACULTY OF ECONOMICS AND
SOCIAL UNIVERSITY CARABOBO**

Author: Lic. Linares Mabel

Tutor: Dr. Pedro Juan Ferrer

Date: May 2015

ABSTRACT

The present research aimed to propose strategies for QoS Improvement in the Workplace Performance Human Resources Department, Faculty of Economics and Social Sciences at the University of Carabobo. It was used as a methodology of research type descriptive feasible project and design field for data collection was used as an instrument a questionnaire, which was applied to seventy-six (76) employees who make up the internal customer the object of study by the Department of Human Resources. The author validated the data collection instrument by expert judgment and reliability was calculated by the formula of Alpha Cronbach, where high reliability represented by 0.86 was obtained. They were then tabulated and graphed the results of the interpretation of each statement and an analysis of each of the dimensions was performed, based on the results it was concluded strengths were observed, and although there should not be left to seek continuous improvement in each of the dimensions, however, in terms of appearance there good looking staff, care staff to provide its customers a fast, complies with the schedule established to serve the Organizational culture is defined as meeting schedules, respect for customers, among others, and finally available to staff to change and suggestions for improvement, after this the strategies of service quality would improve job performance were identified employees to the external client of the company mentioned above.

Descriptors: quality of service, internal customer, job performance, human resources.

INTRODUCCIÓN

El capital humano, es el cliente más importante de una empresa, ya que dependiendo de su satisfacción y compromiso con la empresa, él se sentirá motivado en prestar un servicio de calidad al cliente externo. Es allí, la responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, que se encarga de dar el mejor servicio a los empleados, tales como: capacitación, reconocimientos e incentivos, tanto monetario y no monetarios, remuneración, sueldos y salarios, un ambiente agradable, solución rápida y oportuna de los problemas que se le presente, entre otros, es por ello que la importancia de esta investigación, se debe a que hoy en día, el buen trato a los clientes, en cualquier instancia empresarial, tanto pública como privada, está muchas veces carente de profesionalismo y creatividad, son factores que han influido en las organizaciones, y por consiguiente en la manera como se prestan la calidad de servicio.

Por lo anterior expuesto, se puede decir que el objetivo general de esta investigación es Proponer estrategias de Calidad de Servicio para el Mejoramiento en el Desempeño Laboral del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo. Para ello se utilizó, como metodología de una investigación de tipo descriptivo, proyecto factible y un diseño de campo, para la recolección de los datos se usó como instrumento un cuestionario, el cual fue aplicado a los setenta y seis (76) empleados que conforman el cliente interno del objeto de estudio el Departamento de Recursos Humanos. Luego se tabularon y graficaron, los resultados de la misma se realizó una interpretación de cada afirmación y un análisis de cada una de las dimensiones. En tal sentido, esta investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se plantea la situación problemática o contexto que se relaciona con el tema elegido como objeto de estudio, que está constituida por el

planteamiento del problema, los objetivos y la justificación.

En el Capítulo II, se reseñan todos los elementos que componen el Marco Referencial entre estos se encuentran los antecedentes que aportaron conocimientos a la investigación, así como también las bases teóricas sobre las cuales soportan los objetivos planteados.

En el Capítulo III, Marco Metodológico, en donde se describe la naturaleza de la investigación, la estrategia metodológica y las técnicas e instrumentos de recolección de información y operacionalización de los objetivos específicos, así como también la validez y confiabilidad del instrumento.

El Capítulo IV, se realizó el Análisis e Interpretación de los Resultados, en donde se tabularon y graficaron cada uno de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento, en donde se realizó una interpretación de cada uno para luego realizar un análisis exhaustivo de cada dimensión.

En el Capítulo V, se plasmaron las conclusiones y recomendaciones respectivas y finalmente se presentó el Capítulo VI, con la Propuesta y por último la lista de referencias.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad, diferentes procesos socioeconómicos afectan a la humanidad determinando la manera en que las sociedades intercambian bienes y servicios. La globalización y la integración de mercados, han ido imponiendo nuevos parámetros de productividad y competitividad, estableciendo estándares de calidad que permiten su medición. Sin embargo, se acepta casi de manera unánime, que el atributo que contribuye, fundamentalmente a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben.

En este sentido, los clientes se formarán una opinión positiva, cuando la empresa logre satisfacer todas sus necesidades y expectativas, dentro de parámetros que cumplan con todos los aspectos y atributos relacionados, con el nivel de calidad que se requiere y espera del producto, sea éste un bien manufacturado o un servicio brindado, alcanzándose lo que se ha dado en llamar calidad del servicio. La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se ha convertido en los tiempos actuales en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

La gestión de la calidad de servicio, se ha convertido para muchas empresas en la actualidad en una herramienta fundamental, en la que la calidad de sus productos y

servicios cumplan con esto, con el fin de elevar la productividad con los recursos existentes. Con relación a la calidad de servicio, que presta una empresa, ésta es definida por Deming, citado por Pérez, J. (2008), cómo:

El conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto. La calidad consiste en no tener deficiencias. Plantea entre otras cosas que la calidad, está orientada a las necesidades de los clientes, que se encuentran en continuo cambio.... La aceptación de materiales defectuosos, mano de obra mediocre y servicio desatento y malhumorado como estilo de vida... es un obstáculo al mejoramiento de la calidad y la productividad. (p.86)

El estudio de la calidad del servicio constituye una variable determinante en la competitividad de las organizaciones, dado que toda empresa o bien toda institución requiere fundamentalmente ofrecer un buen servicio, en este sentido, la calidad debe ser un valor agregado al servicio, ser competitivo implica diferenciarse respecto a los competidores, en este caso en particular las instituciones dedicadas a la producción de conocimiento deben velar por dar mejor servicio y ofrecer al mismo tiempo una garantía de excelencia expresada en la calidad. La misma existe cuando los miembros de la organización poseen, comparten y ejercen una serie de valores cuyo fin último es la satisfacción de las necesidades del usuario. Asimismo, señala Albretch, K. (1992), que en la calidad de servicio:

Intervienen más las expectativas de los clientes que las expectativas del servicio si bien están basadas en una necesidad real y concreta, la percepción de la satisfacción de esa necesidad dependerá de quien requiera el servicio en sí. Aun iguales prestaciones de servicio, tendrán percepciones diferentes para los distintos clientes. (p.11)

Esto refiere la importancia que tiene la Calidad de Servicio en toda empresa para el cumplimiento de la satisfacción de sus clientes, debe poseer herramientas que

permitan medir el nivel de servicio, tanto a clientes externos como internos, para así garantizar su competitividad y mejora continúa de sus procesos y resultados. Por otro lado, en el mundo empresarial existen un conjunto de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, para la Administración del Recurso Humano es importante identificar las áreas encontradas en la organización las cuales llevan a un manejo eficaz de la misma, todo ello motivado hacia el empleado que colaboran para el alcance de objetivos individuales relacionados directa o indirectamente a la organización.

Para realizar el trabajo de manejo de personal, es necesario entender el comportamiento humano tomando en consideración que el capital humano es intangible y elusivo el cual no es manejado como cualquier producto o tecnología de la organización, buscando así la adaptación a la gente de diferente pensamiento ya que el aspecto humano es parte fundamental para el crecimiento organizacional y su clima el cual lleva a determinar el rendimiento, productividad y satisfacción del empleado.

Toda organización requiere contar con una buena Administración de su Capital Humano, ya que como lo plantea Chiavenato, I. (2007:31), “puede valer más o menos en la medida que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitivas”. En ese sentido, la administración de los recursos se ha enfocado en brindar un manejo adecuado de este capital y tradicionalmente sus funciones se han dividido en cinco procesos principales: Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Organización y Métodos, Servicios al personal y Auditoría de Recursos Humanos. Es importante destacar, que el Capital Humano es uno de los más valiosos, ya que por medio de él se puede mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los demás recursos.

En este mismo orden de ideas, el objetivo del reclutamiento y selección, es la integración del talento humano requerido por la organización. La capacitación y desarrollo se relaciona con el cómo preparar y desarrollar a las personas para que puedan satisfacer de una mejor manera las necesidades individuales y organizacionales. El proceso de organización y métodos busca definir qué harán las personas en la organización. Por su parte servicios al personal, tiene como objetivo conservar a las personas que trabajan en la organización. Por último el proceso de auditoría se refiere a cómo saber lo que son y lo que hacen las personas en la organización.

Considerando las razones anteriores, se puede observar que a través del Capital Humano, se le da vida a la organización y son ellos quienes la hacen exitosa; de aquí se deduce que el personal no es un recurso más, sino el protagonista de la organización. Es por ello, que el Capital Humano resulta vital para el funcionamiento y evolución de cualquier empresa, por lo que se debe prestar primordial atención al personal con el que se cuenta, orientándolo a que mejoren sus conocimientos, donde puedan dar el máximo de sí mismo con aptitudes positivas y favorables.

En vista de este planteamiento administrar el recurso humano, es un proceso que se centra en proporcionar las capacidades requeridas por la organización, proveer una estructura administrativa eficiente, con empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, con el fin de obtener objetivos personales y organizacionales. Por otro lado, la empresa en su conjunto se enmarca en un proceso orientado al mejoramiento continuo de la calidad de servicio, logrando como resultado la satisfacción en los consumidores y de todos aquellos que se les preste servicio, es por ello que en su desempeño el personal tanto directivo como administrativo, tienen como misión para el alcance de los objetivos o metas de la empresa u organización ejercer su desempeño laboral con calidad total y eficiencia.

En este mismo orden de ideas, para medir el desempeño laboral es necesario la evaluación continua de la realización de cada una de las funciones, esto es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Cabe destacar, que el procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo; su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona, medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Chiavenato, I. (2007:247), refiere que “cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son generalmente el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad”. Por otro lado, cabe señalar la Administración de Recursos Humanos, tiene como funciones además de las administrativas, no sólo seleccionar al personal, sino de igual manera mantener la satisfacción, eficiencia y productividad a través de la calidad del servicio que presta a sus clientes internos.

En tal sentido, consiste básicamente en desarrollar y aplicar políticas, programas y procedimientos orientados a estimular y valorar el desarrollo del personal, proporcionándoles las herramientas necesarias para hacerlo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en la que se desenvuelve, lo cual permitirá construir organizaciones inteligentes e innovadoras. Para el cliente interno, es indispensable contar con un buen servicio brindado por el Departamento de Recursos Humanos, ya que es el que lleva el control directo en cuanto a las necesidades básicas dentro de la organización, tales como lo son horas extras, ticket alimentación, servicio de guardería, bono nocturno, incentivos entre otras, las cuales estén estipuladas en el contrato colectivo.

Estas funciones, que asume el Departamento de Recursos Humanos viene del apoyo y la base fundamental de la organización producto que desde allí se contrata y se obtiene todo el Capital Humano que se encuentra en la empresa. En tal sentido, la calidad de servicio que puede prestar el Departamento de Recursos Humanos a los clientes interno de una organización asume gran importancia para el crecimiento de la misma ya que el empleado, es el pilar fundamental y quien hace que la empresa sea beneficiosa, si se mantiene un empleado satisfecho con los servicios y la atención que se le pueda dar al momento de un requerimiento, la productividad va a ser mayor y de allí existirían casos de competitividad por ser los mejores en calidad de servicio y productividad.

Cabe destacar, que el servicio se considera como un conjunto de prestaciones que el cliente espera recibir de una organización. Es algo que va más allá de la amabilidad, gentileza y servilismo; servicio también implica orientación y métodos que adquiere el cliente hacia el fin buscado, tal como lo define Cantu, H. (2001), quien considera:

El servicio como una actividad o conjunto de actividades de naturaleza, casi siempre intangible, las cuales se llevan a cabo a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el propósito de satisfacer un deseo o una necesidad. (p. 153).

Según Hernández, M. (2007:53), “la calidad de un servicio es siempre percibida a través de los detalles y del orden de ejecución de la actividad”, esta diferencia es la que se perciben entre las diferentes organizaciones empresariales que ofrecen un servicio, es destacada por el trato cordial y orientación, como una pequeña parte de la gama de herramientas que pueden ofrecer para un servicio de calidad. Por otro lado Berry, L. (1989:27), señala que “un servicio de calidad no sólo debe ajustarse a las especificaciones de instrucciones y procedimiento en general, sino ajustarse a las

especificaciones de cada cliente, ya que cada uno tiene exigencia y requerimientos propios”.

Es importante señalar, que dentro de toda organización se hace necesario tomar en cuenta, dedicándole grandes esfuerzos al cliente externo, pero también es cierto que si un cliente interno no recibe un buen trato por partes de sus jefes y/o compañeros, no podrían brindar un buen trato o servicio a dichos clientes. Es por ello, la importancia de intentar ir más allá en la motivación de los empleados, de promover cambios en las habilidades tradicionales de liderazgo, con la finalidad de que éstos se sientan motivados y entusiasmados en asumir nuevos retos, que provocarán algún beneficio directo o indirecto a la organización empresarial.

A pesar de lo anterior plasmado, existen muchas organizaciones que dan poca prioridad a la calidad de servicio que prestan a sus empleados, absteniéndose de buscar mejoras y desarrollo en el desempeño de su capital humano olvidándose de que un buen desempeño laboral ayuda a darle un enfoque productivo y competitivo a las mismas, ya que mediante la calidad de servicio al cliente interno, obtiene el personal calificado e idóneo para el puesto de trabajo; es decir un perfil adecuado.

Tal es el caso, del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de Carabobo, ubicada en el Campús Bárbula Estado Carabobo. Cabe destacar, que el capital humano de la empresa objeto de estudio, que representa el cliente interno, según la experiencia de la autora de la presente investigación y por entrevista semi-informal a otros empleados, se observó como problemática, que existe insatisfacción en la calidad de servicio que recibe de parte del Departamento de Recursos Humanos, por lo que se encuentran entre las quejas la falta de capacidad de respuesta ante los problemas suscitados, carencia de información o no es oportuna, demoras en las solicitudes, ausencia en la rapidez de los planes y programas de inducción y adiestramiento,

desmotivación, desactualización con la información, falta de exploración de las habilidades y destrezas del personal administrativo, insatisfacción en la atención recibida, el servicio que reciben no es personalizado y otras de índoles semejantes.

Del mismo modo, los trabajadores de esta organización, acotaron que existe un continuo desmejoramiento en el desempeño de los mismos, ya que el personal no cumple con las exigencias y/o competencias que requiere el cargo, así como en la atención hacia el cliente externo, por último esta situación trae como consecuencia retraso e ineficiencia en los procesos que involucran el desempeño laboral del cliente interno, desmotivación, desactualización, falta de exploración las habilidades y destrezas de los mismos y por consiguiente la institución no logra cumplir los objetivos empresariales. Por lo anterior expuesto, se pretende llevar a cabo la realización de la presente investigación, con la finalidad de proponer Estrategias de Calidad de Servicio para el Mejoramiento en el Desempeño Laboral del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo, por lo anterior expuesto surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo es el desempeño laboral del personal del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo, en Valencia Estado Carabobo?
- ¿Cómo es la calidad de servicio actual que brinda el Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo, en Valencia Estado Carabobo?
- ¿Cuál es la factibilidad del diseño de estrategias de Calidad de Servicio para el Mejoramiento en el Desempeño Laboral del Departamento de Recursos Humanos?

- ¿Cuáles estrategias de Calidad de Servicio para el Mejoramiento en el Desempeño Laboral del Departamento de Recursos Humanos?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias de Calidad de Servicio para el Mejoramiento en el Desempeño Laboral del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo.

Objetivos Específicos

- Determinar el desempeño laboral del personal del Departamento de Recursos Humanos.
- Diagnosticar la calidad de servicio actual que brinda el Departamento de Recursos Humanos.
- Identificar la factibilidad del diseño de estrategias de Calidad de Servicio para el Mejoramiento en el Desempeño Laboral del Departamento de Recursos Humanos.
- Diseñar estrategias de Calidad de Servicio para el Mejoramiento en el Desempeño Laboral del Departamento de Recursos Humanos.

Justificación de la Investigación

Para justificar el logro de los objetivos, se debe partir de que la calidad de servicio, se está convirtiendo hoy en día, en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, para mejorar la Calidad de Servicio dentro de la organización, se deberían formular sus estrategias en función de las necesidades de los clientes y en relación con los sistemas físicos y administrativos que son utilizados por el personal que labora en la organización, este último aspecto requiere de atención especial ya que es el principal contacto entre el cliente externo y la organización, para así alcanzar la excelencia, eficacia y productividad para mantenerse líder en el mercado.

Es por ello, que esta investigación aportará al diseñar estrategias de Calidad de Servicio para el Mejoramiento en el Desempeño Laboral del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo, retroalimentación y oportunidad de optimizar su gestión en la calidad de servicio a sus clientes y de esta manera corregir errores en su atención y prestación del mismo para lograr la excelencia en la gestión. Asimismo, esta propuesta es de utilidad para el capital humano de la empresa, a tal efecto que le garantice un mejor funcionamiento y gestión de Capital Humano, en síntesis lo que se busca son estrategias de calidad de servicio para el mejoramiento de su desempeño laboral.

De igual manera, contribuye con el Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES), por ser un tema que se hace presente en el mercado laboral de manera competitiva debido las dinámicas cambiantes de la misma, al igual que en el futuro esta investigación puede servir de herramienta clave para el desarrollo de próximas investigaciones relacionadas con este tema. Por otro lado, para la autora constituye un aporte a su carrera, ya que hoy en día la gran mayoría de las empresas coinciden en

que la calidad de servicio que se preste al cliente interno, es una estrategia clave para la organización en el desempeño laboral, ya que permite adaptar al entorno y propicia un amplio desarrollo de ventajas competitivas.

Cabe destacar, el aporte de carácter metodológico a las próximas investigaciones, para todos aquellos interesados en la investigación de calidad de servicio hacia el cliente interno para mejorar el desempeño laboral de los empleados, por ser de naturaleza muy específica para cada organización y de vital importancia institucional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Toda investigación es un proceso sistemático con objetivos definidos. No es posible realizar un estudio investigativo exitoso si no se le da especial atención al desarrollo de un buen marco referencial sobre el estudio que se realiza. A este respecto, Arias, F. (2006) indica que el marco teórico delimita los referentes que orientarán el estudio en todos sus aspectos.

Por su parte, Tamayo y Tamayo (2003) señala que el objetivo fundamental del marco teórico es “indicar la teoría del problema y ayudando al investigador a precisar y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema De allí que deban presentarse los puntos relacionados con los antecedentes y las bases teóricas que sustentan el proyecto” (p. 37). Este elemento debe ser utilizado correctamente para tener una investigación productiva y exitosa. La creación de un buen marco referencial significa revisar en detalle las fuentes de información que pueden resultar útiles en el análisis del tema que se está investigando.

Antecedentes de la Investigación

A continuación se presenta los antecedentes del estudio, de trabajos de investigaciones anteriores que sirven como soporte valioso en esta investigación:

Escobar, I. (2011). “**La gestión de los recursos humanos: factor estratégico de desarrollo en una empresa de consumo masivo**”. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones

Laborales, en la Universidad de Carabobo.

El objetivo fundamental de esta investigación fue Analizar la Gestión de los Recursos Humanos considerando la preeminencia del desempeño de los trabajadores en una empresa de consumo masivo. En tal sentido se destacaron las teorías estratégicas de la Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones; se establecieron las interrelaciones entre la Gestión de los Recursos Humanos y los componentes claves del desarrollo y el desempeño profesional y se analizó la Gestión de los Recursos Humanos en una empresa de consumo masivo a través de las dinámicas laborales que configuran la estrategia del negocio. De acuerdo a los objetivos planteados se desarrolló una investigación de campo con apoyo en la revisión documental.

Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario conformado por 14 ítems orientados a identificar y evaluar la gestión de recursos humanos como factor de desempeño de la organización objeto de estudio; dicho instrumento fue aplicado entre la Alta Gerencia y el grupo de empleados de una empresa de consumo masivo. Las respuestas sugieren que para que los recursos humanos de una organización tengan un desempeño laboral que satisfaga las necesidades de la organización, se requiere definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización; además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos, todo esto se logra solo con la ayuda de instrumentos administrativos y reglamentarios.

Está investigación se seleccionó como antecedente por su aporte sobre cómo mejorar el desempeño laboral de los recursos humanos de una organización, en donde se requiere definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización; además se necesitan métodos para

conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos, todo esto se logra solo con la ayuda de instrumentos administrativos y reglamentarios.

Palencia E. (2011). **“Modelo Gerencial de Talento Humano Basado en el Sistema de Evaluación y Desarrollo Continuo que Contribuya al Mejoramiento de la Calidad de Servicio en las Empresas Fabricantes de Línea Blanca del Estado Carabobo”**. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención: Gerencia. En la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Economía.

Tuvo como objeto diseñar un modelo gerencial basado en estrategias que contribuya al mejoramiento de la calidad de servicio en las empresas fabricantes de línea blanca ubicadas en el estado Carabobo. Se tomó en consideración las principales teorías de gerencia del talento humano, sistema de evaluación y desarrollo continuo de la calidad de servicio. Esta investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica, se desarrolló la parte teórica caracterizando al presente estudio como una investigación no experimental de campo, de tipo descriptivo.

La metodología utilizada se centró en dos instrumentos de recolección de datos, mediante la técnica de la encuesta: una aplicada a la gerencia, usando las dimensiones que miden la evaluación del proceso de gestión de actitudes del personal, y otra encuesta aplicada al capital humano, usando las dimensiones que miden la evaluación del proceso de gestión de actitudes del personal y la evaluación del proceso de gestión de la comunicación. Se concluyó en la estrecha relación entre los sistemas de evaluación y desarrollo continuo, con la satisfacción del cliente externo en las organizaciones. Por ello, es una estrategia para potenciar la calidad de servicio ofrecido al cliente y como consecuencia directa la satisfacción. Finalmente, desarrolló una propuesta para el mejoramiento de la calidad de servicio.

Dicho trabajo de investigación permite a la investigadora encontrar datos para las bases teóricas de su investigación, ayudando a conceptualizar, temas como clientes internos y externos, servicio entre otros que serán desarrollados a través del presente trabajo de grado.

Por otro lado Gómez, D. (2011), en su investigación titulada **“La Gestión de Recursos Humanos y el servicio que presta el personal de mantenimiento de un Outsourcing, ubicado en el municipio San Diego del estado Carabobo”**. Trabajo de Grado presentado para optar el Título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo.

El objetivo de la investigación, fue Analizar la Gestión de Recursos Humanos y la Calidad de Servicio que presta el Personal de Mantenimiento de un Outsourcing, ubicado en el Municipio San Diego del Estado Carabobo. Para el logro de este propósito se aplicó una metodología de carácter descriptivo, apoyado en una investigación documental. En este sentido, se logró configurar el carácter teórico y práctico que conformó la investigación objeto de estudio. Una vez abordado estas dimensiones se lograron alcanzar los objetivos propuestos, los cuales abordaban la gestión de servicio considerando el rol de los recursos humanos en la organización estudiada.

Se concluyó que existe una Gestión de los Recursos Humanos preocupada para lograr los objetivos, además de buscar alternativas que permita la consolidación de la formación del personal, adicionalmente se demuestra que el personal que realiza mantenimiento a través de un outsourcing se encuentra completamente comprometido con las políticas y prácticas empresariales, integrándose a la estrategia del negocio y a la gestión enmarcada en la planeación, organización, coordinación y control de la organización objeto de estudio Esta investigación, constituye un aporte al trabajo de

grado, ya que la calidad de servicio, es parte fundamental en el servicio ofrecido a los clientes, lo que conlleva a un nivel de satisfacción óptimo o deficiente.

En este mismo orden de ideas, se encuentra la investigación de **Rodríguez, M. (2011)**, titulada **“Estrategias de mercadeo interno dirigidas a mejorar la calidad de servicio en la dirección de recursos humanos de la Universidad de Carabobo”**, Trabajo de Grado presentado para optar el Título de Magíster en Administración de Empresas, mención Mercadeo, en la Universidad de Carabobo.

La investigación tuvo como objetivo general Proponer estrategias de mercadeo interno dirigidas a mejorar la calidad de servicio ofrecida por el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo a sus clientes externos. Teóricamente la investigación estuvo orientada al Comportamiento Humano, la Motivación y a sus diversas suposiciones, así mismo, a la aplicación del Mercadeo Interno hacia el Recurso Humano de cualquier organización y sus implicaciones en la Calidad de Servicio ofrecida. Metodológicamente y tomando en cuenta la naturaleza del estudio, el tipo se enmarca en una investigación exploratoria-descriptiva, bajo un diseño no experimental transaccional. Las técnicas fueron la encuesta, y se aplicaron a dos (2) estratos, uno destinado a los empleados de la Dirección de Recursos Humanos y otro dirigido a la totalidad de los Trabajadores de la Institución, a través de dos (2) instrumentos de recolección de datos aplicados a las muestras, bajo la escala tipo Likert.

Se pudo determinar a manera conclusiva que se detectaron varios elementos que afectan el comportamiento y la motivación de los empleados en la Dirección de Recursos Humanos, por lo que se propuso cinco (05) estrategias de mercadeo interno que ayudarían a mejorar la calidad de servicio brindada por sus empleados a toda la comunidad de la Universidad de Carabobo. Como aporte a esta investigación, se evidenció que para poder establecer y propiciar un ambiente más motivado entre los

empleados de una organización es necesario diseñar y ejecutar planes de incentivos a los trabajadores de cualquier organización.

Bases Teóricas

Gestión del Capital Humano

En relevancia al aspecto de la Gestión del Capital Humano, es importante desatacar que antes del siglo XX, la Administración de Recursos Humanos, es una de las áreas más afectadas por los cambios acelerados en el mundo. Las empresas evolucionaron y con ellos la manera de administrar sus recursos, buscando estrategias y maneras de hacerlo que se adapten a éstos cambios. En tal sentido, las organizaciones están estrechamente sintonizadas con grandes desafíos tales como: la globalización, las personas, los clientes, productos y servicios, conocimientos, resultados y tecnología. Señala Chiavenato, I. (2007), que:

Las tres eras del siglo XX (industrialización clásica, neoclásica y era de la información, aportaron diversos enfoques sobre cómo tratar a las personas en las organizaciones. Durante el curso de estas tres eras, el área de recurso Humano atravesó tres etapas distintas: relaciones industriales, recursos humanos y gestión con personas. Cada enfoque se ajusta a los esquemas de su época, a la mentalidad predominante y a las necesidades de las organizaciones. (p.37)

Acota, este mismo autor que el “tercer milenio apunta a cambios cada vez más acelerados e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas”, el mundo moderno se caracteriza por las tendencias antes mencionadas, todas ellas afectan y seguirán afectando tanto a las organizaciones como a las personas. La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento, le

dan al talento humano en estos tiempos una concepción de indispensable para lograr el éxito de una organización.

Tanto así que estas han comenzado a considerar el talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas decisivas, las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre la inversión.

La diferencia conceptual, entre recursos humanos y gestión del talento humano radica en que la primera surge en la era de la industrialización neoclásica, en donde surgen los departamentos de recursos humanos, que sustituyen los antiguos departamentos de relaciones industriales; mientras que el segundo nace en la era de la información, en donde aparecen los equipos de gestión de personas, los cuales sustituyen los departamentos de recursos humanos.

Señala Chiavenato, I. (2007), en la era de la información, “tratar a las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones; también dejó de ser un desafío y pasó a ser una ventaja competitiva para las organizaciones exitosas” (p.38). Cabe señalar que la GTH, ha pasado desde sus inicios por tres grandes etapas, las cuales han radicado su evolución y adaptación a los tiempos actuales, como ya se mencionó anteriormente son las relaciones industriales, administración de recursos humanos y gestión del talento humano, cada una de ellas según el autor anterior tiene sus propias características, a continuación se describe cada una de ellas:

Cuadro 1. Las Tres Etapas de la Gestión del Capital Humano

CARACTERÍSTICAS	RELACIONES INDUSTRIALES	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO
Formato de Trabajo	Centralización total de las operaciones en el órgano de R.H.	Responsabilidad de línea y función de staff.	Descentralización hacia los gerentes y sus equipos.
Nivel de Actuación	Burocratizada y operacional. Rutina.	Departamentalizada y táctica	Focalización global y estratégica en el negocio.
CARACTERÍSTICAS	RELACIONES INDUSTRIALES	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO
Autoridad que ordena la acción	Decisiones originadas en la cúpula y acciones centralizadas en el órgano.	Decisiones originadas del área y acciones centralizadas en el órgano de RH.	Decisiones y acciones originadas en el gerente y su equipo de trabajo.
Tipo de actividad	Ejecución de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área.	Consultoría interna y prestación de servicios especializados.	Consultoría interna, Descentralizar y compartir.
Principales Actividades	Admisión, desvinculación, control de asistencia y puntualidad, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden.	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, beneficios, higiene y seguridad, relaciones sindicales.	Cómo pueden los gerentes y sus equipos elegir, entrenar, liderar, motivar, evaluar y compensar a sus participantes.
Misión del Área	Vigilancia, coerción, coacción, castigos. Aislamiento social de las personas.	Atraer y mantener los mejores empleados.	Crear la mejor empresa y la mejor calidad en el trabajo.

Fuente: Elaboración Propia (2014) a partir de Chiavenato, I. (2007)

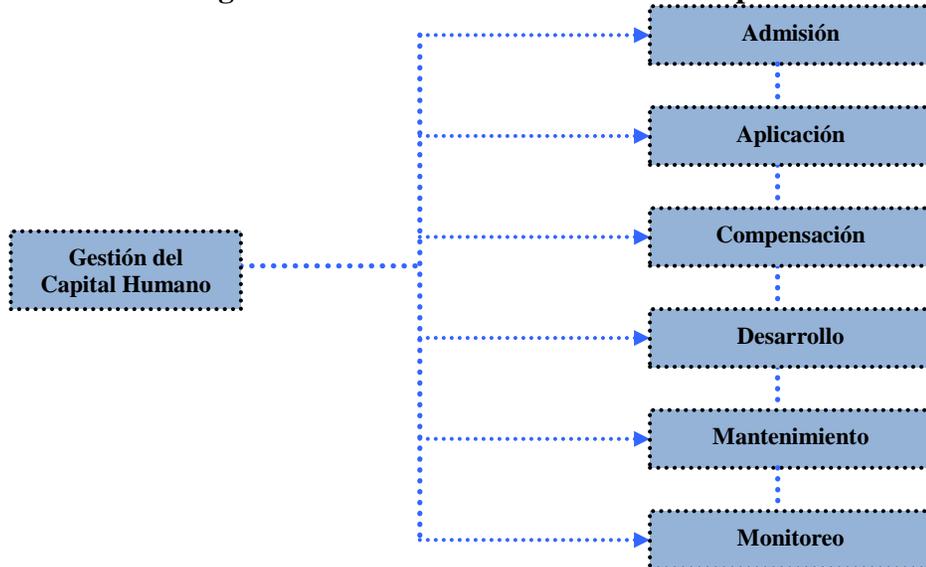
En el Cuadro 1, se puede observar cada una de las características de las etapas de la Gestión del Capital Humano, en el que se vislumbran características tales como: en formato de trabajo es descentralizada hacia los gerentes y sus equipos, a nivel de

actuación focalización global y estratégica en el negocio, en la parte de autoridad que ordena la acción las decisiones y acciones originadas en el gerente y su equipo de trabajo, en tipo de actividades consultoría interna, descentralizar y compartir, como principales actividades es cómo pueden los gerentes y sus equipos elegir, entrenar, liderar, motivar, evaluar y compensar a sus participantes y por último como misión del área es crear la mejor empresa y la mejor calidad en el trabajo.

Por lo tanto la Administración de Recursos Humanos, la define Chiavenato, I. (2007) cómo “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”(p.9).

Mientras que la Gestión del Capital Humano “implica varias actividades, como la descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entre otros”. La gestión de Capital Humano se divide en subsistemas que hacen posible el desenvolvimiento de la misma en las organizaciones, para el logro de los objetivos y metas propuestas, mejoramiento continuo así como su crecimiento y desarrollo en el mercado.

Figura 1. Subsistemas de Gestión del Capital Humano



Fuente: Elaboración Propia (2014) a partir de Chiavenato, I. (2007)

La figura, muestra los seis procesos de la gestión del talento humano, como son la Admisión de Personas, que son los procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa (Reclutamiento y selección), Aplicación de Personas; que son los procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa y orientar y acompañar su desempeño (Diseños de cargos y evaluación del desempeño), Compensación de Personas; son los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas (Remuneración, beneficios y servicios), Desarrollo de Personas, es el proceso empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal (entrenamiento, programas de cambios y comunicación).

Por otro lado, se encuentra Mantenimiento de Personas; que no es más que un proceso utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactoria para las actividades de las personas (Disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y relaciones con los sindicatos) y por ultimo Monitoreo de personas; procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar

resultados (bases de datos y sistemas de información gerencial). Estos subsistemas están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. El resultado de cada uno de estos depende de su utilización, es decir que la mala administración de uno recae sobre los demás. Todo es un ciclo repetitivo, en donde la Gestión de personas juega un papel muy importante.

