



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



**CALIDAD DE SERVICIO QUE OFRECE EL DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS AL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DE  
SERVICIO UBICADA EN SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO.**

**Autoras:**

Contreras Rojas, Susana Carolina

Jiménez Osío, María Eugenia

Zambrano Palencia, Patricia Elizabeth

**Bárbula, Mayo de 2013**



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



**CALIDAD DE SERVICIO QUE OFRECE EL DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS AL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DE  
SERVICIO UBICADA EN SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO.**

**Autoras:**

Contreras Rojas, Susana Carolina

Jiménez Osío, María Eugenia

Zambrano Palencia, Patricia Elizabeth

**Bárbula, Mayo de 2013**



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



**CALIDAD DE SERVICIO QUE OFRECE EL DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS AL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DE  
SERVICIO UBICADA EN SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO.**

**Autoras:**

Contreras Rojas, Susana Carolina

Jiménez Osío, María Eugenia

Zambrano Palencia, Patricia Elizabeth

Trabajo de grado presentado para optar al título  
de Licenciadas en Relaciones Industriales

**Bárbula, Mayo de 2013**



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



**Veredicto**

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado **“Calidad de Servicio que ofrece el Departamento de Recursos Humanos al Cliente Interno en una Empresa de Servicio ubicada en San Diego, Estado Carabobo”**, presentado por: Contreras R., Susana Carolina, Cédula de Identidad 18.180.924, Jiménez O., María Eugenia, Cédula de Identidad 17.065.510 y Zambrano P., Patricia Elizabeth, Cédula de Identidad 14.070.462, para optar al Título de: Licenciadas en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

---

---

---

## **DEDICATORIA**

Primeramente a Dios porque ha estado, está y estará conmigo en todo momento, a mis padres Ana Rojas y Ciro Contreras por guiarme y apoyarme todos los días de mi vida, a mis hermanos Oscar y Jesús por confiar en mí. A mis hermanitas Gabriela y Daniela por formar gran parte de mi motivación para seguir adelante y a mi esposo por su apoyo, y constancia.

Susana Carolina Contreras Rojas

## **DEDICATORIA**

A mis padres Augusto Jiménez y Evelin Osío, quienes han sido en todo momento mi fuente de inspiración y motivación para culminar esta carrera, apoyándome y guiándome durante los diversos obstáculos de mi vida. A mis hermanos César, Lileska, Diego y Yokasta que es como otra hermana más para mí, que juntos en todo momento me recordaron el valor que tenía estudiar y prepararme. A mi hija, Nicolle Eugenia, que más que nadie me recordó en cada momento desde su nacimiento que sobran motivos para seguir soñando y ahora cristalizar mis sueños a su lado.

María Eugenia Jiménez Osío

## **DEDICATORIA**

A Dios que me guía, bendice y otorga las fuerzas suficientes para alcanzar mis metas. A mi amorosa familia, mis padres Carmen Palencia y José Zambrano, mis hermanas y hermanos, José, Luisa, Yolanda, María, Alicia, Judith, Néstor, Haydee, Nelson, Richard y Alfredo y mi sobrina Emily, que creyeron en mí y en todo momento me ofrecieron su valioso apoyo y me impulsaron a ser perseverante, para así poder hacer realidad el anhelado sueño de realizarme profesionalmente.

Patricia Elizabeth Zambrano Palencia

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por permitirme el logro de una de mis meta de vida como lo es el ser Licenciada en Relaciones Industriales, a mis padres, hermanos y familiares por su apoyo y preocupación en cuanto a la culminación de mi carrera, a mi esposo por apoyo y paciencia durante mi carrera, a nuestra tutora la Profesora Leyda Colombo quien nos guio por el mejor de los caminos para la realización de nuestro trabajo de grado, a mis compañeras de tesis a pesar de las presiones aprendimos a mantener la calma y formar un excelente equipo de trabajo y a mi tía Oliva quien me acompaño durante todas mis limitaciones al iniciarme en mis estudios universitarios.

Susana Carolina Contreras Rojas

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios primeramente por permitirme alcanzar mí título universitario, a mí familia que me apoyó y regaló parte de su tiempo para que yo pudiese asistir a las clases, estudiar y hacer los trabajos durante toda mi carrera, a mí esposo, Ángel Franco, quien en sus momentos colaboró en hacer de esto algo más llevadero, a mis amigas que cada una con su especial agrado supimos compaginarlos y trabajar en equipo sopesando la carga entre todas, en especial Susana y Patricia con quienes logré ponerle con broche de oro el punto y final a esta larga historia y a nuestra apreciada tutora, Profesora Leyda Colombo, quien nos acompañó desde la elaboración del proyecto hasta el final de nuestro trabajo de grado.

María Eugenia Jiménez Osío

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, quien desde mi despertar a la vida me acompaña y manifiesta su amor. A mis padres, Carmen Palencia y José Zambrano, íntimos colaboradores de Dios y que junto a él me dieron el don de la vida. A mis hermanas, Luisa, Yolanda, María, Alicia, Judith, Haydee, ya que con su ejemplo me demostraron la importancia y valía de esforzarse para alcanzar las metas y sueños que nos proponemos. A mi sobrina Emily, quien en todo momento me animó a seguir adelante. A todas mis amigas que en uno u otro momento me alentaron a perseverar, en especial a Maria Eugenia y a Susana, con quienes comparto la alegría de culminar con éxito nuestro trabajo de grado. Al Licenciado Casto Figueroa, jefe y amigo que me brindó su apoyo y comprensión en mi vida laboral para lograr mis metas académicas. A mi profesora y tutora Licenciada Leyda Colombo por su valiosísima guía que nos permitió llevar a cabo de forma exitosa nuestro trabajo de grado.

Patricia Elizabeth Zambrano Palencia

# **CALIDAD DE SERVICIO QUE OFRECE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS AL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DE SERVICIO UBICADA EN SAN DIEGO, ESTADO CARABOBO**

**Autoras: Contreras, Susana, Jiménez, María y Zambrano, Patricia**  
**Tutora: Leyda Colombo**  
**Fecha: Marzo 2013**

## **RESUMEN**

En la actualidad, tanto en la teoría como en la práctica se ha demostrado constantemente que el alto nivel de la calidad de servicio proporciona a las organizaciones una gama de beneficios, lo que convierte a esta gestión de calidad en una estrategia organizacional que les permite ser competitivos en el mercado.

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar la calidad de servicio que ofrece el Departamento de recursos humanos al cliente interno en una empresa ubicada en San Diego - Estado Carabobo, con la finalidad de desarrollar de manera lógica y coherente dicho estudio, se ejecutaron ciertas fases necesarias que permitieron el logro del objetivo general de la investigación, la cual se abordó mediante el análisis del tema presentado a través de un estudio de tipo descriptivo, debido a que en ella se especificaron e interpretaron las particularidades de los diversos aspectos, dimensiones y componentes del fenómeno, hechos o eventos a investigar, basándose en comparaciones con referentes teóricos. Para la recolección de datos se aplicó una entrevista y un cuestionario, que permitieron obtener información con la cual se evidenció las debilidades y fortalezas del departamento de recursos humanos, concluyendo que la investigación realizada al Departamento de Recursos Humanos de la empresa en estudio, refleja el poco interés que posee este departamento para ofrecer un servicio de calidad a su cliente interno, evidenciándose en la opinión de los trabajadores en cuanto al servicio recibido y que se recomendó principalmente designar a un profesional del área de Recursos Humanos para que ejerza sus actividades a tiempo completo en las sucursales que conforman la empresa.

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

**QUALITY OF SERVICE OFFERED BY THE DEPARTMENT OF HUMAN  
RESOURCES IN A DOMESTIC CUSTOMER SERVICE COMPANY  
LOCATED IN SAN DIEGO, Carabobo**

**Authors: Contreras, Susana Jiménez, María Zambrano, Patricia**

**Tutor: Leyda Colombo**

**Date: March 2013**

**ABSTRACT**

Nowadays, it has been consistently shown, both in theory and in practice, that a high level of quality service provides organizations with a range of benefits, said quality management becomes an organizational strategy that allows them to be competitive in the market. The present study aimed to analyze the overall quality of service provided by the Human Resources Department to internal customers in a company located in San Diego, Carabobo state. In order to develop a logical and consistent study, certain steps were implemented to achieve the overall objective of the research. First, the issue presented was analyzed through a descriptive study, because in the research certain particularities of the various aspects, dimensions and components of the phenomenon, investigating facts or events, based on comparisons with theoretical references were specified and interpreted. Then, interviews and questionnaires were applied for the data collection, which allowed obtaining information which revealed the weaknesses and strengths of the human resources department. In conclusion, the research on the human resources department of the company under study reflects the lack of interest that this department has in providing quality service to its internal customers, evidenced in the opinion of workers about the service received and principally recommended to appoint a professional Human Resources to exercise its full-time activities in branches that make up the company.

**Keywords:** Quality of service, customer service, internal customer.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	viii
Resumen.....	xi
Índice de Tablas.....	xiv
Índice de Gráficos.....	xvii
Introducción.....	xix
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	22
Objetivos de la Investigación.....	33
Justificación de la Investigación .....	33
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes.....	36
Bases Teóricas.....	41
Definición de Términos Básicos.....	66
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Naturaleza de la Investigación.....	70
Estrategia Metodológica.....	72
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	77
Población y Muestra.....	79
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>81</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>147</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>154</b>
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°	Pág.
1. Cuadro Técnico Metodológico.....	74
2. Población y Muestra.....	80
3. Requisición de Recursos Humanos para el Reclutamiento y selección.....	82
4. Elaboración de Solicitud de Requisición de Recursos Humanos.....	83
5. Proceso de Selección de Personal.....	85
6. Programa de Inducción General.....	86
7. Elaboración de Inducción Nuevo Ingreso.....	87
8. Procesos de Evaluación de Desempeño.....	89
9. Responsabilidad de la Evaluación de Desempeño.....	89
10. Aplicación de Evaluación de Desempeño .....	90
11. Resultados de Evaluación de Desempeño.....	92
12. Descripciones de Cargo.....	93
13. Revisión de Descripciones de Cargo.....	94
14. Métodos de Pago de Salarios.....	96
15. Elementos para la Asignación de Salarios.....	97
16. Responsabilidad de Nómina.....	98
17. Forma de la Elaboración de Nómina.....	99

18. Planes de Beneficios Sociales.....	100
19. Responsabilidad de Administración de Planes y Beneficios Sociales y Económicos.....	101
20. Programas de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	102
21. Responsabilidad de la Seguridad y Salud en el Trabajo.....	104
22. Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	104
23. Tipos de Contratos.....	106
24. Canalización de Quejas y Reclamos.....	106
25. Forma de Realizar las Quejas y Reclamos.....	107
26. Existencia de Sindicatos.....	109
27. Responsabilidad de Adiestramiento.....	110
28. Tipos de Actividades de Adiestramiento.....	111
29. Planes de Carrera.....	113
30. Nivel Académico.....	113
31. Conocimientos.....	115
32. Indicador: Empatía.....	116
33. Indicador: Empatía-Comprensión.....	118
34. Indicador: Motivación.....	119
35. Indicador: Iniciativa.....	120
36. Indicador: Experiencia.....	122
37. Indicador: Responsabilidad.....	123
38. Indicador: Cortesía.....	125

39. Indicador: Cortesía-Actitud Amigable.....	126
40. Indicador: Honestidad.....	128
41. Indicador: Trabajo en Equipo.....	129
42. Servicios Ofrecidos por el Departamento de Recursos Humanos.....	134
43. Indicador: Calidad.....	138
44. Indicador: Productividad.....	140
45. Indicador: Oportunidad.....	141
46. Indicador: Compromiso.....	143
47. Indicador: Seguridad.....	144
48. Debilidades y Fortalezas del Departamento de Recursos Humanos....	146

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°

Pág.

1. Triángulo de Servicio Interno.....	60
2. Elaboración de la Solicitud de Requisición de Recursos Humanos.....	84
3. Proceso de Selección de Personal.....	85
4. Programa de Inducción General.....	86
5. Elaboración de Inducción Nuevo Ingreso .....	88
6. Aplicación de Evaluación de Desempeño .....	91
7. Resultados de Evaluación de Desempeño.....	92
8. Revisión de Descripciones de Cargo.....	95
9. Elementos para la Asignación de Salarios.....	97
10. Responsabilidad de Admón. de Planes y Beneficios Sociales y Económicos.....	101
11. Programas de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	103
12. Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	105
13. Forma de Realizar las Quejas y Reclamos.....	108
14. Responsabilidad de Adiestramiento.....	110
15. Tipos de Actividades de Adiestramiento.....	112
16. Nivel Académico.....	114

17. Conocimientos.....	115
18. Indicador: Empatía.....	117
19. Indicador: Motivación.....	119
20. Indicador: Iniciativa.....	121
21. Indicador: Experiencia.....	122
22. Indicador: Responsabilidad.....	124
23. Indicador: Cortesía.....	125
24. Indicador: Cortesía-Actitud Amigable.....	127
25. Indicador: Honestidad.....	128
26. Indicador: Trabajo en Equipo.....	130

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas la noción del cliente interno ha cobrado especial notabilidad, sobre todo en estos últimos años en el manejo de la gestión empresarial, tanto que le ha dado la vuelta a la llamada pirámide de mando. Se sirve al cliente, no al jefe y es éste quien sirve a los trabajadores y empleados, pues debe ofrecer liderazgo, motivación, formación y todas las herramientas necesarias que faciliten y mejoren la labor del cliente interno.

Según, López (2007), El cliente interno implica reconocer al trabajador como el principal activo de la empresa, no como un costo. Supone apostar por una fuerza laboral estable y en constante proceso de formación, a la que se aplica el llamado salario emocional (valor que recibe el trabajador más allá del estrictamente monetario). Supone fidelizar al empleado reconociendo su valor y su posición dentro de la empresa. La aplicación de este concepto de cliente interno permite reducir o anular lo que se ha llamado “servicio cero o negativo” (un trabajador nuevo siempre necesitará un periodo de adaptación y, posiblemente, otro trabajador que le enseñe la estrategia de la empresa) por ende, al disminuir la rotación de trabajadores, aumenta la identificación

del empleado con el proyecto y filosofía empresarial y por consiguiente, evita peligros de mala publicidad en los momentos de la verdad entre el empleado y el cliente, además fideliza clientes al encontrarse estos en un entorno más cómodo y relajado y disfrutar de una estructura de servicio en red y no piramidal, por otra parte, disminuye gastos al evitar posibles errores de nuevos trabajadores, al estar los antiguos empleados familiarizados con las gestiones estandarizadas.

Asimismo, Plancarte (1998), plantea que el avance tecnológico y la globalización de los mercados, así como la cultura de calidad y servicio al cliente, constituyen como ventaja competitiva el servicio, entendiéndose este como: brindar por parte del empleado un esfuerzo extra, además del deseo de agradar, convirtiéndose en un compromiso personal con el cliente para facilitar y satisfacer sus necesidades y así obtener el logro de las metas trazadas por la empresa. Es por ello, que se observa a nivel nacional y mundial, el cambio hacia los empleados; éstos pasaron de ser una simple nómina, sujeta a una pirámide de jerarquización, a convertirse en un activo fundamental de la empresa, la cual les brinda estímulos no sólo económicos, sino también emocionales, capacitándolos y formándolos para que desarrollen sus capacidades, tarea esta que causa un crecimiento y consolidación en el mercado de la compañía, siempre y cuando mantenga este modelo visionario.

En tal sentido, el siguiente trabajo tiene como propósito estudiar la Calidad de servicio que ofrece el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno en una empresa de servicio ubicada en San Diego, estado

Carabobo. Por lo tanto, se estructura en cuatro capítulos o secciones, de la siguiente manera:

Capítulo I: El problema, se menciona la situación problemática, acciones que motiven el cambio en el Departamento de recursos Humanos, en la investigación, los propósitos específicos y la justificación del trabajo.

Capítulo II: Marco Teórico Referencial, está compuesto por la fundamentación teórica, la cual contiene antecedentes, teorías, conceptos y procedimientos que metodológicamente permiten acercarse al tema de estudio y sustentan la investigación a realizar.

Capítulo III: Marco Metodológico, se emplea para describir la metodología empleada, el tipo de investigación, la población y muestra, y se presenta el instrumento que se aplicó para obtener el resultado adecuado del estudio.

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de los Resultados, en él se aplican técnicas para analizar e interpretar los datos obtenidos a través de los instrumentos descritos en el Marco Metodológico, y se presentan las conclusiones y recomendaciones generadas para dar respuesta al cuarto objetivo propuesto.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

En cualquier empresa el departamento de recursos humanos es una de las áreas más importantes debido al flujo constante de información concerniente al trabajador, desde su entrada a la organización hasta el momento que deja de prestar servicio en la misma. Ningún área de recursos humanos se puede considerar responsable socialmente si no cumple con las normas básicas más elementales como es cuidar el capital humano que administra y labora en su interior, esta responsabilidad social tiene que estar enfocada en su principal cliente, el empleado.

En consecuencia, cuando en una empresa se observa a empleados sin motivación, con bajos salarios y sin potenciar sus capacidades personales y profesionales están llamados a ser malos trabajadores, pero no por ellos mismos, sino por culpa de la empresa; por lo tanto, la atención al cliente es deficiente, por no decir mala, lo cual trae como consecuencia que éste busque servicios y bienes en otro lado, en este caso hacia la competencia, por supuesto esta situación habla de una mala

gestión interna del departamento de recursos humanos y atenta contra la propia empresa.

Ruiz (2002:67) expresa en su libro titulado: Gestión de la Calidad del Servicio, que en “este mundo globalizado y competitivo se hace necesario para la supervivencia de muchas organizaciones implementar estrategias que lleven a las mismas a prestar una mejor calidad de servicio y para poder lograr que los clientes se formen una impresión positiva”, es decir, tienen que recibir del empleado la garantía de que va a satisfacer todas sus necesidades y expectativas y éste para poder realizar esta labor excelente necesita las herramientas que la empresa le pueda suministrar, impulsando su capacidad personal beneficiando a la organización, pues se consolidará en el tiempo garantizando su permanencia en el mercado.

Es así, que los servicios ofrecidos dependen de la calidad del factor humano que labora en la empresa y el departamento de recursos humanos juega un rol importante en las estrategias que maneje con su personal, los directivos deben prestar atención a la demanda que tiene el cliente, en cuanto a calidad y servicio, es por ello que Kotler (2005), citado por Thompson (2005:15), en un artículo publicado en la Internet, define la satisfacción del cliente como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de

comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”.

Aquí se observa, que el cliente espera del empleado, una atención especial, gratificante, que lo lleve a pensar en lo bien que ha sido tratado y para poder llegar a este intercambio el cliente interno tiene que estar preparado adecuadamente y es la empresa quién se encargará de potenciar al trabajador, para que pueda brindar esta clase de satisfacción al cliente final en la transacción.

La Calidad de Servicio tiene su origen en los Estados Unidos cuando en el año 1946, nace la Sociedad Americana para el Control de Calidad, por sus siglas en inglés, (A.S.Q.C), como resultado de la fusión de 17 sociedades locales, las cuales elaboraron un normativo, con el propósito de controlar la eficacia de bienes y servicios. Después de la segunda guerra mundial definen la calidad como un conjunto de características de un producto, servicio o proceso que le confieren su actitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente.

Como se observa en la definición anterior, en un principio la prestación de servicio y la calidad del mismo estaban enfocadas

hacia el usuario o cliente, es decir, la actitud de la empresa está orientada en función del consumidor, pero esta afirmación, lleva implícito o de manera tácita, que para lograr un servicio óptimo, que satisfaga al usuario, debe pasar por tener un empleado o cliente interno involucrado con la empresa, que cumpla ciertas pautas que beneficien no solo al consumidor, sino también a él mismo.

De acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior, Venezuela toma esta nueva filosofía en el año 1958, generando ajustes en los sistemas de calidad, pero no es sino hasta 1973 y 1975, que se crean las normas COVENIN y NORVEN, respectivamente y se comenzó a dictar cursos, tomando como base autores prestigiosos como Ishikawa, el cual hace referencia, parafraseando un poco sus afirmaciones, que la gestión de calidad no sólo afecta a todas las actividades de la empresa y sus trabajadores, sino también a todos los elementos relacionados con la cadena de suministro de la empresa, por lo tanto hace énfasis a los ámbitos de gestión incluyendo la administración del personal, demostrando preocupación por el capital humano y plantea que el control de calidad revela lo mejor de cada empleado y enfatizando que la calidad total de la compañía, se encuentra estrechamente relacionada con la capacitación de los trabajadores.

A pesar que hace más de una década se acuñó por Albrecht el término de Cliente Interno en los libros: La Excelencia de los Servicios y La Revolución de los Servicios, éste concepto no ha logrado generalizarse por la indebida noción que se ha tenido del trabajador, al cual se ha conocido como asalariado, peón, obrero y como última definición, recurso humano. De momento no resulta reconocerlo como cliente interno, porque a los empresarios y comerciantes, les cuesta usar tal noción pues para ellos “cliente” es el que paga mientras que los trabajadores sólo cobran un salario, por lo tanto no los catalogan como clientes de ningún tipo.

Cabe señalar, que a pesar de esta situación, en Venezuela, en el año 1988, se comienza hablar de la gestión de calidad, calidad de gestión y calidad total, donde se evidencia que para el logro de una buena gestión se debe ordenar las actividades operativas de la empresa, tanto técnicas como administrativas, que analicen y evalúen la información obtenida sobre una base permanente de mejora continua, aplicando las acciones correctivas que se deriven y actualizando las normas de la empresa con el constante entrenamiento de los recursos humanos hacia las necesidades reales de la empresa.

Aquí se observa, que se trata de implementar en Venezuela, la reestructuración del término trabajador o empleado, a través del departamento de recursos humanos, facilitando a éste, entrenamiento y por consiguiente, la formación necesaria para involucrarlo con todo el proceso de

comercialización de la empresa, es decir, potenciar sus capacidades tanto personales como profesionales y demuestre el sentimiento de pertenencia que lo relacionará con la compañía.

En el mismo orden de ideas, los servicios ofrecidos, según Plancarte (1998:11) en el manual titulado: El Servicio como Poder de Cambio, afirma que: “dependen de la calidad del factor humano, pues, el cliente interno juega un rol importante en las estrategias cuantitativas al prestar un servicio”; por lo tanto, el nuevo milenio trajo consigo cambios en cuanto a la organización del cronograma laboral, tecnología y calidad de servicio, estos se encuentran ligados, pero el cliente interno, dado a que éste es el capital intelectual de la empresa, siendo pilar fundamental para el éxito del servicio servicio y de desarrollo de la compañía.

Por otro lado, se debe destacar que el Cliente interno es el trabajador y en cierta medida es más exigente que el externo, pues el primero conoce el negocio, requiere tener un conocimiento previo de todo el proceso productivo de la organización debido a que éste siempre estará interactuando con todo lo que está pasando dentro de ella. El cliente habitual conoce la publicidad y hasta las características del producto, pero nunca sabrá como se ha producido.