Cabe señalar, que la administración de recursos humanos es influida por cambios del medio interno y externo. Como ya ha observado, la importancia del recurso humano en las empresas, y por lo tanto su administración, también es relevante mencionar que el personal dentro de la empresa pueden ser operativos y personal de apoyo, personal administrativo y directivo, en tal sentido, nace la necesidad de crear dentro de las organizaciones un departamento en donde sean atendidas todo lo referente al personal de la empresa. Señala Rodríguez, S. (2002), que “el dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de ésta; por tanto el trabajo del departamento de recursos humanos reviste una gran importancia” (p.56).

Las funciones de personal están siendo muy importantes en administración de las organizaciones, en tal sentido, los objetivos del departamento de recursos humanos son:

- Proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales, y aconsejar adecuadamente a otros departamentos.
- Planear los recursos humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.
- Mejorar la calidad de los recursos humanos para lograr una mejor eficacia de éstos, en todos los niveles de la organización.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.
- Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa con los recursos humanos disponibles.

En definitiva, la administración de recursos humanos, es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos establecidos por la organización. La administración se define como un proceso porque todos los administradores y más concretamente el departamento de recursos humanos o personal, intervienen en actividades relacionadas para lograr los objetivos deseados, que es lo que se quiere lograr con la propuesta del diseño de estrategias de Calidad de Servicio para el Mejoramiento en el Desempeño Laboral del Departamento de Recursos Humanos

Departamento de Recursos Humanos

La importancia del recurso humano en las empresas y por lo tanto su administración, también es relevante mencionar que el personal dentro de la empresa pueden ser operativos y personal de apoyo, personal administrativo y directivo, en tal sentido, nace la necesidad de crear dentro de las organizaciones un departamento en donde sean atendidas todo lo referente al personal de la empresa, que es el Departamento de Recursos Humanos, al respecto señala Rodríguez, S. (2002:56), que “es el que dota a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de ésta; por tanto el trabajo del departamento de recursos humanos reviste una gran importancia”.

En este sentido, en las funciones del Departamento de Recursos Humanos, Chiavenato, I. (2007), “todo departamento de recursos humanos dentro de una organización debe contener ciertas funciones que son imprescindibles en todo proceso llevado a cabo”. Tal es el caso en el manejo de la toma de decisiones con respecto a sus subordinados, a los que dé a conocer, a fondo que en todo proceso de administración de recursos humanos debe una responsabilidad de línea y una función staff, lo cual significa que cada gerente o jefe administra el personal que labore bajo su desempeño.

Se decide sobre nuevas admisiones, ascensos y transferencias, evaluación del desempeño, méritos, capacitación, retiros, disciplina, métodos y procesos de trabajo, supervisa, imparte órdenes, suministra información y orientación, recibe los informes las solicitudes y las justificaciones de los subordinados, a quienes se les informa de las nuevas expectativas de la organización, que a su vez recibe las expectativas y los sentimientos de ellos. Además, para que el principio de unidad de mando se pueda establecer de manera adecuada, es necesario que la autoridad de cada jefe no se fraccione; es por ello que su función primordial está en decidir, actuar y ordenar.

Por otro lado, un organismo staff de recursos humanos asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, el suministro de datos que posibilita la toma de decisiones al jefe de línea y la prestación de servicios especializados debidamente solicitados. Es por ello, que el jefe de línea debe considerar al especialista de recursos humanos como una fuente de ayuda y no como un intruso que interfiere en sus responsabilidades.

En este aspecto, señala Rodríguez, S. (2002) que la “función de personal dirige su atención al reconocimiento y solución de problemas administrativos desde el punto de vista del personal; subraya la efectividad del personal en sus trabajos como clave para el éxito administrativo”(p.38). En consecuencia, se deduce que debe alcanzarse

el uso óptimo de este recurso con el mínimo desperdicio de habilidad y talento. El presente y el futuro de una organización depende mucho de lo bien que se administren los recursos humanos. La habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo del personal deben elevarse al máximo y lograr todo esto ante un desarrollo, por lo tanto el objetivo principal de la administración de recursos humanos es proporcionar el éxito organizacional.

En relación a las funciones del departamento de recursos humanos el autor antes mencionado, señala las siguientes:

- Planear los recursos humanos, asegurando una colocación adecuada a los tipos y cantidades correctas.
- Suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.
- Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal, a fin de lograr un comienzo productivo.
- Fijar un sistema de remuneración justa, para alcanzar niveles de desempeño deseado.
- Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que eleve su capacidad operativa.
- Ejercer una adecuada administración del contexto colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales.
- Promover, junto con el sindicato, programas de higiene y seguridad.

- Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas.
- Hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida en la organización.

Por lo anterior expuesto, se pudo observar las funciones del departamento de recursos humanos, lo cual permite el buen desempeño y desarrollo de los clientes internos, como lo son los empleados, en este caso de estudio pertenecientes al sector público, es por ello, que se hace necesario, realizar una revisión teórica de todo lo referente a como se presta un servicio de calidad, su concepto, dimensiones y como se mide, a continuación lo siguiente:

El Servicio

El éxito de cualquier tipo de negocios tiene dos elementos imprescindibles: Calidad de servicio y orientación al cliente. Sin embargo, muchos clientes manifiestan su inconformidad al evaluar los servicios que reciben. Es por ello que el servicio se ve corrientemente en una forma plana, en la cual la relación se produce entre el cliente y el personal que presta el servicio en relación directa e inmediata con el cliente.

En este sentido, Albrecht, K. (1996) señala que el servicio es algo más complejo y para ello desarrolló un concepto en el cual intervienen los elementos que interactúan en un proceso de servicio, denominado triángulo del servicio, el cual lo concibe como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones simbióticas entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio: la estrategia del servicio, el personal y los sistemas.

Resulta evidente que si no existe una estrategia del servicio, diseñada para cada empresa en particular, para atender las necesidades concretas de sus clientes, será muy difícil que el todo funcione. Las empresas, en su naturaleza son, muy diferentes y peculiares, al igual que los humanos que la componen; de allí que no puedan existir fórmulas generalizadas, aplicables a todos por igual. A continuación se mencionara cada una de los elementos que componen el triángulo de servicio:

Figura 2. Triángulo del Servicio



Fuente: Elaboración Propia (2014) a partir de Albretch, K. (1996)

Como se observa en la figura 2, una estrategia debe considerar objetivos y metas concretas para el servicio de cada organización, definiendo la logística que dé soporte al personal y los sistemas que brindan el servicio al cliente. En este caso, se entiende por sistemas a todos los elementos no-humanos que interactúan con el cliente, tales como: sistemas de comunicación, sistemas informáticos, máquinas vendedoras automáticas, sistemas de audio o video, ascensores, escaleras mecánicas y otros muchos. Cada día se incorporan nuevos equipos digitalizados inteligentes y dada la constante reducción de costo de las tecnologías, esto se incrementará en el

futuro. El personal, se refiere al recurso que prestan el servicio, están teniendo una labor periférica y oficial, dependiendo de los sistemas para sus labores.

De igual manera, en la figura 2, se observa la conexión de la gente con el sistemas, allí, todas las personas de la organización, desde la alta gerencia hasta los empleados están en contacto con el público y deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio. Por otra parte, la línea que va del círculo de los sistemas al círculo del cliente sirve para mostrar la interrelación entre los clientes y los sistemas de la organización. En este punto, los clientes deben abrirse paso a través de los sistemas, con el fin de llevar a cabo los negocios.

Con relación al triángulo del servicio, Albretch, K. (1996) señala que “puede ayudar a entender la complejidad del proceso de prestación de un servicio, poniendo al descubierto las interrelaciones, actores y elementos determinantes de la calidad del servicio”(p.107). Asimismo, el autor sugiere que las organizaciones deberían formular sus estrategias en función de las necesidades de sus clientes y con relación a los sistemas físicos y administrativos que serán utilizados por el personal para atenderlos. Este aspecto adquiere particular relevancia al contemplar los puntos de contacto entre el cliente y la organización, que determinan la oportunidad de ganarlo o perderlo. Muchas de las fallas en la calidad del servicio son atribuidas al personal que está en contacto directo con el cliente.

Cliente Interno

El cliente interno es una denominación que ha venido calando posición en los últimos tiempos, anteriormente los trabajadores dentro de las organizaciones eran en gran medida considerados como maquinas más del sistema productivo, ignorando de forma notable sus necesidades, anhelos, metas y opiniones. En este mismo orden de ideas, señala Alles, M. (2008), “el área de Recursos Humanos debe actuar como si

fuese un consultor respecto a las otras áreas o departamentos de la empresa, y éstas a su vez serán, de ese modo sus clientes internos”(p.108).

Las empresas, que estén interesadas en desarrollar un servicio de calidad, en primera instancia deben mantener una cultura de servicio hacia lo interno, de forma tal de practicar lo que se predica. Albrecht, K. (1996) define el servicio interno como “...prestar servicios a quienes prestan servicios”(p.129), esto con el propósito de mejorar el funcionamiento interno de cualquier negocio, por lo que se necesita mucho trabajo en equipo y cooperación de toda la organización. Alles, M. (2008), respecto al cliente interno:

El Recurso Humano, debe tratar al cliente interno como lo que es: un cliente al cual se brinda un servicio. Y utilizando una expresión de uso frecuente, el profesional de Recurso Humanos no deberá satisfacer a su cliente interno, deberá deleitarlo, sin olvidar que este además, confía en que se le resolverá un problema. (p.108)

Por lo tanto, el cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Es por ello que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, entre otras. A modo de entender más la satisfacción del cliente interno, Hall, R. (1996) define que es importante el clima organizacional y este lo define:

Como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta y satisfacción del empleado, el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.(p.25)

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen. Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que ambiente laboral forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Desempeño Laboral

Debe considerarse que el Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Por otro lado, es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. Chiavenato, I. (2007:236), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Calidad

El establecimiento de una definición de calidad constituye el punto de partida en un riguroso enfoque teórico-metodológico, cabe señalar, que existen importantes revisiones del concepto de calidad, de las cuales se seleccionaron las siguientes cuatro:

La primera es la de Garvin, D. (2002), que identifica los siguientes enfoques en relación al concepto de calidad: a) enfoque trascendente: se considera la calidad como sinónimo de excelencia absoluta y universalmente reconocible, sin embargo este concepto abstracto y subjetivo es imposible de concretar y medir; b) enfoque basado en el producto: observa la calidad como una variable precisa y susceptible de ser medida. Una calidad diferente supone una diferencia en la cantidad de algún ingrediente o atributo poseído por un producto, no obstante la valoración de las características de los productos varía mucho entre las personas, haciendo difícil medir la calidad; c) enfoque basado en el cliente: aquellos bienes que los consumidores individuales consideran que satisfacen mejor sus preferencias son los de más calidad.

Ahora bien, los clientes tienen necesidades y deseos diferentes y, por tanto, normas de calidad distintas; d) enfoque basado en la manufactura: se identifica la calidad como la conformidad con las especificaciones previamente definidas por los diseñadores de los productos, y e) enfoque basado en el valor: se introducen términos

de costes y precios en la idea de calidad, ya que no se puede definir la calidad sin tener en cuenta el precio. Al respecto señala Fernández, J. (2003), “un producto de calidad, es aquel que es tan útil como los productos de la competencia y que se vende a un precio inferior, o aquél que, teniendo un precio comparable, ofrece una utilidad o una satisfacción superior”(p.95).

La segunda es la que aportan Reeves, C. y Bednar, D. (1994:101), para estos autores la calidad “se puede definir en términos de excelencia, de valor, de conformidad con las especificaciones o de satisfacción de las expectativas de los clientes”.

La tercera es la de Garvin, D. (1988), que presenta cinco enfoques de calidad y que dan lugar a planteamientos distintos en lo que a su gestión, por parte de la empresa, se refiere, y que son:

- Calidad basada en la fabricación: se trata de un concepto que utiliza como fundamento de la calidad la conformidad con las especificaciones recogidas en el diseño del producto. Los procesos, junto a las estrategias de fabricación, se encargan de garantizar la calidad. Resulta de especial interés para la fabricación de productos industriales y representa una perspectiva interna de la calidad centrada en la búsqueda de la eficiencia por parte de las empresas.
- Calidad basada en el usuario o cliente: en este caso las bases de la calidad se encuentran en la apreciación que de ella haga el consumidor. Cada consumidor tiene unas necesidades que satisfacer, y la calidad será juzgada sobre la base de la capacidad que tengan los bienes o servicios para dar una respuesta adecuada a sus gustos y preferencias, por lo que resulta especialmente importante recoger adecuadamente la voz del cliente. Supone considerar a la calidad desde una perspectiva externa a la empresa, orientada al mercado, y en la que preside la

búsqueda, por parte de la empresa, de la eficacia.

- Calidad basada en el producto o servicio: en la medida que el producto mejore sus atributos, mejorará su calidad; tales atributos darán lugar a nuevas especificaciones. Desde esta orientación las estrategias de marketing resultan fundamentales, es una idea próxima a la de la fabricación; en ella nuevamente la búsqueda de la eficiencia es una constante presidida por una perspectiva de la calidad interna a la empresa.
- Calidad basada en el valor: con este planteamiento se establece un binomio indisoluble precio-calidad; se considera que la calidad de un bien o servicio determinada por su precio. Para un precio dado se pretende alcanzar la máxima calidad, por consiguiente la calidad es función del coste como base determinante en la configuración del precio. Esta formulación, enraizada en la teoría económica, exige a las empresas la consideración de la calidad bajo una perspectiva centrada en el mercado, externa a la empresa, que nuevamente focaliza sus esfuerzos en la eficacia.
- Calidad basada en una concepción trascendente: una idea trascendente de la calidad supone que su identificación es difícil, al considerarse a la calidad como un concepto abstracto que es complicado a la hora de plasmar en realidades. Fundamental, desde un plano trascendente, la calidad implica introducir en ella un elevado grado de subjetividad; la calidad es algo totalmente personal que es complicado aprehender. Esta concepción es la que subyace en los modelos en los que se basan los diferentes procesos de la calidad y supone una búsqueda de la excelencia por parte de la empresa en el sentido de que todos sus recursos se orientan hacia el logro de la calidad, cualquiera que sea el fundamento de la misma.

Se desarrolla así un enfoque global en que se pretende alcanzar, de forma simultánea, la eficiencia y la eficacia. El logro de la excelencia exige considerar la calidad en todas sus perspectivas y abordar su tratamiento no descuidando ninguno de los aspectos en los que se fundamenta: la fabricación, los requerimientos de usuarios o clientes, los atributos que definen al producto o servicio y el valor con relación al precio. Todo ello presidido por la dificultad que supone identificar y reconocer a la calidad como algo que es posible aprehender.

La cuarta es la de Gale, B. (1996), que identifica cuatro etapas que permiten alcanzar un modo de gestión de la calidad altamente avanzado, y que son:

- Etapa de calidad de conformidad: en esta etapa es fundamental la consecución de productos que sean conformes a los requerimientos del cliente haciendo los trabajos bien desde la primera vez, de modo que sea posible reducir los desperdicios y los procesos.
- Etapa de satisfacción del cliente: pretende un acercamiento al cliente a través del conocimiento de sus expectativas y necesidades.
- Etapa de calidad percibida por el mercado en comparación con la competencia: el objetivo es encontrar explicación a por qué se captan o pierden clientes. Las empresas que se encuentran en esta fase son conscientes de la necesidad de adoptar un enfoque nuevo, más cuidadoso, para medir su desempeño en el mercado. Para ello han de obtenerse datos del mercado en general y no sólo de aquella parte que es cliente de la empresa. Por tanto es importante conocer la opinión de los clientes de la competencia acerca de sus expectativas de un determinado producto y la percepción que tienen del producto que le ofrece la empresa, y posteriormente medir el desempeño del producto en relación con el producto de la competencia.

- Etapa de la administración de valor para el cliente: integración de la Gestión de la Calidad Total desarrollada durante las primeras fases con los sistemas de administración clásicos de la empresa. En esta etapa la dirección ha entendido plenamente los esfuerzos en pro de la calidad y conoce la forma en que los cambios en la calidad percibida por el mercado impulsan otros aspectos de la posición competitiva; aprovecha esta información para tomar decisiones que permitirán a la compañía producir el valor más alto y, por consiguiente, obtener un beneficio máximo a largo plazo para las partes interesadas, los clientes y a la sociedad.

Fernández, J. (2003), plantea la existencia de las siguientes ocho (08) dimensiones de la calidad:

- Prestaciones: son las características funcionales primarias del producto que contribuyen a satisfacer una necesidad básica del mercado. Los productos que realizan la misma prestación y satisfacen idéntica necesidad, pueden diferir en sus características funcionales y, por tanto, en su calidad.
- Peculiaridades: son características secundarias del producto que, aunque no contribuyen a satisfacer las necesidades básicas del cliente, sirven de complemento a las prestaciones. Ofrecen el conjunto de características adicionales que contribuyen a completar el producto que compra el cliente.
- Conformidad: es el grado en que las características operativas de un producto satisfacen las normas establecidas en el diseño.
- Fiabilidad: el producto ha de ser fiable, es decir, debe asegurar al consumidor confianza en su utilización durante el periodo de vida útil.

- Durabilidad: está relacionada con la vida útil del producto. Todo producto tiene una duración técnica y otra económica.

- Servicio: las ventas de los productos, en especial cuanto más refinados son, se sustentan de manera importante sobre la extensión y calidad de los servicios prestados a los clientes: rapidez, cortesía, asesoramiento, formación del consumidor (para evitar el mal uso del producto), sistemas de garantías, financiación, asistencia en la instalación y, cómo no, reparaciones y mantenimiento.

- Estética: la estética es una actividad de embellecimiento que complementa la estructura funcional y que está claramente vinculada a los aspectos externos del producto, con objeto de adecuarlo a los gustos imperantes o promover nuevas preferencias.

- Percepción: los clientes no siempre tienen información completa sobre los atributos de un determinado producto o servicio. En estas circunstancias, los productos se evaluarán menos de acuerdo con sus características objetivas que según sus imágenes, su publicidad o sus nombres de marca (suposiciones sobre la calidad más que la realidad de la misma. La percepción se apoya en la experiencia personal del cliente y la información que le llegue a través de múltiples fuentes: empresa, amigos y personas de referencia, entre otros.

Una consecuencia de esta diversidad de fuentes es que los clientes tienen diferente información, por lo que su percepción de la calidad del producto es distinta. De ahí que las percepciones de la calidad puedan ser tan subjetivas como las evaluaciones de la estética. Acometer las ocho dimensiones de la calidad implica que la empresa ha de gestionarse tratando de ajustar su producto a las dimensiones de la calidad que realmente valoran los clientes, sin descuidar, obviamente, el resto, en las

que deben alcanzar el valor estándar del mercado, y es que, como indica Fernández, J. (2003):

La calidad es el resultado de comparar una realización y una expectativa. De esta forma, el éxito de una empresa depende de la precisión con la cual establezca las necesidades o expectativas del consumidor en requisitos del producto, y su habilidad para salvar la brecha entre los requisitos y sus propias capacidades para fabricar el producto esperado. Si el rendimiento del producto iguala o supera las exigencias del usuario, este se sentirá satisfecho; en caso contrario, no. (p.468)

Factores que inciden en la rentabilidad a largo término son los siguientes:

- Un cliente satisfecho es quien mejor vende el bien y/o servicio de la empresa.
- Un cliente satisfecho es más fiel a la empresa, lo que redundará en un mayor nivel de ventas; un cliente satisfecho permite mejores precios y márgenes debido a que es conocedor de la calidad de nuestros productos.
- Un cliente satisfecho permite menores costos de comercialización y venta: es más fácil vender a un cliente existente que a un cliente nuevo.
- Un cliente satisfecho repercutirá, en definitiva, en una mayor productividad y eficiencia en los recursos.

La calidad involucra a todos los miembros de la organización: el objetivo de calidad exige la participación de todos, desde la gerencia hasta los empleados, pasando por directores y cargos intermedios, cada uno en su nivel de responsabilidad. Los empleados de la empresa son la clave del éxito de una estrategia basada en la

calidad. Dada su importancia será necesaria una adecuada selección de personal, así como la formación continua del personal, un sistema de incentivos, la aplicación de técnicas de motivación, etc. Ciertamente, insiste Arthur Andersen, citado por Fernández, J. (2003), que las compañías que invierten en la formación y educación de su personal, consiguen una ventaja competitiva difícil de superar que les permitirá convertir la calidad y el servicio al cliente en un factor permanente de diferenciación.

La calidad también involucra a los proveedores: la calidad no depende solamente de los procesos internos de la empresa, también depende de la calidad de los productos suministrados por los proveedores. Es preciso trabajar conjuntamente con ellos para que asuman su parte de responsabilidad en el objetivo de conseguir productos y servicios de mayor calidad. A nivel internacional, por ejemplo, cada vez hay más empresas que exigen a sus proveedores la implantación de sistemas que garanticen la calidad según la norma ISO 9000.

La calidad ha de ser el elemento configurador de todos los sistemas y procesos de la empresa: todos los sistemas y procesos -sistemas de información, políticas de remuneración e incentivos, normas y procedimientos operativos, sistemas de medida, han de diseñarse y desarrollarse para hacer realidad el objetivo de calidad. La calidad de diseño consiste en actuar sobre las características del producto que satisfacen las necesidades o expectativas de los clientes. Según Ishikawa, K. (1985), “estas características se incorporan en la fase de diseño del producto, se convierten en argumentos de ventas, aumentan la satisfacción de los clientes y ayudan a explicar las razones por las cuales los clientes compran el producto”. De forma sintética, la filosofía de la Calidad según Fernández, J. (2003), puede describirse como una estrategia de negocio y una técnica de dirección basada en cuatro elementos:

- Orientación al cliente: los clientes externos e internos son la razón de ser de la empresa.

- Toma de decisiones basada en hechos: en ocasiones las decisiones se basan en intuiciones, no en hechos. Ello conlleva graves problemas para la empresa. Resulta posible mejorar el proceso de toma de decisiones mediante la utilización de indicadores de calidad que señalen su grado de cumplimiento.
- Estimulación del personal: el personal debe tener la habilidad para sugerir y realizar cambios en los procesos y proponer soluciones a los problemas. Es aconsejable favorecer un entorno que facilite el pensamiento progresivo a todos los niveles de la organización, y una cultura que ayude al personal a realizar su trabajo satisfactoriamente. Con el fin de motivar al personal se ha de compartir con ellos los objetivos de la empresa, e implementar un sistema de formación que mejore sus conocimientos y habilidades.

Mejora de procesos: los procesos son el núcleo de la organización. Es preciso articularlos de tal modo que sea posible distribuir los productos y servicios eficientemente, de acuerdo a los requerimientos de calidad de los clientes.

En cuanto a las dimensiones de la calidad, partiendo de las revisiones anteriores, resulta que la calidad debe estar presente en todas las fases del producto, desde el diseño hasta su comercialización en el mercado. Como indican Fernández, J. (2003):

Las características del producto para satisfacer una necesidad deben identificarse mediante una investigación de mercados (enfoque basado en el usuario). Posteriormente, se deben trasladar a especificaciones del producto (enfoque basado en el producto), siendo fabricación responsable de que el producto cumpla los requisitos del diseño (enfoque basado en la fabricación). El producto se venderá en el mercado a un precio que refleje el valor que tiene para el cliente (enfoque basado en el valor), pero siempre habrá que tener presente que la calidad, al igual que la belleza, es algo que se percibe subjetivamente (enfoque trascendente). (p.464)

El concepto de calidad queda articulado tanto en referencia a la conformidad con las especificaciones como a la satisfacción con las expectativas de los clientes, es decir, en relación a la calidad se considera que ambas dimensiones han de ser contempladas en la definición del concepto. En tal sentido, la calidad es cumplir con las especificaciones y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (bien, servicio, precio y normas). Se trata de dos categorías complementarias ya que dotan al concepto de calidad de una doble dimensión: externa, orientada al cliente, y otra interna, centrada en las actividades, procesos, métodos de trabajo, entre otras, de la empresa.

Para gestionar bien el cumplimiento de las especificaciones y satisfacer las expectativas de los clientes se requiere convertir a los propios trabajadores, a los proveedores y a los directivos en clientes sujetos de la satisfacción. Según Juran, J. (1989), señala que “la calidad de aceptación se logra en la fase de fabricación, y consiste en eliminar las deficiencias y los fallos del producto, lo que elimina los reprocesos y los desechos, a la par que contribuye a reducir las reclamaciones y minimizar la insatisfacción de los clientes”. Así, el término calidad establece que un bien o servicio es de calidad cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente (del empresario, del compañero de trabajo) en función de un conjunto de parámetros:

- Seguridad que ofrece el producto (el propio trabajo).
- Fiabilidad o capacidad del producto para cumplir su función sin errores, servicio y medidas con las que el fabricante (el conjunto de los implicados en el proceso productivo) responde a los errores del producto o servicio, etc.

Calidad de Servicio

En relación al concepto de calidad se puede concluir que lo relevante es tanto el cumplimiento de las especificaciones como la satisfacción de los clientes. Se observa un deslizamiento desde el concepto clásico de calidad en sentido objetivo, referente al cumplimiento por el producto de ciertas especificaciones, hacia un concepto subjetivo de calidad basado en la satisfacción del cliente. Setó, D. (2004), afirma “que existen dos tipos de definiciones sobre la satisfacción del cliente. Aquellas que enfatizan la satisfacción como un resultado y aquellas que dan mayor importancia a la satisfacción de un proceso”(p.53).

En las definiciones orientadas al resultado, se considera la satisfacción como el resultado de una experiencia de consumo. En éstas se incluye el estado cognitivo del comprador, la respuesta emocional a las experiencias, el estado psicológico resultante mientras que las definiciones orientadas al proceso parecen prestar una mayor atención a los procesos de percepción, evolutivos y psicológicos que se combinan para generar satisfacción.

La noción de satisfacción del cliente está ligada al concepto de calidad de servicio, de modo que el enfoque industrial sobre la calidad, que en un primer momento se intenta trasladar también al ámbito de los servicios, según el cual la calidad es entendida como la conformidad a unas especificaciones y estándares, con el tiempo empieza a ser criticado, ya que se pone de manifiesto cómo en muchas ocasiones el nivel de calidad percibida por los clientes no coincide con el nivel de calidad percibida por los directivos de la empresa.

Por lo que aparecen nuevos enfoques sobre la calidad con un mayor énfasis en las percepciones del cliente. Así, señala Setó, (2004), “el concepto de calidad se va desplazando hacia el cliente, pasando a ser el elemento clave la valoración que éste

realiza sobre el servicio ofrecido”(p.16). Por tanto, la noción de satisfacción del cliente está ligado al concepto de calidad de servicio, en el que el nivel de calidad de un servicio es el cliente que lo recibe y en particular, dos factores: sus expectativas y su experiencia.

Parasuraman, D. (1988), considera que “un cliente percibe un servicio como de alta calidad cuando su experiencia concreta con la empresa iguala o supera sus expectativas iniciales”(p.28), de este modo una definición clásica de calidad del servicio es la de Parasuraman, Zeithaml, V. y Berry, L. (1988), “calidad de servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto. El concepto de satisfacción del cliente está entroncado con el constructo calidad de servicio”(p.94).

Su idea central alude a la calidad en la realización del servicio (tanto si se trata de empresas industriales como terciarias) y su adaptación a las necesidades y expectativas del consumidor. En cuanto al concepto de servicios se destacan dos modelos conceptuales de calidad de servicio: el modelo de Grönroos y el modelo de Parasuraman, Zeithaml, V. y Berry, L., (1988) en donde definen “las expectativas “como las predicciones hechas por los consumidores sobre lo que es probable que ocurra durante una transacción inminente” (p.95).

En cuanto al concepto percepción del servicio, indicar que éste estará en función de la prestación del mismo, teniendo en cuenta el antes, durante y después de la venta. Y que el nivel de desempeño que realmente importa es el que subjetivamente percibe el cliente. Es decir, la realización del servicio podría ser la adecuada según la opinión de la empresa en función de sus parámetros de actuación pero no serlo para el cliente. De modo que lo más importante es la percepción subjetiva que tiene el cliente sobre el servicio que recibe.

Las dimensiones utilizadas por Parasuraman, Zeithaml, V. y Berry, L. (1988), para medir la calidad de servicio son:

- Elementos Tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- Fiabilidad: habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- Capacidad de respuesta: disposición para ayudar a los clientes a proveerlos de un servicio rápido.
- Profesionalidad: posesión de destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación de servicio.
- Cortesía: atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.
- Credibilidad: veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee y seguridad, es la inexistencia de peligros, riesgos y dudas y la accesibilidad: lo accesible y fácil de contactar.
- Comunicación: mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles y finalmente la comprensión del cliente, que es hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades. Posteriormente, tras la realización de análisis estadísticos, redujeron a cinco los elementos: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, agrupa profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad y empatía agrupa accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario.

Dimensiones de la Calidad - MODELO SERVQUAL

La creciente importancia que representa el sector de servicios en las economías de todo el mundo ha sido, sin duda, la causa principal del aumento de la literatura sobre el marketing de los servicios en general. En ella se han tratado profusamente diferentes temas en los últimos años, uno de los cuales ha sido la medida de la calidad de servicio. Fernández, J. (2003), son la escala SERVQUAL y la escala SERVPERF,

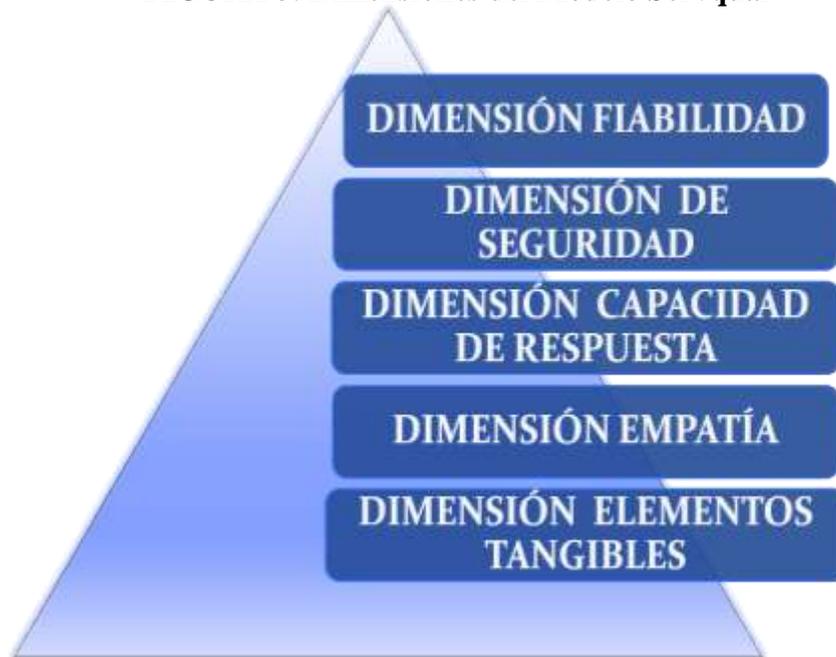
La escala SERVQUAL, fue desarrollada con carácter previo, surgiendo la SERVPERF como consecuencia de una crítica a la primera, ambas evalúan la calidad a partir de las impresiones de los usuarios del servicio analizado. La escala SERVQUAL valora la calidad como la diferencia entre la valoración de la percepción y la valoración de la expectativa para diferentes atributos que configuran el servicio. Por su parte, la escala SERVPERF considera en la valoración, únicamente, las percepciones de los usuarios. Estas escalas permiten realizar valoraciones puntuales para una empresa en un momento determinado, hacer un seguimiento de una empresa a lo largo del tiempo y, también, realizar valoraciones de competidores en un sector. (p.585)

Respecto a la calidad del servicio, conviene no olvidar que el despliegue de la función calidad, para conseguir introducir la voz del cliente en términos operativos, en todos los procesos de la empresa, supone una verdadera ruptura de la forma de dirigir y organizar la empresa. El modelo SERVQUAL ha despertado verdaderas pasiones tanto a favor como en contra, cuyo reflejo puede encontrarse en la multitud de artículos que sobre él se han publicado en las mejores revistas de marketing del mundo. Berry, L. (1989:28), refiere a la calidad como “aquella que no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar”. De allí que el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. Al respecto señala (ob.cit), que:

El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente o positivamente la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. (p.29)

Por lo tanto esta se mide a través de cinco (5) dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

FIGURA 3. Dimensiones del Modelo Servqual



Fuente: Elaboración Propia (2014) a partir de Berry, L. (1989)

Como se observa en la figura n° 3, las dimensiones que componen el modelo SERVQUAL, en donde según Berry, L. (1989:29), es así:

- **Fiabilidad:** Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable y segura. Dentro del concepto de fiabilidad

se encuentra incluido la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

- **Seguridad:** Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confiar que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.
- **Capacidad de Respuesta:** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que pueda lograrlo.
- **Empatía:** Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo de sus características y necesidades personales de sus requerimientos específicos.
- **Elementos Tangibles:** A pesar de que existe intangibilidad en el servicio, en sí es intangible, es importante considerar algunos aspectos que se derivan de la intangibilidad del servicio:

Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario, si usted no los utiliza, su capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre. Interacción humana, para suministrar servicio es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio. El motivo está en que el personal de la empresa es esencial en el sector servicio, ya que interactúan directamente con el cliente en la prestación del servicio. Como indican Martínez, V. (2001):

Las organizaciones de servicio poseen ciertas peculiaridades que hacen que la gestión de recursos humanos no resulte indiferente para los usuarios. En muchas ocasiones, la prestación del servicio se realiza en presencia de los usuarios y a estos se les ha considerado incluso como unos proveedores más del servicio (...) y hasta como empleados parciales (...) de las organizaciones de servicios.(p.131)

El usuario mantiene relaciones muy estrechas con los empleados y sus evaluaciones del servicio recibido dependen, en buena medida, del comportamiento y la preparación de esos empleados y, por tanto, de la existencia de una adecuada gestión de recursos humanos.

Normas de la Calidad de Servicio

A medida que avanzó la globalización en el mundo de hoy, en el cual la calidad se ha convertido en la verdadera ventaja competitiva, se hizo necesaria la aplicación de normas estandarizadas que permitieran a las empresas certificar la calidad de los productos intercambiados bajo parámetros que fueran aceptados mundialmente. En ese sentido, surgieron las normas ISO propuestas por la Organización Internacional de Estandarización (ISO por su nombre en inglés International Standardization Organization) que pronto fueron aceptadas por los países más industrializados del mundo en un intento de unificar criterios de calidad.

Al respecto, Colunga, C. (1995) señala que la primera norma relacionada con la calidad fue la Norma ISO 8402 Calidad – Vocabulario, la cual es la norma internacional que define los términos utilizados en toda la serie, con el fin de que exista una mutua comprensión en las comunicaciones internacionales. Su primer término es calidad, y se define como: “la totalidad de partes y características de un producto o servicio que influye en su habilidad de satisfacer necesidades declaradas o implícitas”.

Las notas que siguen continúan explicando el término más extensamente, señalando qué partes de estas necesidades se especifican en un ambiente contractual, mientras que el resto sólo puede considerarse como necesidades implícitas y, por ende, requieren que se especifiquen fuera de dicho ambiente. También aclaran que la palabra “calidad” no se utiliza para definir o expresar excelencia en términos comparativos, ni para evaluaciones cuantitativas en donde se busquen “grados” o “niveles” de calidad.

Aunque la norma reconoce que otras fuentes se refieren a la calidad como adecuación para el propósito y conformidad con requerimientos, se requieren explicaciones más completas. Desde el punto de vista del autor “adecuación para el propósito” y “conformidad con requerimientos” describen apropiadamente la clase de calidad de la que se habla, diferenciándola de la excelencia.

El vocabulario continúa describiendo términos tales como grado (o clase), calidad, políticas, dirección, aseguramiento, control, sistema, plan, auditoría y el importante concepto de rastreabilidad. También define “no conformidad” y “especificaciones. Asimismo, la Organización Internacional de Estandarización emitió la Serie ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad, destinadas a una explicación de las bases conceptuales necesarias para la implementación de un sistema de calidad que permita a las empresas del mundo entero hablar un mismo

idioma. Uno de sus aspectos más relevantes de las Normas ISO 9000, es que permite a las empresas aplicar por una certificación de su sistema de gestión de la calidad, por lo que corporaciones alrededor del mundo entero han establecido y continúan estableciendo sus sistemas de calidad en función de estos estándares.

En Venezuela, las Normas ISO 9000 fueron adoptadas en los años 90 y desde entonces, la Fundación para la Normalización de la Calidad (FONDONORMA) ha emitido las actualizaciones periódicas de la serie de Normas COVENIN ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003, (la más reciente en el año 2008) impulsando la calidad en las empresas del país, motivándolas a la implementación de sistemas de gestión de la calidad basados en ellas. En otro contexto, cada organización establece sus normas para asegurar la calidad del servicio que brinda, las cuales para ser operativas deben emplearse desde el punto de vista del cliente, que ha de servir como base para definir una norma de calidad en los servicio. Asimismo deben ser ponderables, es decir deben poder medir todos los aspectos que rodean un servicio, siendo dichos resultados verificados en el tiempo y servir a la organización.

Definición de Términos

Calidad: como sinónimo de excelencia absoluta y universalmente reconocible.

Calidad de Servicio: Es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto. La calidad consiste en no tener deficiencias.

Cliente Interno: es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes.

Competitividad: Lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado.

Departamento de Recursos Humanos: es el que se encarga de las acciones de aplicar el saber a un conjunto de funciones, desde la obtención de personal, la planificación y su organización, hasta el desarrollo y mantenimiento del personal que la empresa necesita.

Desempeño Laboral: Actuación de los individuos en la consecución de determinados objetivos con una dirección dada en la cual se combinan, y evalúan, los resultados alcanzados y los comportamientos del individuo para alcanzar los mencionados resultados.

Eficacia: Eficiencia con el logro de objetivos. Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, capacidad para producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y el desarrollo de la organización.

Eficiencia: Relación óptima entre determinados elementos o componentes, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo. Debe reflejar todo el ciclo recursos- proceso-resultado.

Gestión del Capital Humano: Implica varias actividades, como la descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entre otros.

Globalización: Proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en una única economía de mercado mundial.

Servicio: El servicio como una actividad o conjunto de actividades de naturaleza, casi siempre intangible, las cuales se llevan a cabo a través de la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el propósito de satisfacer un deseo o una necesidad.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo está compuesto, por el agregado de todos los pasos a seguir durante el proceso de la investigación, referente a la propuesta de estrategias de Calidad de Servicio para el Mejoramiento en el Desempeño Laboral del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo. El marco metodológico es definido por Balestrini, M. (2006) como:

El conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. (p.125).

Naturaleza de la Investigación

Por las consideraciones anteriores, se puede decir que es el cómo se realizó el estudio para responder al problema planteado, de modo que el marco metodológico, se refiere al plan básico que debe seguirse para realizar la investigación, en él se contempla el tipo de investigación, el diseño de la misma y las técnicas e instrumentos de recolección de datos, población y muestra, así como también la técnica de análisis de datos. Según, Palella, S. y Martins, F. (2010) el tipo de investigación se refiere a, “la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios”(p.97). Según lo anterior expuesto, no es más que la orientación sobre la clase de estudio que se ha escogido realizar y así se determinarán las formas y

particularidades con las cuales debe recolectarse la información para llevarlo a cabo y de igual forma también la manera de recolectar y presentar datos. De acuerdo con los objetivos propuestos y el problema planteado de la investigación en curso, el tipo de investigación fue descriptiva, este tipo de investigación miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a analizar; en un estudio descriptivo se selecciona una serie de razones y se mide cada una de ellas independientemente, para así, describir lo que se investiga.

En tal sentido, acota Delgado, Y. (2008), que la investigación descriptiva “está dirigida a reseñar las características primordiales de un fenómeno, siendo una precisión de la mediación de las dimensiones objeto de estudio”(p.249). Por lo tanto, se hizo una narrativa exponiendo la problemática planteada, describiendo algunas características esenciales de la realidad estudiada.

Tipo de Investigación

Ésta se presentó bajo la modalidad de proyecto factible; ya que la misma propone solucionar de forma práctica el problema existente, mediante una propuesta viable. En tal sentido, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012), expone que un proyecto factible:

Consiste en una investigación, elaboración y desarrollo de la propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, refiriéndose a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p.21)

Por las consideraciones anteriores, la presente investigación pretendió solucionar el problema planteado con la propuesta de estrategias de Calidad de Servicio para el Mejoramiento en el Desempeño Laboral del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo.

Diseño de la Investigación

Es necesario, que las investigaciones bajo la modalidad de definir Proyecto Factible estén sustentadas en investigaciones de campo, en este sentido, por su parte, Arias, F. (2006) la describe como:

Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurran los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.(p.31).

En tal sentido, la investigación de campo no es más que la recolección de datos por parte de las investigadoras, justamente en el área donde se desenvuelve o desarrolla el estudio; es decir, interactúa con el contexto donde se ha establecido y a su vez cabe destacar que no se debe en ningún momento manipular la información obtenida, para la presente los datos e información se recolectó en el Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo.

Población y Muestra

Aquí se presenta la población y muestra que se seleccionó para realizar el diagnóstico necesario para sustentar la necesidad del modelo que se propondrá.

Población

En tal sentido, la población seleccionada quedó constituida por el número empleados del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias

Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo, constituido de la siguiente manera:

Cuadro N°2. Población

Población	N°
Empleados del Departamento	5
Obreros	94
Personal Administrativo	217
Total	316

Fuente: Elaboración Propia (2014)

En tal sentido, es una población finita ya que se puede expresar numéricamente la cantidad de elementos que conforman al fenómeno en estudio. Señala Balestrini, M. (2006:138), que la población finita es “cuando el número de elementos se puede expresar numéricamente, o se pueden contar o cuantificar”. Según Sabino (2006:82), la población “se refiere al conjunto de individuos, objetos, entre otros, que pertenecen a una misma clase por poseer características similares desde el punto de vista práctica, una población es generalmente un grupo grande que impide hacer observaciones directas”.

Muestra

Para la presente investigación, para determinar el tamaño de la muestra se aplicaron criterios muestrales, a objeto de extraer una porción reducida del universo, estudiado. Balestrini M. (2006:121), define la muestra “cómo una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo”.

Fórmula para el cálculo de la Muestra

Según Hernández, S., Fernández, R. y Baptista (2008). El tamaño de una muestra puede determinarse utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{4 \times N \times p \times q}{E^2 (N-1) + 4 \times p \times q}$$

Donde el significado de cada una de las letras, es el siguiente:

n= tamaño de la muestra

E²= error seleccionado por el investigador

4= constante

p= probabilidad de éxito representado por el 50% = 0,50

q = probabilidad de fracaso con un valor de 50% = 0,50

N= tamaño de la población 316

$$n = \frac{4 \times 316 \times 50 \times 50}{10^2 (316-1) + 4 \times 50 \times 50}$$

$$n = \frac{3.160.000}{100 (315) + 10.000}$$

$$n = \frac{3.160.000}{41.500}$$

$$n = 76 \text{ empleados}$$

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnica

Las técnicas de recolección de datos son los procedimientos que se utilizan durante el proceso de la investigación con la finalidad de conseguir la información necesaria de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, en referencia a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, Palella y Martins (2010), expresan que “son las distintas formas o maneras de obtener la información”(p.126). En tal sentido, para la obtención de la información las técnicas a utilizar son: Observación directa, revisión documental, entrevista y encuesta.

La observación directa, según los autores Hernández, S., Fernández, R. y Baptista (2008), expresan que: “La observación directa consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta”(p.316). A través de esta técnica los investigadores pueden observar y recoger datos mediante su propia observación y describir las realidades de los hechos.

La revisión documental, según Hernández, S., Fernández, R. y Baptista (2008) dicen que “consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación”(p.65). Esta técnica permite recopilar toda la información necesaria para el desarrollo de la investigación, apoyándose las investigadoras en diferentes bibliografías. El análisis de la documentación será un pilar fundamental para profundizar como investigadores todo lo relacionado al tema a investigar.

Entre otra de las técnicas se encuentra la encuesta, que según Arias (2006), “es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de

sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema particular”(p.27).

Instrumentos

Según Hernández, Fernández y Baptista (2008:65) dicen que “consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación”. Esta técnica permite recopilar toda la información necesaria para el desarrollo de la investigación, apoyándose las investigadoras en diferentes bibliografías. El análisis de la documentación será un pilar fundamental para profundizar como investigadores todo lo relacionado al tema a investigar.

En este mismo orden de ideas, otra de las técnicas se encuentra la encuesta, que según Arias, F. (2006:27), “es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema particular”. Por su parte Palella y Martins (2010:137) se refieren al instrumento de recolección de datos como, “el recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información, mediante una serie de ítems que no son otra cosa que los indicadores expresados en forma de pregunta”.

A fin de analizar la recolección de información para dar respuesta a los objetivos planteados se seleccionará el cuestionario como instrumento de recolección de datos, según Arias (2006:74), “se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”. En este sentido, se aplicará un cuestionario a los empleados del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo.

Técnicas de Análisis de Datos

Luego que se recolecten los datos, a través de la aplicación del instrumento, el cuestionario, la información arrojada será organizada de manera que permita extraer conclusiones que conlleven a responder las interrogantes de la investigación tomando en cuenta los objetivos de la misma. Para analizar y comprender los datos recogidos en la misma será necesario la clasificación y tabulación de estos, a través de la aplicación de técnicas estadísticas descriptiva, que se encontraran representado a través de tablas de frecuencia y porcentaje, con sus respectivos gráficos circular, a fin que queden claros los resultados obtenidos en la investigación y las relaciones encontradas entre las variables, para luego Diseñar las estrategias de Calidad de Servicio para el Mejoramiento en el Desempeño Laboral del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo.

Cuadro 3. TÉCNICO METODOLÓGICO

Objetivo General: Proponer estrategias de Calidad de Servicio para el Mejoramiento en el Desempeño Laboral del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo.

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLES	DEFINICIÓN REAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
Determinar el desempeño laboral del personal del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo, en Valencia Estado Carabobo.	Desempeño Laboral	El desempeño laboral del personal del departamento de Recursos Humanos, entendiéndose como desempeño la “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.	Servicios	- Estructura	1	CUESTIONARIO
				- Equipos y Herramientas	2	
				- Beneficios	3	
				- Oportunidad de desarrollo	4	
				- Reconocimientos	5	
				- Logros	6	
				- Iniciativa creatividad	7	
				- Compañerismo	8	
			Satisfacción	- Reconocimiento	9	
				- Satisfacción	10	
				- Entusiasmo	11	
				- Ambiente	12	
				- Conformidad	13	
				- Retribución	14	
				- Beneficios	15	
				- Expectativas	16	

Fuente: Elaboración Propia (2014)

Cuadro 4. TÉCNICO METODOLÓGICO

Objetivo General: Proponer estrategias de Calidad de Servicio para el Mejoramiento en el Desempeño Laboral del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo.

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLES	DEFINICIÓN REAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
Diagnosticar es la calidad de servicio actual que brinda el Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo, en Valencia Estado Carabobo.	Calidad de Servicio	Deming, como el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto. La calidad consiste en no tener deficiencias. Plantea entre otras cosas que la calidad, está orientada a las necesidades de los clientes, que se encuentran en continuo cambio”.	Elementos Tangibles	- Personal - Información - Capacitación - Recursos Técnico Operativos - Ambiente	17 18 19 20 21	
			Fiabilidad	- Eficiencia y eficacia - Confianza - Responsabilidad - Sinceridad	22 23 24 25	
			Capacidad de Respuesta	- Servicio - Rapidez - Información - Puntualidad	26 27 28 29	
			Seguridad	- Capacidad - Preocupación - Prestación de Servicios - Comunicación	30 31 32 33	
			Empatía	- Amabilidad - Personalizado - Horarios - Exigencias y expectativas - Necesidades	34 35 36 37 38	

Fuente: Elaboración Propia (2014)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo, se realizará un análisis e interpretación de los resultados con el fin de dar respuesta al objetivo general el cual es *Proponer estrategias de Calidad de Servicio para el Mejoramiento en el Desempeño Laboral del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo*. Cabe destacar, que se encuentra representado a través de tablas de frecuencia y porcentaje y su respectivos gráficos, conjuntamente con esto se encuentran primero una interpretación de cada resultado por cada afirmación y luego un análisis detallado por dimensión.

Es por ello, que para darle respuesta al objetivo n°1, *“Determinar el desempeño laboral del personal del Departamento de Recursos Humanos”*, y al objetivo n°2, *“Diagnosticar la calidad de servicio actual que brinda el Departamento de Recursos Humanos”*, en tal sentido, se aplicó un cuestionario a los setenta y seis (76) empleados de la muestra seleccionada, en dónde las dimensiones que se encuentra, primero para la de los Servicios, una segunda dirigida a la determinación de la satisfacción que tienen éstos con respecto a los servicios recibidos, el cual serán medidos por las dimensiones del modelo Servqual, a continuación los siguientes resultados:

Dimensión SERVICIOS

Ítem 1. El ambiente donde desarrolla sus actividades de trabajo es el adecuado.

TABLA 1. AMBIENTE

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 1	F	53	19	4	0	0	76
	%	14%	65%	16%	5%	0%	100%

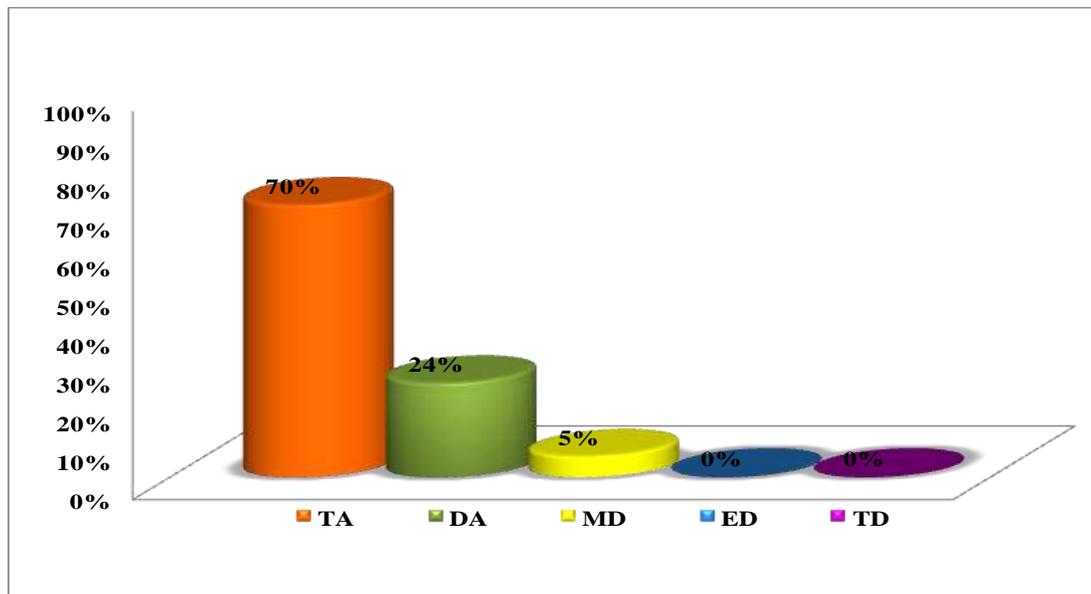


Gráfico 1. Ambiente. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En relación al ítem 1, el setenta por ciento (70%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo y un veinticuatro por ciento (24%) de acuerdo, un cinco por ciento (5%) está medianamente de acuerdo, como se puede observar que en el gráfico anterior, los encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo, en relación al ambiente donde desarrolla sus actividades de trabajo es el adecuado, esto concuerda, en cuanto a los servicios que debe prestar el Departamento de Recursos Humanos, acota Rodríguez, S. (2002:7), que “el sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos” asimismo, planear los recursos humanos, asegurando una colocación adecuada a los tipos y cantidades correctas.

Ítem 2. Recibe la dotación adecuada de los equipos de protección

TABLA 2. EQUIPOS DE PROTECCIÓN

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 2	F	24	23	21	6	2	76
	%	32%	30%	27%	8%	3%	100%

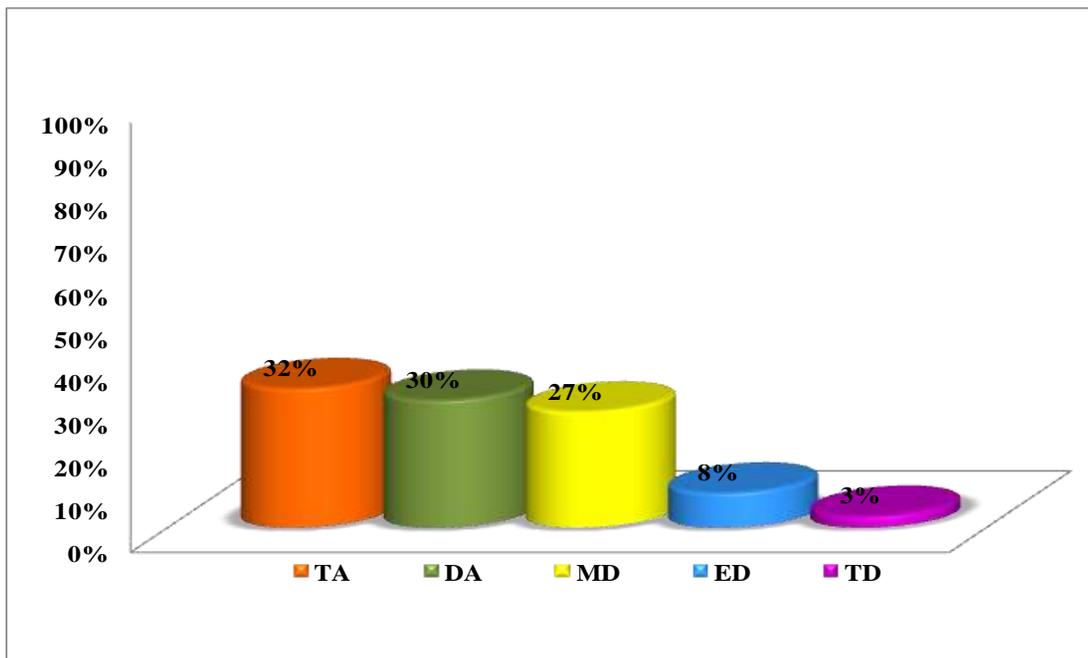


Gráfico 2. Equipos de Protección. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En cuanto, al ítem 2, treinta y dos por ciento (32%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo, treinta por ciento (30%) de acuerdo, veintisiete por ciento (27%) está medianamente de acuerdo y ocho por ciento (8%) en desacuerdo y tres por ciento (3%) totalmente en desacuerdo. Según los resultados, medianamente se cumple con este requisito, difiriendo de lo señalado por Rodríguez, S. (2002), que “el dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de ésta; por tanto el trabajo del departamento de recursos humanos reviste una gran importancia”(p.56).

Ítem 3. El Dpto. de Recursos Humanos le brinda políticas salariales para cubrir sus necesidades básicas de vivienda, salud, educación, transporte, entre otros.

TABLA 3. POLÍTICAS SALARIALES

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 3	F	18	38	18	2	0	76
	%	24%	49%	24%	3%	0%	100%

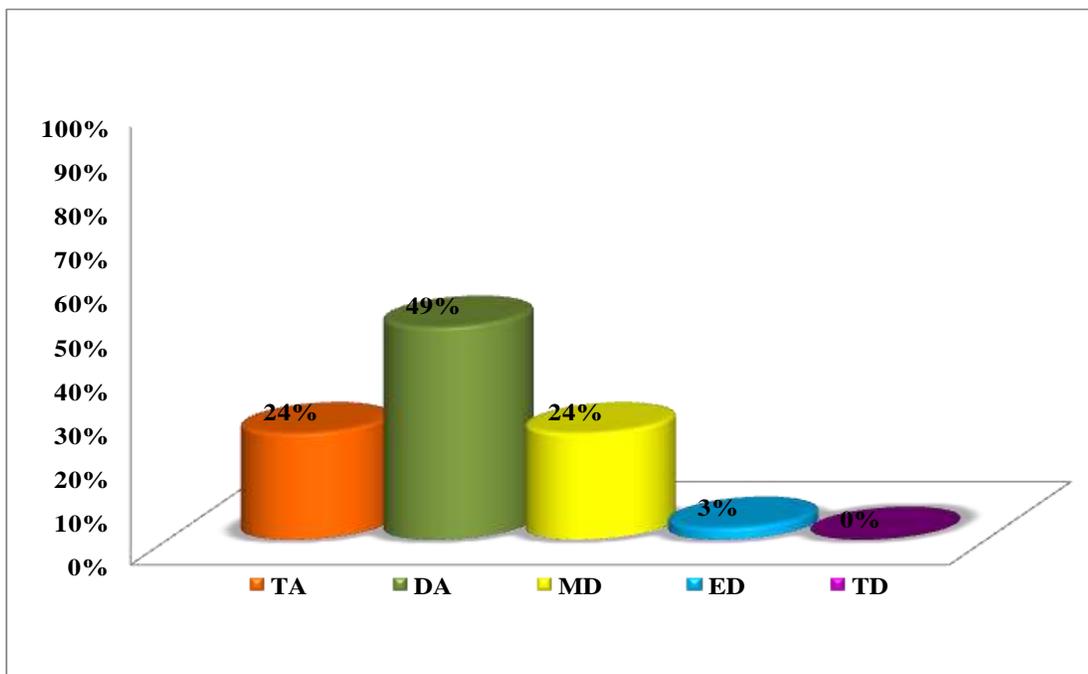


Gráfico 3. Políticas Salariales. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En relación al ítem 3, se observó que veinticuatro por ciento (24%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo, cuarenta y nueve por ciento (49%) de acuerdo, veinticuatro por ciento (24%) está medianamente de acuerdo y tres por ciento (3%) en desacuerdo. El Dpto. de Recursos Humanos le brinda políticas salariales para cubrir sus necesidades básicas de vivienda, salud, educación, transporte, ya que según Rodríguez, S. (2002), “fijar un sistema de remuneración justa, para alcanzar niveles de desempeño deseado”, (p.7).

Ítem 4. El Dpto. de Recursos Humanos se preocupa por mantener y aumentar su crecimiento profesional, capacitación y desarrollo de los empleados de la institución.

TABLA 4. CRECIMIENTO PROFESIONAL, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 4	F	14	25	17	18	2	76
	%	19%	32%	22%	24%	3%	100%

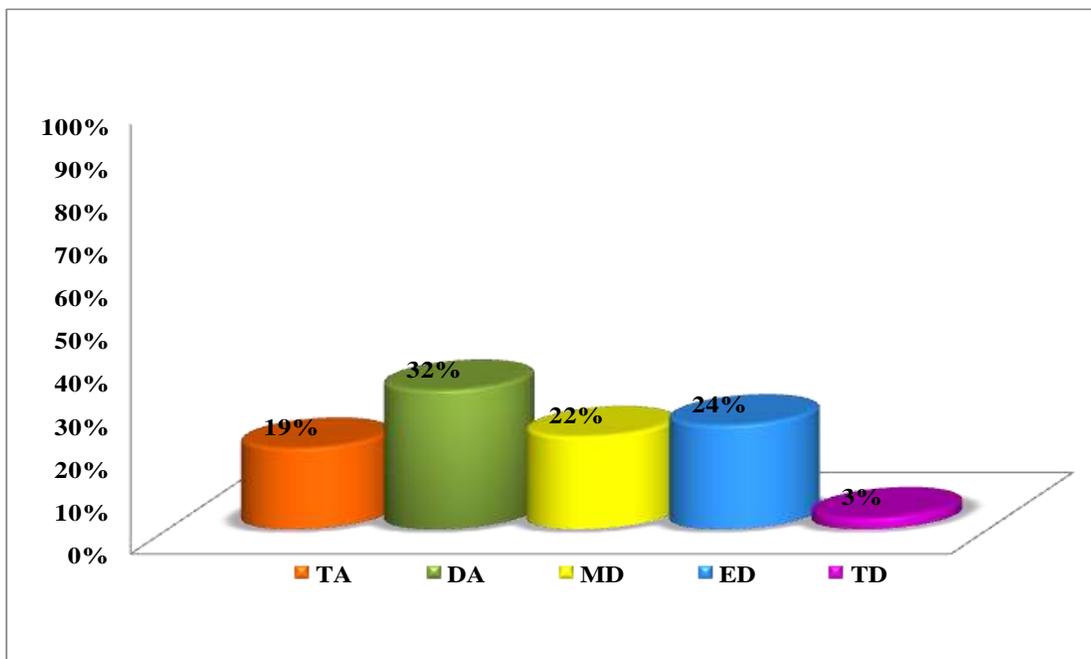


Gráfico 4. Crecimiento Profesional, Capacitación y Desarrollo. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En relación al ítem 3, se observó que diecinueve por ciento (19%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, treinta y dos por ciento (32%) de acuerdo, veintidós por ciento (22%) está medianamente de acuerdo y veinticuatro por ciento (24%) en desacuerdo y tres por ciento (3%) totalmente en desacuerdo. Al respecto se observó en los resultados, que el Dpto. de Recursos Humanos si se preocupa por mantener y aumentar su crecimiento profesional, capacitación y desarrollo; Acota Rodríguez, S. (2002:7), “ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que eleve su capacidad operativa”(p.7).

Ítem 5. Los ascensos y promociones de cargo obedecen a la capacidad, conocimientos y méritos laborales.

TABLA 5. ASCENSOS Y PROMOCIONES

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 5	F	8	21	12	35	0	76
	%	11%	27%	16%	46%	0%	100%

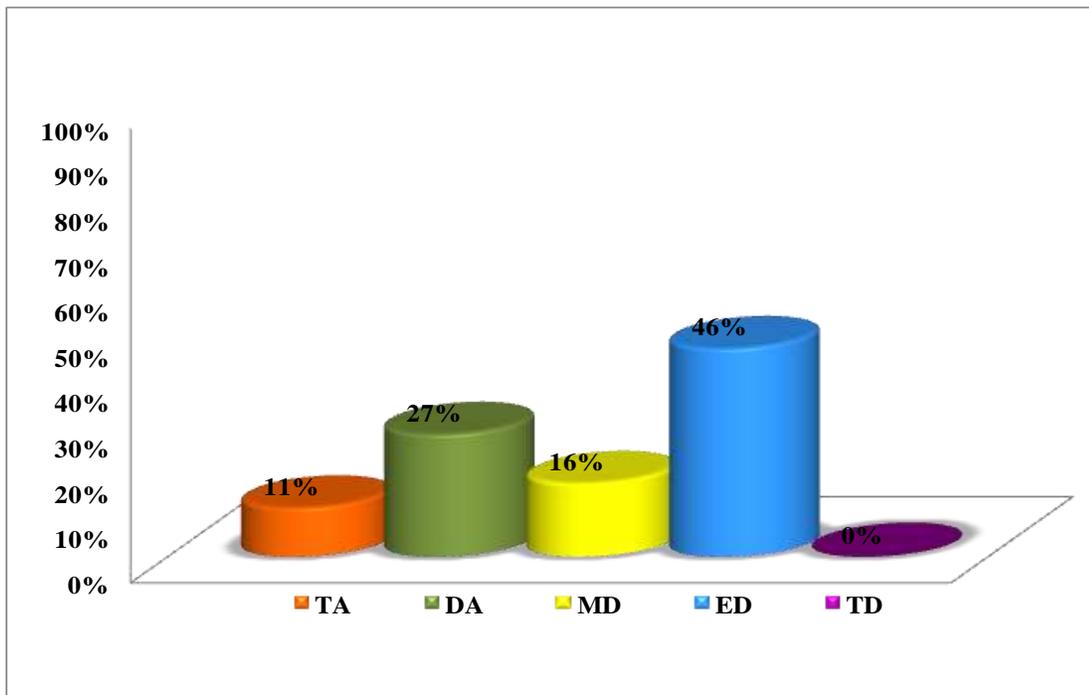


Gráfico 5. Ascensos y Promociones. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En relación al ítem 5, se observó que once por ciento (11%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo, veintisiete por ciento (27%) de acuerdo, dieciséis por ciento (16%) está medianamente de acuerdo y cuarenta y seis por ciento (46%) en desacuerdo. Señala Rodríguez, S. (2002:56), que “el dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito de ésta; por tanto el trabajo del departamento de recursos humanos reviste una gran importancia”. De igual manera, suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.

Ítem 6. El cargo que desempeña le permite desarrollar sus conocimientos y habilidades.