Según, Muñoz (1998:57) en su tratado titulado. **El Capital Humano y la Gestión por Competencias**, define la competitividad como “los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, profesionalismo, comportamientos y en general atributos personales que se relacionan de forma causal, más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades”. En este sentido, todas aquellas habilidades, cualidades, conocimiento y actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medida y controlada y que de esta forma diferencian a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

Este conocimiento, habilidades y actitudes del trabajador también engloban capacidades técnicas, las cuales permiten operar objetos y variables que inciden en la generación de productos y, competencias de gestión, con capacidades organizativas, metodológicas y sociales, referentes a la calidad y la organización del trabajo, las relaciones de éste y la respuesta ante situaciones nuevas e imprevistas.

Muchas veces la empresa presenta un alto índice de rotación del personal debido a la falta de capacitación, donde los gerentes exigen cada vez más trabajo y eficiencia, pero no preparan a sus subordinados para que tengan las herramientas necesarias ante tales circunstancias, por lo tanto, sus costos aumentan, ya que todo el tiempo el personal está en movimiento y no permanece por mucho tiempo en el mismo puesto de trabajo.

Chiavenato (2001:13) define “la capacitación como un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual

las personas incorporan conocimiento, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”. La capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, cambios en lo que se refiere a aspectos de la organización, de la tarea, del ambiente, y al desarrollo de nuevas habilidades.

Es así como el autor antes mencionado, considera la capacitación como una serie de conocimientos que deben ser proporcionados por el departamento de recursos humanos para alcanzar su perfeccionamiento técnico y poder desempeñar eficientemente las funciones que le son asignadas y producir resultados de calidad, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la empresa. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se ajuste a los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas en un puesto de trabajo y redunde en beneficio de la compañía.

El desarrollo del cliente interno proporciona habilidades y los conocimientos necesarios para interactuar en forma efectiva dentro de la empresa. Desde hace décadas la sociedad se ha venido preparando consciente o instintivamente para lo que hoy en día se conoce como la sociedad del conocimiento y la empresa está expuesta a estas nuevas exigencias, nuevos patrones de comportamiento, tanto de sus miembros como de sus usuarios y nuevos paradigmas en el sistema económico y social. Estos cambios han presionado hacia nuevas formas de administración y de desarrollo institucional, que se caracterizan por el reconocimiento y auge del llamado capital intelectual, es decir, el cliente interno.

En las dos últimas décadas del siglo pasado, se ha visto un cambio de la economía tradicional a la economía fundamentada en la información. Además, la globalización del mercado, a través de la red de la Internet, ha colaborado al auge de una transmisión de conocimientos rápidos y sin fronteras. Las formas de organización socio-económicas que están surgiendo en la actualidad, incluyen al conocimiento como una forma de interactuar, trascendiendo mas allá de lo que se conocía. De allí la necesidad de capacitar constantemente al personal que labora en la empresa, pues de no ser así, quedaría rezagada y corre el riesgo de fracasar y este sigue siendo el papel que debe jugar el departamento de recursos humanos, la capacitación y el fortalecimiento intelectual, que favorezca al personal interno y poder enfrentar con éxito las oscilaciones de la economía nacional y mundial.

Peluffo y Catalán (2002:8) señalan que: “Los síntomas iniciales de la llamada Nueva Economía aparecen en la década de los sesenta, especialmente con la aparición de las primeras computadoras, la expansión de las multinacionales y la formación de un mercado internacional de capitales”. Pero es hasta años recientes que se reconoce como un nuevo paradigma, una nueva forma de crecimiento económico centrada en la innovación y en la creación de valor a partir del conocimiento. Se debe señalar, que el conocimiento ha existido desde las primeras organizaciones y ha sido uno de los ejes esenciales del crecimiento organizacional.

Si se analiza lo afirmado por los autores prenombrados, se observa que están señalando una realidad que toca todo lo que se conoce y por consiguiente a el comercio mundial, lo cual ha cambiado la economía y con ella la forma de ver las organizaciones. No se puede continuar con la vieja

pirámide jerárquica, donde el jefe, además de mandar dicta las directrices de la empresa, ahora es el conjunto de cada uno de los miembros que la componen, pero invirtiendo la pirámide, a través de la capacitación de los empleados que la misma compañía debe otorgarle. Sin la participación de éste la compañía, no se consolida, por lo tanto, al darle las herramientas necesarias al empleado, este va a tener un sentimiento de pertenencia.

En cuanto a la empresa en estudio se debe destacar que tiene origen en el año 1953 en la ciudad de Caracas siendo esta conocida como Importadora General Venezolana, su actividad comercial es la venta a crédito de Artefactos Electrodomésticos, servicio que impactó de gran manera pues le brindó a los Venezolanos la posibilidad de adquirir productos que mejoraban su calidad de vida. Esto permitió que rápidamente se convirtiera en una de las tiendas principales del país siendo foco referencial tanto en los productos ofrecidos como en el servicio brindado. Desde ese entonces pautaron su marca con un slogan que los identifica hasta el día de hoy que dice: “Para vivir mejor” lo que hace referencia a los logros obtenidos en el mercado por lo antes mencionado de su calidad ofrecida tanto en los servicios como en los productos.

En un abrir y cerrar de ojos se expandió a nivel nacional alcanzando un número de 26 tiendas, siendo una empresa reconocida como Imgeve C.A. en el año 1961 hasta el año 2005 que pasa a ser por medio de una absorción lo que hoy se conoce como Consorcio Isven C.A. de nombre jurídico manteniendo Imgeve como nombre comercial. Debido a las diferentes crisis económicas y cambios organizacionales, actualmente existen sólo 15 tiendas a nivel nacional, lo que representa una reducción del 42% de su mercado inicial.

Hoy en día la atención que presten los trabajadores de esta empresa ubicada en San Diego, estado Carabobo, debe caracterizarse por su eficacia, experiencia y amabilidad al cliente externo, puesto que esto se verá recompensado al traer a otros potenciales compradores, consolidando en el mercado a la empresa que le ha prestado un buen y rápido servicio, pues sintió que las necesidades fueron satisfechas oportunamente por el trabajador.

De igual forma se debe señalar, que el departamento de recursos humanos es de un profundo impacto en la empresa, pues influye en todo el proceso de selección del personal, desde la manera de tratar a las personas hasta la forma de buscar en el mercado al personal adecuado, para integrarlas y orientarlas, motivándolas, desarrollándolas, incentivándolas e inclusive recompensarlas, atendiendo las sugerencias y ofreciendo la capacitación para potenciar su crecimiento personal y profesional.

A pesar del rol tan importante que el departamento de recursos humanos posee, en los últimos 4 años no ha realizado estudios que permitan medir la calidad de su atención y eficiencia en el funcionamiento de sus acciones; en conversaciones informales sostenidas con los trabajadores que ahí laboran, comentan que no han recibido ningún tipo de capacitación ni formación que les ayude a desenvolverse de manera más eficiente en sus labores diarias, indicando de igual manera las limitaciones que poseen en el momento de realizar solicitudes diversas que competen directamente al departamento antes mencionado, debido a que no le permiten acceder de manera directa sino que debe contactarse con estos es a través de su gerente de tienda

encargado, quien sirve como puente entre los trabajadores de la tienda y el departamento.

Dentro de las estrategias motivacionales más usadas a nivel organizacional se encuentra la implementación de bonos para los trabajadores, en este caso, se observó que no presentan ningún tipo de beneficio que motive a los trabajadores a un mejor desempeño, por otra parte no realizan actividades recreativas, demuestra poco interés en el ámbito personal de los trabajadores pasando por alto fechas como su cumpleaños, el día del trabajador, día de las madres y/o padres, fechas decembrinas entre otras, a demás de no otorgar reconocimientos en base a la puntualidad, asistencia o crecimiento profesional.

Por lo antes mencionado el departamento de recursos humanos debe afianzar su norte, realizando estudios donde se ahonde acerca de cómo motivar a sus trabajadores para que a su vez se sientan más satisfechos por el servicio recibido, y estudios que permitan determinar las necesidades que presentan en cuanto a la capacitación del personal que se cataloga como cliente interno, por ser éste quien garantizará la permanencia en el mercado de la compañía, al prestar un servicio de calidad a los clientes externos, pues estos últimos son los que constituirán la meta final de la empresa, para su consolidación.

Por lo tanto, surge la necesidad de realizar la investigación, para dar respuestas a las interrogantes siguientes: ¿Qué calidad de servicios presta el departamento de recursos humanos para la satisfacción del cliente interno? ¿Cómo son los servicios ofrecidos por el departamento de recursos humanos a su cliente interno?, ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la calidad

de servicio ofrecido por el departamento de recursos humanos a sus trabajadores?, ¿Qué tipos de herramientas adecuadas, según el tipo de empleado, debe utilizar el departamento de recursos humanos, para estimular el desarrollo personal? Y por último, ¿Qué estrategias se pueden desarrollar para mejorar la calidad de servicio que ofrece el departamento de recursos humanos al cliente interno de la empresa?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la calidad de servicio que ofrece el Departamento de recursos humanos al cliente interno en una empresa ubicada en San Diego, estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

Describir los servicios ofrecidos por el Departamento de recursos humanos al cliente interno en la empresa estudiada.

Determinar el nivel de la calidad de servicios ofrecido por el Departamento de recursos humanos, desde la perspectiva del cliente interno.

Identificar las debilidades y fortalezas de la calidad de servicio del Departamento de recursos humanos ofrecido al cliente interno.

Señalar estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio ofrecido por el Departamento de recursos humanos al cliente interno.

### **Justificación de la Investigación**

En la actualidad la tendencia de los investigadores es observar la reacción del ser humano ante los acontecimientos que le rodean, colocándolo como centro de atención y reconociendo su valor como capital activo del proceso económico-social. Es por ello, que se estudia al cliente interno en su entorno natural y en su desempeño diario en una corporación u organización de tipo laboral, es decir, la relación entre el contratante y el contratado, pues allí radica la permanencia y consolidación de la empresa, en la forma como potencia e impulsa las capacidades del personal y el desenvolvimiento óptimo para el logro de las metas trazadas por éstas.

Por otro lado, se ha convertido en un reto, el hecho de que la empresa cuente con un personal satisfecho, puesto que una fuerza laboral motivada, es un grupo de trabajo identificado con la organización lo que los hace más productivos y su desempeño es de alta calidad.

Dicha investigación es pertinente debido a que es un enfoque de la calidad de servicio que va dirigido a lo interno de la organización, y no a los clientes externos que es lo mas usual. Tener una fuerza de trabajo que piensa y actúa en función a su participación productiva y en pro al éxito de la

compañía, refleja un compromiso mayor que garantiza unos resultados positivos en la interacción social del hombre dentro de la organización.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se enfoca, técnicamente al aporte de estrategias motivacionales por parte del departamento de recursos humanos, pues éste participa en todas las áreas que competen al trabajador de la empresa, sostenibles estas estrategias científicamente, puesto que al llevarlas a la práctica ayudarán a la solución de los distintos conflictos que se pudiesen presentar entre los empleados y la compañía, es decir, en la medida que el departamento de recursos humanos mejore su calidad de servicio, afirma la satisfacción del cliente interno.

Por consiguiente, un departamento de recursos humanos, con una calidad de servicio óptimo, puede ayudar a garantizar la lealtad y permanencia de los empleados o clientes internos; éstos por su parte, sentirán estabilidad en sus puestos de trabajo, dando su mayor esfuerzo por el crecimiento económico de la empresa, en otras palabras, ambas partes se benefician, sobre todo la compañía, pues verá con creces sus estados financieros y su consolidación en el mercado, sobre todo en la actualidad, donde el crecimiento económico se encuentra limitado por la depresión del comercio mundial, la cual afecta de una u otra manera las transacciones a nivel nacional.

A través de la revisión bibliográfica, la construcción, validación y aplicación de técnicas e instrumentos se logra generar un aporte valioso que se podrá aplicar en la práctica profesional facilitando así el desenvolvimiento del individuo en su entorno laboral y generando aportes que favorezcan a otras investigaciones.

Una vez obtenidos los resultados y estos sean considerados y aplicados por la empresa, podrán contribuir al departamento de recursos humanos de la misma, y a la mejora de las capacidades del personal, utilizando las herramientas adecuadas para el crecimiento profesional de los clientes internos, influyendo así en la consolidación, permanencia y estabilidad de la organización y todo lo que hace vida en ella, generando una mejora en la gestión del departamento a partir de las conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### Antecedentes

Después de haber establecido el planteamiento del problema y elaborado los objetivos de la investigación; es necesario sustentar con otros trabajos y literatura el estudio en cuestión, para lo cual se llevó a cabo la realización de una investigación concerniente al tema desde el enfoque de diferentes autores, lo que permitió conseguir relevante información relacionada con los objetivos propuestos, aproximándonos así a la temática de estudio. En la actualidad se han hecho diferentes estudios referentes a la

calidad de servicio al cliente interno, a continuación se señalan las más relevantes que ayudarán a desarrollar la investigación:

Manzano (2009), realizó un trabajo de grado titulado: **La calidad en el servicio dirigido al cliente interno que presta el departamento gestión de gente en una empresa de alimentos de consumo masivo**, presentado a la Universidad de Carabobo, para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. El objetivo fue analizar la calidad en el servicio dirigida al cliente interno por parte del departamento respectivo en una empresa de alimentos de consumo masivo. La investigación fue de campo y descriptiva, donde se llegó a la conclusión, a través de la recolección de datos, utilizando como instrumento, un cuestionario, que las prácticas del departamento en cuestión, estaban encaminadas a la capacitación de sus trabajadores, los parámetros establecidos por la organización están en función del crecimiento personal y profesional de los empleados, es decir, esta empresa practica el concepto de que en la medida del mejoramiento de las capacidades de sus trabajadores, más satisfechos y motivados, estos mas rinden y benefician a la empresa. Para optimizar su trabajo recomiendan mantener informados a todos los trabajadores del servicio que presta el departamento de Recursos Humanos para que identifiquen y disfruten todos los servicios ofrecidos a ellos y de esta forma lograr mejorar los procesos de manera continua en la organización. Dicho antecedente fue seleccionado ya que sirve de indicador en cuanto a las estrategias que pueda considerar el departamento de recursos humanos para beneficiar a los trabajadores de manera personal y profesional, logrando así una mejora tanto en ellos mismos como en la organización.

Hernández y Ramírez (2008), realizaron un trabajo investigativo titulado: **Servicio de atención al cliente prestado por el Departamento de Recursos Humanos de Atento Venezuela a sus clientes internos**, presentado a la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales. El objetivo primordial del estudio fue demostrar el servicio de atención al cliente por parte del departamento respectivo de Atento Venezuela a los clientes internos. La investigación de campo, con carácter descriptivo, se utilizaron como instrumento dos encuestas, una que se aplicó al personal de trabajadores y otra a los empleados del Departamento de Recursos Humanos, donde se obtuvo información relevante, pues se determinó, que la interacción comunicacional era deficiente, por lo cual el proceso de prestación de servicio al cliente interno es de baja calidad. Se consideró esta investigación como antecedente por su gran aporte en cuanto a las relaciones que deben establecerse entre el personal de Recursos Humanos y los trabajadores, puesto que es clave la interacción entre los mismos para poder tener una buena calidad de servicio interno, lo cual pasa a ser una de las debilidades más relevantes en la empresa estudiada.

Mota; Orozco y Ostos (2008), presentaron un trabajo de grado para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales, en la Universidad de Carabobo, titulado: **El servicio prestado por el departamento de talento humano hacia los clientes internos de una entidad financiera visto a través de indicadores de gestión como estrategia empresarial**. El objetivo principal del estudio fue describir la actuación del departamento del talento humano de una entidad financiera, en pro de los servicios del personal, a través de los indicadores planteados en dicho estudio. Investigación de carácter descriptiva y de campo, donde se aplicó como

instrumento de recolección de datos una entrevista semi elaborada, junto a un cuestionario, llegando a la conclusión que el servicio del Departamento de talento humano, presenta dificultades en el área de seguridad y los planes de salud, específicamente, los de Hospitalización, Cirugía y Maternidad (HCM), es decir, que la calidad de servicio de éste departamento hacia el cliente interno presenta deficiencias y por consiguiente debe mejorar sus servicios al trabajador. El aporte dado a la investigación es de carácter teórico, debido a que esta posee alto bagaje a nivel de los autores citados que nutre la investigación.

Otro de los antecedentes escogidos para esta investigación es la de Barreto y Zambrano (2007), titulada: **Calidad de Servicio que ofrece la gerencia de Recursos Humanos a los clientes internos en la empresa PETROCASA, S.A.** la cual fue realizada en la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales. Su objetivo principal fue diagnosticar el nivel de calidad de que ofrece la gerencia de Recursos Humanos a los clientes internos en la empresa PETROCASA, S.A. donde la naturaleza de la investigación fue de tipo descriptiva y para la recolección de información se utilizo la técnica del cuestionario aplicado a los trabajadores y una entrevista al departamento de Recursos Humanos. Concluye en que la Gerencia de Recursos Humanos se mantiene firme en cuanto a las actividades que realiza cualquier departamento o gerencia de Recursos Humanos, sin embargo actualmente no están realizando algunas de ellas, por estar en periodo de conformación lo cual no permite dar un servicio optimo debido a que carecen de conocimientos en relación a las terminologías de la administración de personal lo que se evidencia con la confusión de unas actividades con otras. Dentro de las recomendaciones mas resaltantes se encuentran la implementación de métodos y/o técnicas

de comunicación, Unificación de la información entre el departamento de Recursos Humanos y el personal e Instituir la capacitación del personal de la gerencia de Recursos Humanos. La selección de este antecedente se evidencia por su alto nivel en el contenido teórico y la semejanza representativa con esta investigación. A su vez posee un instrumento enriquecido para la obtención de información necesaria para el caso de estudio que permitirá dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

Por su parte, Álvarez (2001) en el trabajo de grado presentado en la Universidad Rafael Beloso Chacín, para optar al título de licenciados en Relaciones Industriales titulado **Factores que Influyen en los Niveles de Satisfacción de los clientes internos y externos en una Entidad de Ahorro y Préstamo en el estado Zulia**, la cual fue una investigación de tipo descriptiva, de campo con diseño no experimental, donde se concluye que los clientes acuden a esta empresa por el buen servicio, la destreza y confiabilidad que presta y manifiestan la buena capacitación de los empleados, a pesar de que el personal es escaso y tiene un volumen de trabajo desproporcionado. Cabe señalar, que a pesar del trabajo excesivo que pudiesen tener los empleados, la empresa, se preocupa por impulsar las capacidades de los mismos, de allí la excelente disposición de atender a los clientes que acuden a la Entidad, podría ser que existe un buen manejo en cuanto a la disposición de la organización, con respecto al adiestramiento y satisfacción de sus trabajadores. Unas de las recomendaciones más resaltantes de esta investigación es la incrementación de personal que apoyen en los cargos ya establecidos o de ser necesario crear nuevos puestos de trabajo, y considerar aspectos resaltantes para los trabajadores como los son el salario, los beneficios e incentivos laborales que puedan

influir en la valoración de su trabajo. Su escogencia se debe a la relación que tiene con los objetivos de la investigación, donde los niveles de satisfacción del personal del cliente interno juega un papel importante para poder brindar un excelente servicio y en dicho antecedente se evidencia que la clave del éxito que tienen se basa en la visión que tiene de formar y motivar a sus trabajadores.

Un texto que ha sido seleccionado como antecedente de investigación dado las consultas y las referencias que se hacen del mismo a lo largo de este trabajo, lo representa el libro **La Revolución de los Servicios** de Albrecht (2004:7) quien popularizó el término de Cliente Interno y afirma que “el cliente interno acude a las organizaciones, para adquirir dinero, cuando en realidad buscan satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización entre otras”, mientras el cliente habitual acude a las empresas a satisfacer necesidades fácilmente identificadas; como por ejemplo: alimentación, transportación, deseo, recreación, recuperación del estado óptimo de salud y otras que para ellos son prioridades. Como también puede darse el caso que en determinadas condiciones, los trabajadores, prioricen indistintamente una u otra necesidad, lo cual no significa, que el cliente interno busque la satisfacción de sus necesidades de forma independiente, sino que para éste las mismas y su forma de satisfacerlas se encuentran más claras, es decir, el empleado busca satisfacer ambas necesidades por igual.

## **Bases Teóricas**

Para la realización de la investigación se hace necesaria la referencia de las bases teóricas las cuales darán argumento a las variables del tema en

estudio, es decir, la calidad de servicio que ofrece el departamento de recursos humanos al cliente interno en una empresa de servicio, ubicada en San Diego, estado Carabobo, con el objetivo de mejorar dicho servicio, contribuyendo a la capacitación y al crecimiento personal y profesional de los trabajadores de la misma.

Tanto en la teoría como en la práctica se ha demostrado constantemente que el alto nivel de la calidad de servicio proporciona a las organizaciones una gama de beneficios, lo que convierte a esta gestión de calidad en una estrategia organizacional que les permite ser competitivos en el mercado en donde la gestión de Recursos Humanos es una herramienta esencial en la conquista del éxito en materia del tema en estudio.

A continuación se presenta un grupo de referentes teóricos que fundamentan la investigación, facilitando la comprensión y entendimiento del tema abordado, donde se parte de la premisa de que toda organización para alcanzar el éxito deberá estar constituida por un personal de Recursos Humanos capaz de seleccionar y preparar al personal clave que contribuya a alcanzar los objetivos establecidos. De esta manera se desarrollan los siguientes aspectos:

### **La Organización y la Estrategia Empresarial:**

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos, por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano. Además, se puede considerar como un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y

que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Para Guzmán (1966:37), la organización “es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines”, Determinar el conjunto de elementos que lo integran ayudará a mantener una mejor interacción las partes involucradas, pues al estar bajo una estructura pensada y diseñada para ellos, ordenada y regulada por el grupo de leyes que le corresponda, conllevará al cumplimiento de los objetivos preestablecidos que pueden ser con fines de lucro o no.

Para Chiavenato (2004:7), la organización “es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”. Es evidente como ambos autores concuerdan en la definición de organización, y como pasa a ser de suma importancia la congruencia entre los integrantes de la misma y los fines que se desean alcanzar en ella, pues de esto depende el éxito ha alcanzar. La interrelación entre las personas ayuda a eliminar barreras entre departamentos e individuos, la falta de cooperación entre ellos conduce a la mala calidad porque los otros departamentos no pueden comprender lo que desean sus clientes y no obtienen lo que necesitan de sus proveedores, y es por esto que independientemente el cargo que ocupe un trabajador dentro de la organización todos son participes del producto final.

Adoptar un enfoque disciplinado de mejora de la experiencia del cliente es un enfoque empresarial ciertamente inteligente, pero con todo y esto no deja de sorprender el número de empresas que siguen invirtiendo grandes cantidades de dinero en sistemas de gestión de las relaciones con el cliente y se resisten a invertir dinero en actualizar al personal o al servicio que preste el departamento, cuando esto les reportaría un mayor rendimiento de la inversión en términos de lealtad y retención de clientes. Buscar un deliberado plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la empresa y la acentúe, provocará que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. Esto es la base fundamental del camino que opta por recorrer una organización para el logro de sus objetivos.

Bajo este enfoque Bustamante (2010) considera que una estrategia empresarial es un conjunto de acciones planificadas anticipadamente, con el objetivo de alinear los recursos y potencialidades de una empresa que le permitirá alcanzar sus metas y aumentar su crecimiento organizacional, partiendo de la visión de empresa como una institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.