TABLA 6. DESARROLLO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 6	F	23	27	12	14	0	76
	%	30%	35%	16%	19%	0%	100%

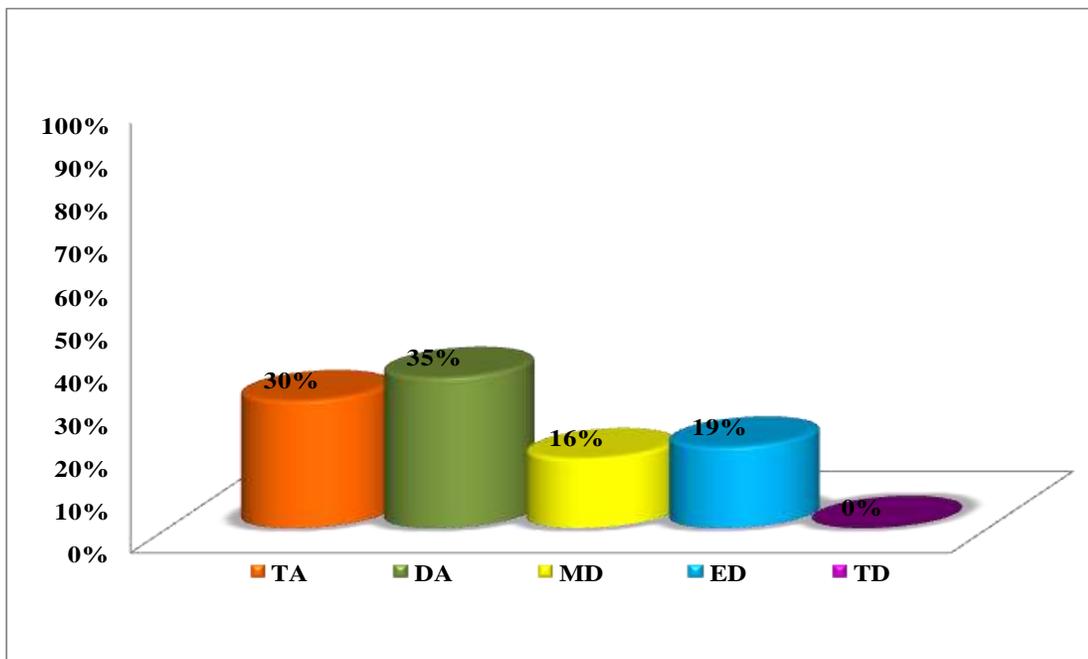


Gráfico 6. Desarrollo de Conocimientos y Habilidades. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En relación al ítem 6, se observó que treinta por ciento (30%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, treinta y cinco por ciento (35%) de acuerdo, dieciséis por ciento (16%) está medianamente de acuerdo y diecinueve por ciento (19%) en desacuerdo. Asimismo, el cargo que desempeña le permite desarrollar sus conocimientos y habilidades, los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo y de acuerdo que si lo desarrollan, sin embargo, un diecinueve por ciento (19%) en desacuerdo.

Ítem 7. Su puesto de trabajo le permite desarrollar iniciativas y creatividad.

TABLA 7. DESARROLLO DE INICIATIVAS Y CREATIVIDAD

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 7	F	31	29	6	10	0	76
	%	41%	38%	8%	14%	0%	100%

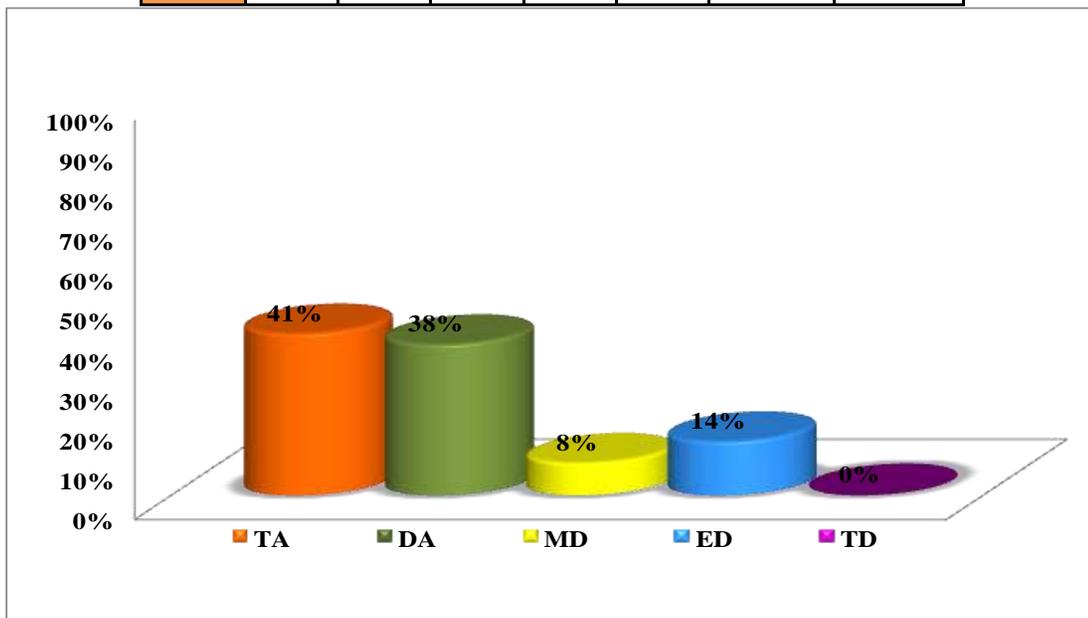


Gráfico 7. Desarrollo de Iniciativas y Creatividad. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En respuesta al ítem 7, se observó que cuarenta y un por ciento (41%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo, treinta y ocho por ciento (38%) de acuerdo, ocho por ciento (8%) está medianamente de acuerdo y catorce por ciento (14%) en desacuerdo. En este mismo orden de ideas, en la afirmación n°9, de si su puesto de trabajo le permite desarrollar iniciativas y creatividad, la mayoría indica que si le permite desarrollarlas. en cuanto a las funciones del Departamento de Recursos Humanos, indica Chiavenato, I. (2000), “todo departamento de recursos humanos dentro de una organización debe contener ciertas funciones que son imprescindibles en todo proceso llevado a cabo”, se encuentran los ascensos y promociones de cargo, en este aspecto el cliente interno respondió, en forma negativa.

Ítem 8. Las relaciones entre la mayoría de los compañeros son armónicas, transparentes, de solidaridad y de ayuda mutua.

TABLA 8. RELACIONES ENTRE COMPAÑEROS

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 8	F	31	29	6	10	0	76
	%	41%	38%	8%	14%	0%	100%

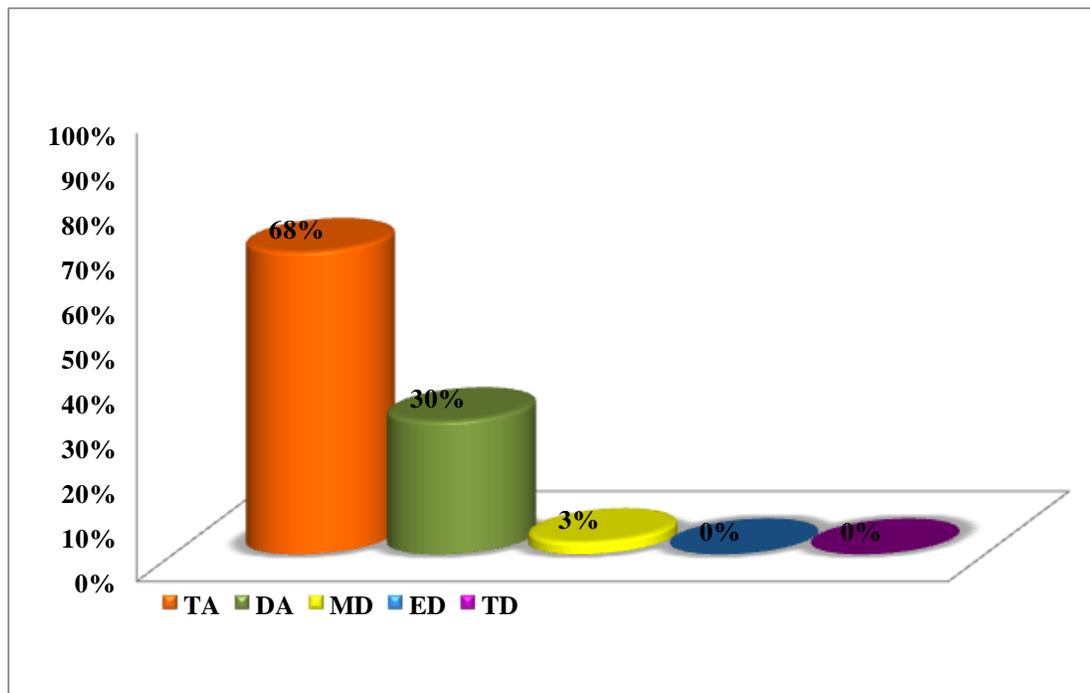


Gráfico 8. Relaciones entre Compañeros. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En relación al ítem 8, se observó que sesenta y ocho por ciento (68%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo, treinta por ciento (30%) de acuerdo y tres por ciento (3%) está medianamente de acuerdo. Como se puede observar, las relaciones entre la mayoría de los compañeros son armónicas, transparentes, de solidaridad y de ayuda mutua, esto concuerda con lo señalado por Rodríguez, S. (2002), señala que el Departamento de Recursos Ejercer una “adecuada administración del contexto colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales”(p.7).

Dimensión: Satisfacción

Ítem 9. El reconocimiento que recibe en su trabajo le parece adecuado.

TABLA 9. RECONOCIMIENTO

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 9	F	14	43	11	8	0	76
	%	19%	57%	14%	11%	0%	100%

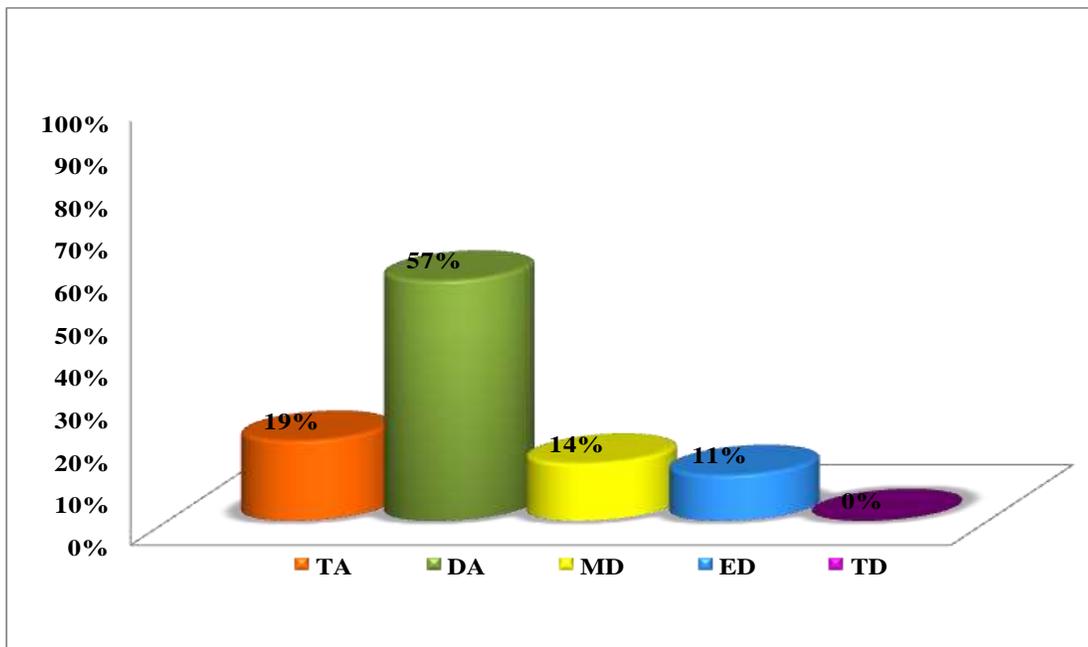


Gráfico 9. Reconocimiento. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En respuesta al ítem 3, se observó que diecinueve por ciento (19%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo, cincuenta y siete por ciento (57%) de acuerdo, catorce por ciento (14%) está medianamente de acuerdo y once por ciento (11%) en desacuerdo. En respuesta a la dimensión de la satisfacción de los servicios que presta el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno, en este aspecto señala Rodríguez (2002:38) que la “función de personal dirige su atención al reconocimiento y solución de problemas administrativos desde el punto de vista del personal; subraya la efectividad del personal en sus trabajos como clave para el éxito administrativo”.

Ítem 10. Está satisfecho con sus perspectivas laborales

TABLA 10. SATISFACCIÓN CON LAS PERSPECTIVAS LABORALES

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 10	F	18	43	8	7	0	76
	%	24%	57%	11%	8%	0%	100%

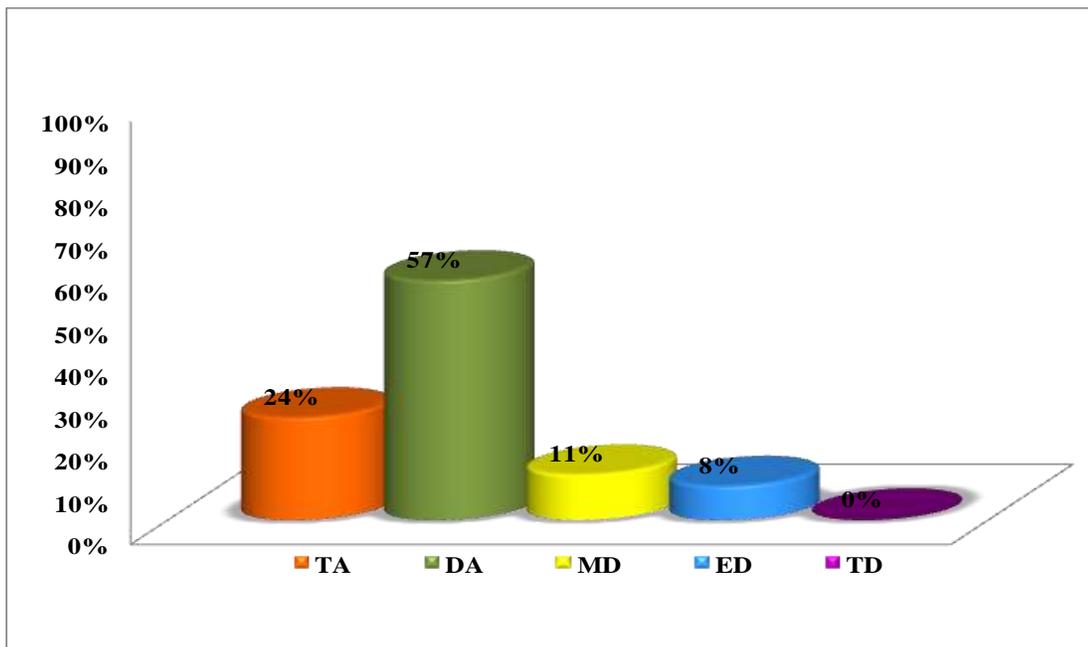


Gráfico 10. Satisfacción con las Perspectivas Laborales. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En cuanto al ítem n° 10, se observó que veinticuatro por ciento (24%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo, cincuenta y siete por ciento (57%) de acuerdo, once por ciento (11%) está medianamente de acuerdo y ocho por ciento (8%) en desacuerdo. En cuanto a si está satisfecho con sus perspectivas laborales, están medianamente satisfecho, cabe destacar, en relación a la satisfacción de las perspectivas del cliente interno, este caso las laborales, Colunga, C. (1995) advierte que la satisfacción del cliente “es una parte fundamental, ya que esta logra una ventaja competitiva para las institución, donde la única forma de prevalecer en el mercado es enfocándose en los intereses de sus clientes” (p.95).

Ítem 11. Habla con entusiasmo de su institución a otras personas.

TABLA 11. ENTUSIASMO CON LA INSTITUCIÓN

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 11	F	31	27	14	4	0	76
	%	41%	35%	19%	5%	0%	100%

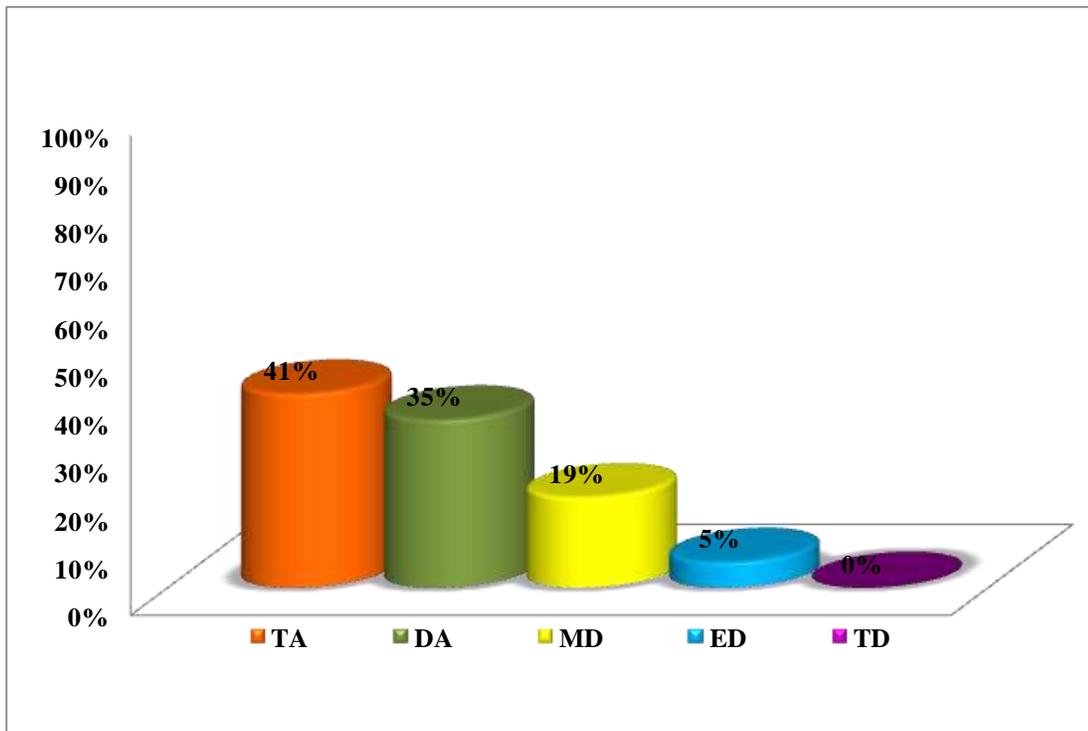


Gráfico 11. Entusiasmo con la Institución. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En cuanto al ítem 11, se observó que cuarenta y un por ciento (41%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, treinta y cinco por ciento (35%) de acuerdo, diecinueve por ciento (19%) está medianamente de acuerdo y cinco por ciento (5%) en desacuerdo en este aspecto, se puede decir que cuando un empleado habla con entusiasmo de la institución o institución donde labora es porque existe cierto grado de satisfacción.

Ítem 12. El ambiente donde desarrolla sus labores le agrada.

TABLA 12. AGRADO DEL AMBIENTE

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 12	F	45	27	2	2	0	76
	%	59%	35%	3%	3%	0%	100%

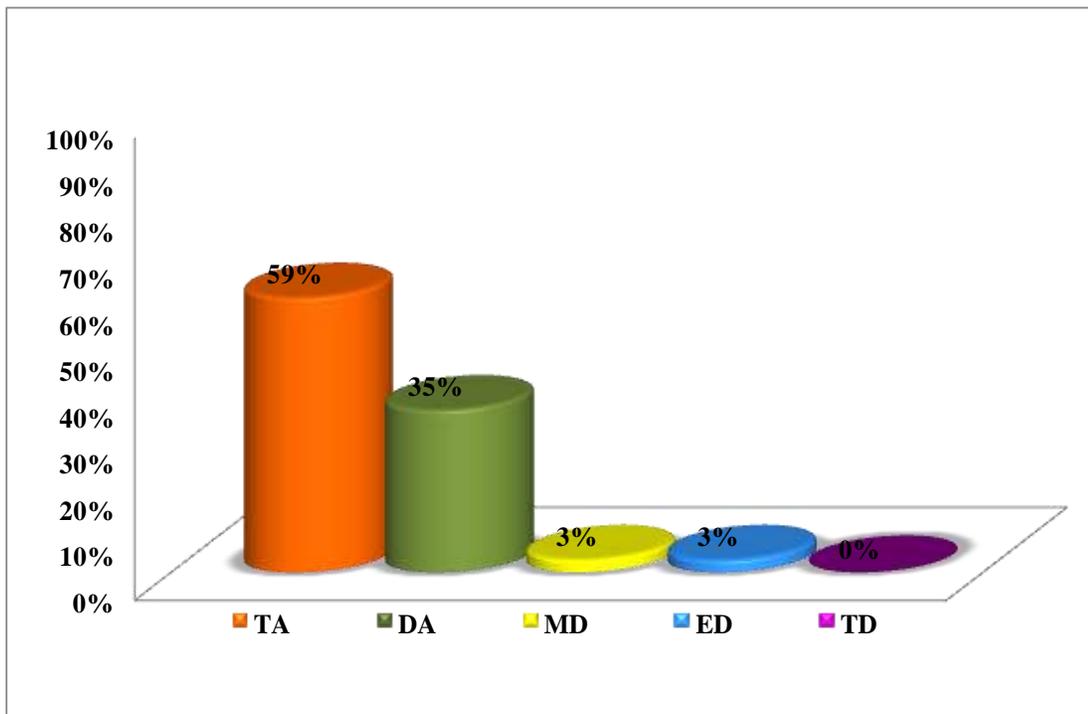


Gráfico 12. Agrado del Ambiente. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

Se observó, que es importante que exista un agradable ambiente laboral, en tal sentido, a más de la mitad de los clientes internos les agrada en forma muy positiva su ambiente laboral, a lo que las respuestas, en cuanto a si el ambiente donde desarrolla sus labores le agrada, un cincuenta y nueve por ciento (59% de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo).

Ítem 13. Está conforme con el trato que le da el Dpto. de Recursos Humanos.

TABLA 13. CONFORMIDAD CON EL TRATO

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 13	F	35	29	6	6	0	76
	%	46%	38%	8%	8%	0%	100%

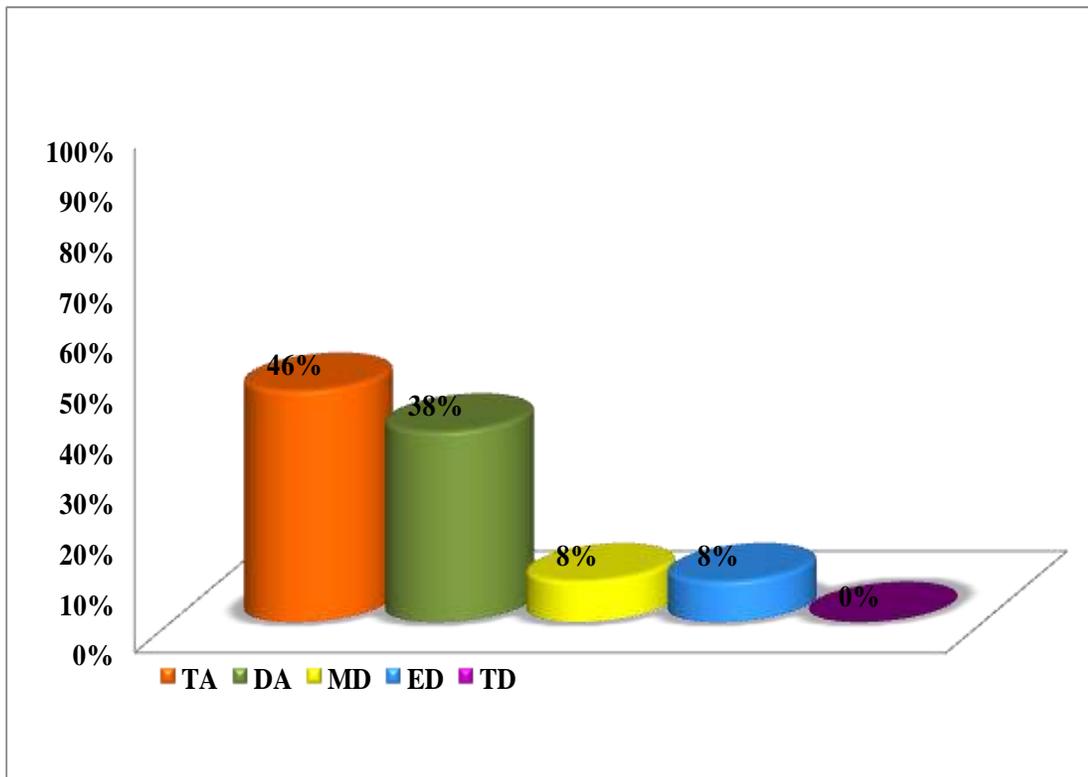


Gráfico 13. Conformidad con el Trato. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

Se observó que cuarenta y seis por ciento (46%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo, treinta y ocho por ciento (38%) de acuerdo, ocho por ciento (8%) está medianamente de acuerdo y en desacuerdo se indagó si está conforme con el trato que le da el Dpto. de Recursos Humanos, un cuarenta y seis por ciento de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, un treinta y ocho por ciento está de acuerdo.

Ítem 14. Siente que su labor y responsabilidad en su trabajo es retribuida en términos salariales.

TABLA 14. RETRIBUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD Y TRABAJO

ITEM	TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 14	11	49	12	4	0	76
	14%	65%	16%	5%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

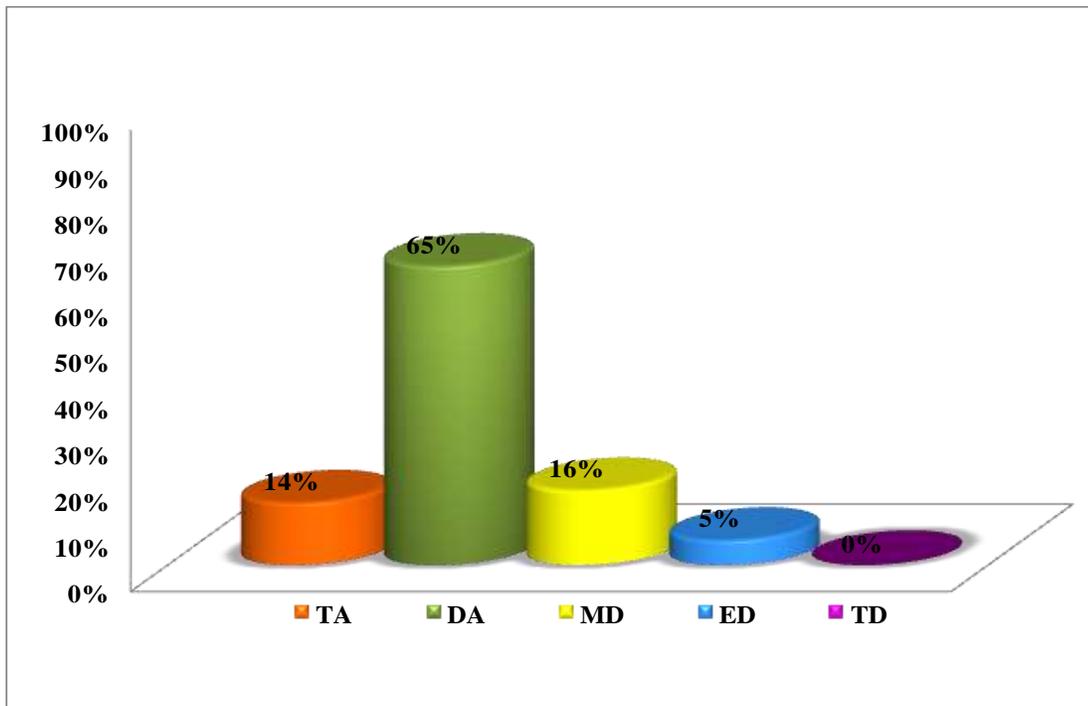


Gráfico 14. Retribución de la Responsabilidad y Trabajo. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En relación a la afirmación n°14, Su responsabilidad y trabajo es retribuido en términos económicos, un catorce por ciento (14%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, un sesenta y cinco por ciento (65%) está de acuerdo, un dieciséis por ciento (16%) está medianamente de acuerdo y un cinco por ciento (5%) en desacuerdo.

Ítem 15. Todos los beneficios que establece la ley los recibe.

TABLA 15. BENEFICIOS

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 15	F	73	3	0	0	0	76
	%	97%	3%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

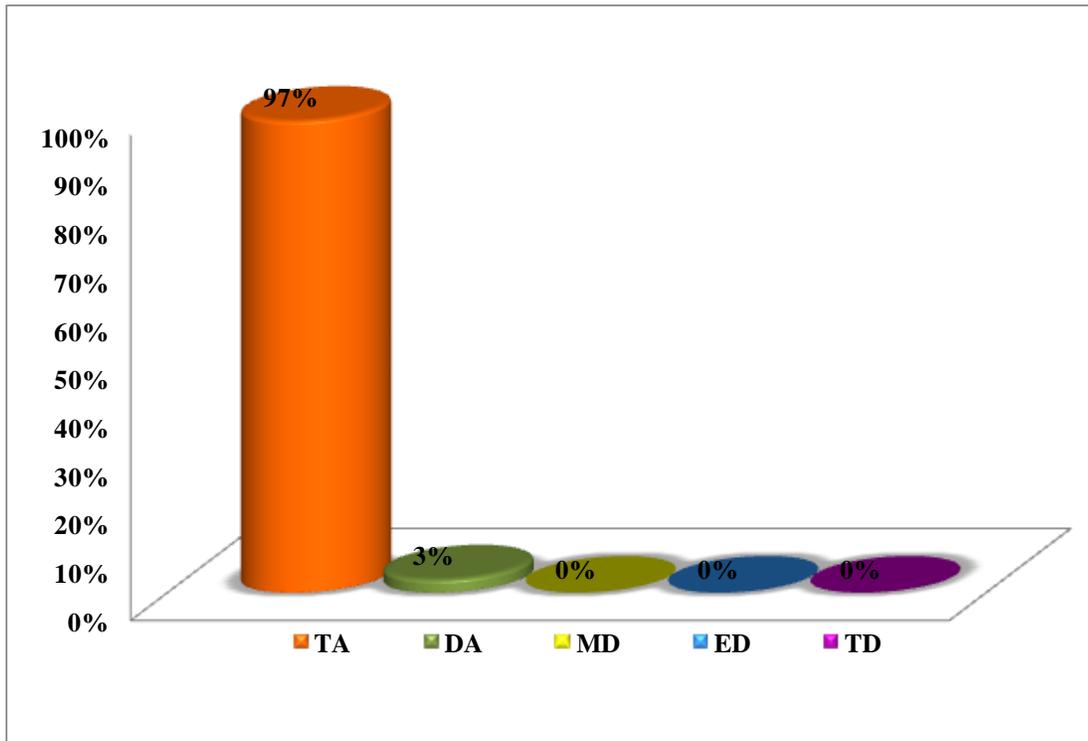


Gráfico 15. Beneficios. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En respuesta a la afirmación n°15, Todos los beneficios que establece la ley los recibe, un noventa y siete por ciento (97%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo y un tres por ciento (3%) está de acuerdo.

Ítem 16. Los cambios de cargo dentro de la organización satisfacen sus expectativas.

TABLA 16. SATISFACCIÓN DEL CAMBIO DE CARGOS

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 16	F	6	11	23	36	0	76
	%	8%	14%	30%	49%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

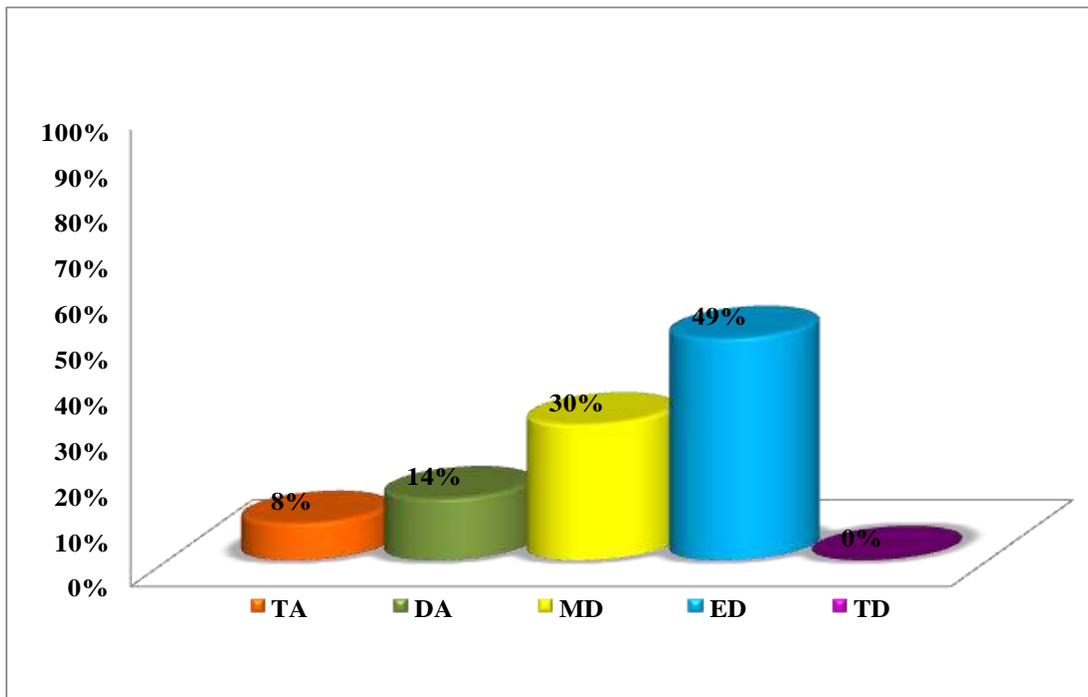


Gráfico 18. Satisfacción del Cambio de Cargos. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

Con relación a la afirmación 16, Los cambios de cargo dentro de la organización satisfacen sus expectativas, ocho por ciento (8%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, catorce por ciento (14%) está de acuerdo, treinta por ciento (30%) está medianamente de acuerdo, mientras que cuarenta y nueve por ciento (49%) en desacuerdo.

Análisis de la Dimensión Satisfacción

En respuesta a la dimensión de la satisfacción de los servicios que presta el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno, en este aspecto señala Rodríguez (2002:38) que la “función de personal dirige su atención al reconocimiento y solución de problemas administrativos desde el punto de vista del personal; subraya la efectividad del personal en sus trabajos como clave para el éxito administrativo”. En consecuencia, se deduce que debe alcanzarse el uso óptimo de este recurso con el mínimo desperdicio de habilidad y talento, ya que el presente y futuro de una organización depende mucho de lo bien que se administren los recursos humanos. Ello, implica la habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo del personal deben elevarse al máximo y lograr todo esto ante un desarrollo, por lo tanto el objetivo principal de la administración de recursos humanos es proporcionar el éxito organizacional.

Señala Colunga, C. (1995), es importante que las institución “cuenten con un proceso que les permita conocer y mejorar las expectativas y percepciones de sus clientes, es decir, deben conocer lo que los clientes esperan de los productos y/o servicios y lo que piensan de lo que reciben”. Una vez logrado esto, deben diseñar y ejecutar acciones que tiendan a mejorar los niveles de satisfacción.

En tal sentido, según los resultados obtenidos de la respuesta del cliente interno se observó, se inclinan en que el cliente interno se siente un poco satisfecho en relación al reconocimiento que recibe, sin embargo existe un grupo que está insatisfecho. En cuanto a si está satisfecho con sus perspectivas laborales, están medianamente satisfecho, cabe destacar, en relación a la satisfacción de las perspectivas del cliente interno, este caso las laborales, advierte que la satisfacción del cliente “es una parte fundamental, ya que esta logra una ventaja competitiva para

las institución, donde la única forma de prevalecer en el mercado es enfocándose en los intereses de sus clientes”.

En la que se debe tomar en cuenta que desde la perspectiva de los empleados, como clientes internos, se debe abordar dos grupos de factores que influyen en su percepción de la calidad: por una parte, aquellos factores organizativos origen de satisfacción o insatisfacción en su trabajo, entre los que destacan el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, la coordinación y por otra parte, aquellos factores interpersonales que son origen de satisfacción o insatisfacción en su papel de clientes de otros individuos o departamentos dentro de la organización, en este aspecto, se puede decir que cuando un empleado habla con entusiasmo de la institución o institución donde labora es porque existe cierto grado de satisfacción, ya que un grupo representado por el cuarenta y un por ciento (41%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, un treinta y cinco por ciento (35%) está de acuerdo.

De igual manera se observó, que es importante que exista un agradable ambiente laboral, en tal sentido, a más de la mitad de los clientes internos les agrada en forma muy positiva su ambiente laboral, a lo que las respuestas, en cuanto a si el ambiente donde desarrolla sus labores le agrada, un cincuenta y nueve por ciento (59%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, un treinta y cinco por ciento (35%) está de acuerdo, esto quiere decir que si les agrada el ambiente donde laboran, asimismo, se indagó si está conforme con el trato que le da el Dpto. de Recursos Humanos, un cuarenta y seis por ciento (46%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, un treinta y ocho por ciento (38%) está de acuerdo, de igual manera se constató que la responsabilidad y trabajo es retribuido en términos económicos, ya que un catorce por ciento (14%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, un sesenta y cinco por ciento (65%) está de acuerdo.

En relación a si todo los beneficios que establece la ley los recibe, respondieron que si perciben estos, sin embargo, por los resultados de los ítems anteriores, aun cuando obtengan todos los beneficios que establece la ley no es síntoma de que estén satisfechos o que cubran sus necesidades. Lo antes expuesto, se sustenta con lo que dice Berry (1989), que “calidad de servicio es tanto realidad como percepción, o sea, es la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones con relación al servicio recibido”.

Por otro lado, en cuanto a los cambios de cargo dentro de la organización satisfacen sus expectativas, aseguró que no son satisfecha su expectativas en este aspecto, ya que un treinta por ciento (30%) está medianamente de acuerdo, mientras que un cuarenta y nueve por ciento (49%) en desacuerdo. En esta parte de los resultados donde se observa la satisfacción de las expectativas de los clientes, en este sentido Martínez, V. (2001:131), la satisfacción del cliente como “las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño percibido de un producto o servicio, con sus expectativas”.

Dimensión: ELEMENTOS TANGIBLES

Ítem 17. El personal del Dpto. de Recursos Humanos tiene buena presencia.

TABLA 17. PRESENCIA DEL PERSONAL

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 17	F	68	8	0	0	0	76
	%	89%	11%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

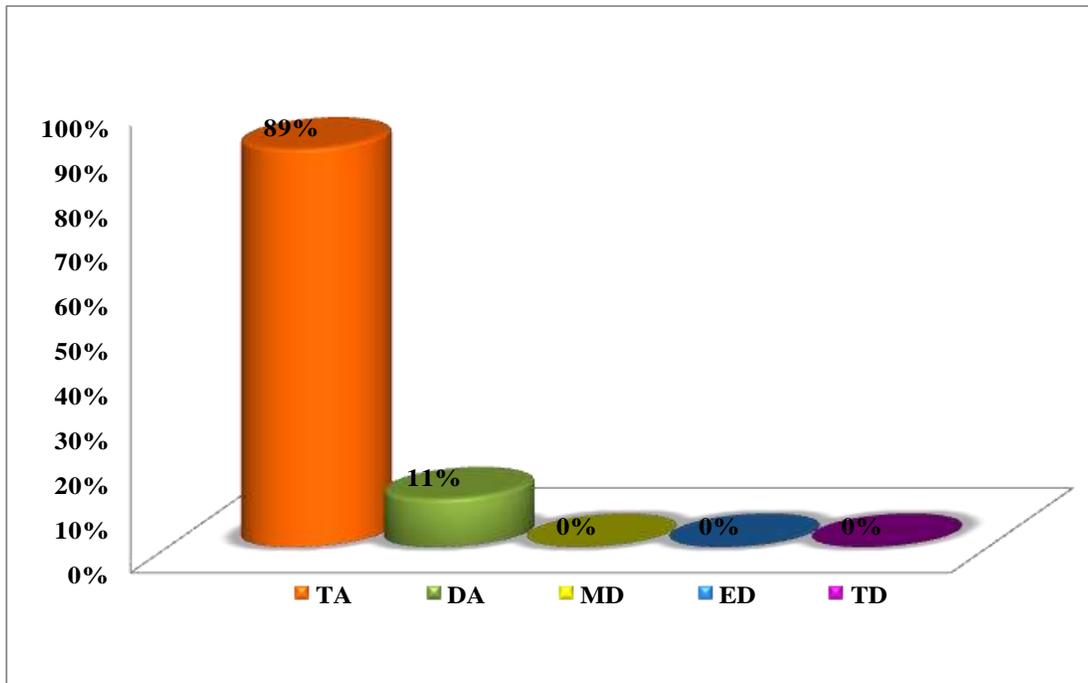


Gráfico 17. Presencia del Personal. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

Tal como se observan, en los resultados relacionados a la afirmación n°17, El personal del Dpto. de Recursos Humanos tiene buena presencia, un ochenta y nueve por ciento (89%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo y un once por ciento (11%) está de acuerdo.

Ítem 18. La calidad de la información que le dan es la esperada.

TABLA 18. CALIDAD EN LA INFORMACIÓN

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 18	F	29	29	10	8	0	76
	%	38%	38%	14%	11%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

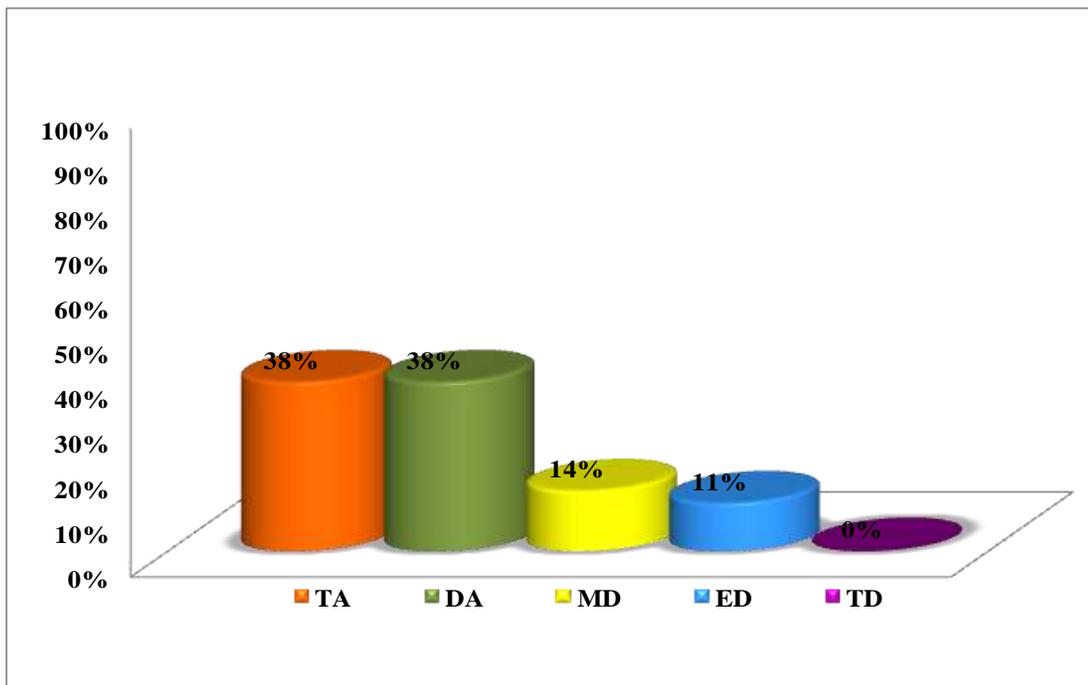


Gráfico 18. Calidad en la Información. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En relación a los resultados de la afirmación n°18, de si la calidad de la información que le dan es la esperada, un treinta y ocho por ciento (38%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, mientras que un catorce por ciento (14%) está medianamente de acuerdo y un once por ciento (11%) en desacuerdo.

Ítem 19. El personal del Dpto. de Recursos Humanos está capacitado en atención al cliente.

TABLA 19. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 19	F	59	13	4	0	0	76
	%	78%	16%	5%	0%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

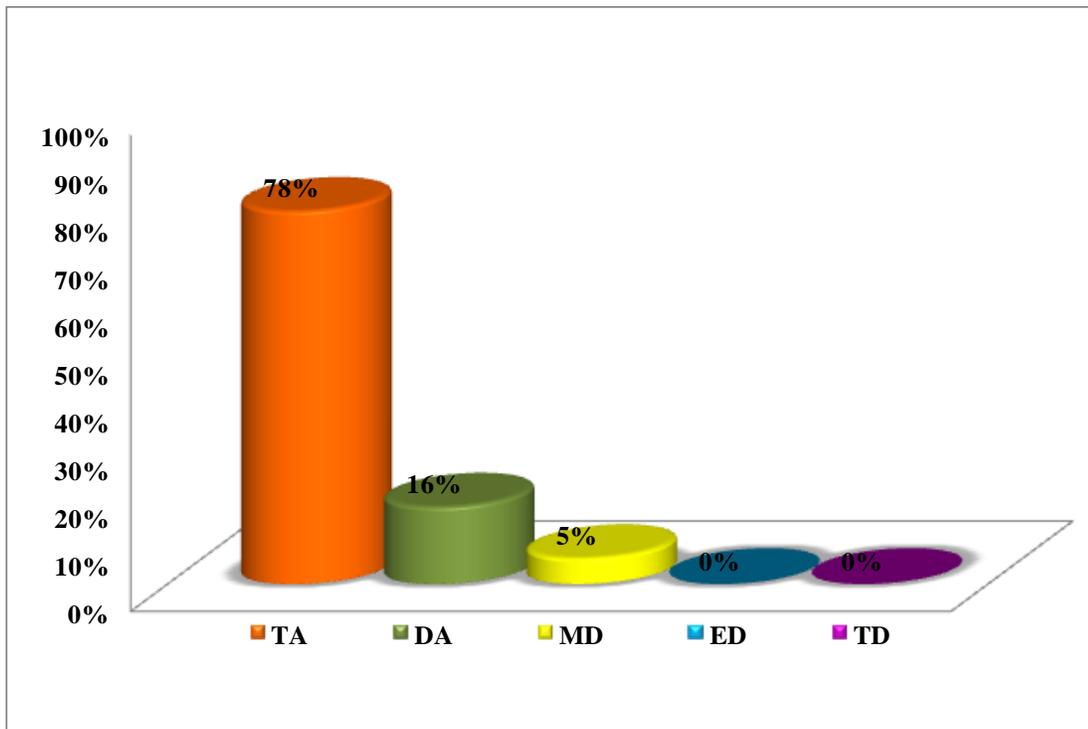


Gráfico 19. Capacitación del Personal. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En respuesta a la afirmación n°19, de si Percibe que el personal del Dpto. de Recursos Humanos está capacitado en atención al cliente, un setenta y ocho por ciento (78%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo y un dieciséis por ciento (16%) de acuerdo, mientras que un cinco por ciento (5%) está medianamente de acuerdo.

Ítem 20. La institución tiene los recursos técnicos u operativos necesarios para prestarle un buen servicio.

TABLA 20. RECURSOS

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 20	F	41	23	12	0	0	76
	%	54%	30%	16%	0%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

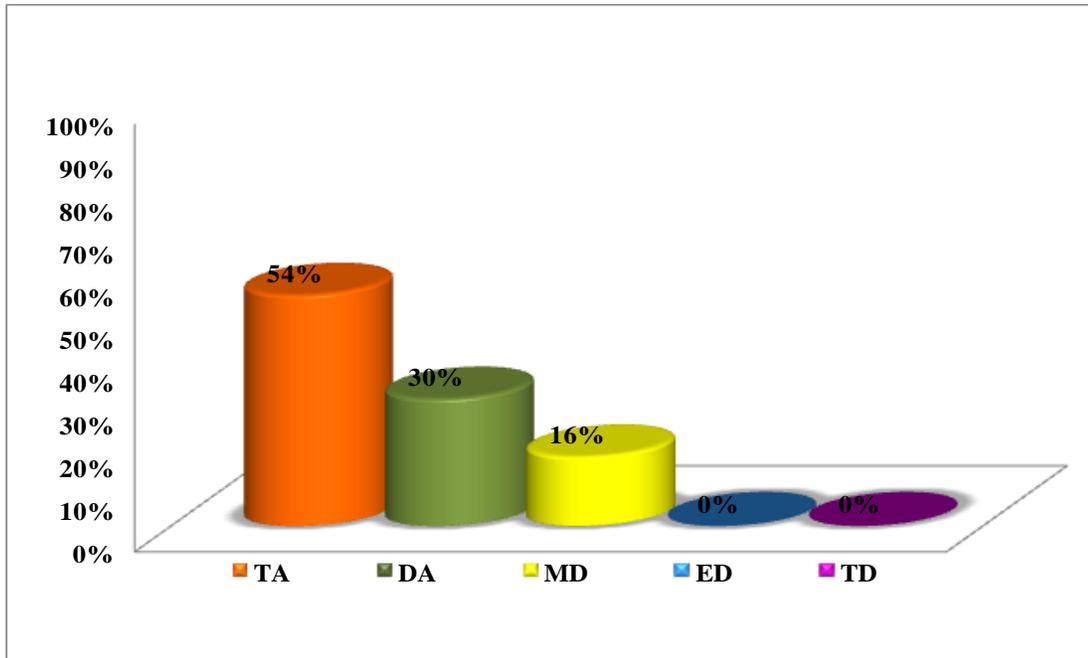


Gráfico 20. Recursos. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En relación a los resultados de la afirmación n°20, de si la institución tiene los recursos técnicos u operativos necesarios para prestarle un buen servicio, un cincuenta y cuatro por ciento (54%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo y un treinta por ciento (30%) de acuerdo, mientras que un dieciséis por ciento (16%) está medianamente de acuerdo.

Ítem 21. El ambiente de trabajo es agradable y confortable.

TABLA 21. AMBIENTE AGRADABLE Y CONFORTABLE

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 21	F	56	12	8	0	0	76
	%	73%	16%	11%	0%	0%	100%

Fuente: Castillo, Soto y Suárez (2011)

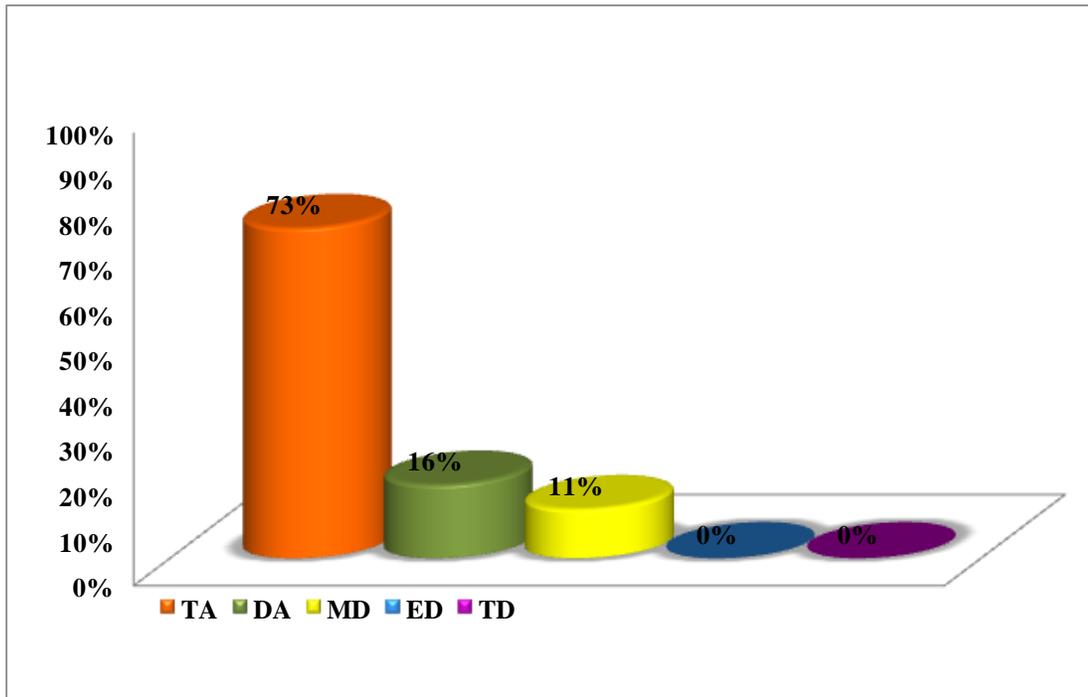


Gráfico 23. Agrado del Ambiente. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

Con relación a la afirmación n°21, de si El ambiente de trabajo es agradable y confortable, un setenta y tres por ciento (73%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo y un dieciséis por ciento (16%) de acuerdo, mientras que un once por ciento (11%) está medianamente de acuerdo.

Análisis de la Dimensión Elementos Tangibles

Para el análisis de la calidad de servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno o sea los empleados de la institución Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo., se hizo necesario seleccionar un modelo, para ello se optó por el modelo Servqual, que según Berry, L.(1986):

El modelo SERVQUAL define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente o positivamente la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía. (p.29)

Por lo tanto esta se mide a través de cinco (5) dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación, la primera de ellas, la dimensión de elementos tangibles que según Parasuraman, A. (1990), involucra aspectos como, apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Por lo anterior expuesto, se observó en la afirmación nº19, El personal del Dpto. de Recursos Humanos tiene buena presencia, en cuanto a la calidad de la información que le dan es la esperada, las respuesta se inclina en medianamente de acuerdo, por otro lado el cliente interno si percibe que el personal del Dpto. de Recursos Humanos esta capacitado en atención al cliente, ya que un setenta y ocho por ciento (78%) de ellos respondió estar totalmente de acuerdo y un dieciséis por ciento (16%) de acuerdo.

En este mismo orden de ideas, en la afirmación de si la institución tiene los recursos técnicos u operativos necesarios para prestarle un buen servicio, el cincuenta

y cuatro por ciento (54%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo y un treinta por ciento (30%) de acuerdo, Horovitz (1997:49), señala que “para ser operativas, las normas de calidad del servicio deben emplearse desde el punto de vista del cliente, las cuales debe ser ponderable y que le sirvan a la organización”, en tal sentido se observó, en relación a la afirmación n°23, de que el ambiente de trabajo es agradable y confortable, sin embargo en cuanto a la comunicación de la información medianamente es la esperada por lo que se infiere que si una información no llega a tiempo en ocasiones puede llegar a traer consecuencias negativas.

Dimensión: FIABILIDAD

Ítem 22. Siente que el servicio que recibe del Dpto. de Recurso Humano es eficaz y eficiente.

TABLA 22. SERVICIO

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 22	F	16	47	11	2	0	76
	%	22%	62%	14%	3%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

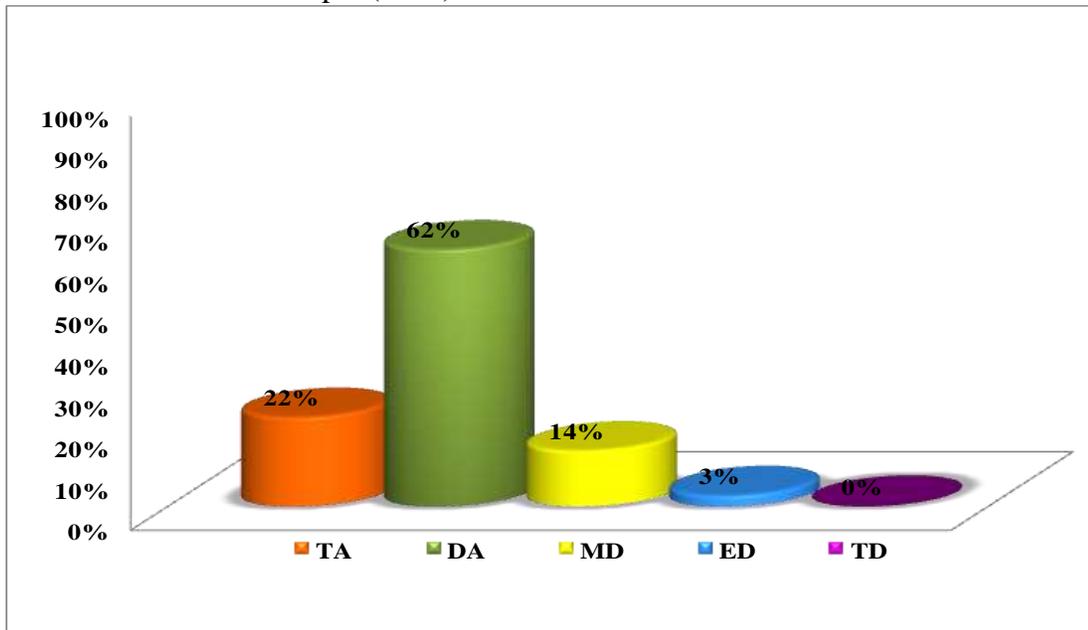


Gráfico 22. Servicio. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En relación a los resultados de la afirmación n°22, de si siente que el servicio que recibe del Dpto. de Recurso Humano es eficaz y eficiente, un veintidós por ciento (22%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo y un sesenta y dos por ciento (62%) de acuerdo, mientras que un catorce por ciento (14%) está medianamente de acuerdo y un tres por ciento (3%) en desacuerdo.

Ítem 23. El servicio que le prestan el Dpto. de Recurso Humano le transmite confianza.

TABLA 23. CONFIANZA EN EL SERVICIO

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 23	F	18	43	8	7	0	76
	%	24%	57%	11%	8%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

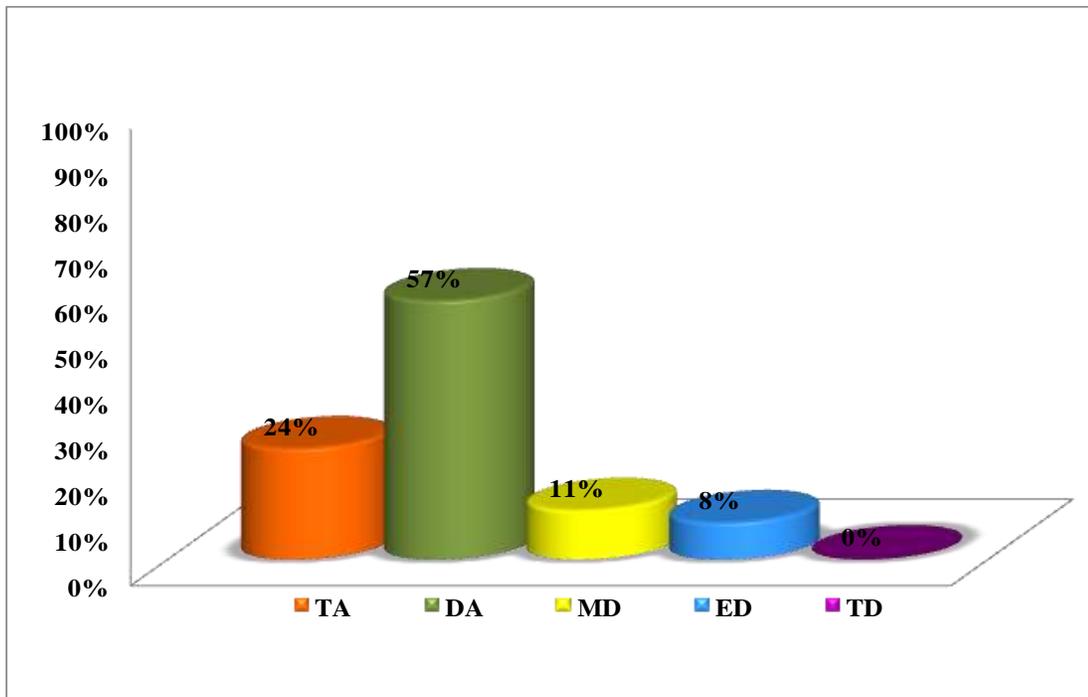


Gráfico 23. Confianza en el Servicio. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En respuesta a los resultados de la afirmación n°23, de si el servicio que le prestan el Dpto. de Recurso Humano le transmite confianza, un veinticuatro por ciento (24%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo y un cincuenta y siete por ciento (57%) de acuerdo, mientras que un once por ciento (11%) está medianamente de acuerdo y un ocho por ciento (8%) en desacuerdo.

Ítem 24. El Dpto. de Recurso Humano es responsables con el servicio y atención que le ofrece.

TABLA 24. RESPONSABILIDAD CON EL SERVICIO Y ATENCIÓN

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 24	F	25	39	4	8	0	76
	%	32%	51%	5%	11%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

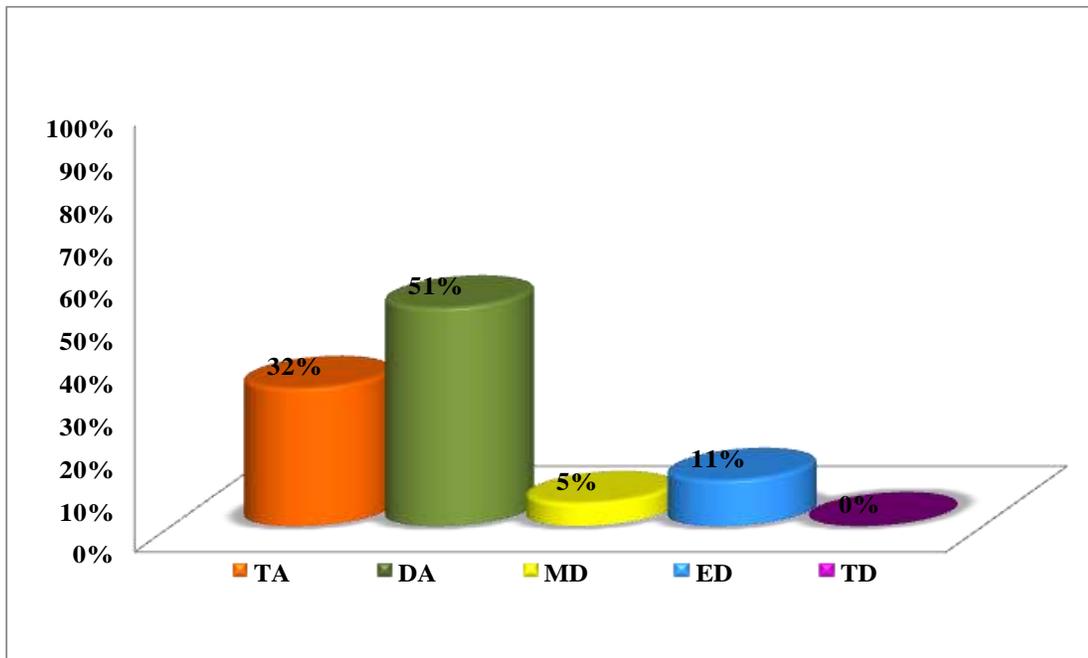


Gráfico 24. Responsabilidad con el Servicio y Atención. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

Respecto a las respuesta de la afirmación n°24, de si el Dpto. de Recurso Humano son responsables con el servicio y atención que le ofrecen, un treinta y dos por ciento (32%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo y un cincuenta y un por ciento (51%) de acuerdo, un cinco por ciento (5%) está medianamente de acuerdo y un once por ciento (11%) en desacuerdo.

Ítem 25. La información que le suministra el Dpto. de Recursos Humanos es sincera.

TABLA 25. SINCERIDAD EN LA INFORMACIÓN

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 25	F	14	45	7	10	0	76
	%	19%	59%	8%	14%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

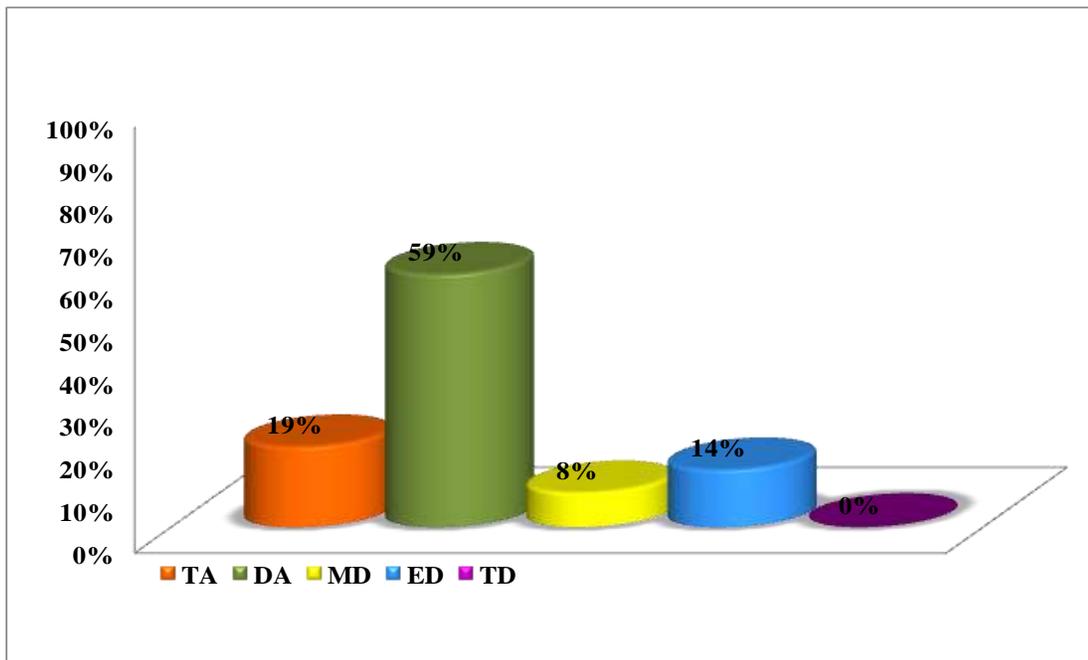


Gráfico 25. Sinceridad en la Información. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En respuesta a la afirmación n°25, sobre si la información que le suministra el Dpto. de Recursos Humanos es sincera, un diecinueve por ciento (19%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo y un cincuenta y nueve por ciento (59%) de acuerdo, mientras que un ocho por ciento (8%) está medianamente de acuerdo y un catorce por ciento (14%) está en desacuerdo.

Análisis de la Dimensión Fiabilidad

En cuanto a la Dimensión de Fiabilidad, cabe señalar al respecto Colunga, C. (1995), que esta es la capacidad que debe tener la institución que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable y segura. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentra incluido la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su institución, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

Esto es cuando la institución de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace, en el caso de si siente que el servicio que recibe del Dpto. de Recurso Humano es eficaz y eficiente, un veintidós por ciento (22%) de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo y un sesenta y dos por ciento (62%) de acuerdo, mientras que un catorce por ciento (14%) está medianamente de acuerdo y un tres por ciento (3%) en desacuerdo.