Según Smith y Wheeler (2004) es necesario para iniciar una estrategia empresarial y alcanzar los objetivos de calidad:

Primero revisar y analizar todo el entrenamiento que los empleados y directivo habían recibido y después formamos unos grupos focales con empleados de primera línea, para que aportaran información adicional obtenida de las observaciones en el puesto, de los compradores

misteriosos y de las entrevistas /observaciones a los empleados más competentes (p.208)

Esto permitirá mantener una ventaja y el liderazgo en el mercado en un mundo en el que es imprescindible satisfacer al cliente para mantener su lealtad, fomentando el compromiso de la fuerza laboral bien capacitada y participativa dado que los trabajadores de primera línea necesitan las habilidades para escuchar a los clientes y poder ofrecerles un servicio de calidad. Esto solo se logra en los trabajadores mediante el manejo de diseños de trabajo apropiados, estrategias de premios y reconocimientos, educación y capacitación, así como un ambiente laboral sano, seguro y motivador. Dado a la importancia que tiene la estrategia empresarial, se plantea que para alcanzar el éxito deseado se pueden implementar tres tipos de estrategias que serían, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal que se trate, con lo cual se garantizaría la materialización de la idea planificada y se mantiene un mayor control en la evolución del personal que labora dentro de ella.

## **El Capital Humano**

Hablar del Capital Humano implica hablar de un término usado en ciertas teorías económicas para designar a un hipotético agente de elaboración dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la [productividad](#) de las personas involucradas en un proceso productivo. En la actualidad el conjunto de recursos humanos que posee una empresa u organización económica, no es visto como un bien imprescindible, sino todo lo contrario, es considerado desechable, pues es común colocar a otra persona en aquel puesto de trabajo que presente fallas, en vez de brindarle preparación aun así cuando es más fácil y menos

costoso para la empresa desarrollar mediante programas motivacionales y profesionales a sus trabajadores.

Según, Bulmaro (2010), la definición de capital humano va más dirigida a las personas que conforman la organización, como un elemento clave en el desarrollo de las tareas a ejecutar en cada puesto de trabajo, y determina al capital humano como:

Un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo (p. 5)

Es por lo anterior, que es importante visualizar al personal en proyección futura y preguntarse de qué manera se puede lograr que cada trabajador provea sus mayores aportes y haga el mejor uso de sus talentos y potenciales.

Por otro lado, Belly (2003:9), expone que “el capital humano es el conocimiento que posee cada individuo. A medida que el individuo incrementa sus conocimientos crecerá su capital humano”. Como bien citan ambos autores, se hace énfasis en los conocimientos y capacidades que tiene el individuo lo cual le permite desenvolverse con mayor facilidad ante cualquier escenario laboral, haciéndose a su vez más competitivo en el ambiente actual de trabajo, lo que amerita dedicación, tiempo y esfuerzo para cada día formarse más, generando una mejora continua en los

empleados y fidelizándolos con la organización que demuestra interés en mantener un crecimiento paralelo entre ella y sus integrantes.

## **Gestión de Recursos Humanos**

Toda empresa debe poseer una planificación estratégica y una planificación de recursos humanos, pues se tornan eficaces cuando entre ambas existen una relación recíproca e interdependiente y esto se puede observar cuando el equipo de alta dirección reconoce que las decisiones estratégicas afectan aspectos tanto de Recursos Humanos como administrativas. En este caso la gestión de Recursos Humanos tiene que ver con seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

Según, Aramayo (2000:2) “En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización”. Se consideran a estos como aquellas personas que ingresan, permanecen y participan en la organización en cualquier nivel jerárquico o tarea. Así mismo, Dessler (1985:7), menciona que “la administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización”. Es de gran importancia que el departamento de Recursos Humanos detecte aquellas necesidades del personal a tiempo para evitar que estas repercutan en las metas trazadas, pues la preparación de los mismo es tarea fundamental del

departamento antes mencionado al igual que informar las tareas respectivas de cada puesto de trabajo dentro de la organización.

Para analizar y comparar como administrar las organizaciones a sus miembros, la administración puede adquirir diversas características, dependiendo de ciertas condiciones internas y externas de la empresa puesto que no existe una política de administración válida para todas las situaciones posibles a presentarse en el día a día. Según James (2000) la gestión de recursos humanos

Es el proceso de diseño de las medidas y actividades de la fuerza de trabajo para mejorar la eficiencia y la eficacia del funcionamiento de la organización con respecto a esto la calidad y los recursos humanos están en sintonía. Ambos tratan de garantizar que los objetivos de la organización se cumplan de la forma más eficaz (p.156).

Por lo tanto el definir una apropiada estrategia de manejo y control del personal será la clave para lograr el éxito deseado, considerando como objetivo básico del departamento de Recursos Humanos alinear sus actividades con las estrategias organizacionales, lo que permitirá fomentar el logro de los objetivos a través del personal que la conforman quienes son capaces de llevar al éxito a la empresa y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en el mercado.

## **Calidad**

La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del usuario, por lo que en la actualidad mantener la calidad dentro de las organizaciones implica uno de los retos mas grande del mercado, ya que trabajar bajo este enfoque implica la mejora continua de todos los procesos.

Para poder establecer las mediciones de la calidad en todas las actividades y capacitación para la gestión y constitución de equipos de trabajo dedicados a la calidad, Ishikawa (1988) considera que la calidad:

Es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades (p.9)

Como menciona Ishikawa definir la palabra calidad dependerá del punto de vista en que se encuentre la persona, pues sus múltiples significados da origen a la interpretación de acuerdo a la conveniencia de la persona. Hoy en día el grado de exigencia de los clientes obliga a tener una estructuración de

trabajo que permita que todos los elementos que intervengan en el proceso productivo estén controlados de forma que el resultado que se obtenga sea siempre el mismo que garantice las expectativas del cliente.

Por su parte, Pinto (1998) manifiesta que al concepto de calidad habría que agregar el de calidad total el cual:

Está ligado íntimamente al control de calidad y la gestión de calidad, la cual se basa en las técnicas de inspección aplicadas a la producción, es decir, se basa en garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio prestado (p.171)

Como se señala anteriormente la calidad es un término que juega un papel importante dentro de toda organización puesto que al garantizar un servicio y/o producto que satisfaga las necesidades del cliente garantiza a su vez la fidelidad de los mismos. Hablar de calidad total, permite un acercamiento estratégico para producir el mejor producto y servicio posible a través de una constante innovación, puesto que está enfocado hacia aquellas empresas que intentan lograr un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo, haciendo la calidad responsabilidad del grupo de trabajo que la conforman.

## **Servicio**

Para producir un servicio no se requiere el uso de bienes tangibles, dado a que está más ligado a un resultado psicológico y personal que responde a las necesidades de un cliente, para lo que es necesario que todas las

actividades de la empresa funcionen de la mejor forma, las personas que asisten a una determinada organización buscan más de lo que implica satisfacer sus necesidades, estas van acompañadas de ciertas actitudes y condiciones dadas por su experiencia personal.

Los servicios incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por un crecido número de personas, es por ello que Albrecht y Lawrence, (1991:153) definen servicio como “Aquellas actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que dan satisfacción a sus deseos y que no necesariamente se encuentran ligadas a la venta de un producto u otro servicio”. Alcanzar el resultado requerido por el cliente está estrechamente relacionado con la eficacia del servicio prestado, el servicio es un factor fundamental para alcanzar competitividad en el ámbito empresarial, lo que significa que su buena aplicación impacta sobre la planificación y resultados que desea obtener la organización.

En el mismo orden de idea Ivancevich, (1997:610) expresa que un servicio “Es un producto intangible que implica un esfuerzo humano o mecánico”. Indiscutiblemente el servicio no es algo que pueda adquirirse físicamente, es un punto diferenciador entre los competidores del mercado y termina siendo un resultado psicológico y en gran parte personal luego de haber interactuado en la búsqueda de la satisfacción de una necesidad.

Por su parte Evans y Lindsay (2010:58) pueden definir el servicio como “cualquier actividad primaria o complementaria que no producen directamente un bien físico; es decir, la parte sin producto de la operación entre el comprador (cliente) y el vendedor (proveedor)”. En este caso las exigencias son mayores ya que requiere un alto grado de flexibilidad para

que se produzca la personalización que no es más que la habilidad de adaptar el servicio a cada uno de sus clientes.

## **Calidad de Servicio**

La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas, mediante representantes, mostradores, centros telefónicos, distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica, lo cual es el enfoque real hacia donde se dirigen las organizaciones para alcanzar el éxito total. Se debe tener en cuenta que tanto a el personal que labora en la organización como ha el cliente externo, se deben mantener satisfechos en sus necesidades, dado a que esto genera una aceptabilidad y fidelidad reciproca en donde el departamento de Recursos Humanos juega un papel significativo, por ser el encargado de velar por que los trabajadores tenga la capacidad y la voluntad de prestar un buen servicio y a su vez ser ellos los primeros en ofrecerlos.

Para Deming (1989:145) la calidad de servicio se refiere a “la satisfacción de los clientes con respecto a cualquier servicio dado o artículo fabricado, y según cualquier criterio, si es que tiene alguna opinión que ofrecer”. Hoy en día las empresas grandes y pequeñas deben velar por ser competitivas en el mercado, y para mantenerse en él, lo primero que deben tomar en cuenta son aquellas estrategias que le permitan alcanzar altos niveles de satisfacción en sus clientes logrando así la fidelidad en ellos.

Según, Barroso (2000:23), “La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito

imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo”. Dado a que todo el personal que labora en ella es responsable en alguna medida de la calidad de servicio que ofrece la empresa, desde los altos niveles directivos, hasta los empleados que sirven a los clientes deben poseer la voluntad, conocimientos y habilidades para cumplir con sus responsabilidades y contribuir a la calidad de servicio con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad del cliente, sin embargo las organizaciones no deben descuidar los factores que afectan sus servicios en donde uno de los más importantes es evitar la rotación en los empleados, dado a que los cambios constantes de personal dificultan la creación de una cultura que ayude a la mejora continua de la empresa pasando a ser vital las prácticas laborales que garanticen brindar un servicio de calidad tanto al cliente interno como externo de la organización.

### **Gestión de Calidad**

Gestión de la calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

El trabajo en equipo pasa a ser un indicador en el avance de esta gestión, es por esto que James (2000:28) considera que “este desarrollo de la gestión de la calidad no es atribuible solamente a una persona o a unas pocas, sino a la práctica de las estrategias de dirección a través de los años

que buscaba satisfacer las necesidades y deseos de los clientes”, esto significa que el producto no sólo debe cubrir con una necesidad sino que debe cumplir con las expectativas y deseos de todos los clientes tanto internos como externos.

Por su parte, Chiavenato (2001:7), dice que “la Gestión de Calidad, es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales. La gestión de calidad ha sido ampliamente utilizada en manufactura, educación, gobierno e industrias de servicio”. Se le denomina total porque en ella queda concernida la organización de la empresa globalmente considerada y las personas que trabajan en ella, es decir se puede predecir como la filosofía de la dirección que busca continuamente mejorar la calidad de actuación en todos los procesos, productos / servicios en la organización.

La gestión de la calidad es un complemento de la serie de normas ISO 9000. Evans y Lindsay (2010) se apoyan bajo el concepto de Iso 9000 que plantea:

Las normas de los sistemas de calidad con base en la premisa de que ciertas características genéricas de las prácticas administrativas se pueden estandarizar, y que un sistema de calidad bien diseñado, bien ejecutado y administrado de manera cuidadosa ofrece la confianza de que los resultados cubrirán las necesidades y expectativas de los clientes (p.129)

Dado a que es importante el conocimiento de las características que acompañan los requisitos de calidad, se hace necesario la implementación

de estas normas para clarificar y normalizar los términos relativos a la calidad que sean aplicables al campo de esta gestión lo cual proporciona una terminología normalizada para evitar malentendidos o confusiones, en la aplicación de términos y conceptos, garantizando un servicio estándar para todos los clientes.

## **Cliente**

Anteponer los intereses de los clientes a los propios parece una idea descabellada y tal vez por eso tantos negocios no logran alcanzar en su totalidad el éxito deseado. Cuando se habla de cliente se trata de las personas que reciben los productos o servicios resultantes de un proceso en el intento de satisfacer sus necesidades.

En este sentido, James (2000:91) plantea que “cada individuo es un cliente dentro de un proceso definido, cuyo resultado final afectara eventualmente a las características de la calidad, tanto reales como imaginarias, del producto final o servicio.” Lo cual generará que al centrarse en las necesidades del cliente no solo se conseguirá el resultado esperado en ese momento sino un beneficio que perdure en el tiempo.

Si se viaja en el tiempo se podrá notar que anteriormente el cliente era quien debía adaptarse a los productos y servicios que ofrecía el mercado. En la actualidad son las empresas quienes deben acoplarse a las necesidades del cliente por medio de diversas estrategias que le permitan satisfacerlas, ya que el alto nivel de competitividad que existe hace difícil mantener la fidelidad de los clientes.

## **Cliente interno**

El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Es el proveedor de quien recibe el producto de su trabajo, y cliente de quien le hace llegar el producto del suyo, tomando en cuenta décadas pasadas cuando el cliente interno era considerado como una maquina incluido dentro del sistema productivo, sin tomar en consideración sus necesidades, metas, deseos y sin ninguna posibilidad de opinar, únicamente se encontraban en la empresa para producir y cumplir con la jornada laboral. Hoy día las organizaciones se ven en la necesidad de crear y mantener una cultura de servicio interno, dado a que están aprendiendo que para satisfacer a los clientes externos primero deben satisfacer a sus empleados.

Craven (2003) considera que todo el personal que labora en la organización debe ser tomado en cuenta y valorado de la misma manera pues independientemente de la actividad que realicen intervienen en la producción del producto final o del servicio que se preste de acuerdo sea el caso, y es por esto que define a el cliente interno como:

El grupo de personas que le pueden ayudar a alcanzar sus metas y su potencial son las personas que trabajan para usted. Sus empleados, su personal, sus colaboradores, sus trabajadores, sus colegas, como les llame. En realidad, estas personas también son sus clientes (p.116)

Según, López (2007:6), “el cliente interno implica reconocer al trabajador como el principal activo de la empresa, no como un costo”. Supone apostar por una fuerza laboral estable y en constante proceso de formación, a la que se aplica el llamado salario emocional (valor que recibe el trabajador más allá del estrictamente monetario). Supone fidelizar al empleado reconociendo su valor y su posición dentro de la empresa, para que una organización construya la lealtad en sus clientes internos debe generar confianza, comunicarse con ellos y manejar en forma eficaz las interacciones y relaciones con este cliente a través de los enfoques del Departamento de Recursos Humanos y su personal, razón por lo que las empresas deben seleccionar con cuidado a los empleados que conformaran este departamento capacitarlos bien y facultarlos para cubrir y superar las expectativas del cliente.

### **Satisfacción del cliente interno**

Cabe señalar, que a esta altura de los acontecimientos la mayoría de los empresarios y comerciantes saben de los beneficios que genera tener buenas estrategias de capacitación para los trabajadores. No hay que defender, como en el pasado, la postura de focalizar la atención en las necesidades de los clientes. Ahora es común escuchar sobre la importancia de medir la satisfacción de quienes compran o adquieren los servicios, también conocer cuál es la percepción que tiene el mercado de la empresa, es decir, la imagen, la capacitación y la confiabilidad del cliente interno, pues de esto depende la reacción positiva de estos al ver sus necesidades cumplidas.

Keiningham/Vavra (2003) plantea que es de gran importancia la escogencia del personal y la fluidez comunicacional que exista entre estos y los directores de la organización, debido a que:

La cara de la empresa no es el director general, sino el personal de primera línea que establece contacto con él. Poco importa que las políticas y procedimientos de la empresa estén pensados para deleitar a los clientes, si las personas encargadas de aplicarlos fallan a la hora del contacto con el cliente (p100)

Estos plantean que pasa a ser una ventaja para la organización tener buenas relaciones con los empleados dado a que permitirá relaciones de larga duración garantizando la inversión hecha en la formación de ellos mismos, aumentando los niveles de satisfacción que permiten cubrir sus necesidades de aprender y crecer continuamente.

Según, Kotler (2005:37) en su libro **Dirección de Mercadotecnia** “es imprescindible para la salud de una empresa, comercio u organización que las personas que componen los equipos de trabajo, sin importar jerarquías, se encuentren y se sientan alineados con la Visión (objetivo), Misión (identidad) y Valores (cultura) compartidos”, de no ser así las estrategias y capacidades necesarias para obtener el éxito no llegarán y las acciones que se desarrollen desde esa situación de desequilibrio generarán más problemas que beneficios.

Para mejorar el departamento de relaciones humanas de la empresa en estudio, es necesario conocer las nuevas estrategias de compra-venta establecidas en el modelo moderno de las organizaciones, es decir, agregar

a las cuatro P del profesor McCarthy, enunciadas por primera vez en 1964 y que siguen siendo un marco organizacional muy útil para la planificación del organigrama de las empresas: Producto, Precio, Plaza (mercado) y Promoción, una quinta P, rompiendo con las viejas estructuras, donde se planteaba que el cliente era el rey, era el que siempre tenía la razón, es por ello que se debe añadir esta quinta P, la cual hace referencia al personal de la empresa, el cual lleva diariamente las actividades de la misma, es lo que se llama el Cliente Interno, base de la generación y operatividad de toda estrategia, es en definitiva parte responsable de la vida de la organización.

### **Triángulo del Servicio Interno**

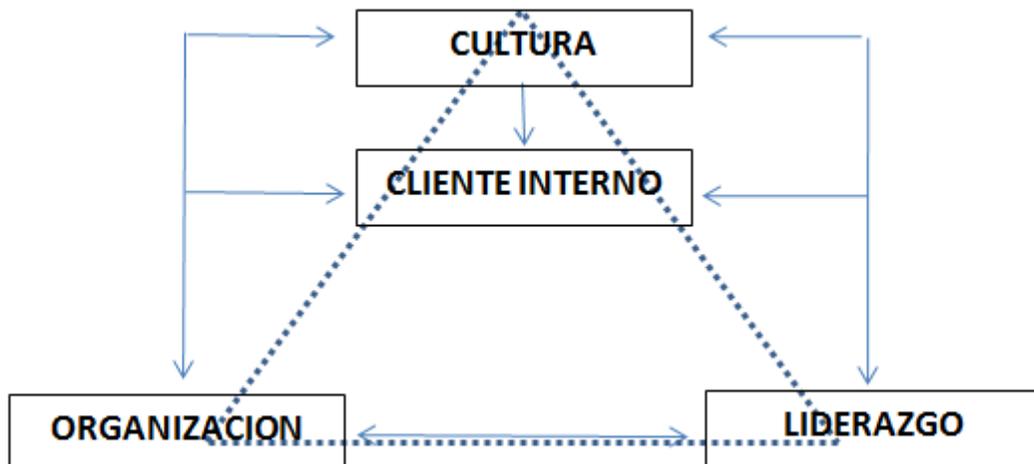
Para construir una verdadera cultura de servicio, es indispensable tomar en cuenta que hoy en día las empresas no solo son manufactura, puesto que el personal que labora en ella pasa a ser de gran importancia en la valoración del servicio tanto recibido como brindado, considerando estas relaciones tan importantes como el producto final.

Según, Albrecht (2004:26) “Así como necesitamos que el triángulo del servicio ayude a la gente a pensar en la calidad del servicio externo y comunicarla, también necesitamos un triángulo del servicio interno para ayudarlos a entenderse con la calidad del servicio interno” Para construir una verdadera cultura de servicio, es indispensable, desarrollar el triángulo del servicio interno, pues es el cliente interno el que la hace real y factible. El recurso humano necesita sentirse útil y que les solucionen sus necesidades básicas. Es por esto que la organización, la cultura y el liderazgo al interior de la empresa deben ser coherentes con esta afirmación.

Es así, que el triángulo debe estar estructurado de la siguiente manera: en la parte superior la cultura de la organización. El extremo inferior derecho debe ubicar el liderazgo y en extremo inferior izquierdo la estructura organizativa. Estos tres puntos de apoyo están orientados al servicio del cliente interno. El cliente interno requiere que estos actúen de manera relacionada con el fin de generar en el recurso humano las garantías de éxito de su gestión frente al servicio. El cliente interno es el anillo que vincula a la empresa con el mercado. Él garantiza que los propósitos y resultados permitan el éxito corporativo.

### Gráfico N° 1.

El triángulo del servicio interno



Fuente: Kart Albrecht (1998).

Se considera que el triángulo del servicio interno es el punto de partida para el desarrollo del triángulo del servicio, es decir, el triángulo del servicio del cliente externo. Cuando la organización orienta su prioridad hacia el cliente interno, la relación con el externo garantiza respuestas adecuadas que generan real satisfacción de sus necesidades. La cultura desarrollada al interior de una organización debe ser sustentada por un liderazgo decidido de hacerla crecer, que no pierda vigencia y que siempre esté al servicio del cliente interno, lazo conductor de las relaciones exitosas con el mercado.

De allí, la importancia de un departamento de recursos humanos de calidad que preste atención a sus trabajadores, potenciando sus capacidades y satisfaciendo sus necesidades, no solo económicas, sino también personales y profesionales, motivando su desempeño, a través de seminarios, cursos y talleres que lo catapulten a mejores puestos dentro de la organización, no como jefes, pero si como colaboradores, afianzando su vinculo de pertenencia con la organización.

Por su parte, Riveros (2007: 1), considera que lo importante es “Las dimensiones de la calidad total, las cuales son factores claves para el éxito de cualquier organización. La empresa que mejor las cumpla dentro del sector del mercado al cual pertenece, tendrá ventajas competitivas para afrontar la competencia”, es decir, la empresa debe cumplir con los pasos adecuados para lograr estar por encima de las otras organizaciones, a través de las siguientes pautas y de esta manera ganar ventaja dentro del mercado del mismo producto con el cual compite.

Para el renombrado autor los factores claves a seguir son: calidad, no sólo del producto, sino también del personal que presta servicio al cliente

externo, por lo tanto el factor humano debe cumplir con las normas que rigen la empresa, durante el proceso de comercialización. De esta manera las entradas y salidas del servicio pueden referirse al cliente interno o externo.

Productividad es la segunda dimensión, pues el cliente quiere obtener por su dinero lo mejor, por lo cual plantea Riveros (2007: 5) "... producir cada vez más y mejor con cada vez menos. En otras palabras, agregar mayor valor en sus procesos, con menores costos, para de esta forma lograr que sus servicios o productos sean preferidos y de fácil acceso a los clientes...". Así se observa que en la medida que se produce con mayor calidad este se reflejará en el precio, el cual se define como el valor que el cliente esté dispuesto a pagar, es decir, el valor agregado que se debe sumar al valor agregado final, el cual se traduce en lo que el cliente percibe satisfaciendo sus expectativas, por lo tanto la mayor calidad incide en lo que de manera gustosa pague el cliente.

Oportunidad, esta tiene que ver con las condiciones establecidas entre el cliente y los servicios, los cuales incluyen rapidez, soporte técnico y asistencia después de la venta.