De igual forma, cuando un cliente tiene un problema la institución muestra un sincero interés en solucionarlo, esto es lo que se observó de los resultados encontrados en la dimensión de fiabilidad, según las opiniones de los encuestados. Los clientes opinan que los empleados están calificados para ofrecer un servicio eficaz y eficiente, y transmiten confianza en el servicio que prestan. El Dpto. de Recursos Humanos nunca está demasiado ocupado para responder sus preguntas, un diecinueve por ciento (19%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo y un sesenta y cinco por ciento (65%) de acuerdo, mientras que un dieciséis por ciento (16%) está medianamente de acuerdo, así como también, si son responsables con el servicio y atención que le ofrecen.

Dimensión: CAPACIDAD DE RESPUESTA

Ítem 26. El servicio prestado por el Dpto. de Recursos Humanos es efectivo.

TABLA 26. EFECTIVIDAD DEL SERVICIO

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 26	F	23	36	7	10	0	76
	%	30%	49%	8%	14%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

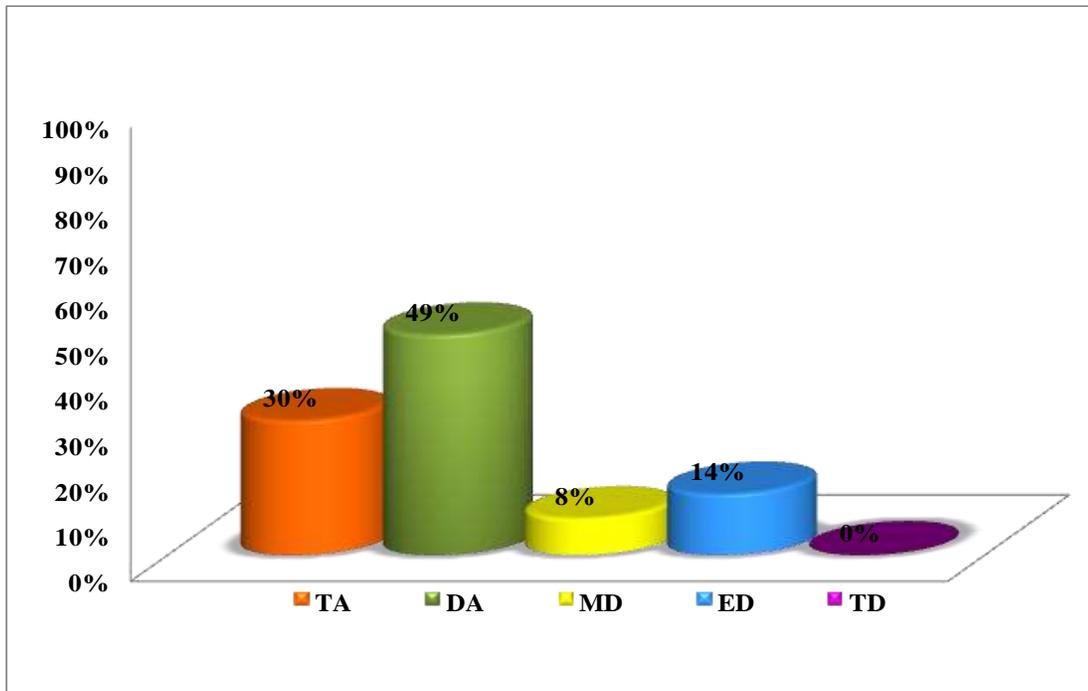


Gráfico 26. Efectividad del Servicio. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En relación a la afirmación n°26, del servicio prestado por el Dpto. de Recursos es efectivo, un treinta por ciento (30%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo y un cuarenta y nueve por ciento (49%) de acuerdo, mientras que un ocho por ciento (8%) está medianamente de acuerdo y un catorce por ciento (14%) está en desacuerdo.

Ítem 27. La capacidad de respuesta que le brindan es confiable.

TABLA 27. CONFIABILIDAD EN LA CAPACIDAD DE RESPUESTA

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 27	F	17	14	37	8	0	76
	%	22%	19%	49%	11%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

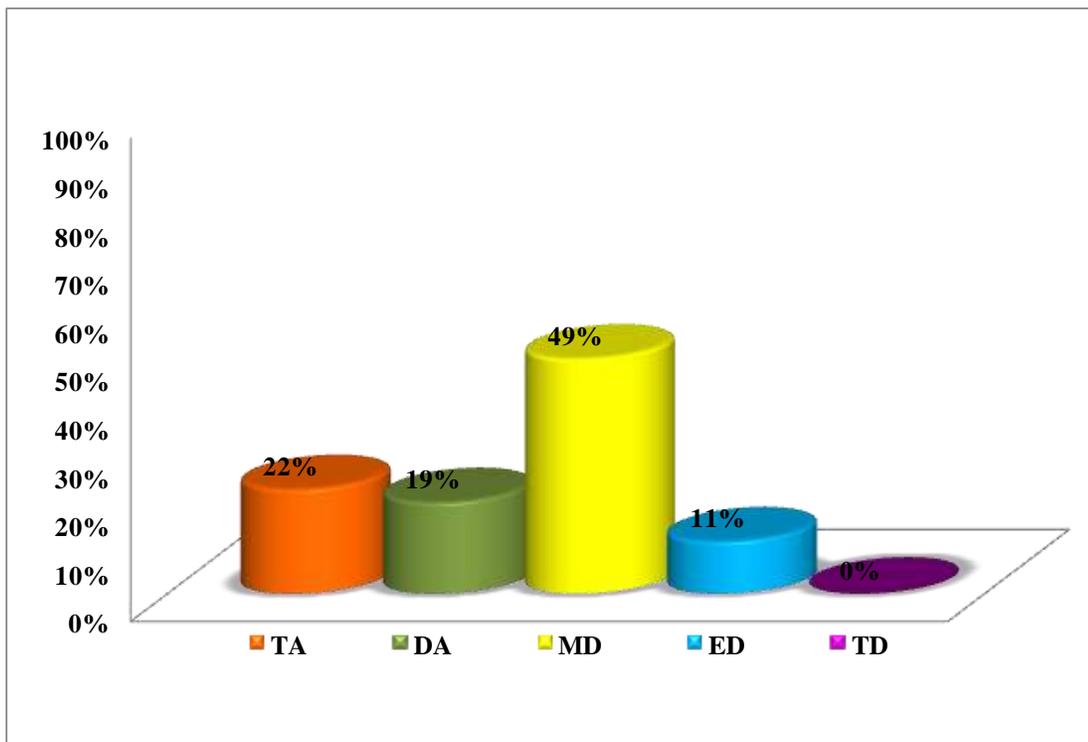


Gráfico 27. Confiabilidad en la Capacidad de Respuesta. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En respuesta a la afirmación n°27, la capacidad de respuesta que le brindan es confiable, un veintidós por ciento (22%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo, un diecinueve por ciento (19%) de acuerdo, mientras que un cuarenta y nueve por ciento (49%) está medianamente de acuerdo y un once por ciento (11%) en desacuerdo.

Ítem 28. Es suficiente la información del Dpto. de Recursos Humanos.

TABLA 28. INFORMACIÓN

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 28	F	8	27	14	27	0	76
	%	11%	35%	19%	35%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

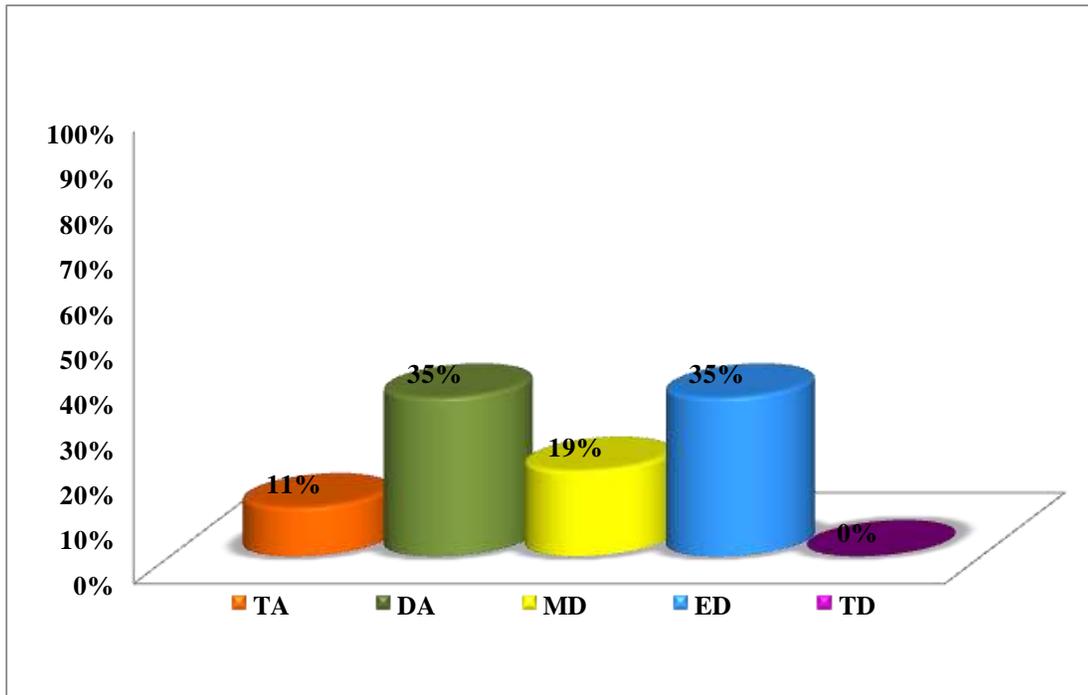


Gráfico 28. Información. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En la afirmación n°28, si es suficiente la información del Dpto. de Recursos Humanos, un once por ciento (11%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo y un treinta y cinco por ciento (35%) de acuerdo, mientras que un diecinueve por ciento (19%) está medianamente de acuerdo y un treinta y cinco por ciento (35%) en desacuerdo.

Ítem 29. El servicio que le brinda el Dpto. de Recursos Humanos lo terminan en el tiempo prometido.

TABLA 29. TIEMPO DEL SERVICIO

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 29	F	14	21	8	33	0	76
	%	19%	27%	11%	43%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

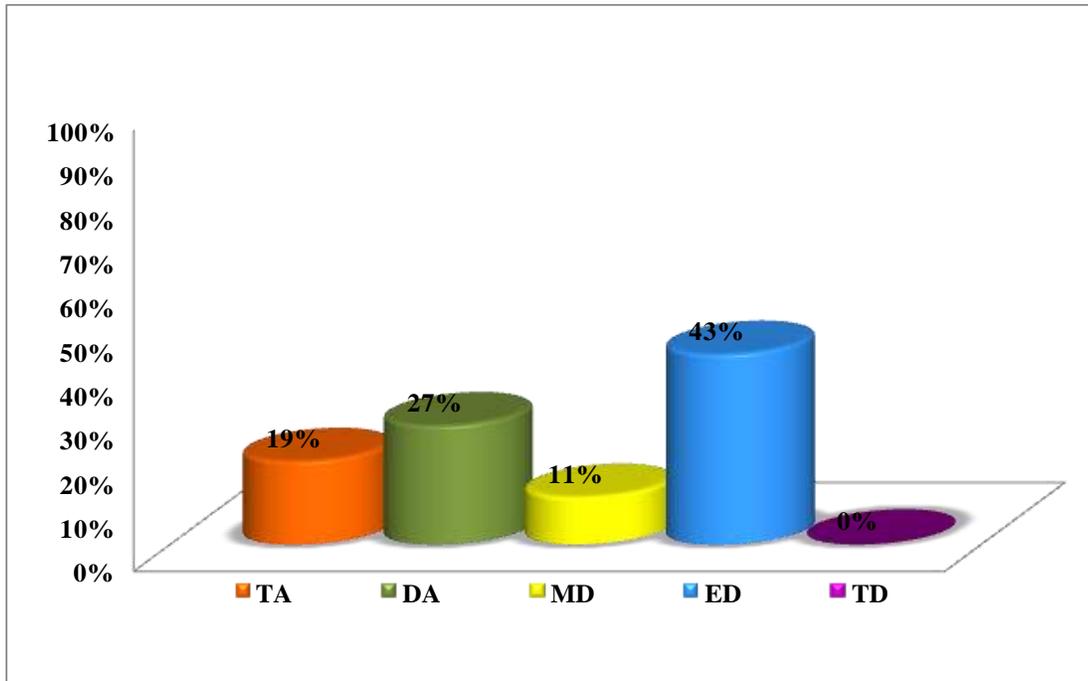


Gráfico 29. Tiempo del Servicio. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En relación a los resultados de la afirmación n°29, El servicio que le brinda el Dpto. de Recursos Humanos lo terminan en el tiempo prometido, un diecinueve por ciento (19%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo, un veintisiete por ciento (27%) de acuerdo, mientras que un once por ciento (11%) está medianamente de acuerdo y un cuarenta y tres por ciento (43%) en desacuerdo.

Ítem 30. El servicio es el esperado.

TABLA 30. EL SERVICIO ES EL ESPERADO

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 30	F	12	17	12	35	0	76
	%	16%	22%	16%	46%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

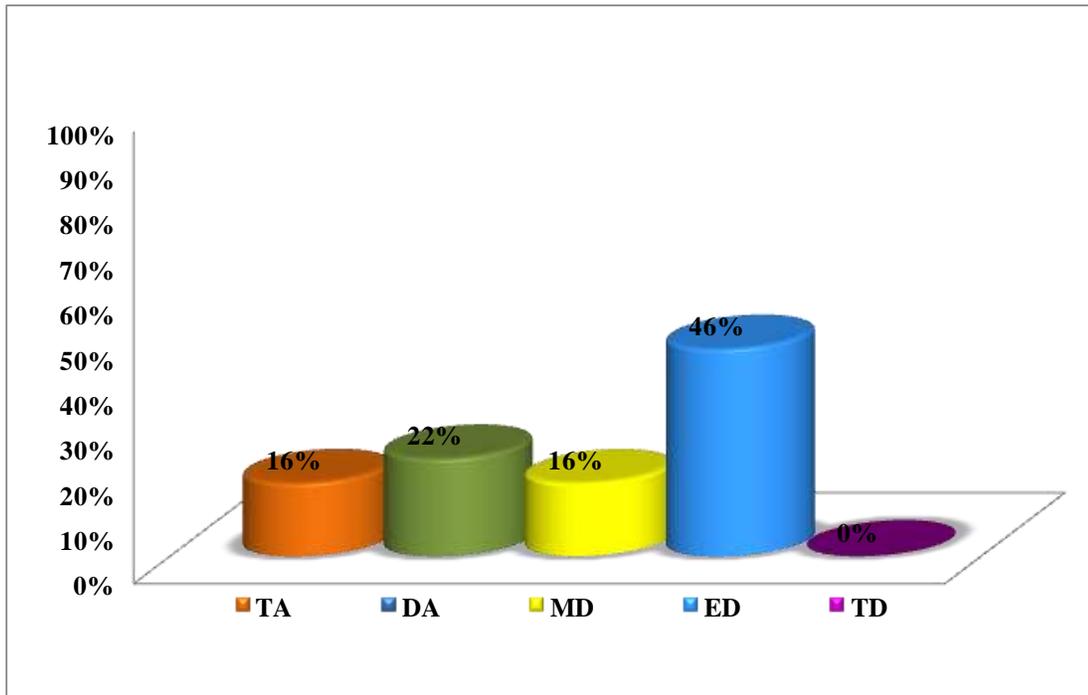


Gráfico 30. El Servicio es el Esperado. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En relación a los resultados de la afirmación n°30, el servicio es el esperado, un dieciséis por ciento (16%) de los clientes internos encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, un veintidós por ciento (22%) de acuerdo, mientras que un dieciséis por ciento (16%) está medianamente de acuerdo y un cuarenta y seis por ciento (46%) en desacuerdo.

Análisis de la Dimensión Capacidad de Respuesta

Berry, L. (1986:30), señala que la capacidad de respuesta, se refiere a “la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido”; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que pueda lograrlo.

En tal sentido en esta dimensión según las respuestas de los clientes internos, se observó, en cuanto al servicio prestado por el Dpto. de Recursos es efectivo, el cuarenta y seis por ciento (46%) en desacuerdo y el dieciséis por ciento (16%) en total desacuerdo, en respuesta a la afirmación n°30, la capacidad de respuesta que le brindan es confiable, es poco confiable ya que un cuarenta y nueve por ciento (49%) está medianamente de acuerdo y un once por ciento (11%) en desacuerdo, en relación a la afirmación de si es suficiente la información del Dpto. de Recursos Humanos, está dispersa la s repuestas ya que un once por ciento (11%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo y un treinta y cinco por ciento (35%) de acuerdo, mientras que un diecinueve por ciento (19%) está medianamente de acuerdo y un treinta y cinco por ciento (35%) en desacuerdo.

En cuanto al servicio que le brinda el Dpto. de Recursos Humanos lo terminan en el tiempo prometido, no cumplen con este requisito, ya que un cuarenta y tres por ciento (43%) está en desacuerdo y en relación a los resultados de la afirmación n°34, el servicio no es el esperado para la mayoría representada por más del cuarenta y seis por ciento (46%).

Dimensión: SEGURIDAD

Ítem 31. El equipo laboral, es capaz de solventar algún requerimiento o inconveniente que se le presente.

TABLA 31. SOLVENTAN LOS RECLAMOS CON PRONTITUD

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 31	F	10	14	14	38	0	76
	%	14%	19%	19%	49%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

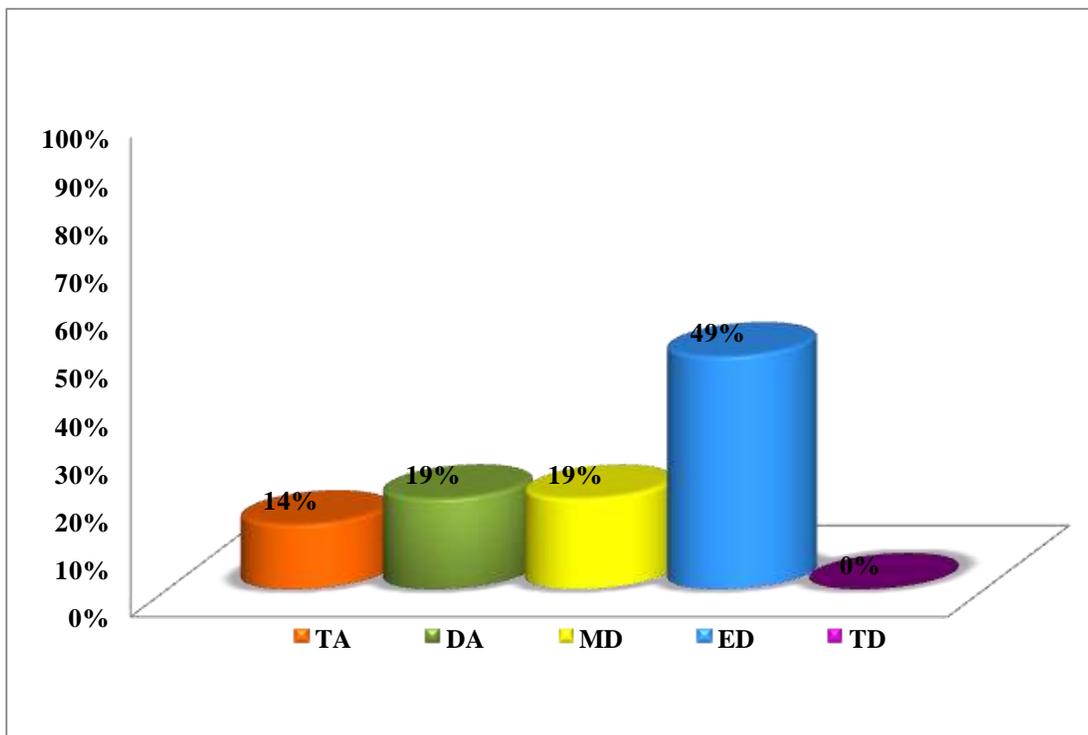


Gráfico 31. Le Solventan los Reclamos con Prontitud. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En respuesta a la afirmación n°31, le solventan los reclamos con prontitud, un catorce por ciento (14%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo y un diecinueve por ciento (19%) de acuerdo, un diecinueve por ciento (19%) está medianamente de acuerdo y un cuarenta y nueve por ciento (49%) en desacuerdo.

Ítem N°32. El Dpto. de Recursos Humanos se preocupa por mejorar sus intereses.

TABLA 32. PREOCUPACIÓN POR MEJORAS

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 32	F	8	8	11	49	0	76
	%	11%	11%	14%	65%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

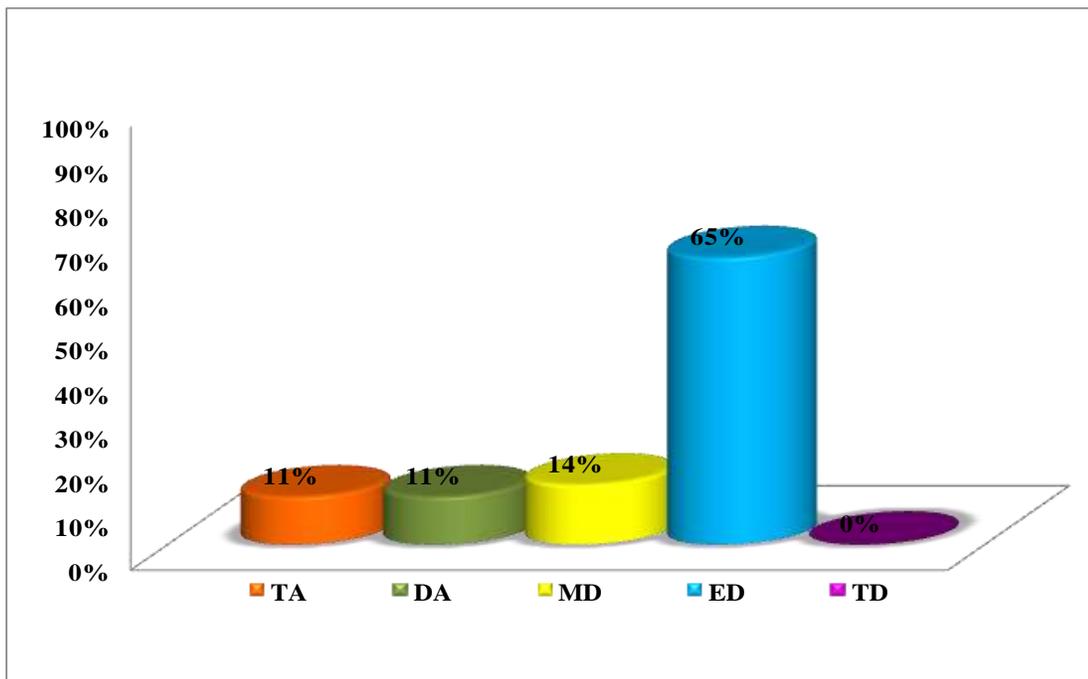


Gráfico 32. Preocupación por Mejoras. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En respuesta a la afirmación n°32, El Dpto. de Recursos Humanos se preocupa por mejorar sus intereses, un once por ciento (11%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo y once por ciento (11%) de acuerdo, mientras que un catorce por ciento (14%) está medianamente de acuerdo y un sesenta y cinco por ciento (65%) en desacuerdo.

Ítem 33. Cuando solicita los servicios al Dpto. de Recursos Humanos, ellos muestran dominio al responder a sus interrogantes

TABLA 33. DOMINIO AL RESPONDER INTERROGANTES

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 33	F	18	20	30	7	0	76
	%	24%	27%	41%	8%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

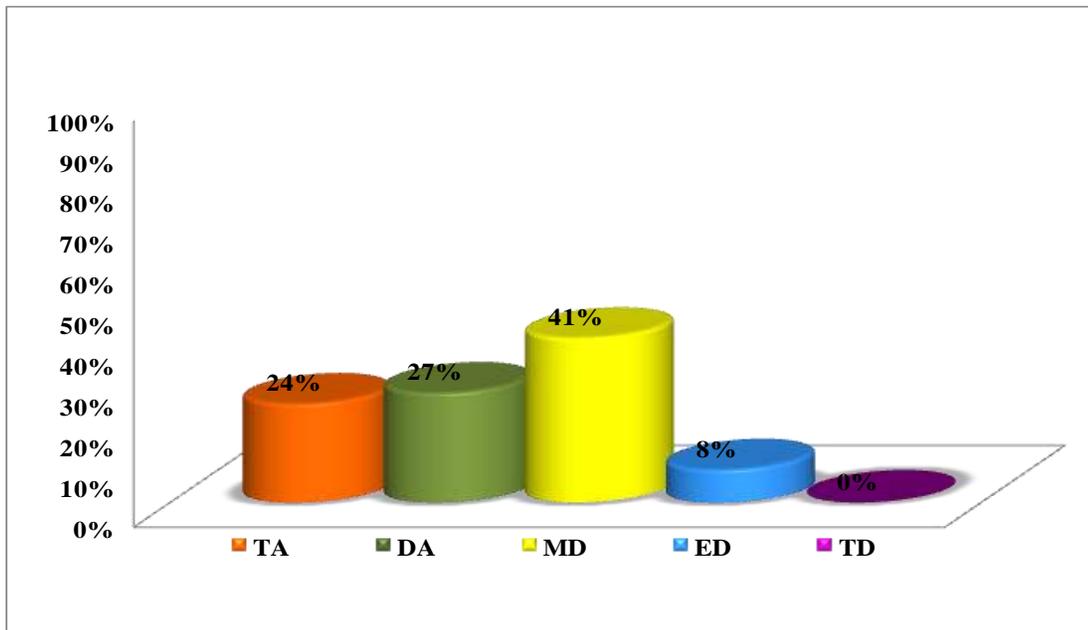


Gráfico 34. Dominio al Responder Interrogantes. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En relación a la afirmación n°34, Cuando solicita los servicios al Dpto. de Recursos Humanos, ellos muestran dominio al responder a sus interrogantes, un veinticuatro por ciento (24%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo y un veintisiete por ciento (27%) de acuerdo, mientras que un cuarenta y un por ciento (41%) está medianamente de acuerdo y un ocho por ciento (8%) en desacuerdo.

Ítem 34. El Dpto. de Recursos Humanos se comunica siempre con usted.

TABLA 34. COMUNICACIÓN

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 34	F	10	17	18	31	0	76
	%	14%	22%	24%	41%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

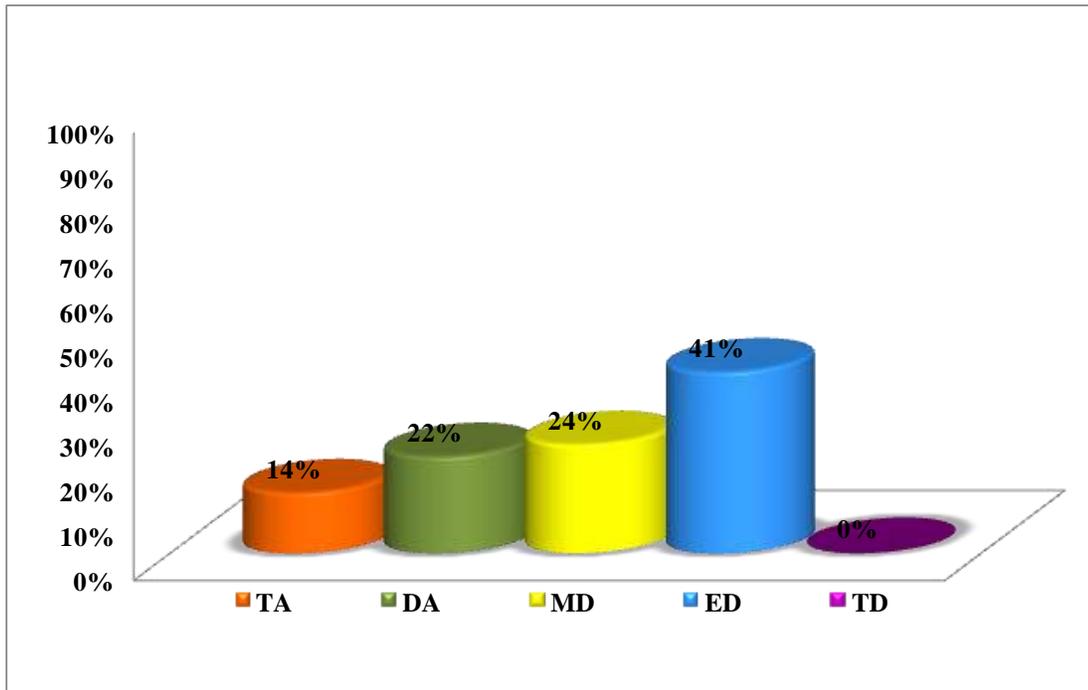


Gráfico 34. Comunicación. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En respuesta a la afirmación n°35, El Dpto. de Recursos Humanos se comunica siempre con usted, un catorce por ciento (14%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo y un veintidós por ciento (22%) de acuerdo, mientras que un veinticuatro por ciento (24%) está medianamente de acuerdo y un cuarenta y un por ciento (41%) en desacuerdo.

Análisis de la Dimensión Seguridad

Al respecto, a la Dimensión de Seguridad, aclara Colunga, C. (1995), es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confía que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, lo que a su vez ha de traducirse en integridad, confiabilidad y honestidad. De allí, que no sólo sea importante cuidar los intereses del cliente, sino que la organización también debe demostrar su preocupación por dar al cliente una mayor satisfacción.

La seguridad es el conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente, en este aspecto se observó que muy pocas veces se solventan los reclamos con prontitud, ya que un diecinueve por ciento (19%) está medianamente de acuerdo y un cuarenta y nueve por ciento (49%) en desacuerdo. En Relación, a que si existe un equipo laboral, que trata de solventar algún requerimiento del cliente, solo un cinco por ciento (5%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo y un catorce por ciento (14%) de acuerdo, mientras que un catorce por ciento (14%) está medianamente de acuerdo, pero un sesenta y ocho por ciento (68%) en desacuerdo; así como medianamente se preocupan por mejorar sus intereses, infieren confianza y credibilidad a los clientes y por último existe una comunicación deficiente con los clientes, ya que sólo un catorce por ciento (14%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo y un veintidós por ciento (22%) de acuerdo, mientras que un veinticuatro por ciento (24%) está medianamente de acuerdo y un cuarenta y un por ciento (41%) en desacuerdo.

Dimensión: EMPATÍA

Ítem 35. Le ofrecen un trato amable y cordial.

TABLA 35. TRATO AMABLE Y CORDIAL

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 35	F	49	21	2	4	0	76
	%	65%	27%	3%	5%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

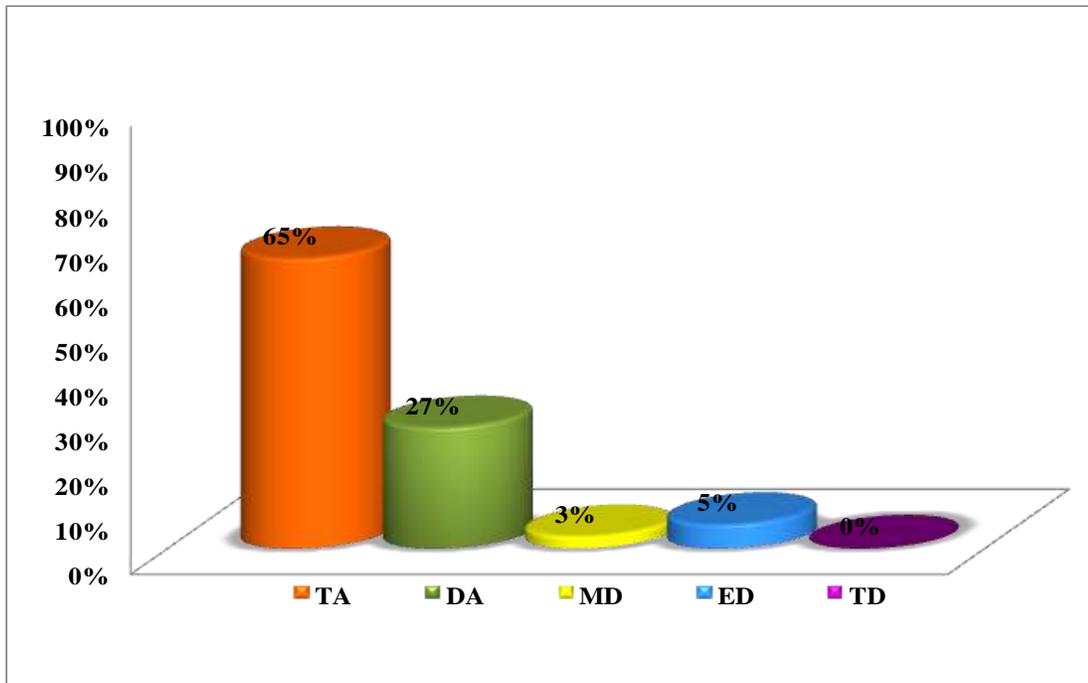


Gráfico 35. Trato Amable y Cordial. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En respuesta a la afirmación n°36, Le ofrecen un trato amable y cordial, un sesenta y cinco por ciento (65%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo y un veintisiete por ciento (27%) de acuerdo, mientras que un tres por ciento (3%) está medianamente de acuerdo y un cinco por ciento (5%) en desacuerdo.