Compromiso de los empleados, es la que atañe específicamente con la investigación, esta es medible según Riveros (2007:11) mediante "el nivel de satisfacción de los empleados y su compromiso con el logro de los objetivos de la empresa", la cual está ligada con la misión y valores que los directivos ofrezcan dentro de su liderazgo al trabajador, es decir, ninguna empresa sale adelante sin la participación directa y el compromiso de sus empleados, el cual se debe identificar con la organización y esta brindarle seguridad, la cual es la quinta dimensión, pues un empleado que no se siente seguro, tanto en

su condición física como mental no es productivo, es por ello que las empresas deben garantizar buenos y confortables ambientes de trabajo. De allí que son estos últimos los que sustentan las otras cuatro dimensiones, permitiendo la sostenibilidad de la organización en el mercado nacional y mundial.

Riveros (2007:82), plantea la motivación a los clientes internos cuando afirma “ Las empresas deberían brindarles a los empleados el tiempo, el respaldo y los medios para estimular el pensamiento creativo”, en otras palabras permitir a los trabajadores presentar sus potencialidades dejándolos ser creativos a la hora de efectuar su trabajo, una gran variedad de productos que se comercializan en el mercado son ideas puestas en práctica por los empleados e inclusive darles la oportunidad de crear dentro de la misma empresa pequeñas compañías que ofrezcan estos productos inventados por los trabajadores a la organización, trabajando en conjunto como un todo, sin menoscabo de la empresa matriz. Todo lo contrario está se beneficiaría, pues son los mismos empleados que abastecerían con servicios y productos, a la misma empresa y a bajos costos, pero con la misma calidad. Estas alternativas, las ponen en práctica grandes consorcios, porque de esta manera se garantizan el compromiso de los clientes internos, con las grandes organizaciones, pues estos son fieles a quienes les dio la oportunidad de expandirse, por lo tanto los productos que estos elaboran y la comercialización de los mismos, son garantizados a estas grandes corporaciones, es decir, se benefician ambas partes.

Para el autor antes mencionado, las empresas por cumplir sus expectativas, a veces impiden el desarrollo de la creatividad y la competitividad y lo ideal es potenciar ambos aspectos y por supuesto la

materia prima es el individuo, el cual puede ser autodidacta o haber adquirido sus conocimientos a través de la educación formal, lo importante no es esto, lo que debe tomar en cuenta la organización es que las ideas sean apropiadas a los requerimientos de ésta, es así que según Riveros (2007:86) que “Si a los dos componentes anteriores: competencia y pensamiento creativo, (...) se les adiciona la motivación, tendremos los tres componentes de la creatividad”. La motivación, la cual determinará el impulso que necesita el empleado o cliente interno para desarrollar sus ideas y poder explotar las potencialidades intrínsecas que él posee.

De allí que Riveros plantea la teoría de los componentes de la creatividad, a través de una serie de círculos vinculados, los cuales le van a dar al individuo o cliente interno la posibilidad de desarrollar todo su conocimiento, satisfaciendo no solo sus necesidades, sino también las del cliente externo, lo cual beneficia directamente a la empresa u organización para la cual presta sus servicios, es decir, darle la libertad de poner en práctica su pensamiento creativo.

Todo esto pasa por un proceso que debe llevar a cabo la empresa, comenzando con la capacitación de los directivos, de los mandos medios y los más importantes de los trabajadores, a lo cual Riveros (2007:91) afirma “Todos los trabajadores deben ser vendedores potenciales y en la medida que conozcan el portafolio de la empresa también podrán desempeñar en una forma más consciente su trabajo y aportar mejores ideas para el mejoramiento del servicio”, es decir, la capacitación del trabajador es imprescindible para esta tarea tan importante para la organización, pues sin ésta cómo conoce el empleado los servicios y productos que debe llevar al cliente externo?, es por ello que cada empresa debe tener un departamento

de recursos humanos, que potencie las fortalezas de sus trabajadores, los capacite y los motive a innovar mejores formas de comercializar los productos y debe escuchar las ideas de estos pues gran parte de bienes y servicios son producidos por los empleados, siempre y cuando sean capacitados y colocados como la materia prima más importante dentro de cualquier organización empresarial.

Según, Riveros (2007:207), la “Gestión de clientes y mercados, examina la prioridad e importancia que le da la organización a sus clientes y usuarios finales”. Entendiéndose estos últimos no solo al cliente que desea adquirir un mejor producto, según lo que pague, sino también al cliente interno que es quien hace posible la entrega del producto final al consumidor.

Para ilustrar esto, en la empresa objeto de investigación, deberían alinearse con los parámetros que fundamentan sus principios de trabajo en equipo, los cuales rezan lo siguiente:

### **Misión**

Es contribuir a la calidad de vida de la familia venezolana, con productos de tecnología para su hogar, facilidades de crédito y excelencia de servicio; logrado a través de un equipo humano comprometido que crece y se desarrolla continuamente, garantizando una adecuada rentabilidad que asegure la permanencia de nuestra empresa.

### **Visión**

Es por ello, que la empresa desea ser reconocidos como líderes en ventas de productos tecnológicos para el hogar, soluciones crediticias y servicio al cliente. Contar con colaboradores comprometidos, en continuo desarrollo y dentro de un excelente ambiente organizacional. Poseer herramientas tecnológicas avanzadas que faciliten el logro de los objetivos. Las tiendas serán permanente fuente de orgullo tanto para el personal como para la comunidad en la que se encuentren, es decir, integrarse a la entidad o área donde presta sus servicios.

## Valores

**Calidad de servicio.** Es la disposición para responder a las necesidades de los clientes con compromiso, responsabilidad y efectividad.  
**Trabajo en equipo.** Es la capacidad de desarrollar buenas relaciones de trabajo con otras personas siendo justos, abiertos, confiables y consistentes en nuestras acciones, desarrollando estrategias para mejorar el desempeño y reconocer los aportes en forma oportuna con el fin de lograr los objetivos de la organización.  
**Honestidad.** Es la cualidad que impulsa al hombre a comportarse de modo que merezca la consideración y respeto de la gente.  
**Lealtad.** Es la característica propia en los individuos que nos impide traicionar nuestros principios, engañar a otros y abandonar nuestros valores.

Si se observa lo listado en la visión de la empresa, habla de contar con colaboradores comprometidos, en continuo desarrollo y dentro de un excelente ambiente organizacional, pero para lograr este objetivo, tiene el departamento de Recursos humanos lograr entender que el primer cliente es

el interno, es decir, la fuerza laboral, los trabajadores, éstos esperan que los estimules y capaciten para comprometerse y así poder estrechar el vínculo con la organización. En pocas palabras, es poner en práctica las estrategias de las cinco P y el triángulo del servicio interno en la planificación de las metas trazadas por la compañía en estudio.

### **Definición de Términos Básicos**

**Atención al cliente:** es el contacto directo entre la empresa y el usuario, en donde se determinan las necesidades del cliente y de esta manera satisfacer las necesidades del mismo.

**Calidad:** Es el nivel de excelencia que la empresa ha alcanzado para satisfacer, no solo al cliente externo, sino también al cliente interno, a través de la experiencia, eficacia, habilidad y efectividad, que se le otorgue al cliente.

**Capacitación:** La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

**Cliente:** Es el usuario que requiere de las empresas bienes y servicios, esperando que sus necesidades y expectativas sean satisfechas, es quién impone a las organizaciones que deben tener un buen nivel de servicio y por ende una excelente calidad.

**Cliente Externo:** Es todo aquel proveedor o persona que requiere información, bienes o servicios, para satisfacer sus necesidades.

**Comunicación:** Es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamiento y valores.

**Empresa:** Es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía.

**Empresa de servicio:** es aquella organización que se debe a la comunidad, pues se caracteriza por prestar un servicio.

**Estrategia:** una organización debe tener líneas y pautas para la toma de decisiones, las cuales influyen en los objetivos de la misma.

**Expectativas:** es el nivel de calidad que los clientes pronostican que recibirán.

**Liderazgo:** es una influencia interpersonal, ejercida en una situación y dirigida, a través de un proceso de comunicación, hacia el logro de un objetivo o conjunto de objetivos especificados.

**Motivación:** Un sujeto o persona necesita de factores que sean capaces de promover, incentivar y mantener la conducta enfocada en su crecimiento personal.

**Organización:** son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo.

**Producto:** Cualquier bien u objeto que se presente en el mercado para cubrir necesidades y deseos.

**Recursos Humanos:** En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización.

**Satisfacción:** es un estado de la mente producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

**Satisfacción del Cliente Interno:** es cuando la organización promueve no solo desde el punto de vista económico al empleado, sino también sus potencialidades, capacitando, motivando y desarrollando su crecimiento personal y profesional.

**Servicio:** es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente; es el resultado de llevar a cabo necesariamente al

menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

### **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

La definición de la metodología fue fundamental para el desarrollo de la investigación, ya que permitió determinar lo relevante de los hechos y fenómenos hacia los cuales estaba encaminado el interés del estudio. El marco metodológico describió las actividades realizadas para el logro de los objetivos propuestos. En este capítulo se sistematizan los procedimientos lógicos que tienen como finalidad describir el fenómeno de estudio, analizar los métodos, técnicas y procedimientos que se implementaron en el desarrollo de la investigación, y en el proceso de recolección de los datos, con el fin de detallar los recursos, el alcance y resultados de la misma.

#### **Naturaleza de la investigación**

La investigación planteada se abordó mediante el análisis del tema presentado, a través de un estudio de tipo descriptivo, ya que en ella se especificaron e interpretaron las características de los diversos aspectos, dimensiones y componentes del fenómeno, hechos o eventos a investigar, a la luz de los basamentos teóricos expuestos en el capítulo anterior, los cuales estaban dirigidos a recolectar información en referencia a la calidad de servicio que ofrece el departamento de recursos humanos al cliente interno.

Según Navarro y Villalobos (1996:40), la investigación descriptiva es “aquel tipo de estudio cuyo objetivo fundamental es señalar las particularidades de una situación, hecho o fenómeno, es decir, describir sistemáticamente el comportamiento de las variables”. En este caso la fuente estudiada es una realidad; es decir, una empresa de servicios ubicada en San Diego, estado Carabobo, de donde se obtuvo información ya existente, la cual no fue modificada, pero si analizada y descrita, de acuerdo al tema en cuestión, con la finalidad de proponer soluciones que aplicadas beneficien tanto al departamento de recursos humanos, como a los trabajadores, quienes son el cliente interno, pilar fundamental de cualquier organización, para el logro de sus objetivos y metas trazadas, por tal razón determinó que dicho estudio está enmarcado en una investigación de campo, la cual, según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006) se puede entender como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de

cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.5)

Basándose en esta definición se determinó que el estudio a desarrollar se sustenta en la información suministrada por el cliente interno y los trabajadores adscritos al Departamento de Recursos Humanos de la empresa en estudio.

### **Estrategia Metodológica**

El estudio se enmarca dentro del diseño no experimental, porque los investigadores no provocaron ninguna circunstancia intencional, sino que se observan eventos ya existentes y evidentes. Los cambios ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya acontecidas dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos, es decir, los cambios en la variable independiente ya sucedieron y están fuera de la capacidad de manipulación y control del investigador, por esta razón en la investigación no experimental se estudia de manera retrospectiva el tema en cuestión.

Con el objetivo de desarrollar de manera lógica y coherente el estudio, se ejecutaron ciertas fases necesarias que permitieron el logro del objetivo general de la investigación. Las cuales comprenden: Una primera fase, que

contempló la elección del tema, la delimitación clara y precisa del objeto de investigación, y las metas que se desean alcanzar con dicha investigación, expresando además en esta fase las motivaciones de las autoras para realizar el estudio.

Como segunda fase se realizó la revisión documental, aproximándose al tema de estudio a través de estudios realizados previamente y del desarrollo de las bases teóricas, como teorías, conceptos y procedimientos relacionadas con la investigación.

Ya en la tercera etapa se estableció la naturaleza del estudio, estrategias metodológicas a implementar, el conjunto de elementos a estudiar, así como la parte de este conjunto a la cual se le aplicaron los instrumentos de recolección de datos, los cuales también fueron elaborados en esta etapa, sustentados a través del cuadro técnico metodológico.

El cuadro técnico metodológico es una valiosa herramienta para el desarrollo de la investigación, ya que en él se descomponen los elementos estructurales más específicos y precisos del tema de estudio de manera que se pudieron generar elementos medibles; estos elementos fueron utilizados para construir indicadores e ítems que permitieron la elaboración de los instrumentos de recolección de datos.

Para el desarrollo de la presente investigación, los dos primeros objetivos específicos fueron detallados a través del cuadro técnico metodológico, donde se formularon las dimensiones, indicadores e ítems a evaluar, y el alcance del tercer y cuarto objetivo se desprendió del estudio de los

resultados arrojados por los instrumentos de recolección de datos utilizados. A continuación se presenta el cuadro técnico metodológico de la investigación:

Tabla Nro. 1 CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO						
Objetivo	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Describir los servicios ofrecidos por el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno en la empresa estudiada	Servicios que ofrece el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno	Conjunto de actividades que desempeña el departamento de recursos humanos para atender las necesidades de sus clientes internos	1. Actividades	1.1. Reclutamiento y 1.2. Inducción 1.3. Evaluación de desempeño 1.4. Descripciones de cargos 1.5. Sueldos y Salarios 1.6. Beneficios socio-económicos 1.7. Seguridad y Salud en el Trabajo 1-8. Relaciones de Trabajo 1.9. Adiestramiento 1.10. Planes de Carrera	Departamento de Recursos Humanos	Entrevista (Guía de Entrevista)

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

**Tabla Nro. 1 (continuación)**  
**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO**

Objetivo	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Describir los servicios ofrecidos por el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno en la empresa estudiada	Servicios que ofrece el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno	Conjunto de actividades que desempeña el departamento de recursos humanos para atender las necesidades de sus clientes internos	2. Características del Personal del Departamento de Recursos Humanos	2.1. Nivel Académico 2.2. Empatía 2.3. Motivación 2.4. Iniciativa 2.5 Experiencia 2.6 Responsabilidad 2.7. Cortesía 2.8. Honestidad 2.9 Trabajo en Equipo	Departamento de Recursos Humanos	Entrevista (Guía de Entrevista)
Determinar el nivel de la calidad de servicios ofrecido por el Departamento de recursos humanos, desde la perspectiva del cliente interno	Nivel de la calidad de servicios ofrecido por el Departamento de recursos humanos, desde la perspectiva del cliente interno	Grado en que las tareas ejecutadas por el departamento de recursos humanos se ajusta a las necesidades y requerimientos del cliente interno.	3. Calidad	3.1. Eficiencia 3.2. Rendimiento 3.3. Confiabilidad 3.4. Técnicas 3.5. Tecnología	Trabajadores de la empresa en estudio	Encuesta (Cuestionario)

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

**Tabla Nro. 1 (continuación)**  
**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO**

Objetivo	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Determinar el nivel de la calidad de servicios ofrecido por el Departamento de recursos humanos, desde la perspectiva del cliente interno	Nivel de la calidad de servicios ofrecido por el Departamento de recursos humanos, desde la perspectiva del cliente interno	Grado en que las tareas ejecutadas por el departamento de recursos humanos se ajusta a las necesidades y requerimientos del cliente interno.	4. Productividad	4.1. Insumos 4.2. Cumplimiento de Metas	Trabajadores Empleados de la empresa en estudio	Encuesta (Cuestionario)
			5. Oportunidad	5.1. Rapidez 5.2. Soporte Técnico 5.3. Seguimiento al Servicio		
			6. Compromiso	6.1. Calculado (Necesidad) 6.2. Normativo 6.3. Afectivo		
			7. Seguridad	7.1. Instalaciones Físicas 7.2. Estabilidad Laboral		

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

## **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Una vez seleccionado el enfoque y tipo de la investigación y de obtener las dimensiones, indicadores e ítems necesarios para llevar a cabo el estudio, se procedió a generar las técnicas e instrumentos de recolección de datos con los cuales se recopilan la información procedente de la realidad en estudio. En este punto se inicia la búsqueda y registro de los datos, utilizando diferentes técnicas e instrumentos de recolección.

Un instrumento de recolección de datos es fundamentalmente todo aquel recurso que sea utilizado por el investigador con la finalidad de aproximarse a los fenómenos y obtener de ellos información relevante para la investigación. Así mismo Brito (1992: 50), plantea que las técnicas “son las que permiten obtener información de fuentes primarias y secundarias. Entre las técnicas más utilizadas por los investigadores se pueden nombrar: Encuestas, entrevistas, observación, análisis de contenido y análisis de documentos”.

Dada la naturaleza del estudio, la técnica seleccionada para llevar a cabo la investigación fue la encuesta, la cual es definida por Arias (1999:44), como un “método o técnica que consiste en obtener información de un grupo de individuos. Puede ser oral (entrevista) o escrita (cuestionario).” Tomando en cuenta las características de la muestra total en estudio, se utilizaron ambas modalidades de la encuesta para un mejor desarrollo de la investigación.

A la muestra conformada por el personal que labora en el departamento de recursos humanos, se le aplicó una guía de entrevistas de tipo semi-

estructurada, con interrogantes tipo dicotómica, es decir, con dos opciones de respuesta “Si o No”; e interrogantes donde el entrevistado pudo elegir entre un determinado número de opciones, listadas en la guía de entrevista. (Ver anexo 1)

El instrumento aplicado a la muestra constituida por los clientes internos fue el cuestionario, mediante un documento escrito, con escalamiento tipo Lickert contentivo de una serie de reactivos, donde el encuestado pudo seleccionar entre cinco (5) posibles alternativas que iban desde totalmente en desacuerdo, hasta totalmente de acuerdo. Dichas afirmaciones están fundamentadas en las diferentes dimensiones, indicadores e ítems que componen el cuadro técnico metodológico de la investigación. (Ver anexo 2)

La eficacia con que un instrumento mide lo que se pretende medir es lo que se denomina validez, y la confiabilidad habla del grado de consistencia del instrumento, y la exactitud de los resultados generados de su aplicación, los cuales deben ser parecidos o similares si se aplica en repetidas oportunidades a la misma población o muestra. Para medir la confiabilidad del instrumento uno (1) se utilizó el método de Kuder y Richardson, por ser este es el más apropiado en el caso de las interrogantes de tipo dicotómica que se presentan en dicho instrumento; con respecto a las interrogantes de opciones múltiples se aplicó como método de confiabilidad el Coeficiente de Reproductividad. Así mismo para comprobar la confiabilidad del instrumento dos (2) de la presente investigación se utilizó el método de Alpha de Cronbach, debido a que éste es el más indicado para el tipo de instrumentos aplicados, arrojando este una confiabilidad de 86,1% , el mismo se cuantificó usando como herramienta la escala de Likert,

Según Sabino, (1992:58), afirma que el experto debe tener un juicio apropiado al conocimiento de los instrumentos, es decir, “convirtiéndose la técnica de los juicios de expertos como única vía válida, rápida o disponible, para ejecutar, el proceso de validación del instrumento, (...) otras fuentes requeriría tiempo, esfuerzo y dinero”.

Para la validación de los instrumentos aplicados a los integrantes de la muestra del presente estudio, se recurrió a expertos en el área, para que analizaran dichos instrumentos, y así poder constatar si los ítems considerados dan respuesta a los objetivos planteados, además de verificar si la redacción y forma de presentación de los mismos fue la más adecuada.

### **Población y Muestra**

Para poder realizar el abordaje de la investigación planteada, un elemento de relevancia fue la determinación de la población, debido a que mediante su análisis el investigador se aproximó a la realidad en estudio, y se obtuvieron los datos necesarios para dar respuestas a los objetivos planteados.

La población a estudiar, según Pérez (2006:47), hace referencia a “el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio”, es decir, pertenecen a la investigación y son la base fundamental para obtener información que le da sentido a la investigación. De manera que la población referencial objeto del presente estudio estuvo conformada por los trabajadores de una empresa de servicio la cual está ubicada en San Diego, estado Carabobo, que está constituida

por un total de 50 empleados, los cuales representan el 100% de la población en estudio.

Con el interés de aproximarse al tema de estudio, se hizo necesaria la selección de una muestra, que se puede encontrar definida por Pérez (2006:127), como “una porción, un subconjunto de la población que selecciona el investigador de las unidades en estudio con la finalidad de obtener información confiable y representativa”. Para la presente investigación se realizó un muestreo de tipo no probabilístico intencional, esto debido a las condiciones planteadas por la empresa en investigación, de aplicar los instrumentos de recolección de datos sólo a un 50% de su población, la cual representa un total de 25 trabajadores, la escogencia se realizó entre los distintos departamentos que conforman la empresa, de los cuales se obtuvo información a través de los instrumento de recolección de datos, que se elaboraron de acuerdo a los objetivos trazados en el estudio. A continuación se detalla mediante un cuadro, la selección realizada por cada departamento:

**Tabla Nro. 2**  
**Población y Muestra**

DEPARTAMENTOS	CANTIDAD TOTAL DE TRABAJADORES	CANTIDAD SELECCIONADA
GERENCIA	2	1
R.R.H.H.	8	4
VENTAS	14	7
CAJA	6	3
CREDITO	6	3
COBRANZA	6	3
LOGISTICA	8	4
<b>TOTAL TRABAJADORES</b>	<b>50</b>	<b>25</b>

## **CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se presentan el análisis y la interpretación de la información obtenida a través de los instrumentos aplicados a los trabajadores de una empresa de servicios ubicada en San Diego, Estado Carabobo, los cuales deben estar ordenados tal como lo señalan Delgado, Colombo y Orfila (2003:83) “el ordenamiento de los datos se logra a través del diseño de tablas, cuadros y gráficos, que consisten en procedimientos de carácter técnico-metodológicos previos al proceso de análisis e interpretación”.

La encuesta desarrollada con la modalidad de entrevista, estuvo dirigida al personal de Recursos Humanos con la finalidad de describir los servicios que ofrecen a sus clientes internos y se desarrolló a través de una guía de entrevista de tipo semi-estructurada con un total de 39 interrogantes de las cuales 17 fueron dicotómicas y 22 de selección, cuyos resultados se muestran mediante tablas y gráficos que facilitaron el análisis e interpretación general de este instrumento, dicho análisis e interpretación se presenta al final de los cuadros y gráficos, respondiendo a su vez el primer objetivo de la investigación.

El segundo instrumento aplicado fue a los trabajadores, a través de un cuestionario con escalamiento tipo Licker constituido por 25 reactivos donde el encuestado pudo seleccionar entre 5 posibles alternativas que permitieron darle respuesta al segundo objetivo de la investigación.

Seguidamente de haber realizado los análisis e interpretaciones de los instrumentos aplicados, y con ello responder los dos primeros objetivos de la investigación, se pudieron detectar las debilidades y fortalezas que presenta el Departamento de Recursos Humanos, y partiendo de esta información se generaron las conclusiones y recomendaciones para mejorar o disminuir las debilidades, y reforzar las fortalezas.

### **Descripción de los servicios ofrecidos por el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno (Resultados del Instrumento 1)**

Parte I. Actividades de la gerencia de Recursos Humanos

P1. En el ítem Nro. 1, se le pregunto a los entrevistados si existe una solicitud de requisición para el reclutamiento y selección de personal, para lo cual se le presentaron las siguientes alternativas:

- Si
- No

En la tabla Nro. 3 se presentan los resultados obtenidos.

**Tabla Nro. 3**

#### **Requisición de Recursos humanos para el Reclutamiento y Selección**

Opción	Detalles	%
1	Si	100%
2	No	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

Como se puede observar el 100% de los entrevistados afirmó que si existe una solicitud que deben llenar para hacer la requisición de reclutamiento y selección de personal.

P2. En el ítem Nro. 2 se le consultó al personal entrevistado por quién es realizada la requisición de personal, para lo cual se le presentaron 3 alternativas que fueron:

- Gerente de Recursos Humanos
- Supervisor inmediato
- Otro

En la tabla Nro. 4 se muestran los resultados obtenidos.

**Tabla Nro. 4**

**Elaboración de Solicitud de Requisición de Recursos Humanos**

Opción	Detalles	%
1	Gerente de Recursos Humanos	25%
2	Supervisor Inmediato	75%
3	Otros	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 2

**Gráfico Nro. 2 Elaboración de Solicitud de Requisición de Recursos Humanos**



Como se observa en el gráfico, el 75% de los entrevistados coinciden en que el requerimiento lo realiza el Supervisor Inmediato del área necesitada, mientras que sólo el 25% opinó que lo realiza el Gerente de Recursos Humanos.

P3. En el ítem Nro. 3 se preguntó si el departamento planifica el proceso de selección de personal, dando dos opciones de respuestas que fueron:

- Si
- No

En la tabla Nro. 5 se presentan los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 5**

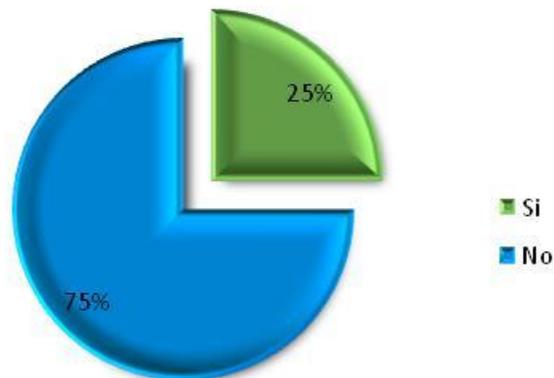
**Proceso de Selección de Personal**

Opción	Detalles	%
1	Si	25%
2	No	75%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 3

**Gráfico Nro. 3 Proceso de Selección de Personal**



Como se muestra en el gráfico el 75% del personal coinciden en que no planifican la selección de personal, y sólo un 25% afirma que dicha planificación se realiza.

P4. En el ítem Nro. 4 se consultó con los entrevistados si realizan una planificación de programas de inducción general para ser aplicado al personal, dando dos opciones de respuestas que fueron:

- Si
- No

Los resultados se presentan en la tabla Nro. 6

**Tabla Nro. 6**  
**Programa de Inducción General**

Opción	Detalles	%
1	Si	25%
2	No	75%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 4

**Gráfico Nro. 4 Programa de Inducción General**



Como se aprecia en el gráfico, el 75% del personal entrevistado indicó que no planifican inducciones generales para los trabajadores y sólo el 25% dijo que sí.

P5. En el ítem Nro. 5, se preguntó si la gerencia de Recursos Humanos da la inducción al personal de nuevo ingreso, cuyas alternativas de respuestas fueron:

- Si
- No

A continuación se presentan en la siguiente tabla los resultados

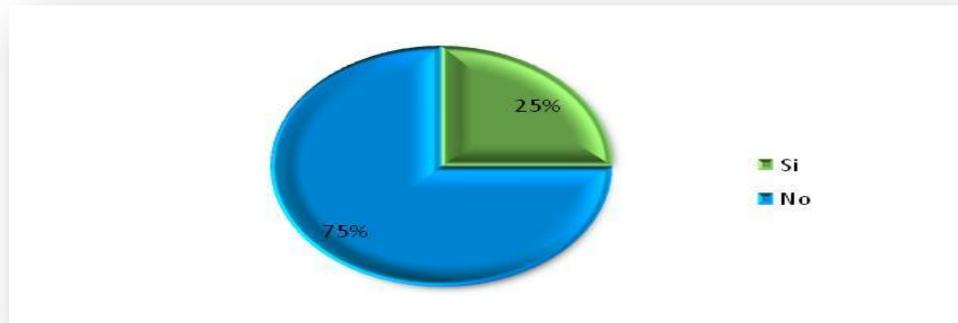
**Tabla Nro. 7**  
**Elaboración de Inducción Nuevo Ingreso**

Opción	Detalles	%
1	Si	25%
2	No	75%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

En el siguiente gráfico se observan los resultados

**Gráfico Nro. 5 Elaboración de Inducción Nuevo Ingreso**



Como se muestra en el gráfico el 75% del personal coinciden en que la gerencia de Recursos Humanos no realiza la inducción al personal de nuevo ingreso, y sólo un 25% afirma que si lo hace.

P6. En el ítem Nro. 6 se consultó si hay una planificación en el proceso de evaluación de desempeño, en donde se asignaron dos posibilidades de respuestas que fueron:

- Si
- No

En la tabla Nro. 8 se arrojan los resultados obtenidos en esta pregunta

**Tabla Nro. 8**

**Proceso de Evaluación de Desempeño**

Opción	Detalles	%
1	Si	100%
2	No	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

Como se visualiza en la tabla, el personal entrevistado dijo que si existe una planificación para la evaluación de desempeño.

P7. En el ítem Nro. 7, se consultó con los entrevistados si la gerencia de Recursos Humanos es el responsable de realizar la evaluación del desempeño, para lo cual se le dio dos opciones de respuestas que fueron:

- Si
- No

En la siguiente tabla se muestran los resultados

**Tabla Nro. 9**

**Responsabilidad de la Evaluación de Desempeño**

Opción	Detalles	%
1	Si	100%
2	No	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

Como se observa en la tabla el 100% de los encuestados confirman que la gerencia de Recursos Humanos es el responsable de las Evaluaciones de Desempeño.

P8 En el ítem Nro. 8 se preguntó cómo se realiza la Evaluación de Desempeño, para esto se presentaron 6 opciones de respuestas que fueron:

- Mensual
- Trimestral
- Cada cuatro meses
- Semestral
- Anual
- Otro

En la tabla siguiente se presentan los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 10**

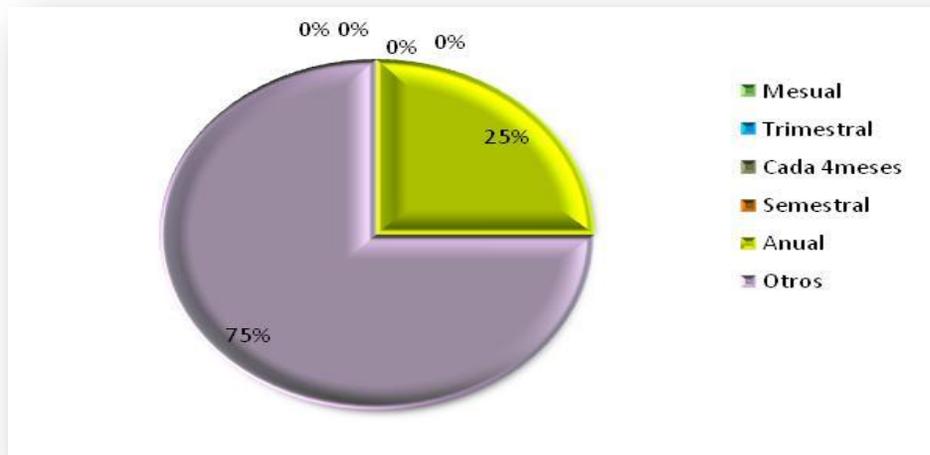
**Aplicación de Evaluación de Desempeño**

Opción	Detalles	%
1	Mensual	0%
2	Trimestral	0%
3	Cada 4meses	0%
4	Semestral	0%
5	Anual	25%
6	Otros	75%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 6

**Gráfico Nro. 6 Aplicación de Evaluación de Desempeño**



Como se observa en el gráfico, el 25% opinó que la Evaluación de Desempeño se realiza anualmente y el 75% arrojó como respuesta otros predominando que se realiza cuando existe la necesidad de aplicar una evaluación que dé respuesta a determinada situación.

P9 En el ítem Nro. 9 se preguntó para qué ha servido la Evaluación de Desempeño, lo que tenía 4 posibles respuestas que se mencionan a continuación:

- Ascensos
- Mejoras Salariales
- Proceso de Adiestramiento
- Otro

En la tabla siguiente se encuentran los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 11**

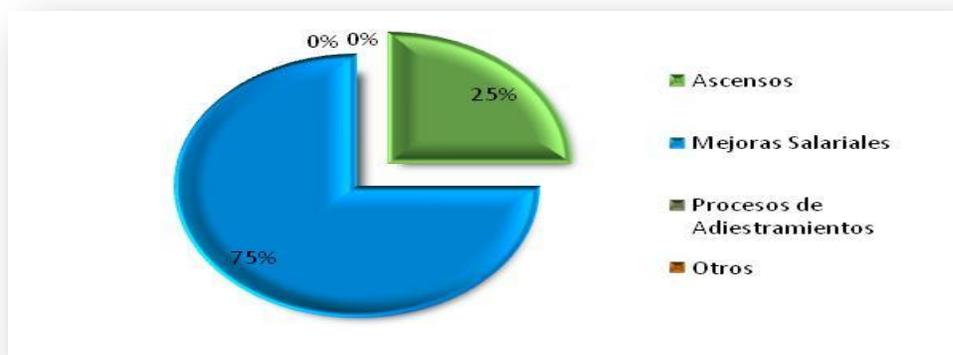
**Resultados de Evaluación de Desempeño**

Opción	Detalles	%
1	Ascensos	25%
2	Mejoras Salariales	75%
3	Procesos de Adiestramientos	0%
4	Otros	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 7

**Gráfico Nro. 7 Resultados de Evaluación de Desempeño**



Como se observa en el gráfico, el 25% opinó que los resultados de las Evaluaciones de Desempeños sirven para aplicar ascensos, mientras que el 75% consideró que las hacen para mejoras salariales.

P10 En el ítem Nro. 10 se preguntó si existen en la organización Descripciones de Cargo, para lo cual se dio dos opciones de respuestas que fueron:

- Si
- No

En la siguiente tabla se detallan los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 12**

**Descripciones de Cargo**

Opción	Detalles	%
1	Si	100%
2	No	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

Como se observa en la tabla el 100% de los trabajadores respondieron que sí existen Descripciones de Cargos en la organización.

P11 En el ítem Nro. 11 se preguntó cada cuanto se hacen las descripciones de cargos, para lo que tenían 6 posibles opciones de responder que se detallan a continuación:

- Nunca
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Otros

En la tabla siguiente se presentan los resultados

**Tabla Nro. 13**

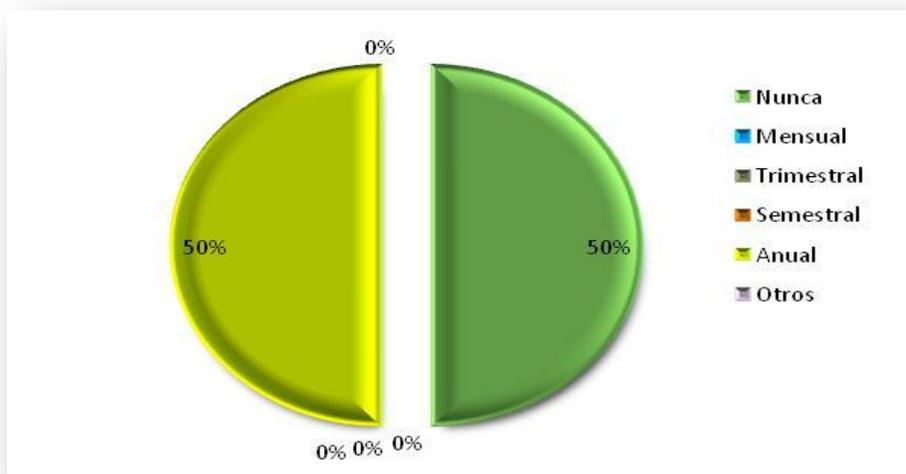
**Revisión de Descripciones de Cargo**

Opción	Detalles	%
1	Nunca	50%
2	Mensual	0%
3	Trimestral	0%
4	Semestral	0%
5	Anual	50%
6	Otros	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 8

**Gráfico Nro. 8 Revisión de Descripciones de Cargo**



De acuerdo a los resultados arrojados en el gráfico antes visto, el 50% de los encuestados opinó que la revisión de las Descripciones de Cargo se realiza anualmente y un 50% opinó que nunca se hace.

P12 En el ítem Nro. 12 se consultó como se rigen los salarios otorgados a los trabajadores, dando tres posibles respuestas que se detallan a continuación:

- Escala o tabulador salarial de la administración pública
- Escala o tabulador salarial exclusiva de la organización
- Otro

En la tabla Nro. 14 se presentan las respuestas obtenidas

**Tabla Nro. 14**

**Métodos de Pagos de Salarios**

Opción	Detalles	%
1	Escala o Tabulador salarial de Admón Pública	100%
2	Escala o Tabulador salarial Exclusivo de la Organización	0%
3	Otros	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De acuerdo a lo observado en la tabla Nro. 14 el 100% de los encuestados dijeron que la escala salarial utilizada para los pagos es la de la Administración Pública.

P13 En el ítem Nro. 13 se le consultó a los encuestados que se tomaba en cuenta para la asignación de sueldos y salarios dando 5 opciones de respuestas, que fueron:

- La profesionalización
- Los años de experiencia
- El grado de instrucción
- El registro de asignación de cargos
- Otro

En la tabla Nro. 15 se detallan los resultados arrojados

**Tabla Nro. 15**

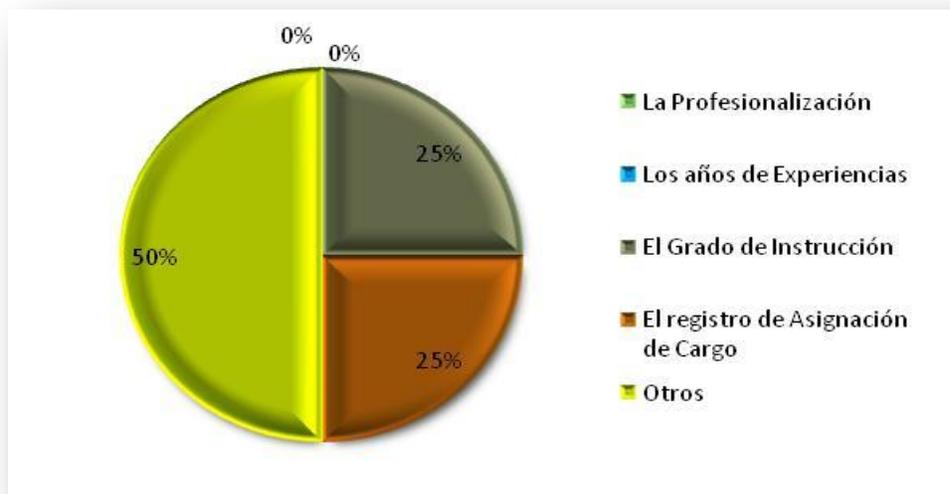
**Elementos para asignación de Salarios**

Opción	Detalles	%
1	La Profesionalización	0%
2	Los años de Experiencias	0%
3	El Grado de Instrucción	25%
4	El registro de Asignación de Cargo	25%
5	Otros	50%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 9

**Gráfico Nro. 9 Elementos para asignación de Salarios**



Como se observa en el gráfico Nro. 14 un 25% considera que se toma en cuenta el grado de instrucción, otro 25% arrojó como opción el Registro de asignación de cargos y un 50% otros donde predominó que era por comisión de venta.

P 14 En el ítem Nro. 14 se preguntó si la Gerencia de Recursos Humanos era el responsable de la elaboración de la nómina donde se presentaron dos opciones de respuestas en las que se destacan:

- Si
- No

A continuación en la tabla Nro. 16 se presentan los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 16**

**Responsabilidad de Nómina**

Opción	Detalles	%
1	Si	100%
2	No	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

Como se observa el 100% de los encuestados indicó que el responsable de elaborar la nómina es la Gerencia de Recursos Humanos.

P15 En el ítem Nro. 15 se preguntó cómo se realiza la elaboración de la nómina, para lo cual se plantearon 3 respuestas que fueron:

- De forma manual
- Automáticamente a través de un sistema diseñado para tal fin
- Otro

En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 17**

**Formas de Elaboración de Nómina**

Opción	Detalles	%
1	Manual	0%
2	Automatizada por un sistema	100%
3	Otros	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

Con un 100% de coincidencia los encuestados consideran que la forma de la elaboración de la nómina es a través de un sistema automatizado creado especialmente para eso.

P16 En el ítem Nro. 16 se preguntó si la organización ofrece planes de beneficios sociales y económicos a sus trabajadores, dando dos opciones de respuestas que indicaban afirmación o negativa como se señala a continuación:

- Si
- No

En la tabla Nro. 18 se observan los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 18**

**Planes de Beneficios Sociales**

Opción	Detalles	%
1	Si	100%
2	No	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

Como se observa en el cuadro el 100% indicó que la empresa si ofrece planes de beneficios sociales y económicos.

P17 En el ítem Nro. 17 se preguntó si la responsabilidad del ofrecimiento de los planes de beneficios sociales y económicos era de la Gerencia de Recursos Humanos para lo cual se otorgaron dos posibles respuestas:

- Si
- No

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos

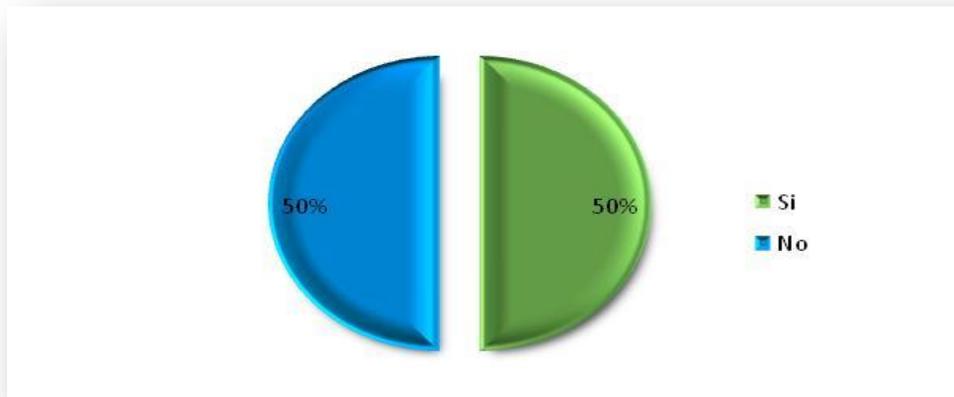
**Tabla Nro. 19**  
**Responsabilidad de Admón de Planes y**  
**Beneficios Sociales y Económicos**

Opción	Detalles	%
1	Si	50%
2	No	50%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 10

**Gráfico Nro. 10 Responsabilidad de Admón de**  
**Planes y Beneficios Sociales y Económicos**



Como se refleja en el gráfico el 50% considera que si es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos ofrecer planes de beneficios sociales y económicos y el otro 50% considera que no es su responsabilidad.

P 18 En el ítem Nro. 18 se preguntó si en la organización existen programas de seguridad y salud en el trabajo, para lo que se colocó dos posibles respuestas, que fueron:

- Si
- No

En la siguiente tabla se plasman los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 20**

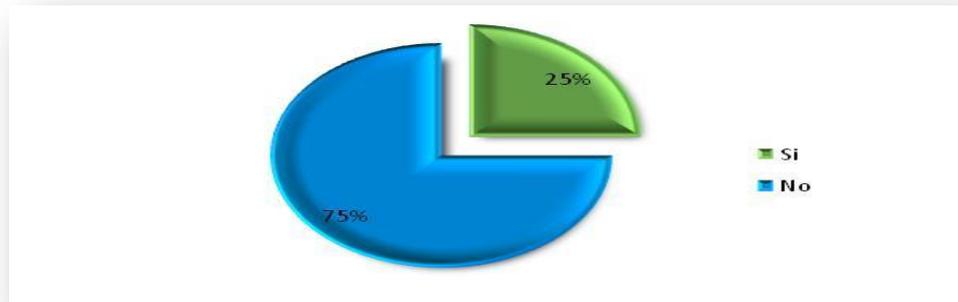
**Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo**

Opción	Detalles	%
1	Si	25%
2	No	75%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 11

**Gráfico Nro. 11 Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo**



De acuerdo a los resultados obtenidos se refleja que el 75% indicó que no existen programas de Seguridad y Salud en el trabajo y un 25% indicó que si existen.

P19 En el ítem Nro. 19 se pregunta si la responsabilidad de la seguridad y salud en el trabajo es de la Gerencia de Recursos Humanos para lo cual se indicó dos posibles respuestas:

- Si
- No

A continuación de muestra en la tabla Nro. 21 los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 21**  
**Responsabilidad de la Seguridad y Salud en el Trabajo**

Opción	Detalles	%
1	Si	100%
2	No	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

Con un 100% los encuestados dijeron que sí es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos la Seguridad y Salud en el trabajo.

P 20 En el ítem Nro. 20 se preguntó si existía un comité de seguridad y salud en el trabajo, para lo cual se dio dos opciones de respuestas:

- Sí
- No

En la tabla Nro. 22 se presentan los resultados

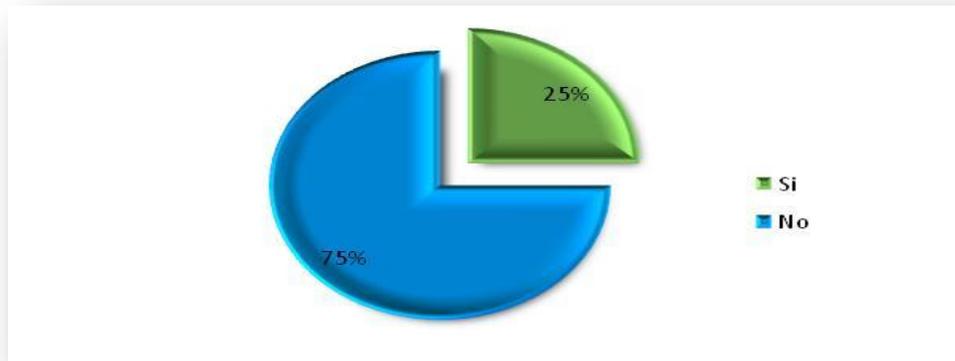
**Tabla Nro. 22**  
**Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo**

Opción	Detalles	%
1	Si	25%
2	No	75%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 12

**Gráfico Nro. 12 Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo**



Según el gráfico anterior se evidencia que un 25% expresa que si existe un comité de Seguridad y Salud laboral y un 75% contestó que no.

P 21 En el ítem Nro. 21 se preguntó como es el contrato de trabajo, para lo que se colocó tres posibles respuestas:

- Individual
- Contrato Colectivo
- Otro

En la tabla Nro. 23 se indican los resultados

**Tabla Nro. 23**

**Típos de Contratos**

Opción	Detalles	%
1	Individual	100%
2	Colectivo	0%
3	Otro	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

Como se observa en el cuadro el 100% arrojó que el contrato de trabajo es de manera individual.