Ítem 36. El servicio que recibe es personalizado.

TABLA 36. SERVICIO QUE RECIBE ES PERSONALIZADO

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 36	F	7	17	10	42	0	76
	%	8%	22%	14%	57%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

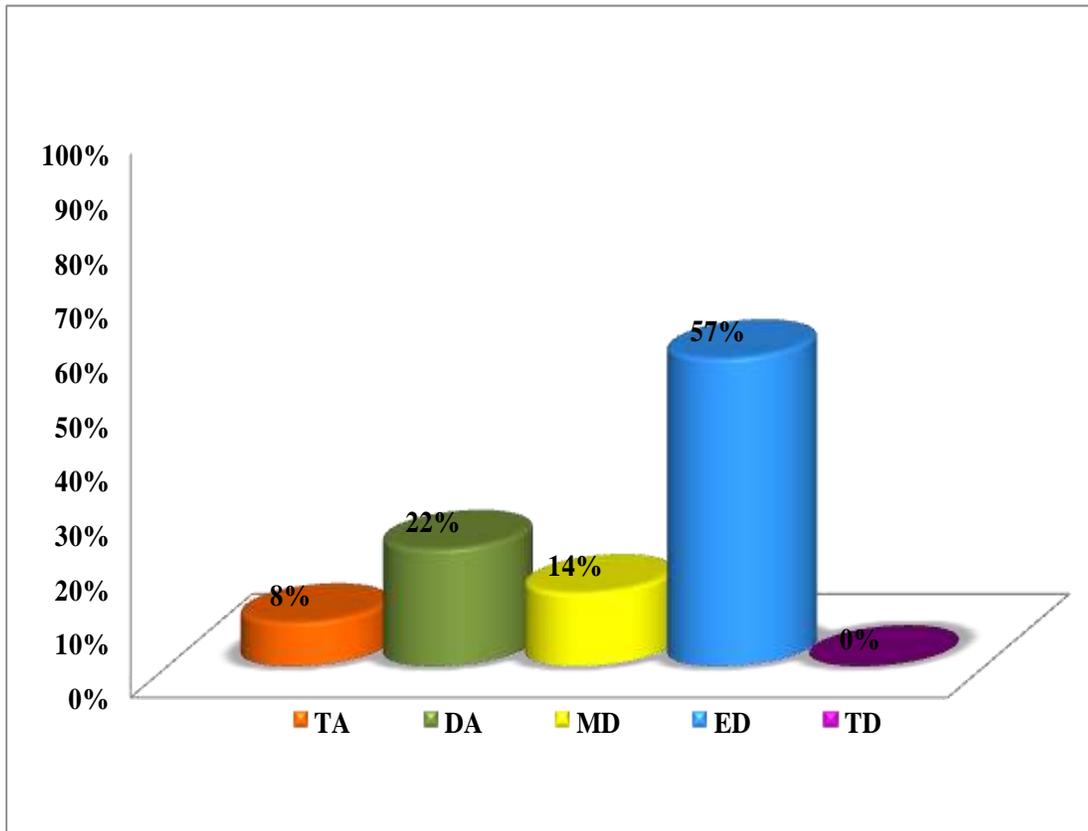


Gráfico 36. El Servicio que Recibe es Personalizado. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En relación a la afirmación n°36, si el servicio que recibe es personalizado, el ocho por ciento (8%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo y un veintidós por ciento (22%) de acuerdo, mientras que un catorce por ciento (14%) está medianamente de acuerdo y un cincuenta y siete por ciento (57%) en desacuerdo.

Ítem 37. Son convenientes los horarios de trabajo para su atención.

TABLA 37. HORARIOS

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 37	F	14	17	17	28	0	76
	%	19%	22%	22%	38%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

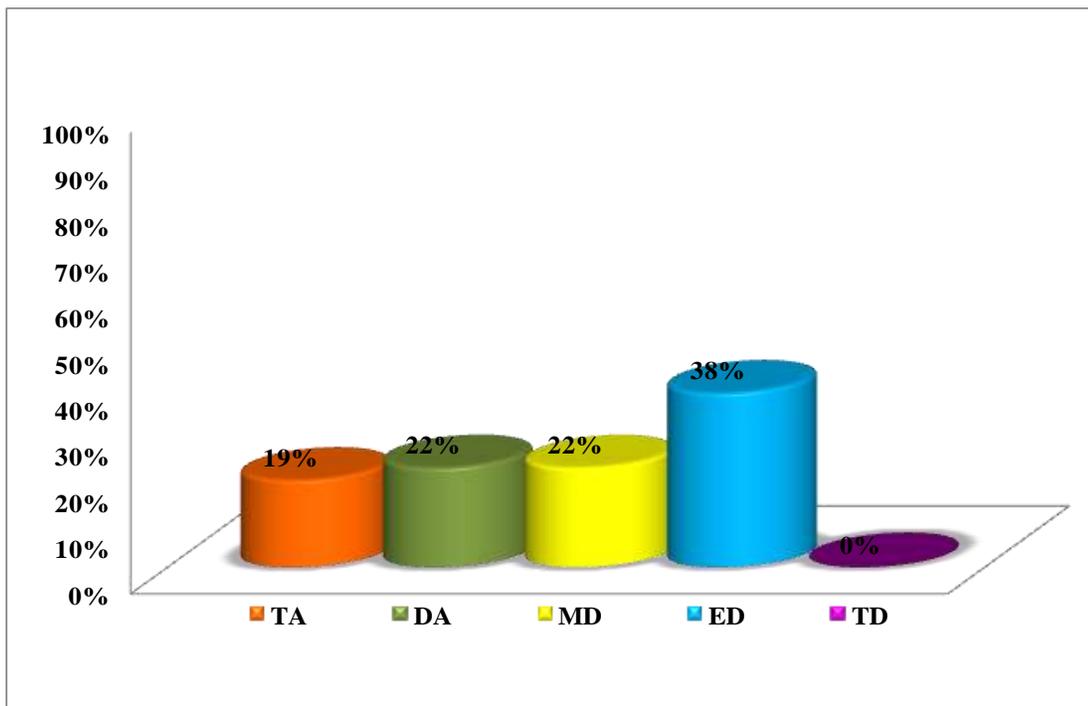


Gráfico 37. Horarios. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

Con relación a los resultados de la afirmación n°37, son convenientes los horarios de trabajo para su atención, un diecinueve por ciento (19%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo y un veintidós por ciento (22%) de acuerdo, un veintidós por ciento (22%) está medianamente de acuerdo y un treinta y ocho por ciento (38%) en desacuerdo.

Ítem 38. Al momento de realizar sus solicitudes conocen sus exigencias y expectativas.

TABLA 38. EXIGENCIAS Y EXPECTATIVAS

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 38	F	10	14	12	40	0	76
	%	14%	19%	16%	51%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

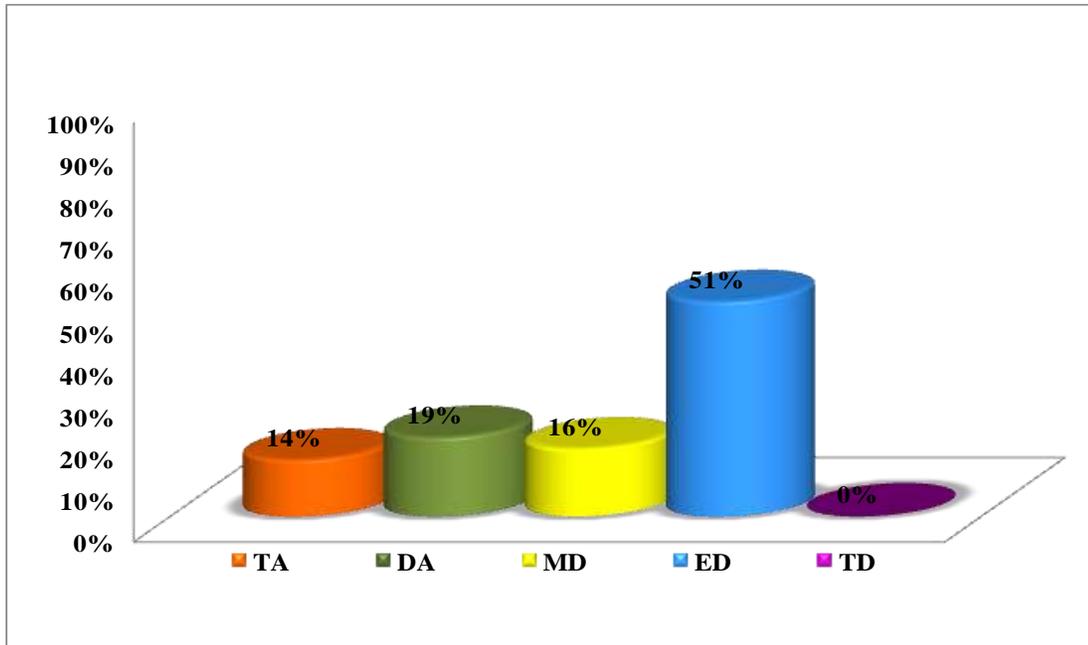


Gráfico 38. Exigencias y Expectativas. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En respuesta a la afirmación n°38, Al momento de realizar sus solicitudes conocen sus exigencias y expectativas, un catorce por ciento (14%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo y un diecinueve por ciento (19%) de acuerdo, mientras que un dieciséis por ciento (16%) está medianamente de acuerdo y un cincuenta y un por ciento (51%) en desacuerdo.

Ítem39. El personal del Dpto. de Recursos Humanos conoce sus necesidades.

TABLA 39. CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES

ITEM		TA	DA	MD	ED	TD	TOTAL
N° 39	F	10	12	12	42	0	76
	%	14%	16%	16%	54%	0%	100%

Fuente: Elaboración Propia (2014)

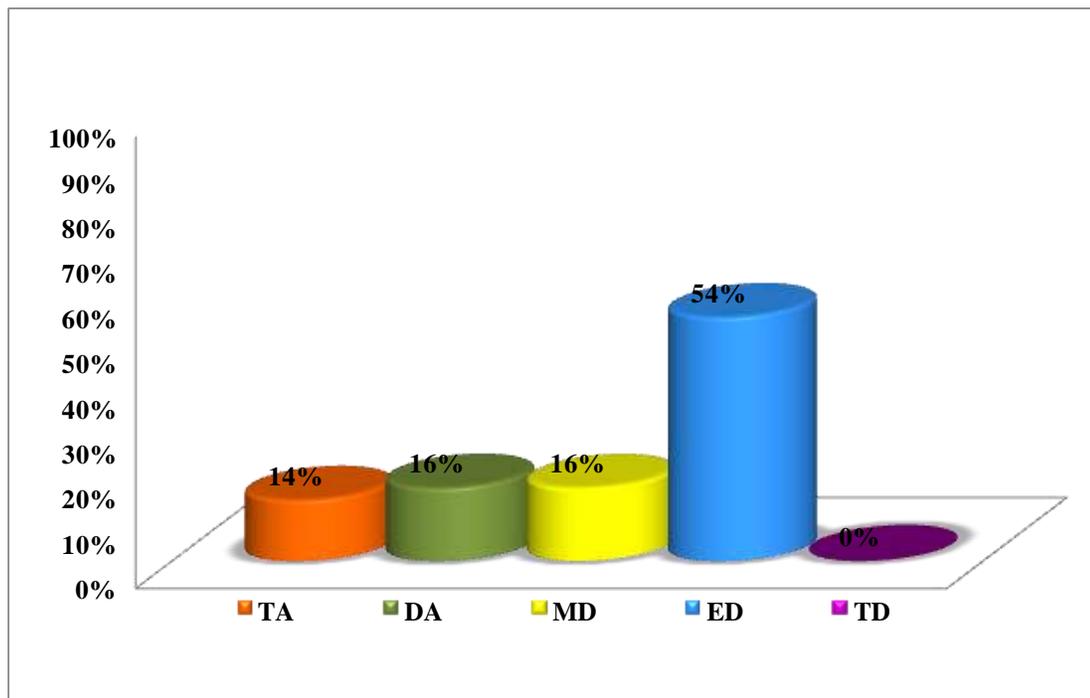


Gráfico 39. Conocimiento de las Necesidades. Fuente: Elaboración Propia (2014)

Análisis

En respuesta a la afirmación n°39, El personal del Dpto. de Recursos Humanos conoce sus necesidades, un catorce por ciento (14%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo y un dieciséis por ciento (16%) de acuerdo y otro está medianamente de acuerdo, mientras que un cincuenta y cuatro por ciento (54%) en desacuerdo.

Análisis de la Dimensión Empatía

Finalmente en la dimensión empatía, al respecto señala Berry, L. (1986:29), que “significa la disposición de la institución para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada”. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo de sus características y necesidades personales de sus requerimientos específicos. Atención individualizada al cliente, un trato amable y cordial a los clientes, los horarios de trabajo son convenientes para los clientes, conocer las exigencia y expectativas que tiene el cliente al momento realizar sus solicitudes y familiarizar con las necesidades de los clientes, estas son algunos de los factores que se deben cumplir a la hora de prestar un servicio de calidad, que garantice la satisfacción de los clientes, y esto se retribuya a la institución en competitividad y productividad.

La calidad existe cuando los miembros de la organización poseen, comparten y ejercen una serie de valores cuyo fin último es la satisfacción de las necesidades del cliente interno de la institución Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo.. En este aspecto según las respuestas dadas por el cliente interno, si le ofrecen un trato amable y cordial, porque un sesenta y cinco por ciento (65%) de los clientes internos respondió estar totalmente de acuerdo y un veintisiete por ciento (27%) de acuerdo, mientras que un tres por ciento (3%) está medianamente de acuerdo, sólo un cinco por ciento (5%) en desacuerdo.

En cuanto a si el servicio que recibe es personalizado, no lo es en su totalidad, sino más bien medianamente sólo un veintidós por ciento (22%) de acuerdo, mientras que un catorce por ciento (14%) está medianamente de acuerdo y un cincuenta y siete por ciento (57%) en desacuerdo. Por otro lado, si los horarios son convenientes para su atención, un veintidós por ciento (22%) está medianamente de

acuerdo y un treinta y ocho por ciento (38%) en desacuerdo y no conocen en sus exigencias y expectativas, ya que un dieciséis por ciento (16%) está medianamente de acuerdo y un cincuenta y un por ciento (51%) en desacuerdo, así como tampoco el Departamento de Recursos Humanos, conocen todas las necesidades del cliente interno, según las respuestas obtenidas, porque un cincuenta y cuatro por ciento (54%) en desacuerdo.

Finalmente, en cuanto a los métodos de obtención y análisis de la información se optó por una combinación de técnicas de modo que la base empírica de la investigación está constituida por datos cualitativos y cuantitativos procedentes de la observación mediante el cuestionario hacia el cliente interno, en donde los resultados muestran cierta discrepancia, entre lo que señala una parte y la otra, ya que en las dimensiones capacidad de respuesta, seguridad y fiabilidad, se encuentra debilidades, o que están medianamente satisfechos los clientes internos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La manera de incrementar a las organizaciones el llamado valor agregado, es la de centrar los esfuerzos y metas hacia el cliente, incluyendo a todas las personas que de algún modo participan dentro de los sistemas organizacionales. En esta investigación, el enfoque es hacia la atención que presta el Departamento de Recursos Humanos hacia el cliente interno, con calidad y efectividad de los servicios prestados, centrado directamente al cliente externo. Es de destacar que el objetivo general de esta investigación es ***“Proponer estrategias de Calidad de Servicio para el Mejoramiento en el Desempeño Laboral del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo”***.

En conclusión, para dar respuesta al objetivo específico n° 1, que es ***“Determinar el desempeño laboral del personal del Departamento de Recursos Humanos”***, en tal sentido, se describió de manera detallada, según los resultados obtenidos de la respuesta del cliente interno se observó, se siente un poco satisfecho en relación al reconocimiento que recibe, sin embargo, existe un grupo que está insatisfecho afectando en su desempeño laboral. En cuanto, a si está satisfecho con sus perspectivas laborales, están medianamente satisfecho, cabe destacar, en relación a la satisfacción de las perspectivas del cliente interno, este caso las laborales, advierte que la satisfacción del cliente.

Cabe señalar, que para dar respuesta al objetivo n° 2, que es ***“Diagnosticar la calidad de servicio actual que brinda el Departamento de Recursos Humanos”***, este capítulo resume los hallazgos encontrados durante este proceso de investigación, en

donde se observó que existen brechas entre las necesidades del cliente y el servicio ofrecido, ya que este debería estar ajustado a las necesidades y expectativas de los empleados. La capacidad de Respuesta, no es la esperada por los clientes ya que existen demoras en algunos procesos. Se diagnosticó la situación actual de la prestación del servicio del departamento de Recursos Humanos, en consecuencia se parte de que el servicio que prestan está ajustado a las necesidades del cliente, no obstante a través de este puede incorporarse más variables para hacerlo más efectivo y así disminuir las brechas existentes entre las exigencias entre el cliente interno y la Departamento de Recursos Humanos.

Sin embargo, existen en ciertas dimensiones algunas debilidades, tales como en el caso de que no existe información o un material adecuado donde se describa el servicio que prestan en sí, así como también la capacitación que tiene el personal en atención al cliente, en donde los mismos empleados y clientes difieren que en este sentido falta reforzar esa capacitación.

Cabe señalar, que también se observaron fortalezas, y aun cuando existen no se debe dejar de buscar el mejoramiento continuo de cada una de las dimensiones, ahora bien, en cuanto a la apariencia existe buena presencia del personal, el esmero del personal por brindar un servicio rápido a sus cliente, se cumple con el horario establecido para prestar servicio, la cultura organizacional es definida, en cuanto cumplimiento de horarios, respeto a los clientes, entre otros, y por último disposición del personal ante el cambio y sugerencias para el mejoramiento, por lo anterior expuesto surge la necesidad y para dar cumplimiento del objetivo n°3, que es por ello que surge la necesidad del diseño de estrategias de Calidad de Servicio para el Mejoramiento en el Desempeño Laboral del Departamento de Recursos Humanos.

Recomendaciones

Por lo anterior expuesto, en cuanto a los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos, como recomendación, para mejorar el desempeño laboral del cliente interno, a continuación se sugieren las siguientes estrategias de calidad de servicio, al Departamento de Recursos Humanos:

- ✓ Conocer muy bien a los clientes internos, enfocándose en sus necesidades y expectativas, ofrecer información, material, entre otros.
- ✓ Motivar al cliente interno, ya que la motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente.
- ✓ Valoración del trabajo personalizado, a través de incentivos en la institución, mejores condiciones laborales, talleres de motivación integración dinámicas de participación.
- ✓ Demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además, ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir.
- ✓ Mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea.
- ✓ Diseñar vías de contacto con el cliente, tales como buzones de sugerencias, quejas y reclamos, carteleras informativas.
- ✓ Ofrecer capacitación continua en relación a cada área, pero de igual manera buscar el mejoramiento continuo del empleado.

- ✓ Capacidad de respuesta, disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- ✓ Realizar promociones a corto plazo para incrementar la productividad de los empleados.
- ✓ Crear un entorno agradable para proporcionar felicidad en el trabajo ya que es un elemento clave para ofrecer un servicio de máxima calidad, por consiguiente es necesario que la institución trabaje para lograr que los empleados dejen las preocupaciones y se concentren en servir a los clientes.
- ✓ Alentar a los empleados para que se traten unos a otros como si fueran clientes (internos). El servicio y el profesionalismo deben empezar en el interior de la institución y emanar hacia los clientes. Es necesario que frecuentemente se evalúe y se persiga la satisfacción laboral para obtener la fidelidad de los empleados.
- ✓ Involucrar a todo el personal (desde la directiva y la alta gerencia hasta cada uno de los empleados) en la puesta en práctica de los lineamientos estratégicos derivados de la presente investigación, de esta forma conseguir una mayor efectividad de las mismas.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Presentación

La necesidad de aportar a la institución objeto de estudio, soluciones que permitan mejorar la problemática existentes y sus futuras consecuencias, es que se Diseña las estrategias de Calidad de Servicio para el Mejoramiento en el Desempeño Laboral del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo.

Justificación

Son variadas las actividades, tanto administrativas como operativas, que una institución debe desarrollar, poniendo en cada una de ellas el mayor de los esfuerzos, a los fines de obtener mejores resultados en cada uno de los procesos. En este orden de ideas, uno de los aspectos más relevantes dentro de las actividades antes mencionadas lo constituye, sin duda alguna, el servicio al cliente, debido a que de su óptima aplicación dependerá, en gran medida, que la organización consiga los mejores resultados administrativos.

Este proyecto se justifica sobre la base de tres criterios, la relevancia organizacional, institucional y profesional, es por ello, que desde el punto de vista institucional, porque con su desarrollo e implementación se pone en manos de la directiva de la institución un instrumento que integra mejoras en la gestión de calidad de servicio al cliente, contribuyendo a disminuir las inconformidades de los

empleados con respecto al servicio prestado por la institución. Mejorar la calidad de sus servicios y consecuentemente, la satisfacción del cliente, evitando el costo que implica realizar procesos en la prestación de servicios y, por último, se reducen las quejas y reclamos. El mejoramiento de la satisfacción de los clientes internos, surte un profundo efecto sobre la optimización del desempeño de estos, en tal sentido, al mejorar las relaciones críticas, se eleva la satisfacción de los clientes externos y su lealtad, lo cual permite mantener una organización en la senda competitiva. Es por ello, que esta propuesta se va lograr a través del cumplimiento de los siguientes objetivos:

Propósito de la Propuesta

General

Diseñar lineamientos estratégicos para el mejoramiento del servicio para la optimización del desempeño laboral del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo.

Específicos

- Establecer las normas en materia de calidad de servicio, con base a las debilidades y fortalezas que ésta presenta.
- Crear un Comité de la Calidad, que se encargará de velar y supervisión del cumplimiento de las distintas actividades contenidas en el modelo de la Calidad de Servicio.
- Capacitar al personal de la institución, que sirva para adecuar su perfil a las necesidades que se originan del modelo de la calidad de servicio propuesto.

- Fijar lineamientos para la evaluación del Modelo de Calidad, que permita la planificación de actividades.

Fundamentación Teórica

Según Druker, (2006:54) las estrategias son un “conjunto de acciones de una organizaciones que se encuentran orientadas al logro de los objetivos tomando en cuenta sus condiciones internas y los factores que hay a su alrededor, comprende la misión, visión, los objetivos”.

Así mismo Riggs (2001:26) define las estrategias como “aquellos medios por los cuales se alcanzan los objetivos, ya que consta de un proceso de planificación futura de recursos, acciones y personas de la organización”. Se puede inferir que las estrategias son líneas maestras para la toma de decisiones que tiene influencia en la eficacia a largo plazo de una organización. Asimismo, hay que tomar en cuenta que las estrategias institucionales se encargan de estudiar la expansión geográfica, diversificación, adquisición de compradores y desarrollo de productos entre otros.

El cliente interno es una denominación que ha venido calando posición en los últimos tiempos, anteriormente los trabajadores dentro de las organizaciones eran en gran medida considerados como maquinas más del sistema productivo, ignorando de forma notable sus necesidades, anhelos, metas y opiniones. En este mismo orden de ideas, señala Alles, M. (2008:108), “el área de Recursos Humanos debe actuar como si fuese un consultor respecto a las otras áreas o departamentos de la institución, y éstas a su vez serán, de ese modo sus clientes internos”.

Las instituciones, que estén interesadas en desarrollar un servicio de calidad, en primera instancia deben mantener una cultura de servicio hacia lo interno, de forma

tal de practicar lo que se predica. Albrecht, K. (1996:129) define el servicio interno como "...prestar servicios a quienes prestan servicios", esto con el propósito de mejorar el funcionamiento interno de cualquier negocio, por lo que se necesita mucho trabajo en equipo y cooperación de toda la organización. Alles, M. (2008), respecto al cliente interno:

El Recurso Humano, debe tratar al cliente interno como lo que es: un cliente al cual se brinda un servicio. Y utilizando una expresión de uso frecuente, el profesional de Recurso Humanos no deberá satisfacer a su cliente interno, deberá deleitarlo, sin olvidar que este además, confía en que se le resolverá un problema. (p.108)

Por lo tanto, el cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Es por ello que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la institución, entre otras. A modo de entender más la satisfacción del cliente interno, Hall, R. (1996) define que es importante el clima organizacional y este lo define:

Como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta y satisfacción del empleado, el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.(p.25)

El servicio, es definido por Horovitz (1997:3) como "el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo". Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre

el proveedor y el cliente, generalmente es intangible y su prestación puede implicar: una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente, por ejemplo la reparación de un automóvil; o una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente, por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos; la entrega de un producto intangible, por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento; la creación de una ambientación para el cliente.

En este sentido, Albrecht, K. (1996) señala que el servicio es algo más complejo y para ello desarrolló un concepto en el cual intervienen los elementos que interactúan en un proceso de servicio, denominado triángulo del servicio, el cual lo concibe como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones simbióticas entre los diversos elementos del llamado triángulo del servicio: la estrategia del servicio, el personal y los sistemas. Resulta evidente que si no existe una estrategia del servicio, diseñada para cada institución en particular, para atender las necesidades concretas de sus clientes, será muy difícil que el todo funcione. Las organizaciones, en su naturaleza son, muy diferentes y peculiares, al igual que los humanos que la componen; de allí que no puedan existir fórmulas generalizadas, aplicables a todos por igual.

El servicio, es una actividad que involucra al elemento humano en su desarrollo, de allí que su calidad puede verse afectada por la actitud de las personas que ejecutan la actividad. El cliente, por lo general, está esperando el mejor de los servicios y se haga cierta la vieja premisa de que siempre tiene la razón; sin embargo, la actitud que perciba de parte de quien presta el servicio puede definir su nivel de satisfacción. Con relación a las actitudes, López (2001:25), “señala que hay dos actitudes básicas en el servicio al cliente que marcan a las instituciones, la actitud positiva y la actitud negativa”. Aun cuando en la definición de las políticas y en el plan estratégico de una organización esté consagrado su interés y su propósito de

brindar un excelente servicio que permita generar la fidelidad de los clientes y desarrollar así una ventaja competitiva, una actitud negativa de un empleado puede hacer que toda esa estrategia se venga al piso.

Estrategia

Es un conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa. Según Ansoff (1976) define este término como:

Un método o plan general que se propone a través de la integración de las ventajas y desventajas de una organización para el logro de metas a mediano o largo plazo y para que pueda ser considerada una herramienta útil se debe tomar en cuenta los objetivos organizacionales. (p.134).

Es un proceso que amerita de ciertos pasos específicos y secuenciales como lo son: formulación, implantación, medición de los resultados y evaluación de la estrategia. Según Stoner (2002) lo define como: “El proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos”(p.12).

Plan Estratégico

El plan estratégico, es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Por ello, el de proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de tal manera que todos los colaboradores se sientan

comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la empresa. Al respecto señala Serna, H. (2007):

El plan estratégico más que un mecanismo para elaborar planes es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica. Define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas. Fundamentalmente responde a las siguientes preguntas: ¿Dónde queremos ir? ¿Dónde estamos hoy? ¿A dónde debemos ir? ¿A dónde podemos ir? ¿A dónde iremos? ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?(p.17)

En tal sentido, implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto de la toma de decisiones a partir de diversas alternativas. Chiavenato (2007:145), expresa que la estrategia “constituye un enfoque integrado que relaciona las ventajas de la empresa con los desafíos del ambiente, para asegurar la consecución de los objetivos básicos de aquella”. En tal sentido la estrategia surge por la necesidad de abordar nuevos acontecimientos o al enfrentarse la empresa a sus problemas y al adaptarse a su ambiente. De Castro (2008:216), manifiesta que la planificación estratégica es “aquella función directiva de tipo secuencial que supone el establecimiento de los objetivos que la firma desea lograr y los cursos de acción a desarrollar para alcanzarlos”.

Kiernan (2002:29), establece que “es un proceso por medio del cual una organización o empresa define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla mediante una serie de análisis de sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades”. La misma incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; se requiere de toma de decisiones, es decir, seleccionar cursos de acción futuros entre varias alternativas. Acota el autor, que existen varias clases de planes, que van desde los objetivos y propósitos más generales hasta la acción más

detallada. Planear es decidir con anticipación qué se debe hacer, cómo hacerlo, dónde y quién lo hará.

De acuerdo con Riggs (2001) expone que un: “plan estratégico se encuentra dirigido hacia un mercado en el cual lleva un proceso administrativo”(p.25), con el fin de desarrollar y mantener una relación entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado, destacando que debe haber algún tipo de estructura de la organización, ya que se asignan entradas, recursos humanos y económicos, a las distintas unidades de la organización y se establecen relaciones entre las subunidades. Por su parte, Corredor (2008:55), establece 4 pasos bien definidos:

- Formular los objetivos organizacionales a ser alcanzados, este paso le permite a la empresa establecer los objetivos globales, su misión, visión y metas a largo plazo, y define su importancia y prioridad de una manera sencilla y específica.

- Análisis interno de las fuerzas de la organización: Por medio de este estudio organizacional coincidimos que el análisis de los puntos fuertes como lo son las fuerzas impulsadoras que ayudan a alcanzar los objetivos organizacionales, estas conocidas como fortalezas. Asimismo, toma en cuenta los puntos débiles o debilidades, que son las limitaciones y también todo lo que dificultan o impiden la realización de objetivos a alcanzar considerando los recursos, los tres aspectos primordiales: estructura organizativa de la empresa y la evaluación de desempeño de la misma.

- Análisis externo del medio ambiente: Por medio de este análisis el medio externo que condiciona toda operación generando retos y oportunidades, para su eficiencia y eficacia, ocasionalmente mantiene ciertas consideraciones como

lo son: Competencias, el aula, el medio externo, políticas, sociales, culturales, y legales, que lo conforman las normas.

- **Formulación de alternativas estratégicas:** Las alternativas estratégicas constituyen los *modus operandi* que en el futuro la empresa puede optar para alcanzar sus objetivos globales, tomando en cuenta las consideraciones externas o internas. Este planteamiento estratégico debe implantar metas y especificar hasta donde la empresa quiere llegar en el futuro, tomando en cuenta una serie de planteamientos tales como: objetivos organizacionales generales previstos en un estudio de objetivos departamentales; las actividades escogidas, las actividades, estrategias, programas y recursos, así como también evaluar para su futura reestructuración.

Para Hih, Black y Porter (2006) el propósito estratégico es dar impulso a los recursos internos, capacidades y aptitudes centrales de una empresa para alcanzar sus metas en el ambiente competitivo. Se ocupa en ganar las batallas competitivas y lograr un liderazgo global, implica aprovechar al máximo los recursos, capacidades y aptitudes centrales de una empresa cuando se establece de manera sólida, el propósito estratégico puede hacer que el personal tenga un desempeño que nunca imaginó, así mismo podemos decir que refleja lo que la empresa es capaz de hacer como resultado de sus actitudes centrales y las formas exclusivas en que puede explotar una ventaja competitiva.

Asimismo, los autores señalan, respecto a la misión estratégica, que proviene del propósito estratégico, se enfoca hacia el exterior y es la determinación del propósito exclusivo de una empresa y el panorama de sus operaciones con relación al producto y al mercado, esta proporciona descripciones generales de los productos que una empresa quiere producir y los mercados a los que servirá mediante la aplicación

de sus aptitudes centrales. Una misión estratégica sólida, determina la individualidad de una empresa y es excitante inspiradora y relevante para todos los grupos de interés.

Asimismo Chiavenato (2007), precisa que planeación estratégica es: “la toma deliberada sistemática de decisiones que incluyen propósitos que deberían afectar toda empresa durante largos períodos”(p.148). En concordancia con lo citado por los dos autores la planificación estratégica es un procedimiento sistemático para la dirección empresarial, la cual basa la futura estrategia de la firma en el examen de nuevas alternativas.

En tal sentido, se entenderá como estrategias a todas las personas de una organización que tienen capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de gerentes de área, directrices y jefes de departamento quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la empresa. En tiempos de turbulencia como los que enfrentan las compañías en un mercado cada vez más globalizado, la calidad del talento humano y su participación en los procesos decisorios consolida definitivamente sus ventajas competitivas.

Por esto los estrategas deben tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio; una gran capacidad analítica, ser un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo y en especial ser una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la empresa. Además debe tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar a las personas con las cuales trabaja alrededor de las metas propuestas.

Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El diagnóstico estratégico se inicia con la

identificación de la cultura de la organización y su coordinación con los principios corporativos. El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.