P22 En el ítem Nro. 22 se preguntó si la Gerencia de Recursos Humanos canaliza las quejas y reclamos que los trabajadores realizan, dando como posible dos opciones de respuestas:

- Si
- No

En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 24**

**Canalización de Quejas y Reclamos**

Opción	Detalles	%
1	Si	100%
2	No	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

En la tabla antes mencionada se refleja que un 100% coinciden que el Departamento de Recursos Humanos si canaliza las quejas y reclamos hechos por los trabajadores.

P23 En el ítem Nro. 23 se preguntó cómo realizan las quejas y reclamos los trabajadores en la organización, cuya respuesta contaba con 5 opciones de selección que se detallan a continuación:

- En forma oral
- Por escrito
- Reuniones interdepartamentales
- E-mail
- Otro

En la siguiente tabla se presentan los resultados arrojados en dicha encuesta

**Tabla Nro. 25**

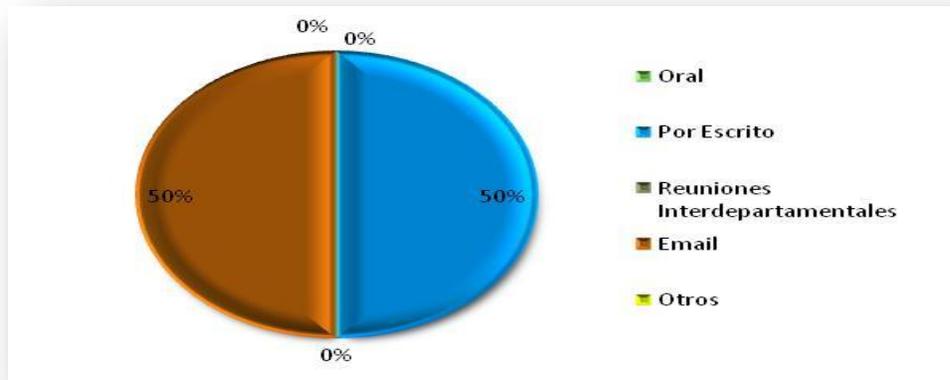
**Formas de Realizar las quejas y reclamos**

Opción	Detalles	%
1	Oral	0%
2	Por Escrito	50%
3	Reuniones Interdepartamentales	0%
4	Email	50%
5	Otros	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 13

**Gráfico Nro. 13 Formas de Realizar las quejas y reclamos**



En este caso un 50% coincide que las quejas las realizan por escrito y el otro 50% señala que lo hacen a través de un email.

P24 En el ítem Nro. 24 se preguntó si existe sindicato en la organización, para lo que se colocó dos posibles respuestas:

- Si
- No

En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 26**

**Existencias de Sindicatos**

Opción	Detalles	%
1	Si	0%
2	No	100%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

Como se observa en la tabla el 100% expresó que no existe sindicato en la organización.

P25 En el ítem Nro. 25 se preguntó si la Gerencia de Recursos Humanos es el responsable directo del adiestramiento en la organización, para lo cual se colocó dos alternativas de respuestas que fueron:

- Si
- No

En la siguiente tabla se encuentran los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 27**

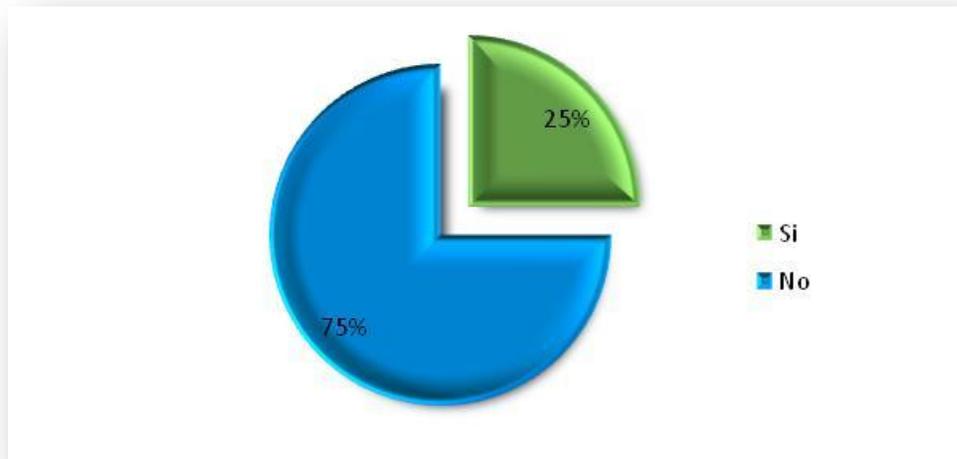
**Responsabilidad de Adiestramiento**

Opción	Detalles	%
1	Si	25%
2	No	75%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 14

**Gráfico Nro. 14 Responsabilidad de Adiestramiento**



Repercute en un 25% la responsabilidad directamente del adiestramiento a la Gerencia de Recursos Humanos según los resultados obtenidos, y un 75% considera que no son los responsables directos.

P26 En el ítem Nro. 26 se indagó en ver qué tipo de adiestramiento recibe el personal, para lo cual se colocó seis posibles opciones de respuestas nombradas a continuación:

- Cursos
- Seminarios
- Charlas
- Conferencias
- Talleres
- Otro

En la siguiente tabla se colocan los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 28**

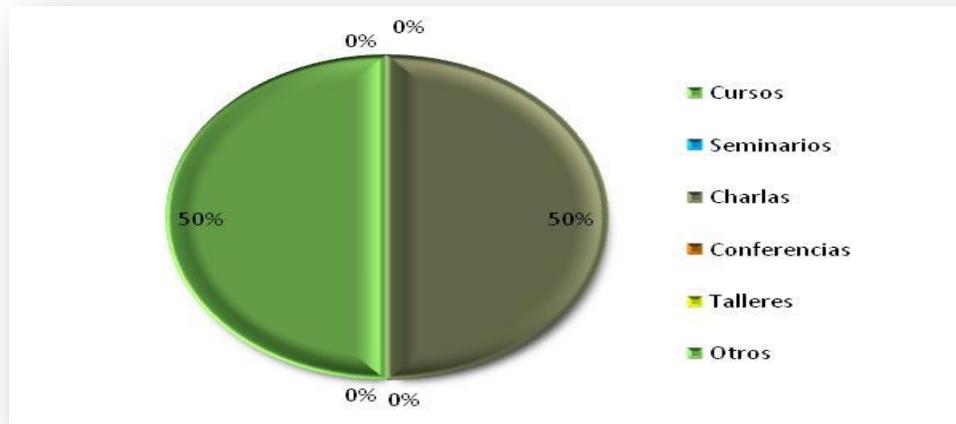
**Típos de Actividades de Adiestramiento**

<b>Opción</b>	<b>Detalles</b>	<b>%</b>
1	Cursos	0%
2	Seminarios	0%
3	Charlas	50%
4	Conferencias	0%
5	Talleres	0%
6	Otros	50%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 15

**Gráfico Nro. 15 Tipos de Actividades de Adiestramiento**



El tipo de adiestramiento que recibe el personal un 50% arroja ser charlas y el otro 50% otro, indicando como respuesta la clínica de venta.

P27 En el ítem Nro. 27 se preguntó si existen planes de carreras en la organización, para lo que se indicó dos posibles respuestas que fueron:

- Si
- No

En la tabla Nro. 29 se presentan los resultados

**Tabla Nro. 29**

**Planes de Carrera**

Opción	Detalles	%
1	Si	0%
2	No	100%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

Con un 100% los trabajadores expresaron que no existen planes de carreras en la organización.

P28 En el ítem Nro. 28 se preguntó qué nivel académico consideraban debía tener el personal que labora en la Gerencia de Recursos Humanos, en donde se colocaron cinco opciones de respuestas que se detallan a continuación:

- Bachiller
- T.S.U
- Estudiante Universitario
- Estudiante Universitario con título de post-grado

En la siguiente tabla se encuentran los resultados obtenidos a tal interrogante

**Tabla Nro. 30**

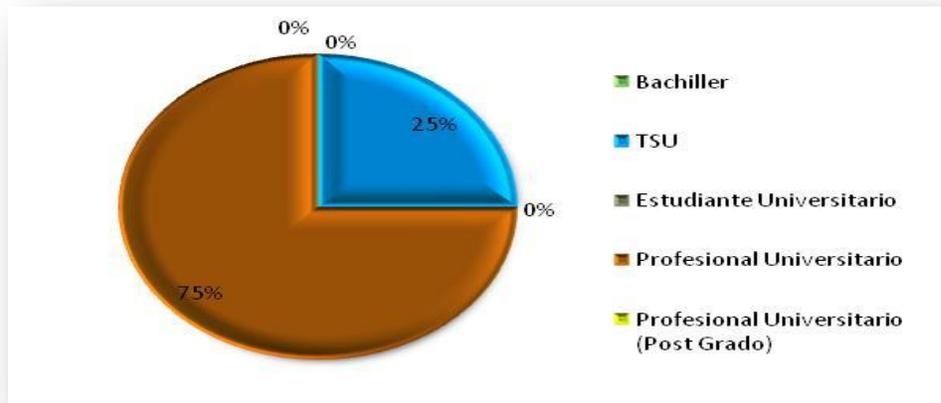
**Nivel Académico**

Opción	Detalles	%
1	Bachiller	0%
2	TSU	25%
3	Estudiante Universitario	0%
4	Profesional Universitario	75%
5	Profesional Universitario (Post Grado)	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 16

**Gráfico Nro. 16 Nivel Académico**



En el gráfico Nro. 16 se observa que un 25% considera que el nivel académico debe ser T.S.U y un 75% plantea que para ser de la Gerencia de Recursos Humanos debe tener un título de Profesional Universitario.

P29 En el ítem Nro. 29 se buscó medir las habilidades que poseen los integrantes de la gerencia de Recursos Humanos, por lo que se preguntó si poseía los conocimientos requeridos para la consecución de sus actividades, dando 5 opciones de respuestas que fueron:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

En la tabla siguiente se presentan los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 31**

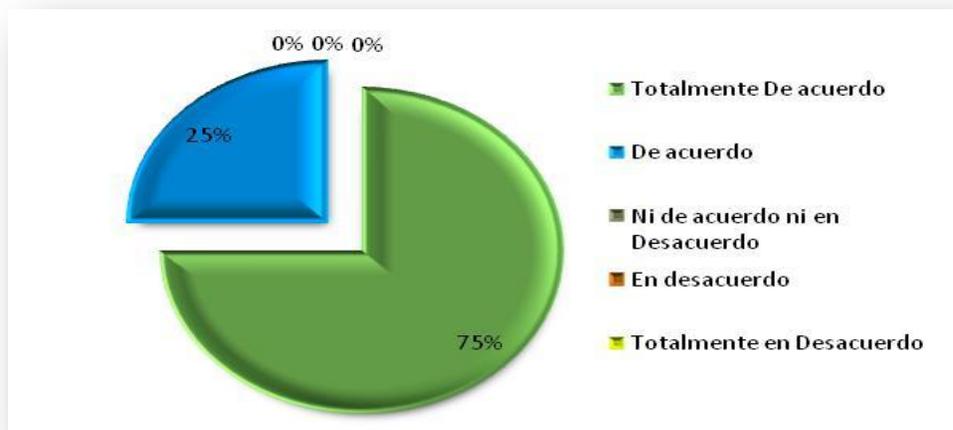
**Conocimiento**

Opción	Detalles	%
1	Totalmente De acuerdo	75%
2	De acuerdo	25%
3	Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	0%
4	En desacuerdo	0%
5	Totalmente en Desacuerdo	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 17

**Gráfico Nro. 17 Conocimiento**



De acuerdo a los resultados graficados, un 75% está totalmente de acuerdo en poseer los conocimientos requeridos para la consecución de sus actividades y un 25% está de acuerdo.

P30 En el ítem Nro. 30 se le preguntó a la gerencia de Recursos Humanos si daba un trato cordial a sus trabajadores, para lo cual se le dió cinco opciones de respuestas que se detallan a continuación:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

En la tabla siguiente se presentan los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 32**

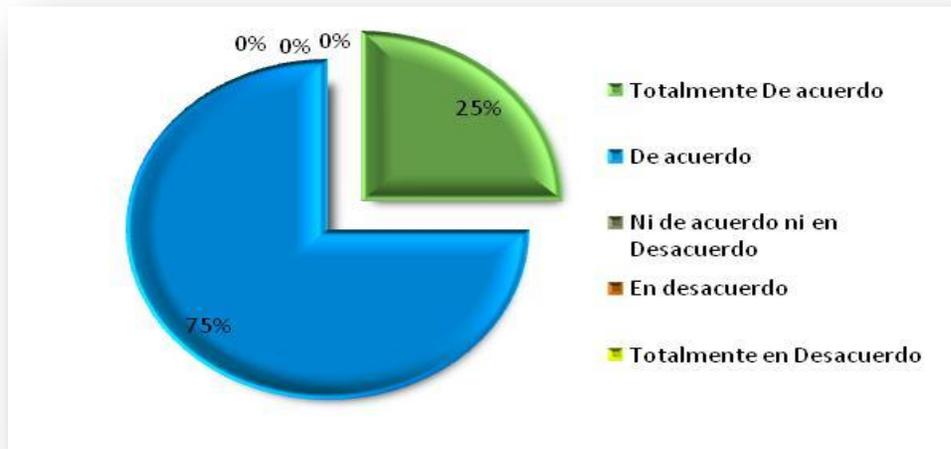
**Empatía**

Opción	Detalles	%
1	Totalmente De acuerdo	25%
2	De acuerdo	75%
3	Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	0%
4	En desacuerdo	0%
5	Totalmente en Desacuerdo	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 18

**Gráfico Nro. 18 Empatía**



De acuerdo a los resultados graficados, un 75% está de acuerdo en dar un trato cordial a sus compañeros de trabajo y un 25% está totalmente de acuerdo en hacerlo.

P31 En el ítem Nro. 31 se le preguntó a la gerencia si comprendía a sus trabajadores de acuerdo a sus necesidades, para lo cual se le dio cinco opciones de respuestas que se detallan a continuación:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

En la tabla siguiente se presentan los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 33**  
**Empatía - Comprensión**

Opción	Detalles	%
1	Totalmente De acuerdo	0%
2	De acuerdo	100%
3	Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	0%
4	En desacuerdo	0%
5	Totalmente en Desacuerdo	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De acuerdo a los resultados graficados, el 100% está de acuerdo en que comprenden a los trabajadores de acuerdo a sus necesidades.

P32 En el ítem Nro. 32 se le preguntó a la gerencia si estaba motivada a prestar el mejor servicio a sus trabajadores, para lo cual se le dio cinco opciones de respuestas que se detallan a continuación:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

En la tabla siguiente se presentan los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 34**

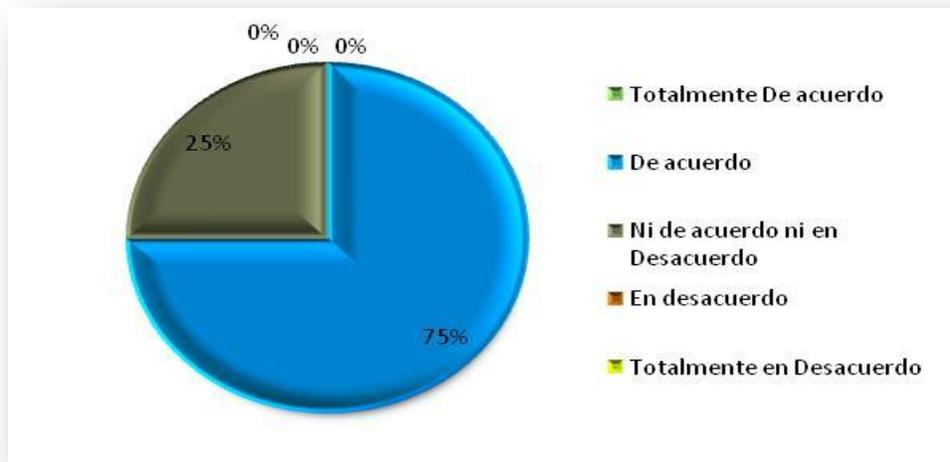
**Motivación**

Opción	Detalles	%
1	Totalmente De acuerdo	0%
2	De acuerdo	75%
3	Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	25%
4	En desacuerdo	0%
5	Totalmente en Desacuerdo	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 19

**Gráfico Nro. 19 Motivación**



De acuerdo a los resultados graficados, un 75% está de acuerdo en estar motivado a prestar el mejor servicio a sus trabajadores y un 25% está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

P33 En el ítem Nro. 33 se le preguntó a la gerencia de Recursos Humanos si tiene iniciativa al momento de ofrecer servicio a sus trabajadores, para lo cual se le dio cinco opciones de respuestas que se detallan a continuación:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

En la tabla siguiente se presentan los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 35**

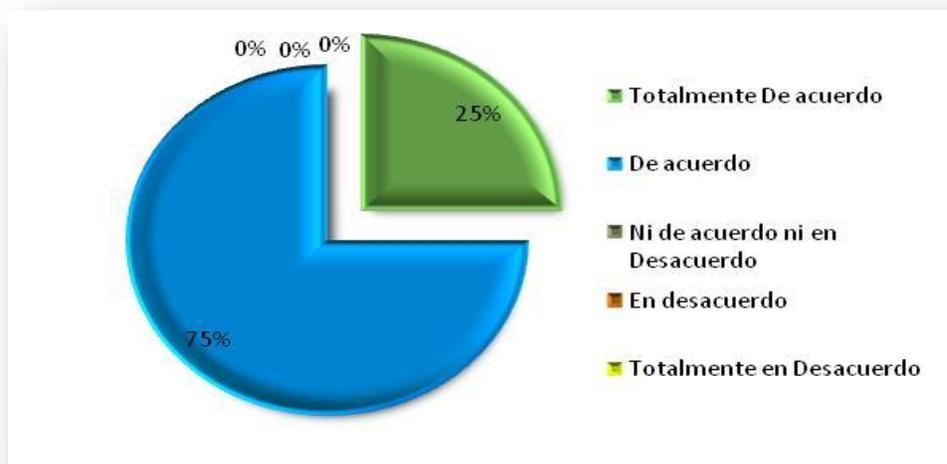
**Iniciativa**

Opción	Detalles	%
1	Totalmente De acuerdo	25%
2	De acuerdo	75%
3	Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	0%
4	En desacuerdo	0%
5	Totalmente en Desacuerdo	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 20

**Gráfico Nro. 20 Iniciativa**



De acuerdo a los resultados graficados, un 75% está de acuerdo en tener iniciativa al momento de ofrecer el servicio a los trabajadores y un 25% está totalmente de acuerdo en hacerlo.

P34 En el ítem Nro. 34 se le preguntó a la gerencia de Recursos Humanos si posee la experiencia para ofrecer un buen servicio a sus trabajadores, para lo cual se le dio cinco opciones de respuestas que se detallan a continuación:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

En la tabla siguiente se presentan los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 36**

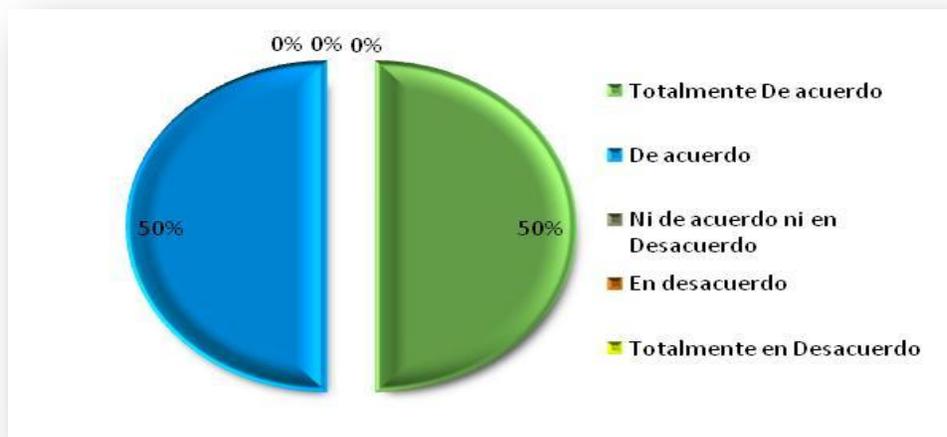
**Experiencia**

Opción	Detalles	%
1	Totalmente De acuerdo	50%
2	De acuerdo	50%
3	Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	0%
4	En desacuerdo	0%
5	Totalmente en Desacuerdo	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 21

**Gráfico Nro. 21 Experiencia**



De acuerdo a los resultados graficados, un 50% está de acuerdo en tener la experiencia necesaria para ofrecer un buen servicio a los trabajadores y un 50% está totalmente de acuerdo en poseerlo.

P35 En el ítem Nro. 35 se le preguntó a la gerencia de Recursos Humanos si cumple con responsabilidad las actividades que se le asignan, para lo cual se le dio cinco opciones de respuestas que se detallan a continuación:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

En la tabla siguiente se presentan los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 37**

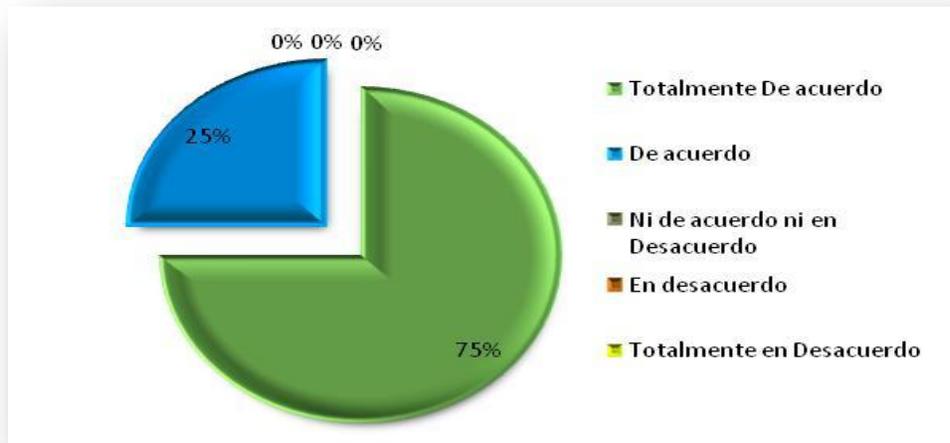
**Responsabilidad**

Opción	Detalles	%
1	Totalmente De acuerdo	75%
2	De acuerdo	25%
3	Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	0%
4	En desacuerdo	0%
5	Totalmente en Desacuerdo	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 22

**Gráfico Nro. 22 Responsabilidad**



De acuerdo a los resultados graficados, un 75% está totalmente de acuerdo en cumplir con responsabilidad las actividades que se le asignan y un 25% está de acuerdo en hacerlo.