La planificación estratégica tiene carácter continuo ya que se desarrolla en función a las exigencias del entorno. Su importancia radica en la toma de decisiones y éstas representan las expectativas deseadas para la empresa; Chiavenato (2007), expresa que la importancia de la planificación: “Impone racionalidad y orienta el rumbo de las acciones de la organización. Además coordina e integra las diversas unidades, que proporcionan armonía y sinergia a la organización en el camino hacia los objetivos principales” (p.227). Su propósito es la consecución de los objetivos y la definición de las relaciones entre los mismos con los cursos operativos que se puedan desarrollar. Igualmente indicando que tipo de estructura organizacional se debe adoptar, que personas se asignarán para ellos, que tipo de aptitudes organizacionales se necesitan y qué clase de controles se van aplicar; contemplando todas las cosas como parte de un conjunto.

Factibilidad de la Propuesta

Psicosocial

En el desarrollo del proyecto factible es necesario establecer la factibilidad del mismo, donde se determina la disponibilidad de recursos tanto materiales como humanos requeridos para la ejecución del mismo. En este sentido Cerda, (1995) establece que “la factibilidad de un proyecto tiene como finalidad determinar las características técnicas de la operación, fijar los medios a implementar, establecer los

costos de operación y evaluar los recursos disponibles, reales y potenciales”(p.21). Es por ello la relevancia de esta fase del proyecto que se toma en cuenta para Diseñar lineamientos estratégicos para el mejoramiento de la servicio para la optimización del desempeño laboral del Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo.

Económica

Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos, este es uno de los elementos más relevantes puesto que garantiza la aplicación, para corroborar que la institución está en condiciones favorables para llevar a cabo el presente plan de forma satisfactoria, para productividad y efectividad de la misma.

Operativa

Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (Procesos), depende de los recursos humanos que participen durante la operación del programa. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo. En tal sentido, la propuesta se considera viable puesto que no repercute ni estructural ni físicamente en la institución objeto de estudio. En este aspecto, se dispone de los recursos necesarios para llevarla a cabo operativamente ya que se dispone tanto del recurso humano, así como también de la infraestructura necesaria para la implementación de la misma en el Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad de Carabobo.

Objetivo Específico:

Establecer las normas en materia de calidad de servicio, con base a las debilidades y fortalezas que ésta presenta

Fase I. Calidad de Servicio

Estrategias	Actividades	Meta	Responsable	Recursos	Tiempo
Promover una cultura organizacional basada en la calidad total.	❖ Encontrar el consenso entre las personas encargadas de planificar, ejecutar y verificar el proceso de calidad desarrollada en la institución.	❖ Que exista un compromiso para la creación de un modelo de Calidad de Servicio, que permita la optimización de resultados y un buen desempeño laboral.	Departamento de Recursos Humanos	Sala de reuniones Laptop PC Impresora Papel Bolígrafo	2 Horas
Planificar las acciones correctivas	❖ Se establecerá un buzón de sugerencias, en el cual se depositarán las sugerencias realizada por cada trabajador de forma anónima.	❖ Éste busca la comunicación de aspectos relativos tanto a la actividad laboral y a la solución en conjunto de los problemas de la institución a través de propuestas generadas por sus empleados.	Departamento de Recursos Humanos Todos los empleados	Papel Bolígrafo Cartón Tijeras Pega Impresora	3 Horas

<p>Comunicar el proceso de mejoramiento continuo</p>	<p>❖ Se establecerá una reunión de feedback mensual, o cuando lo amerite la situación, en donde se discutirán los temas de interés grupal e individual, así como, las metas. También se proporcionará la información relativa a los logros de cada trabajador.</p>	<p>❖ Es el establecimiento de la comunicación eficaz, en todos los niveles y direcciones, así como, su eficiencia en los canales formal e informa</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos Todos los empleados</p>	<p>Sala de reuniones Laptop PC Impresora Papel Bolígrafo</p>	<p>2 Horas</p>
--	--	---	--	--	----------------

Objetivo Específico: Crear un Comité de la Calidad, que se encargará de velar y supervisión del cumplimiento de las distintas actividades contenidas en el modelo de la Calidad de Servicio

Fase II. Creación del Comité de Calidad

Estrategias	Actividades	Meta	Responsable	Recursos	Tiempo
Definir los miembros que formarán parte del Comité de la Calidad	Coordine, establezca y comunique lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Los objetivos y la política de calidad de servicio. ❖ El programa de trabajo general de todos los involucrados. ❖ Las correcciones y adecuaciones que se requieran. ❖ La gestión de los recursos necesarios. 	❖ La implantación y seguimiento del modelo de calidad de servicio	Departamento de Recursos Humanos	Sala de reuniones Laptop PC Impresora Papel Bolígrafo	2 Horas

Objetivo Especifico: Capacitar al personal de la institución, que sirva para adecuar su perfil a las necesidades que se originan del modelo de la calidad de servicio propuesto.

Fase III. Capacitación

Estrategias	Actividades	Meta	Responsable	Recursos	Tiempo
Curso la Motivación y el Rendimiento Laboral	❖ Exponer a los participantes cual es la relación existente entre la motivación y la satisfacción personal para lograr el rendimiento laboral.	❖ Determinar los elementos que inciden en la motivación de cada trabajador	Departamento de Recursos Humanos Facilitador	- Sala de reuniones - Laptop PC - Impresora - Video-Bean - Papel - Bolígrafo - Material de apoyo para los participantes. - Sillas - Escritorios	8 Horas Divido en 4 días

FASE III. CAPACITACIÓN

Diseñar un programa de capacitación del personal de la institución, que sirva para adecuar su perfil a las necesidades que se originan del modelo de la calidad de servicio propuesto

Programa de Capacitación y Desarrollo del personal de la institución

Con el mismo se pretende diseñar los cursos de entrenamiento en materia de Calidad Total, que deberá seguir la institución para la capacitación de su personal, destacando su importancia para la consecución de los objetivos de calidad establecidos para la misma. Es necesario, que la institución estructure adecuadamente su plan de capacitación de calidad destinado a todos los trabajadores del área de producción, además de los directivos involucrados, cuyos objetivos deben guardar correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización. La elaboración de este plan estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos, quien designará las personas encargadas para coordinar las actividades, el cual deberá tener la aprobación del Comité o Consejo de Calidad, que ejerce el liderazgo a nivel de toda la organización. En este sentido: los objetivos de la capacitación deben ser.

- Explicar qué es y en qué consiste el proceso de Calidad Total.**
- Promover la adopción de valores de cultura de calidad.**
- Desarrollar habilidades de liderazgo y mejoramiento continuo de la calidad.**

Para el plan de capacitación es necesario contar con la participación de un asesor externo en materia de Calidad de

Servicio. Las primeras acciones de capacitación deben orientarse a los altos ejecutivos involucrados (en este caso al Director y Supervisores de áreas, debiendo cubrir temas como la Filosofía de la Calidad de Servicio, con énfasis en el aspecto estratégico, los temas de:

Liderazgo, Técnicas de Trabajo en Equipo, Técnica de la Solución Estructurada de Problemas.

Es importante señalar, que todos los directamente involucrados deben ser capacitados en la filosofía, metodología y técnicas de la Calidad de Servicio, pero en los niveles medios (Supervisores Técnicos) y operativos (empleados) el énfasis en el nivel estratégico deberá ser menor; más bien debe prestarse más atención a las Técnicas para el mejoramiento. En este sentido, es importante que los directivos participen en el programa de capacitación a los niveles medios y operativos.

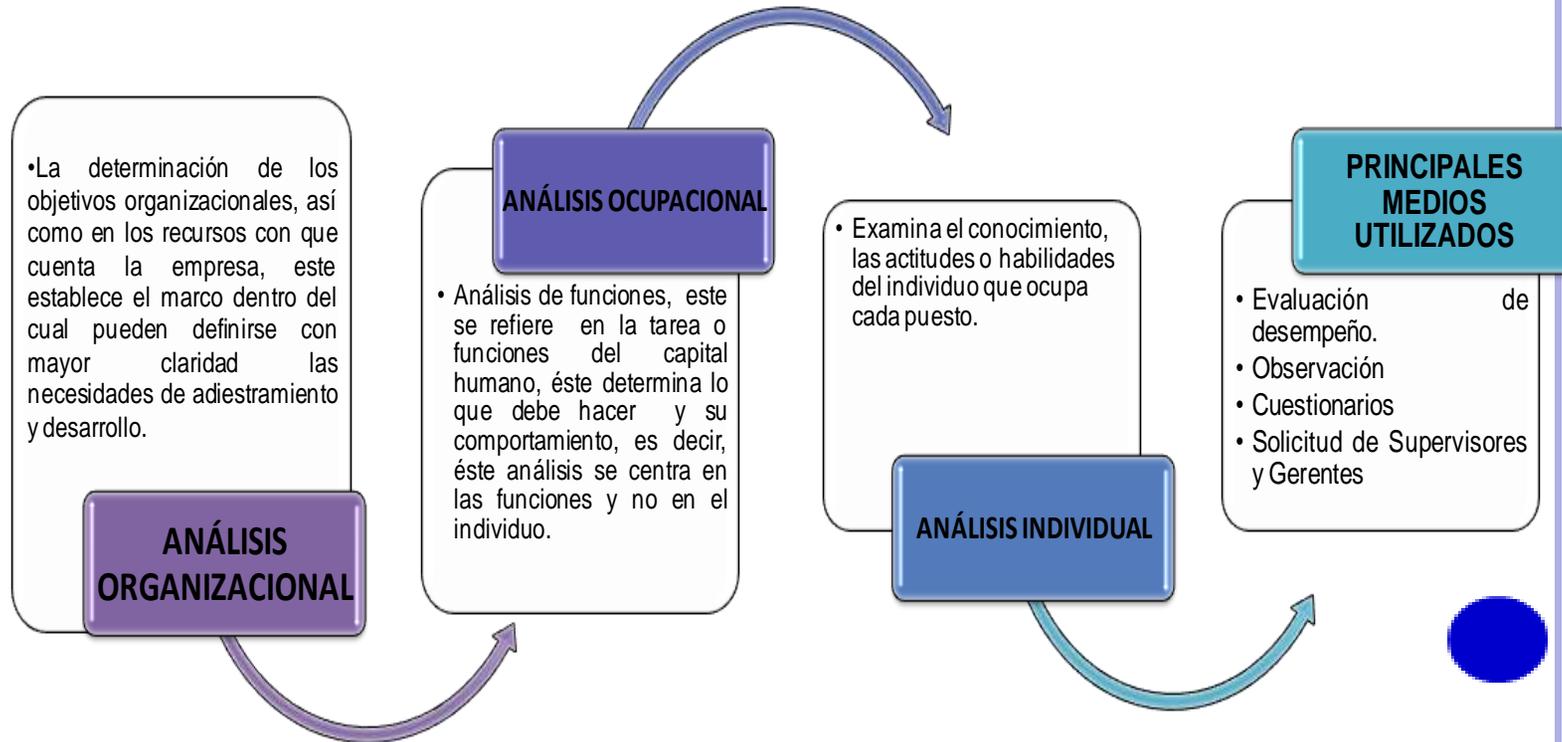
La capacitación en Calidad Total en Servicio debe buscar no sólo el adiestramiento, sino un cambio de actitud y de comportamiento de todas las personas que participan en los procesos. Es entendido, que para que la misma sea efectiva es necesario que sea teórico – práctica, emplear ejemplos de la propia organización o similares, ser dosificada y aplicar todo lo aprendido en el trabajo diario.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Actividades a Realizar en el Programa de Capacitación

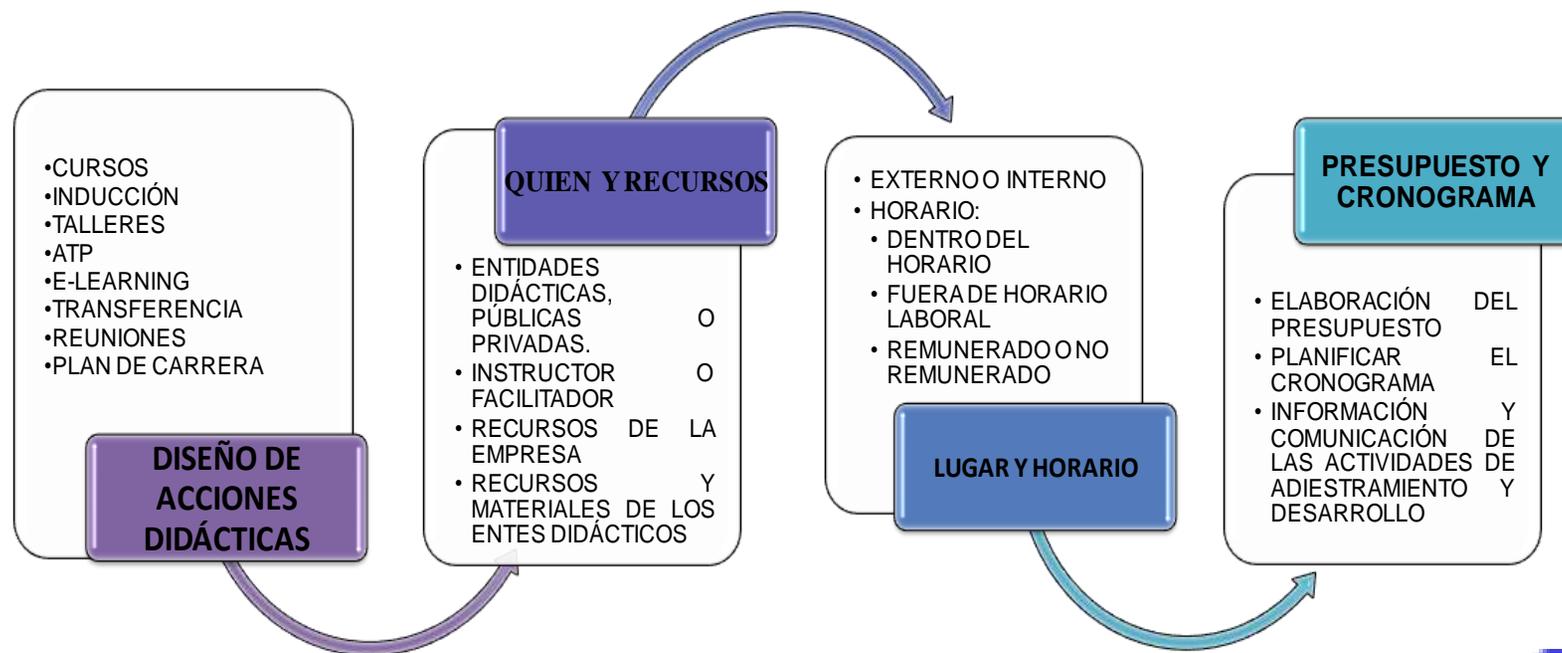
1era. Etapa

Para la aplicación del Diagnóstico Necesidades de Adiestramiento (DNA), se debe realizar tres tipos de análisis y la aplicación a través de medios con el fin de recolectar la información necesaria.



2da. Etapa. PLANIFICACIÓN

Dentro de este marco, los planes o programas de adiestramiento, toman en cuenta una serie de pasos a seguir, ya entrando en la realización del plan en sí, la organización debe saber desde el cómo y quién adiestrar, hasta el área que se necesita reforzar; si se responden preguntas como el qué?, por qué?, para qué?, entre otros, se puede llegar a realizar de forma coherente y amplía la estructuración del plan de adiestramiento de las instituciones.



3ra. Etapa. EJECUCIÓN

A continuación se puede identificar una perspectiva de cómo va a ser ejecutado el adiestramiento, cuales son las áreas importantes, los lugares a utilizar, así como los medios a manejar, entre otros, para alcanzar una mayor efectividad en esta etapa.

TIPOS	CLASIFICACION	FINALIDAD	MEDIOS
En cuanto a uso	1. Adiestramiento orientado al contenido	Transmitir conocimientos o información	Técnicas de lectura, recursos individuales, instrucción programada, etc.
	2. Adiestramiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollo de habilidades	Role—playing, entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad, etc.
	3. Adiestramiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos, etc.
En cuanto a tiempo	1. Adiestramiento de inducción o integración en la institución	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción
	2 Adiestramiento después del ingreso del trabajador	Adiestramiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Adiestramiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo
En cuanto al lugar de aplicación	1 Adiestramiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas, etc.
	2 Adiestramiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposición, estudios de casos, simulaciones, video conferencia, dramatización, etc.

4ta. Etapa. EVALUACIÓN

Se presenta las etapas de la evaluación, con estas se persigue analizar si se están desarrollando las capacidades y los conocimientos habilidades y destrezas adquiridos por el individuo en los adiestramientos aplicados.

ANTES (PRE):

Reacción: Se evalúa la percepción de los participantes, se revisa la adecuación del contenido programático del adiestramiento. Se evalúan las expectativas del individuo. Se realiza una Prueba Diagnóstico, la cual utiliza para verificar el grado de conocimiento del tema.

DURANTE:

Se evalúan las condiciones en las que se da el adiestramiento, se realizan pruebas diagnóstico a los participante, para verificar si se esta realizando la transferencia de conocimientos.

DESPUÉS (POST):

Se realiza verificando el cumplimiento del plan de adiestramiento. El progreso del individuo en sus actividades diarias, aumento del desempeño,, productividad, calidad, retorno de la inversión, entre otros.



LIDERAZGO

OBJETIVO: Preparar para ser Líderes positivos.

DURACIÓN: 8 HORAS

INICIO	DESARROLLO		CIERRE
CONTENIDOS			INDICADORES DE LOGRO
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ LIDERAZGO: ✚ Características: empatía y manejo de emociones, visión de futuro (planeación) integridad, confiabilidad, congruente con su actuación entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Determinación y argumentación de situaciones cotidianas que requieren de un líder. ✚ Deducción y análisis de las características que debe mostrar un líder. ✚ Diferenciación de las características que distinguen a los líderes positivos y negativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Valoración de las características que distinguen a los líderes positivos. ✚ Seguridad al argumentar sus puntos de vista. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expresa y argumenta con seguridad diversas situaciones cotidianas que requieren de un líder positivo, respetando las ideas de los demás. ✓ Explica de manera crítica y responsable las acciones de un o una líder positivo, nacional e internacional, valorando los aportes brindados a la humanidad. ✓ Deduce y explica las principales características de los líderes positivos, comparándola con líderes negativos.

LIDERAZGO

DURACIÓN: 8 HORAS

OBJETIVO: Preparar para ser líderes positivos.

INICIO	DESARROLLO		CIERRE
CONTENIDOS			INDICADORES DE LOGRO
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES	
<ul style="list-style-type: none"> RELACIONES INTERPERSONALES Y HUMANAS: ACTITUDES DE CONFIANZA SOLIDARIDAD Y RESPETO 	<ul style="list-style-type: none"> Ejemplificación de conductas establecidas en las relaciones interpersonales de un líder que denotan confianza, seguridad y respeto. Ejemplificación de normas de convivencia que fortalezcan las relaciones interpersonales y humanas en el aula y en el centro educativo, en función de confianza, solidaridad y respeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Muestra actitudes de confianza, solidaridad y respeto al establecer apropiadas relaciones interpersonales y humanas. Actitud pragmática y realista al realizar sus aportaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Propone ejemplos prácticos que denotan confianza, solidaridad y respeto por parte de un líder
<ul style="list-style-type: none"> COMUNICACIÓN Y DIÁLOGO ACTITUDES Y ATRIBUTO 	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación entre comunicación y diálogo a partir de hechos, sentimientos y experiencias cotidianas. Observación e interpretación de las actitudes comunicativas y normas de interacción verbal que practican los diferentes actores educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Valoración y respeto por las aportaciones del grupo. Expresión correcta y coherente al transmitir sus puntos de vista. Actitud crítica y objetiva al presentar sus aportes. Aprecio hacia las prácticas correctas de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Expresa de forma correcta y coherente hechos, sentimientos y experiencias que denoten la diferencia entre comunicación y diálogo. Expone de forma objetiva y crítica las diferentes actitudes comunicativas y normas de interacción verbal, que practican los diferentes actores educativos.

RESOLVIENDO CONFLICTOS

OBJETIVO: Aplicar diferentes técnicas para resolver conflictos desde su comprensión constructiva, a fin de tomar decisiones que favorezcan la convivencia laboral.

DURACIÓN: 4 HORAS

INICIO	DESARROLLO		CIERRE
CONTENIDOS			INDICADORES DE LOGRO
CONCEPTUALES	PROCEDIMENTALES	ACTITUDINALES	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ FUNCIÓN Y ELEMENTOS DEL CONFLICTO 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Deducción y ejemplificación de elementos y funciones del conflicto en las estructuras de grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Interés por comprender la complejidad de los conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifica y explica correctamente los elementos y funciones que configuran un conflicto, mostrando interés por comprender la complejidad de los mismos.
<ul style="list-style-type: none"> ✚ CAUSAS DE LOS CONFLICTOS: POR FALLAS EN LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS, POR INTERESES Y VALORES, POR PREFERENCIAS. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Determinación de las causas del conflicto en situaciones de la vida cotidiana. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Seguridad y creatividad al identificar las causas del conflicto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identifica con seguridad diversas causas del conflicto extraídos de casos concretos y los clasifica con creatividad, según los factores que los generan.
<ul style="list-style-type: none"> ✚ REACCIONES ANTE LOS CONFLICTOS: ALTERACIONES EN LOS ESTADOS DE ÁNIMO Y DESEQUILIBRIO 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Identificación y análisis de las principales reacciones que surgen ante los conflictos y evaluación de las consecuencias positivas y negativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Respeto y flexibilidad de las opiniones divergentes a las propias, ante un conflicto. ✚ Valora la capacidad de autocontrol y equilibrio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Representa mediante escenografías, diversas reacciones humanas que surgen ante un conflicto; valorando la capacidad de

EMOCIONAL, EVASIÓN, ACOMODACIÓN Y COMPETICIÓN.		emocional ante la presencia de situaciones conflictivas.	autocontrol y equilibrio emocional.
<p>✚ TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: COMUNICACIÓN EFECTIVA, SIMULACIÓN, EL DIÁLOGO, LA ESCUCHA EFECTIVA.</p> <p>✚ TOMA DE DECISIONES Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.</p>	<p>✚ Selección y aplicación de técnicas para la resolución de conflictos en casos reales o hipotéticos</p> <p>✚ Planteamiento de los pasos a seguir para la toma de decisiones y la resolución de conflictos, mediante el análisis de una situación problemática.</p>	<p>✚ Respeto al elegir correctamente las técnicas apropiadas para resolver conflictos en situaciones reales o hipotéticos.</p> <p>✚ Actitud positiva y objetiva en el planteamiento de los pasos para el análisis de situaciones problemáticas.</p>	<p>✓ Propone con seguridad, técnicas basadas en la comunicación efectiva, simulación, el diálogo y la escucha efectiva para resolver situaciones conflictivas reales o hipotéticas.</p>

FASE IV. COMITÉ DE CALIDAD

Crear el Comité de la Calidad, que se encargará de velar por el cumplimiento de las distintas actividades contenidas en el modelo de la Calidad de Servicio

Comité de Calidad Total

Se debe definir los directivos que formarán parte del Comité de la Calidad, que coordine, establezca y comunique lo siguiente:

- **Los objetivos y la política de calidad de servicio.**
- **La responsabilidad y jerarquía de cada puesto y persona.**
- **El nombramiento de los líderes de los procesos, supervisores y técnicos.**
- **El programa de trabajo general de todos los involucrados.**
- **La implantación y seguimiento del modelo de calidad de servicio.**
- **Las correcciones y adecuaciones que se requieran.**
- **La gestión de los recursos necesarios.**

En el mismo sentido, se debe decidir quiénes son los responsables dentro del Comité en todos los procesos, desde el diseño hasta la implantación del modelo de calidad de servicio. En este orden, tomando en cuenta la magnitud y complejidad de la institución, se sugiere que los puestos de la estructura funcional sean los responsables de ocupar las posiciones de la estructura del Comité de la Calidad, destacando que los directivos de alto nivel de la institución debe ser los líderes de los procesos clave; los directivos de nivel medio, los líderes de los proceso de apoyo y los hombres clave son los jefes de departamentos y personal de confianza.

LISTA DE REFERENCIAS

- Albrecht, K. (1992). Gerencia del Servicio. 4ta Edición, Colombia, Editorial Legis.
- Albrecht, K. y Bradford, L. (1996). La Excelencia en el Servicio. Editorial Mc Graw Hill Companies, Inc. Colombia.
- Alles, M. (2008). Comportamiento Organizacional, Granica, Buenos Aires.
- Arias, F. (2006). Metodología de la Investigación. Editores Mc Graw Hill Interamericana. México.
- Aular, L. y García, M. (2010). Programa de Capacitación Basado en la Gestión del Talento Humano Enmarcado en la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología E Innovación (LOCTI), Caso de Estudio: Corporación Venezolana de Guayana Aluminio De Carabobo, S.A. (CVG ALUCASA). Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciado en Administración Comercial. En la Universidad de Carabobo.
- Balestrini, M. (2006). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Editorial Consultores Asociados. Caracas Venezuela.
- Berry, L. (1989). Management Siglo XXI. Administración Total del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación. Ediciones Mc Graw Hill. Colombia.
- Cachazo, Clecia (2009). Clima Organizacional y Calidad de Servicio en la Oficina Central de Protocolo y Ceremonial de una Universidad Venezolana. Trabajo de Grado no publicado. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo.
- Cantú, H. (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A., México.
- Colunga, C. (1995). La Calidad en el Servicio al Cliente. 1ra. Edición. Panorama Editores, México
- Chiavenato, I. (2007). Gestión del Talento Humano. Editorial Ardipe, Barcelona España.
- Chourio, J. (2006). Estadística I Aplicada a la Investigación Educativa. Editorial Cosmográfica, C.A. Valencia, Venezuela

Delgado de Smith, Y. (2008). *La Investigación Social en Proceso: Ejercicio y Respuesta*. Editorial Universidad de Carabobo. Venezuela

Escobar, I. (2011). *La gestión de los recursos humanos: factor estratégico de desarrollo en una empresa de consumo masivo*". Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo.

Fernández De Velasco, J. (2003). *Gestión de la Calidad orientada a los procesos*. Editorial Díaz de Santos. Madrid.

Garvin, D. (1988). *Managing Quality*. Free Press. New York.

Gale, B. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas Madrid

Gómez, D. (2011). *La Gestión de Recursos Humanos y el servicio que presta el personal de mantenimiento de un Outsourcing, ubicado en el municipio San Diego del estado Carabobo*. Trabajo de Grado presentado para optar el Titulo de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo.

Hall, R.(1996). *Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados*. Prentice- Hall. México.

Hernández, M. (2007). *Calidad de servicio hacia el cliente interno que presta el Departamento de Recursos Humanos Región Centro de Farmatodo C.A*. Trabajo de Grado publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Hernández, S., Fernández, R. y Baptista, (2008). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Ishikawa, Kaoru (1985). *¿Qué es el control de la Calidad?*. Ediciones Revolución. Cuba.

Martínez, V. (2001). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Editorial El Ateneo, Buenos Aires. Argentina.

Parella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. 2da Edición. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (FEDUPEL). La editorial pedagógica de Venezuela.

Parasuramanan, A., Berry, L. y Zeithaml, V. (1988). *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Díaz de Santos. Madrid.

Pérez, J. (2008). Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente. 2ª Edición. ESIC Editorial. México

Ojeda, M. (2010). El Talento Humano Integral en la Planificación Estratégica para el Logro de la Productividad Organizacional. Trabajo de grado presentado para optar al Título de Especialista en Gerencia de la Calidad y Productividad, en la Universidad de Carabobo.

Rodríguez, A.; Rivas, W.; Acosta, L. y Franco, W. (2011). Plan de Acción para mejorar la Calidad de Servicio del Hotel Aladdin San Diego Estado Carabobo. Trabajo de Grado para optar al título de TSU mención Administración de Empresas, en el Colegio Universitario de Administración y Mercadeo (CUAM).

Rodríguez, M. (2011), titulada “Estrategias de mercadeo interno dirigidas a mejorar la calidad de servicio en la dirección de recursos humanos de la Universidad de Carabobo”, Trabajo de Grado presentado para optar el Título de Magíster en Administración de Empresas, mención Mercadeo, en la Universidad de Carabobo.

Rodríguez, S. (2002). Calidad de Servicio. Club Gestión de Calidad. Madrid.

Sabino, C. (2002). El Proceso de Investigación. Caracas. Editorial Panapo

Setó, D. (2004). De la calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente. Esic. Madrid.

Solórzano, F. y Meza, A. (2010). Análisis de la Calidad de Servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos a los trabajadores de una empresa Avícola. Caso: Departamento de Empaque. Trabajo de grado para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales, en la Universidad de Carabobo. No Publicada.

Tamayo, M. (2004) El proceso de la investigación científica. Cuarta edición Limusa Noriega Editores México.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador U.P.E.L (2012). Manual Para la Elaboración de Trabajos y Tesis Doctorales. Caracas.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL CLIENTE INTERNO

TA (5): Totalmente de acuerdo; **DA (4):** De acuerdo; **MD (3):** Medianamente de acuerdo;

ED (2): En desacuerdo; **TD(1):** Totalmente en desacuerdo

N°	AFIRMACIONES	TA	DA	MD	ED	TD
		5	4	3	2	1
DESEMPEÑO LABORAL						
SERVICIOS						
1.	El ambiente donde desarrolla sus actividades de trabajo es el adecuado					
2.	Recibe la dotación adecuada de los equipos de protección					
3.	El Dpto. de Recursos Humanos brinda políticas salariales para cubrir las necesidades básicas de vivienda, salud, educación, transporte, entre otros					
4.	El Dpto. de Recursos Humanos se preocupa por mantener y aumentar el crecimiento profesional, capacitación y desarrollo de los empleados de la empresa					
5.	Los ascensos y promociones de cargo obedecen a la capacidad, conocimientos y méritos laborales					
6.	El cargo que desempeña permite desarrollar sus conocimientos y habilidades					
7.	Su puesto de trabajo le permite desarrollar iniciativas y creatividad					
8.	Las relaciones entre la mayoría de los compañeros son armónicas, transparentes, de solidaridad y de ayuda mutua					
SATISFACCIÓN						
9.	El reconocimiento que recibe en su trabajo le parece adecuado					
10.	Está satisfecho con sus perspectivas laborales					
11.	Habla con entusiasmo de su empresa a otras personas.					
12.	El ambiente donde desarrolla sus labores le agrada.					
13.	Está conforme con el trato que le da el Dpto. de Recursos Humanos.					
14.	Siente que su labor y responsabilidad en su trabajo es retribuida en términos salariales					
15.	Recibe todos los beneficios que la Ley establece					
16.	Los cambios de cargo dentro de la organización satisfacen sus expectativas.					

N°	AFIRMACIONES	TA	DA	MD	ED	TD
		5	4	3	2	1
CALIDAD DE SERVICIO						
DIMENSIÓN ELEMENTOS TANGIBLES						
17.	El personal del Dpto. de Recursos Humanos tiene buena presencia					
18.	La calidad de la información que dan es la esperada					
19.	El personal del Dpto. de Recursos Humanos está capacitado en atención al cliente.					
20.	La empresa tiene los recursos técnicos u operativos necesarios para prestarle un buen servicio					
21.	El ambiente de trabajo es agradable y confortable					
DIMENSIÓN FIABILIDAD						
22.	El servicio del Dpto. de Recurso Humano es eficaz y eficiente					
23.	El servicio que presta el Dpto. de Recurso Humano transmite confianza					
24.	El Dpto. de Recurso Humano es responsables con el servicio y atención que ofrece					
25.	La información que suministra el Dpto. de Recursos Humanos es sincera					
DIMENSIÓN CAPACIDAD DE RESPUESTA						
26.	El servicio prestado por el Dpto. de Recursos Humanos es efectivo					
27.	La capacidad de respuesta que brindan es confiable					
28.	Es suficiente la información del Dpto. de Recursos Humanos					
29.	El servicio que brinda el Dpto. de Recursos Humanos lo terminan en el tiempo prometido					
30.	El servicio es el esperado.					
DIMENSIÓN SEGURIDAD						
31.	El equipo laboral, es capaz de solventar algún requerimiento o inconveniente que se le presente.					
32.	El Dpto. de Recursos Humanos se preocupa por mejorar sus intereses					
33.	Cuando solicita los servicios al Dpto. de Recursos Humanos, ellos muestran dominio al responder a las interrogantes					

34.	El Dpto. de Recursos Humanos se comunica siempre con usted					
DIMENSIÓN EMPATÍA						
35.	Le ofrecen un trato amable y cordial					
36.	El servicio que recibe es personalizado					
37.	Son convenientes los horarios de trabajo para su atención					
38.	Al momento de realizar las solicitudes conocen sus exigencias y expectativas					
39.	El personal del Dpto. de Recursos Humanos conoce sus necesidades.					