P36 En el ítem Nro. 36 se le preguntó a la gerencia de Recursos Humanos si brinda siempre una sonrisa a la hora de atender a los trabajadores, aun en los malos momentos, para lo cual se le dio cinco opciones de respuestas que se detallan a continuación:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

En la tabla siguiente se presentan los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 38**

**Cortesía**

Opción	Detalles	%
1	Totalmente De acuerdo	25%
2	De acuerdo	75%
3	Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	0%
4	En desacuerdo	0%
5	Totalmente en Desacuerdo	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 23

**Gráfico Nro. 23 Cortesía**



De acuerdo a los resultados graficados, un 75% está de acuerdo en tratar cordialmente a los trabajadores aun en malos momentos y un 25% está totalmente de acuerdo en hacerlo.

P37 En el ítem Nro. 37 se le preguntó a la gerencia de Recursos Humanos si mantiene una actitud amigable y de respeto con los trabajadores, para lo cual se le dio cinco opciones de respuestas que se detallan a continuación:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

En la tabla siguiente se presentan los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 39**

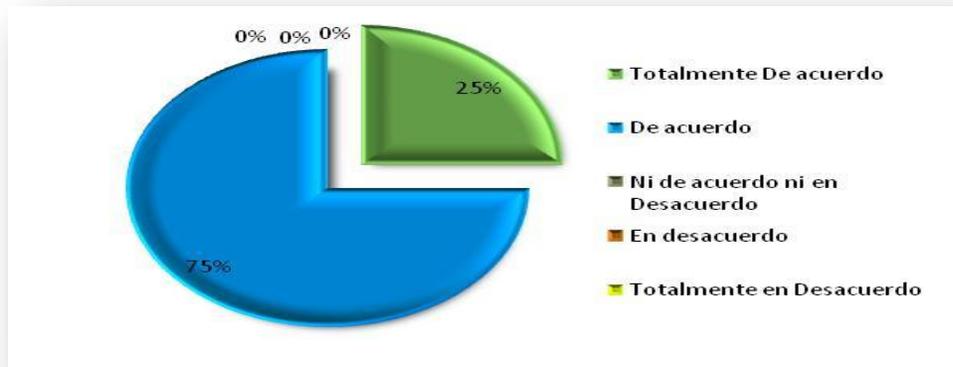
**Actitud Amigable**

Opción	Detalles	%
1	Totalmente De acuerdo	25%
2	De acuerdo	75%
3	Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	0%
4	En desacuerdo	0%
5	Totalmente en Desacuerdo	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 24

**Gráfico Nro. 24 Actitud Amigable**



De acuerdo a los resultados graficados, un 75% está de acuerdo en mantener una actitud amigable y de respeto con los trabajadores y un 25% está totalmente de acuerdo en hacerlo.

P38 En el ítem Nro. 38 se le preguntó a la gerencia de Recursos Humanos si la información que suministra a los trabajadores es clara y precisa, para lo cual se le dio cinco opciones de respuestas que se detallan a continuación:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

En la tabla siguiente se presentan los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 40**

**Honestidad**

Opción	Detalles	%
1	Totalmente De acuerdo	25%
2	De acuerdo	75%
3	Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	0%
4	En desacuerdo	0%
5	Totalmente en Desacuerdo	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 25

**Gráfico Nro. 25 Honestidad**



De acuerdo a los resultados graficados, un 75% está de acuerdo en suministrar información clara y precisa a los trabajadores y un 25% está totalmente de acuerdo en hacerlo.

P39 En el ítem Nro. 39 se le preguntó a la gerencia de Recursos Humanos si realiza sus actividades en armonía con su equipo de trabajo, para lo cual se le dio cinco opciones de respuestas que se detallan a continuación:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

En la tabla siguiente se presentan los resultados obtenidos

**Tabla Nro. 41**

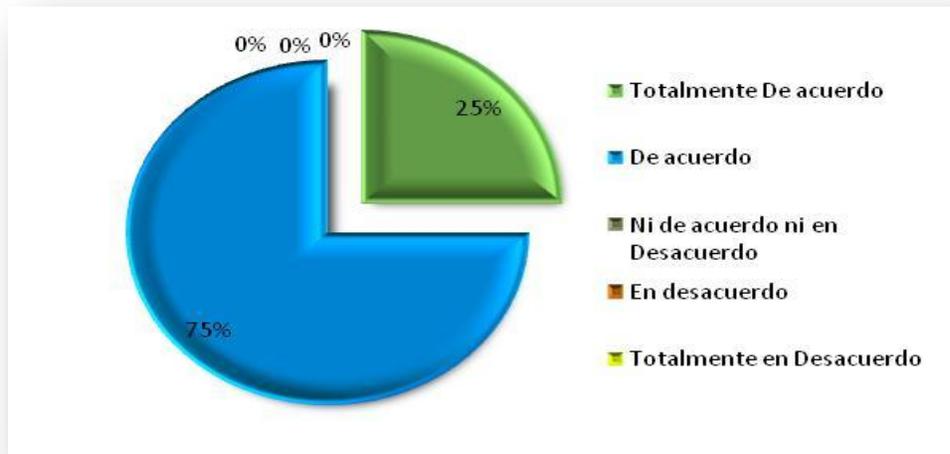
**Trabajo en Equipo**

Opción	Detalles	%
1	Totalmente De acuerdo	25%
2	De acuerdo	75%
3	Ni de acuerdo ni en Desacuerdo	0%
4	En desacuerdo	0%
5	Totalmente en Desacuerdo	0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

De este modo se observan los resultados en el gráfico Nro. 26

**Gráfico Nro. 26 Trabajo en Equipo**



Como se observa en el gráfico anterior un 75% expresó realizar las actividades en armonía con su equipo de trabajo y un 25% expresó estar totalmente de acuerdo en que así lo realiza.

**Análisis e interpretación de los resultados del Instrumento 1. Servicios ofrecidos por el Departamento de recursos humanos al cliente interno en la empresa estudiada.**

Los resultados obtenidos anteriormente por medio de la aplicación del instrumento número uno realizado al personal del Departamento de Recursos Humanos permitieron dar respuesta al objetivo específico número uno de la presente investigación, el cual consiste en Describir los servicios ofrecidos por el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno en la empresa

estudiada, arrojando como resultado que la mayoría conoce la existencia de una planilla que debe ser llenada para realizar solicitudes de requisición de personal, la cual es solicitada por el supervisor inmediato del área que necesite tal reposición, lo que evidencia que la planificación de este proceso de selección no está en mano del Departamento de Recursos Humanos sino que en cada tienda los gerentes encargados son los que hacen tal proceso.

De acuerdo a lo antes mencionado, Chiavenato (2000:208) considera el proceso de Reclutamiento y Selección de personal como “un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a traer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” por lo que este proceso genera un alto impacto dentro de la organización y debe ser realizado por personas calificadas en el área para garantizar la contratación del personal idóneo para el cargo.

Por su parte se determinó que la inducción general del personal de igual forma no es realizada por el Departamento, sino por el área afectada lo que conlleva a un incumplimiento de los subsistemas principales de Recursos Humanos.

En cuanto a la evaluación de desempeño la totalidad de los encuestados indicaron que la gerencia de Recursos Humanos es el responsable de planificar dicho proceso, cuya aplicación coinciden la mayoría que la hacen cuando existe la necesidad, es decir, en una determinada situación que amerite la toma de esa decisión. Según Rey (2012: 192) citando a Tejada se entiende la evaluación como un “proceso sistemático de recogida de información que implica un juicio de valor orientado a la toma de decisiones”.

En la empresa estudiada una minoría de los encuestados indicó que dicha evaluación ha servido para ascensos y el restante señaló que se aplicaba cuando realizan mejoras salariales basadas en las estipuladas por la ley, lo cual en conversaciones confidenciales se logró detectar que realmente el otorgamiento del salario lo hacen basándose en los aumentos exigidos por ley pero aquellos trabajadores que ganan más del sueldo mínimo, la tendencia ha sido aumentar el mismo porcentaje que tienen sobre ese salario mínimo, es decir, que los ajustes salariales no se rigen por los resultados de una evaluación de desempeño sino por ese porcentaje que tienen sobre el salario mínimo.

Por su parte se puede afirmar que la empresa estudiada cuenta con las Descripciones de Cargos, punto en donde es notable la falta de comunicación ya que se evidencia una dualidad entre los trabajadores encuestados debido a que la mitad indicó que la revisión de estas descripciones no se realiza nunca y la otra mitad señaló que se hacen anualmente tiempo apropiado para tal proceso. Esta debilidad comunicacional interfiere en la optimización del servicio brindado a los trabajadores, donde Hernández y Ramírez (2008) concluyen en su investigación que una interacción comunicacional deficiente determina de baja calidad el servicio prestado al cliente interno de la organización.

En cuanto a la administración salarial, la totalidad de los encuestados indicaron que se rigen por la Escala o tabulador de la Administración Pública, donde Chiavenato (2000:414) plantea que “la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización”. En el tema antes mencionado hubo discrepancias en cuanto a

los factores tomados en cuenta para la asignación de los sueldos, donde unos consideraron que lo hacían según el grado de instrucción que posea el personal, otros que parten del Registro de asignación de cargos (RAC) y otros que lo hacen de acuerdo a una comisión de ventas. En este caso, la gerencia de recursos humanos es el responsable directo de la elaboración de la nómina, la cual se realiza automáticamente a través de un sistema diseñado en la organización para tal fin.

Se pudo determinar que la empresa si ofrece planes de beneficios sociales y económicos a sus trabajadores, donde la mitad de los encuestados estuvo de acuerdo en que esto es responsabilidad de la gerencia de recursos humanos debido a que estos deben velar por el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de la organización y la otra mitad señaló que no es directamente de la gerencia de recursos humanos. Indagando información con los encuestados, señalaron que a pesar del departamento generar solicitudes de mejoras en cuanto a los beneficios ofrecidos la directiva no ha aprobado nada referente al tema.

Por otra parte, la mayoría coincidió que sí existe un programa de seguridad y salud en el trabajo más no está actualmente activo, y que este es responsabilidad de la gerencia de recursos humanos, donde igualmente la mayoría señaló que no existe un comité de seguridad y salud que supervise y controle lo referente al tema antes mencionado. Realmente la necesidad presente es la formación de un nuevo comité, para lo cual se les debe proporcionar la información necesaria de tal manera que se motiven a querer trabajar en función a las mejoras requeridas en la organización en pro a los trabajadores.

De acuerdo a la investigación realizada se determinó que la contratación del personal se hace de manera individual, con los beneficios mínimos establecidos por la ley. En dicha empresa las quejas y reclamos las canaliza el departamento de Recursos Humanos de forma escrita o por email. Los trabajadores no cuentan con un sindicato que sea capaz de luchar por mejorar sus condiciones laborales.

Dentro de toda organización el subsistema de Adiestramiento y Selección suele tener alto impacto sobre ella, puesto que como Rey (2012:54) considera es un “proceso educativo y de formación a corto plazo, aplicado de manera sistemático y organizado, mediante el cual se imparten conocimientos... a los trabajadores de una organización con la intención de perfeccionar puntualmente aspectos inherentes al cargo que ocupan”. En el caso estudiado se observó que tan importante acción no está siendo realizada por el Departamento de Recursos Humanos, que lo poco que reciben de formación los trabajadores es a través de charlas y clínicas de ventas auto-gestionadas por ellos mismos para poder cubrir los vacíos de información que poseen de las características de los productos que ofertan al cliente externo y respecto a los planes de carreras son inexistentes dentro de las estrategias internas de la empresa.

De acuerdo a Manzano (2009), uno de los antecedentes citado en nuestra investigación, se hace referencia a la importancia que tiene la realización de la capacitación a los trabajadores, lo cual ha generado que el departamento de recursos humanos de la empresa donde se desarrollo esa investigación, se mantenga encaminada al mejoramiento continuo del servicio brindados por ese departamento, manteniéndose en los parámetros

establecidos que les permite el crecimiento personal y profesional de sus empleados.

Como consenso general los trabajadores del departamento consideran que el nivel académico debe ser Profesional Universitario para formar parte de la gerencia de recursos humanos, así mismo el personal actualmente activo expresó poseer los conocimientos necesarios para la consecución de sus actividades, tratando de manera cordial a los trabajadores y en lo posible buscando comprender a cada trabajador de acuerdo a sus necesidades. Su mayoría expresó estar de acuerdo en sentirse motivado para prestar cada día un mejor servicio a sus trabajadores acotando que tal motivación es por iniciativa propia puesto que por parte de la organización no perciben ningún estímulo.

Por su parte, la mitad está totalmente de acuerdo en poseer la experiencia necesaria para ofrecer un buen servicio a los trabajadores mientras que la otra mitad expresa estar de acuerdo en poseerlo aceptando cualquier herramienta que les sea de utilidad para mejorar en tal sentido.

La actitud del personal del departamentos de recursos humanos suele marcar pauta para generar excelentes trabajos en equipo, de acuerdo a la encuesta realizada se evidenció que en su mayoría cumplen con responsabilidad las actividades asignadas, estando de acuerdo en tratar con empatía al personal y manteniendo una actitud amigable entre ellos. Expresan estar conscientes de la importancia que tiene mantener una comunicación clara y precisa con sus trabajadores y buscan en lo posible fomentar el trabajo en equipo.

## **Calidad de los Servicio ofrecido por el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno en la empresa estudiada. (Resultado del Instrumento 2)**

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los trabajadores de la empresa en estudio, los cuales son reflejado en una tabla de escala tipo Likert, con el propósito de analizar cada uno de los indicadores con los cuales se pudo dar respuestas a esta dimensión que se refiere en determinar el nivel de la calidad de servicios ofrecido por el Departamento de Recursos Humanos, dando así respuesta al segundo objetivo específico de la investigación. A continuación se especifica la leyenda de dicha tabla para su mejor comprensión:

5= Totalmente de Acuerdo

4= De Acuerdo

3= Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo

2= En Desacuerdo

1= Totalmente en Desacuerdo

En las tablas siguientes se presentan los resultados obtenidos en términos porcentuales evidenciando la tendencia de la calidad de servicio ofrecido por el departamento de recursos humanos desde las perspectivas del cliente interno. Dicha tendencia puede medir el servicio como:

- Positiva: calificado como excelente y los clientes quedan más que satisfechos.
- Neutral: calificado como aceptable, correcto, satisfactorio o adecuado
- Negativa: calificado como malo, pobre, deficiente o insatisfactorio

**Tabla Nro. 42**

Indicador: Servicios ofrecidos por el Departamento de Recursos Humanos		5	4	3	2	1
		TOTALME NTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
ITEM	REACTIVO	%	%	%	%	%
1.	La gerencia de recursos humanos planifica el proceso de reclutamiento y selección de personal de la organización	14.29	19.05	9.52	19.05	38.1
2.	La gerencia de recursos humanos realiza programas de inducción general en la empresa	0	9.52	4.76	19.05	66.67
3.	La gerencia de recursos humanos posee un programa de evaluación de desempeño dirigido a los trabajadores	0	0	4.76	28.57	66.67
4.	La gerencia de recursos humanos da a conocer las descripciones de cargos	14.29	33.33	14.29	23.81	14.29
5.	La gerencia de recursos humanos asigna los salarios de acuerdo a la profesionalización del trabajador	4.76	9.52	4.76	19.05	61.9
6.	La gerencia de recursos humanos otorga y vela por los beneficios sociales y económicos de los trabajadores	0	9.52	19.05	28.57	42.86
7.	La gerencia de recursos humanos planifica programas de seguridad y salud en el trabajo.	4.76	9.52	23.81	33.33	28.57
8.	La gerencia de recursos humanos atiende quejas y reclamos por parte de los trabajadores	4.76	19.05	4.76	42.86	28.57
9.	El personal de recursos humanos cumple con los planes de adiestramiento	0	9.52	4.76	28.57	57.14
10.	La gerencia de recursos humanos realiza planes de carrera.	0	0	0	23.81	76.19
PROMEDIO DE RESPUESTAS		4.29	11.90	9.05	26.67	48.10
TENDENCIA		POSITIVA		NEUTRAL	NEGATIVA	

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

### **Análisis e interpretación de los resultados del indicador: Servicios ofrecidos por el departamento de recursos humanos.**

En relación a las principales tareas del departamento de recursos humanos, más de la mitad de los trabajadores estuvieron entre totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, dejando en evidencia que el personal de recursos humanos, según estas afirmaciones, no planifican procesos de reclutamiento y selección de personal. Esto se evidenció cuando se desarrolló la encuesta en donde los trabajadores expresaron que este proceso lo desarrolla el gerente o supervisión del área necesitada.

Respecto al reactivo correspondiente a la realización de programas de inducción general para los trabajadores, la mayoría afirmó que dichos programas no se cumplen y de igual forma los programas de evaluación de desempeño, estos tampoco son tomados en cuenta como una estrategia de importancia dentro del departamento, ocasionando poca identidad por parte de los trabajadores con la empresa y una desmotivación en ellos.

Más sin embargo, en cuanto a las descripciones de cargo se observa que el departamento de recursos humanos ha cumplido parcialmente con la entrega de dichas descripciones de cargo, ocasionando que el 33,33% de los trabajadores afirmó estar de acuerdo en que el departamento da a conocer las descripciones de cargo.

Así mismo la mayoría de los encuestados, distribuidos en los niveles totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, consideró que la asignación de salarios no se realiza en base a la profesión de cada trabajador; sino que

tienen preestablecidos un salario para cada cargo sin considerar el nivel académico de la persona que lo ocupa.

En materia de los beneficios socio-económicos el 70% de la muestra analizada consideró que el departamento de recursos humanos no vela por el cumplimiento de estos beneficios, debido a que los trabajadores no perciben bonificaciones que los motiven a un mejor desempeño, y un 19,05% de los encuestados no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, reflejando un desconocimiento acerca de esta materia. En este caso se evidencia la falta de información que poseen los trabajadores y lo hermético del departamento al no transferir información de conocimientos de interés general a sus empleados.

Respecto a la seguridad y salud en el trabajo, la mayoría estuvo en desacuerdo que exista una planificación por parte del departamento de recursos humanos que aborde este tema. Actualmente cuentan con un servicio de atención primaria externa que no cubre sus expectativas y pocas medidas preventivas en cuanto a la seguridad de los trabajadores, lo que refleja debilidades en esta dimensión.

En base a los resultados obtenidos la mayoría de los encuestados, refleja que las quejas y reclamos que van dirigidas al departamento de recursos humanos por parte de los trabajadores, no son atendidas ni resueltas en el momento adecuado, dado al filtro existente entre el enlace trabajador – recursos humanos. Con esto, queda demostrado que existe desinterés en la atención y resolución de problemas al cliente interno de la empresa por parte del departamento.

Con respecto a los planes de adiestramiento por parte del departamento de recursos humanos, se obtuvo un porcentaje de más del 80% de la muestra encuestada que indicó estar entre los niveles totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, con la afirmación de que el departamento realiza adiestramiento a los trabajadores.

Según Álvarez (2001) en su investigación evidencia que el proceso de adiestramiento y apoyo al personal en cuanto a su desarrollo profesional, pasa a ser un elemento clave para generar mayores rendimientos en su jornada diaria, debido a que permite el desenvolvimiento de ellos como personas en un ambiente laboral cómodo facilitando una óptima interacción social del individuo dentro de la organización.

Para finalizar con las afirmaciones realizadas acerca de los servicios ofrecidos por el departamento de recursos humanos a sus clientes internos, se observó que el 100% de los encuestados se inclinó hacia las opciones totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respecto al apoyo de la realización de planes de carrera dentro de la empresa.

Estos resultados porcentuales obtenidos permiten identificar que desde las perspectivas del cliente interno la calidad del servicio que ofrece el departamento de recursos humanos tiene una marcada tendencia negativa, calificándolos como deficiente y que no satisface lo esperado por los trabajadores.

Tabla Nro. 43

Indicador: Calidad		5	4	3	2	1
		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
ITEM	REACTIVO	%	%	%	%	%
11.	La gerencia de recursos humanos cumple con eficiencia las tareas a realizar	0	23.81	23.81	28.57	23.81
12.	Las tareas ejecutadas por la gerencia de recursos humanos generan los resultados esperados.	0	4.76	38.1	28.57	28.57
13.	La información suministrada por la gerencia de recursos humanos es confiable.	0	19.05	38.1	28.57	14.29
14.	El personal de la gerencia de recursos humanos aplica las técnicas necesarias en la ejecución de sus tareas.	0	4.76	47.62	33.33	14.29
15.	Posee la gerencia de recursos humanos la tecnología requerida para realizar las tareas asignadas.	0	9.52	33.33	28.57	28.57
PROMEDIO DE RESPUESTAS		0.00	12.38	36.19	29.52	21.91
TENDENCIA		POSITIVA		NEUTRAL	NEGATIVA	

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

### Análisis e interpretación de los resultados del indicador: Calidad

La calidad, es considerada por Riveros (2007:2) como “el nivel de cumplimiento de los requisitos del servicio o del producto, que lo hace preferido por el cliente”, constituye un elemento esencial al momento de prestar un servicio, por ello es de vital importancia tomar como estrategia fundamental su aplicación en el servicio brindado al cliente interno, dado a que contribuye al logro de las metas de la empresa.

Un factor relevante de la calidad es la eficiencia al realizar las tareas; mas sin embargo en la encuesta realizada en la empresa en estudio más de la mitad de los trabajadores indicaron estar entre totalmente desacuerdo y en desacuerdo respecto a la eficiencia de las tareas realizadas por el departamento de recursos humanos y la otra parte de la muestra se apreció

entre los niveles ni de acuerdo ni en desacuerdo y de acuerdo, por lo que el personal no observa positiva la gestión del departamento.

En cuanto al rendimiento de este departamento, más de la mitad de los encuestados consideran que las actividades ejecutadas por el departamento no generan los resultados esperados y consideran a su vez que un 38,10% se encuentra en ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir presentan una posición neutral ante la labor del mismo. Entre conversaciones informales dicha posición de esa minoría va mas dirigida a evitar situaciones molestas entre el personal que labora ahí que un análisis realmente objetivo de la actuación del departamento como tal, lo cual se evidencia en el siguiente ítems donde se presenta una contradicción de ideas al expresar anteriormente que no están satisfechos con las actividades realizadas por el departamento y luego otorgarle más de la mitad de los encuestados confiabilidad en cuanto a la información suministrada por el departamento de recursos humanos.

Por otra parte un poco menos de la mitad de los trabajadores encuestados mantienen una posición neutral en cuanto a que el Departamento aplica las técnicas necesarias para la ejecución de sus tareas; lo que conlleva a que un 57% del personal considere que el Departamento cuenta solo con la Tecnología mínima requerida para realizar sus actividades asignadas, mostrando una tendencia negativa en este factor.

De acuerdo a las opiniones emitidas por los trabajadores, se determinó que en cuanto al indicador de calidad la tendencia tiende a ser negativa por todas las deficiencias presentes en la prestación de su servicio.

Por otro lado, el instrumento aplicado permitió determinar a su vez la productividad del Departamento de Recursos Humanos de la empresa en estudio, considerando aspectos como los insumos y cumplimientos de metas que este contempla, dicho resultados son especificados por medio de la siguiente tabla:

**Tabla 44**

Indicador: Productividad		5	4	3	2	1
		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
ITEM	REACTIVO	%	%	%	%	%
16.	La gerencia de recursos humanos cuenta con los insumos necesarios para atender a los trabajadores	4.76	9.52	28.57	23.81	33.33
17.	La gerencia de recursos humanos cumple con las metas dispuestas	0	0	33.33	28.57	38.1
PROMEDIO DE RESPUESTAS		2.38	4.76	30.95	26.19	35.72
TENDENCIA		POSITIVA		NEUTRAL	NEGATIVA	

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

### **Análisis e interpretación de los resultados del indicador: Productividad**

Una dimensión relevante al momento de ofrecer un servicio es la Productividad, definida por Riveros (2007:5) como “agregar mayor valor en sus procesos, con menores costos, para de esa forma lograr que sus servicios o productos sean preferidos y de fácil acceso a los clientes”, siendo uno de los factores determinantes para la aplicación de la productividad en la gestión del Departamento de Recursos Humanos los insumos que este utiliza para poder realizar las tareas asignadas. En referencia a esta materia un 57,14% de las personas encuestadas consideraron que el Departamento de Recursos Humanos de la empresa en estudio no cuenta con los insumos necesarios para ejecutar sus tareas, ubicando sus respuestas entre los niveles Totalmente en Desacuerdo y En Desacuerdo presentados en la guía;

lo que conlleva a un Incumplimiento de las Metas dispuestas por el Departamento opinión expresada por la mayoría de los encuestados, reflejando una tendencia negativa en cuanto a la productividad del departamento estudiado.

Tabla Nro. 45

Indicador: Oportunidad		5	4	3	2	1
		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
ITEM	REACTIVO	%	%	%	%	%
18.	El personal de la gerencia de recursos humanos realiza las tareas con rapidez	0	4.76	9.52	23.81	61.9
19.	La gerencia de recursos humanos ofrece soporte técnico a los trabajadores en los servicios ofrecidos	0	4.76	14.29	28.57	52.38
20.	El personal de la gerencia de recursos humanos da seguimiento a los servicios ofrecidos a los trabajadores	4.76	14.29	19.05	14.29	47.62
PROMEDIO DE RESPUESTAS		1.59	7.94	14.29	22.22	53.97
TENDENCIA		POSITIVA		NEUTRAL	NEGATIVA	

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

### Análisis e interpretación de los resultados del indicador: Oportunidad

Actualmente el ofrecer un servicio oportuno a los clientes es un elemento fundamental para fortalecer una opinión positiva acerca de la gestión realizada por las empresas, y por cada uno de los departamentos que la componen, es por esto que Riveros (2007:9) considera que la oportunidad de los servicios “tiene que ver con las condiciones de entrega o prestación de los servicios finales o intermedios, es decir, los servicios acordados, bajo las condiciones establecidas, en el momento previsto”, características relevantes de este servicio oportuno son la rapidez con que se realizó, y el soporte técnico y seguimiento que se le dió a dicho servicio.

Refiriéndose al reactivo que sugirió que el Departamento de Recursos Humanos realiza con rapidez las tareas asignadas, la mayoría de los encuestados opinaron encontrarse Totalmente en Desacuerdo con dicha afirmación, debido a que las a las solicitudes de servicios hechas por los trabajadores no reciben respuestas en un tiempo apropiado.

También se evidenció mediante las respuestas emitidas por la muestra seleccionada, que el Personal del Departamento no ofrece el debido soporte técnico a su cliente interno, generando esto que la mayoría de las respuestas de los encuestados se ubiquen entre los niveles Totalmente en Desacuerdo y En Desacuerdo. El seguimiento de los servicios tampoco es una de las estrategias aplicadas por el Personal de Departamento, ya que el 61, 90% de los individuos encuestados consideró que esta característica del servicio oportuno no es tomada en cuenta.

Los resultados nombrados anteriormente dejan claro la tendencia negativa en cuanto a lo oportuno de la gestión del departamento estudiado, siendo constantes las críticas hechas por los trabajadores respecto a la optimización del tiempo y la solución o respuesta a su requerimiento.

Tabla Nro. 46

Indicador: Compromiso		5	4	3	2	1
		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
ITEM	REACTIVO	%	%	%	%	%
21.	La gerencia de recursos humanos cumple con sus tareas por necesidad de satisfacer al personal	0	9.52	19.05	38.1	33.33
22	La gerencia de recursos humanos cumple con sus tareas por cumplir normativas	9.52	38.1	33.33	9.52	9.52
23	La gerencia de recursos humanos cumple con sus tareas por el deseo de ofrecer una buena atención a los trabajadores	0	9.52	14.29	42.86	33.33
PROMEDIO DE RESPUESTAS		3.17	19.05	22.22	30.16	25.39
TENDENCIA		POSITIVA		NEUTRAL	NEGATIVA	

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

### Análisis e interpretación de los resultados del indicador: Compromiso

El Compromiso, como dimensión de la calidad según Riveros (2007:11) se refiere a “la puesta en práctica de la misión, los principios y valores de la entidad por parte de los trabajadores”, evidenciándose este compromiso en el cumplimiento por parte de los trabajadores de las tareas asignadas, influyendo en su desempeño el factor que los motiva a cumplir dichas tareas.

En referencia a esta dimensión, el 71,43% de las personas encuestadas escogieron las respuestas Totalmente en Desacuerdo y En Desacuerdo con que el departamento realiza las tareas por necesidad de satisfacer al personal y no por el cumplimiento de la misión y visión de la organización; el 71,43% coincidió en que realizan las tareas por cumplir con las normativas, al responder esta afirmación entre los niveles Totalmente De Acuerdo y De

Acuerdo, es decir no por dar bienestar a los trabajadores sino por cumplimientos de sus labores.

El 76,19% consideró que su motivación para realizar las tareas no corresponde a su deseo de ofrecer una buena atención a los trabajadores, pues no hay ningún factor motivacional por parte de la organización sino mas bien el personal debe auto motivarse para cumplir con sus funciones de manera más agradables. Esto conlleva a una tendencia negativa en cuanto al indicador estudiado.

**Tabla 47**

Indicador: Seguridad		5	4	3	2	1
		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
ITEM	REACTIVO	%	%	%	%	%
24	La gerencia de recursos humanos dispone de unas adecuadas instalaciones físicas para ofrecer atención a los trabajadores	4.76	0	14.29	38.1	42.86
25	La gerencia de recursos humanos ofrece estabilidad laboral a los trabajadores	4.76	28.57	42.86	14.29	9.52
PROMEDIO DE RESPUESTAS		4.76	14.285	28.575	26.195	26.19
TENDENCIA		POSITIVA		NEUTRAL	NEGATIVA	

Fuente: Contreras, Jiménez y Zambrano (2013)

### **Análisis e interpretación de los resultados del indicador: Seguridad**

Una dimensión muy significativa para los trabajadores tiene que ver con la Seguridad, expresada por Riveros (2007:12) como “la manera que puedan trabajar en condiciones que no afecten a su integridad o seguridad física y mental”. Al encuestar al personal en referencia a las instalaciones físicas del departamento de recursos humanos, un 42,86% de ellos coincidió en que las

mismas no proporcionan las condiciones que hagan más amable y atractiva la estadía del cliente interno en el punto de atención. Así mismo un 46,82% consideró estar Ni De Acuerdo Ni en Desacuerdo en cuanto al reactivo que se refirió a si el departamento de recursos humanos ofrece estabilidad laboral a los trabajadores, esto con la intención de proporcionar seguridad mental y emocional a los mismos.

La tendencia en este caso es negativa, debido a que la organización no se preocupa por ofrecerle mayor seguridad a sus trabajadores, los cuales muestran una conformidad en cuanto a la seguridad existente en cuanto al ambiente físico donde se desarrolla su jornada laboral

### **Debilidades y Fortalezas de la Calidad de Servicio del Departamento de Recursos Humanos Ofrecido al Cliente Interno.**

Seguidamente se presenta la tabla Nro. 47, en la que se muestran las debilidades y fortalezas que presenta el Departamento de Recursos Humanos, generada en base a las respuestas emitidas tanto por el personal que conforma el departamento como por los trabajadores, a objeto de dar respuesta al objetivo Nro. 3 de la presente investigación.

**Tabla Nro. 48**  
**Debilidades y Fortalezas del Departamento de Recursos**  
**Humanos en cuanto a la Calidad de Servicio prestado**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Poseen uniformidad en el proceso de requisición de personal	Ausencia de planificación en el proceso de selección de personal
Existencia de Descripciones de Cargo dentro de la organización	Falta de planificación para la realización de inducciones al personal
Poseen un sistema automatizado de nómina	No se realizan periódicamente evaluaciones de desempeño
El personal de Recursos Humanos es profesional en el área	Falta de actualización y difícil acceso al personal para la obtención de las Descripciones de Cargos
El departamento de Recursos Humanos cumple con los requisitos de ley en el desenvolvimiento de sus tareas	No se tiene claro los parámetros para la asignación de sueldos y salarios
Se desenvuelve armónicamente el trabajo en equipo	Los beneficios socio-económicos brindados no satisfacen las necesidades de los trabajadores
Existe conformidad con las instalaciones físicas	Ausencia de programas ni comite de seguridad y salud en el trabajo
	No existe comunicación directa entre trabajadores y el personal del departamento
	El adiestramiento no lo aplica el departamento de Recursos Humanos
	No existen planes de carreras en la organización
	La calidad de servicio percibida por los trabajadores es deficiente

## **CONCLUSIÓN**

En la actualidad las organizaciones se deben abocar a prestar un servicio de calidad a sus clientes internos, dado que estos son quienes representan a la organización frente a sus clientes externos, por lo que deben dar importancia a incentivar su potencial, contribuyendo a la capacitación, y al crecimiento personal y profesional de los trabajadores; lo que se logra por medio de la aplicación de un diseño de trabajo adecuado, reconocimiento, estrategias de premios, educación y capacitación, acompañado de un ambiente laboral sano, seguro y motivador.

La investigación tuvo como propósito analizar la calidad de servicio que ofrece el departamento de recursos humanos al cliente interno en una empresa de servicios ubicada en San Diego - estado Carabobo, con la finalidad de identificar las debilidades y fortalezas de la calidad de servicio del departamento de recursos humanos.

Luego de la aplicación de los instrumentos a la muestra seleccionada, tanto del departamento de recursos humanos como a los trabajadores de la empresa, se pudo dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos propuestos en la investigación, y a través de estos resultados obtenidos se pudieron señalar estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio ofrecido por el departamento de recursos humanos al cliente interno.

Dando respuesta al primer objetivo específico, la gerencia de recursos humanos expresa conformidad por el servicio brindado a sus trabajadores, pues según su apreciación, realizan su labor lo más eficientemente posible,

dentro de lo establecido por la ley y en constante búsqueda de la excelencia en su desenvolvimiento a nivel laboral a pesar de no poseer un departamento en cada una de sus sedes, sino que manejan de manera centralizada a una persona ubicada en cada una de las tiendas, cargo que usualmente esta ocupado por un pasante universitario o aprendiz INCES, que debe cubrir desde allí todos los requerimientos que están referidos al departamento de recursos humanos.

En contraste con lo señalado por el departamento de recursos humanos, y dando respuesta al segundo objetivo específico de la investigación relacionado con el nivel de la calidad de servicio ofrecido por el departamento de recursos humanos desde la perspectiva del cliente interno, refleja el poco interés del departamento en ofrecer un servicio de calidad, dado a que los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento muestra una tendencia negativa en cuanto al servicio prestado por el departamento.

Esta actuación se distancia claramente de la estrategia general planteada por la organización, en la cual se manifiesta la importancia de que todos los departamentos ofrezcan servicios de calidad, y la relevancia de poseer un equipo humano comprometido que crezca y se desarrolle continuamente.

En referencia al tercer objetivo específico de la investigación, se pudo comprobar que el departamento posee uniformidad en el proceso de requisición del personal, el cual es realizado a través de un formato estándar llenado por el supervisor del área solicitante, sin embargo, este departamento sólo es encargado de recibir la solicitud mas no ejecuta el proceso de reclutamiento y selección de personal, donde este es

desarrollado por el supervisor del área afectada, situación que genera ciertas debilidades en la escogencia del personal idóneo para la vacante existente.

Esta debilidad evidencia que el departamento de recursos humanos no realiza procesos de detección de necesidades de adiestramiento, así como tampoco procesos de evaluación de desempeño que les genere la información necesaria para planificar adecuadamente estrategias, métodos y técnicas de inducción y adiestramiento que permitan minimizar las brechas del desempeño existentes en los trabajadores.

Por su parte, la existencia de descripciones de cargos dentro de la organización, demuestra la presencia de una directriz preocupada por el cumplimiento de las funciones mínimas que debe desarrollar el departamento de recursos humanos para brindarle las herramientas necesarias a sus trabajadores que faciliten el desenvolvimiento de su labor diaria dentro de la organización a pesar de que estas descripciones no están actualizadas, ni son de conocimiento de los trabajadores, lo que dificulta realizar una adecuada valoración de los cargos, imposibilitando una distribución racional de los beneficios socioeconómicos y salarios entre los cargos existentes en la organización, y comprobar su competitividad dentro del mercado laboral.

Dicha situación refleja la falta de seguimiento y control por parte del departamento de recursos humanos a sus actividades, debido a que inician los procesos correspondientes a su área mas no se ocupan de garantizar el cumplimiento de la meta trazada.

Por otro lado, se constató que la organización no posee ningún plan de carrera que estimule al talento humano, y que le permita a los trabajadores esforzarse por un futuro profesional dentro de la organización, situación que confirma la tendencia negativa existente

Otro punto importante que se pudo observar, fue la ausencia del comité de seguridad y salud laboral, el cual es una exigencia estipulada en el marco regulatorio que rige el trabajo en Venezuela y que de no cumplirse genera sanciones para la organización, debido a que este debe velar por el cumplimiento **de las políticas, programas, desempeño y condiciones en materia de seguridad y salud en el trabajo.**

En consecuencia es notoria la tendencia negativa en cuanto a la presencia de mas debilidades que fortalezas por parte de la gestión del departamento de recursos humanos, lo que se evidencia con el incumplimiento de lo que la empresa desde sus inicios ha tenido como visión, que es contar con trabajadores comprometidos, en continuo desarrollo y que se pueda generar un excelente ambiente organizacional, capaz de reflejar a través de su cliente interno la calidad de servicio que debe poseer la organización para posicionarse en el mercado y la preferencia de sus clientes.

## RECOMENDACIONES

Basándose en las conclusiones obtenidas en la presente investigación, se generaron recomendaciones que permitieron dar respuesta al cuarto y último objetivo específico, el cual consiste en señalar estrategias orientadas a mejorar la calidad de servicio ofrecido por el departamento de recursos humanos al cliente interno, es importante destacar que realizar la aplicación de estas recomendaciones, permitirá mejoras notables en las estrategias de la organización en estudio permitiéndoles obtener lealtad y compromiso en su personal; las recomendaciones son las siguientes:

- Designar a un profesional del área de recursos humanos para que ejerza sus actividades a tiempo completo en las sucursales que conforman la empresa y ofrezca los servicios que requieren los trabajadores de tan importante departamento y así atender de manera directa procesos como el reclutamiento y selección de personal, la inducción general del personal, canalización de quejas y reclamos del los trabajadores e incluso aplicar de técnicas y herramientas que le permita pronosticar necesidades de recursos humanos.
- Vincular la planificación de recursos humanos con la estrategia general de la empresa, lo que se torna eficaz cuando entre ambas existe una relación recíproca e interdependiente, dado que las decisiones de departamento de recursos humanos afectan la planificación estratégica y viceversa.
- Realizar procesos de detección de necesidades de adiestramiento con el fin de minimizar las brechas entre el desempeño del trabajador y las exigencias del cargo y así lograr un desempeño

eficaz del trabajador en sus actividades y proporcionando a su vez apoyo directo al logro de los objetivos de la organización.

- Aplicar estrategias adecuadas para la creación de un sistema de evaluación de desempeño, en la cual se deben considerar desde la elección del método a utilizar, diseño de formatos a aplicar hasta la formulación de políticas a crear para el mejoramiento del proceso.
- Estimular el desarrollo del talento humano dentro de la empresa, que permitan el crecimiento y futuro del trabajador dentro de la organización, lo que implica realizar planes de carrera para el personal tanto a nivel operativo, técnico y supervisorio acorde a sus cualidades y metas dentro de la empresa.
- Actualizar las descripciones de cargos, a través de entrevistas personales a los trabajadores para definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado cargo.
- Determinar el valor relativo de cada cargo con la aplicación de sistemas apropiados, con el fin de obtener una relación racional de la remuneración dada a los trabajadores.
- Analizar las condiciones salariales del entorno a través de un estudio de mercado que permita o facilite mantener una administración competitiva en salarios y estimule el potencial de su valioso capital humano.
- Ofrecer beneficios socioeconómicos mediante un sistema de recompensas equitativas que le provea a sus trabajadores un crecimiento progresivo en su calidad de vida

- Reactivar el comité e implementar los programas de seguridad y salud laboral.
- Establecer tiempos de respuestas apropiados, a las solicitudes realizadas por el cliente interno de la empresa.
- Disminuir filtros de comunicación con el departamento de recursos humanos promoviendo una relación más directa entre los trabajadores y el personal a cargo del departamento.
- Planificar y ejecutar jornadas de formación a los integrantes del departamento de recursos humanos que les permitan ofrecer cada día un mejor servicio a sus clientes.

## LISTA DE REFERENCIAS

Albrecht, Karl y Lawrence, Bradford (1991). La excelencia del servicio. Editorial Legis, Bogota Colombia

Albrecht, Karl (1998). La excelencia en el Servicio. Conozca y comprenda a sus Clientes. Editorial LTDA. Colombia.

Albrecht, Karl (2004). La revolución de los servicios. Editorial LTDA. Colombia.

Álvarez, Pedro (2001). Factores que influyen en los niveles de satisfacción de los clientes internos y externos de Entidad de Ahorro y Préstamo en el municipio Maracaibo del estado Zulia. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Estado Zulia, Venezuela.

Aramayo, Rodolfo (2000). Planificación estratégica de recursos humanos. Ediciones de la Universidad de la Paz. Bolivia.

Arias, Fidias (1999). El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración. Editorial Oriol Ediciones, Caracas.

Barreto, Francis y Zambrano, Andrelina (2007). Calidad de Servicio que ofrece la gerencia de Recursos Humanos a los Clientes Internos en la empresa Petrocasa, S.A. Trabajo de Grado, Universidad de Carabobo, Venezuela.

Barroso, Carlos (2000). La Calidad de Servicio: Estudio sobre el tema. Papeles de Economía Española. Numero 58. España.

Belly, Pablo (2003). Gestión del Conocimiento. Editorial McGraw-Hill. México.

Brito, José (1992). Cómo elaborar una Tesis. Editorial Cendes, UCV. Caracas, Venezuela.

Bulmaro, Adrián (2010). La Gestión de Conocimiento en las relaciones Académico Empresariales. Universidad Politécnica de Valencia, España.

Bustamante, Ángel (2010). La Empresa. Editorial Gestión 2000. España.

Chiavenato, Idalberto (2000). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. México.

Chiavenato, Idalberto (2001). Gestión de talento Humano. MC Graw-Hill. Interamericana, S.A. Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2004). Administración de Recursos Humanos. Editorial, McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá, Colombia.

Craven, Robert (2003). **El cliente es el rey. Como superar sus xpectativas.** Ediciones Gestión 2000. España.

Delgado de Smith, Yamile, Colombo, Leyda y Orfila, Rosmel (2003). **Conduciendo la Investigación.** Segunda Edición. Editado por Comala.com, Caracas - Venezuela

Deming, William (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid.

Dessler, Gary (1985). Administración de Personal. Editorial Prentice Hall, México.

Evans, James y Lindsay William (2010) Administración y Control de Calidad. Séptima Edición. Editorial Cengage Learning. Mexico, D.F.

Guzmán, Isaac (1966). La Ciencia de la Administración. Editorial Limisa-Wiley. México.

Hernández, Luis y Ramírez, José (2008). Servicio de atención al cliente prestado por el Departamento de Recursos Humanos de Atento Venezuela a sus clientes internos. (Trabajadores), Trabajo de Grado, Universidad de Carabobo, Venezuela.

Ishikawa, Kaoru (1988). ¿Qué es el control de la Calidad?. Ediciones Revolución. Cuba.

Ivancevich, Jhon (1997). Gestión de la Calidad y Competitividad. Editorial McGraw – Hill. España – Madrid.

James, Paul (2000). La Gestión de la calidad total. Un texto introductorio. 2da edición Editorial Prentice Hall. España.

Keiningham, Timothy y Vavra, Terry (2003). Clientes Enamorados. Editorial Deusto, Barcelona-España.

Kotler, Philip (2005). Fundamentos de Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall México, 351 Págs. México.

Lopez, Juan (2007). El Cliente Interno. Contribución a la Economía, revista Académica, España.

Manzano, Irma (2009). La calidad en el servicio dirigido al cliente interno que presta el departamento gestión de gente en una empresa de alimentos de consumo masivo, localizada en Valencia estado Carabobo. Trabajo de grado, Universidad de Carabobo, Venezuela.

Manual Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). Libro en línea. Disponible: <http://www.slideshare.net/chicabonsay/diseos-de-la-investigacin>. 2012, Diciembre 7.

McCarthy, Eugene (1964). Las 4 P Organizacional. Seminario de Economía. USA.

Mota, Florana, Orozco, Mariliane y Ostos, Sinthya (2008). El servicio prestado por el departamento de talento humano hacia los clientes internos de una entidad financiera visto a través de indicadores de gestión como estrategia empresarial. Trabajo de grado, Universidad de Carabobo, Venezuela.

Muñoz, Algarín (1998). El Cliente Interno. Universidad Autónoma de Barcelona. España.

Navarro, Juan y Nava de Villalobos (1996). Procesos y Productos en la Investigación Documental. Trabajo de Grado, Universidad del Zulia. Venezuela.

Peluffo, Mariano y Catalán, Edith (2002). Introducción a la Gestión del Conocimiento y su Aplicación al sector Público. Instituto Latinoamericano y del Caribe. Chile.

Pérez, Alexis (2006). Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación. Editorial Fedupel. Caracas, Venezuela.

Pinto, Mario (1998). Gestión de Calidad en Documentación. Anales de Documentación, volumen 1. España.

Plancarte, Rodrigo (1998). El Servicio como Poder de Cambio. La Característica distintiva en los Negocios. Ediciones castillo, S.A. México.

Rey de Polanco, Nerza (2012). Planificación y Desarrollo del Talento Humano. Primera Edición. Editado por la Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Valencia – Venezuela.

Riveros Silva, Pablo Emilio (2007). Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio. Tercera edición, Textos universitarios, Bogotá, Colombia.

Ruiz, Antonio (2002). Gestión de la Calidad de Servicio. Diario La Vanguardia. Buenos Aires, Argentina.

Sabino, Carlos (1992). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Smith, Shaun y Wheeler, Joe (2004). Gestionar la Experiencia del Cliente. Editorial Deusto Barcelona-España

Sociedad Americana para el Control de Calidad (1946).USA. Libro en línea. Disponible: <http://www.conocimientosweb.net/portal/term4190.html>. Consulta: 2012, Mayo 12

Thompson, Iván (2005). Características de los Servicios. Libro en línea. Disponible: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfacción-cliente.html>. 2012, Mayo 23.