UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÒN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA

Línea de Investigación: Gestión de Mercadeo en el contexto Venezolano.

ESTRATEGIAS DE MERCADEO INTERNO QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE NÓMINA.

Caso de Estudio: Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.

Autora:

Lcda. Cammarata, Marianna

Bárbula, Enero de 2014.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÒN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA

Línea de Investigación: Gestión de Mercadeo en el contexto Venezolano.

ESTRATEGIAS DE MERCADEO INTERNO QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE NÓMINA.

Caso de Estudio: Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.

Autor (a):
Lcda. Cammarata, A. Marianna
Tutor (a) de Contenido:
MSc. Sanguinetti, Hazel
Asesor Metodológico:
MSc. Aquino, Julio

Proyecto de Trabajo de Grado Presentado para Optar al Título de Magíster en Administración de Empresas Mención Mercadeo

Bárbula, Enero de 2014

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÒN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

ESTRATEGIAS DE MERCADEO INTERNO QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE NÓMINA.

Caso de Estudio: Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.

Tutor (a):

MSc. Sanguinetti, Hazel

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas
Mención Mercadeo
Del ciudadano(a): **Cammarata Acierno Marianna**

Por: MSc. Sanguinetti, Hazel
C.I. V-15.529.728

Bárbula, Enero de 2014

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÒN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL ASESOR METODOLÓGICO

En mi carácter de Tutor del Trabajo presentado por el ciudadano: **Marianna Cammarata Acierno** para optar al Grado de Magíster en Administración de Empresas, Mención Mercadeo, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe, cuyo título es: **ESTRATEGIAS DE MERCADEO INTERNO QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE NÓMINA. Caso de Estudio: Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.**

Por: MSc. Julio Aquino
C.I. V- 2.473.453

Bárbula, Enero de 2014

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÒN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA

VEREDICTO

Nosotros miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de grado titulado: **ESTRATEGIAS DE MERCADEO INTERNO QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE NÓMINA. Caso de Estudio: Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.**, presentado por: **Marianna Cammarata Acierno**, cédula de Identidad **V-17.315.991**, para optar al Grado de Magíster en Administración de Empresas, Mención Mercadeo, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____días del mes de _____ del año 2014.

Nombre y Apellido	**C.I.**	**Firma**
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, Enero de 2014.

DEDICATORIA

A **Dios Todopoderoso**, les doy gracias por haberme dado la oportunidad de culminar este momento tan maravilloso.

A **Mis Padres**, les doy gracias por haberme regalado la vida y espero que disfruten este logro al igual que yo lo estoy disfrutando.

A **Mis Abuelos** que desde el cielo me acompañan para la culminación de esta meta.

A **Mis Hermanos y Sobrinos**, los amo y gracias por estar ahí siempre.

Marianna

AGRADECIMIENTO

A todas aquellas personas que de una u otra forma me orientaron y me impulsaron en el desarrollo y culminación de este trabajo.

Agradezco a los profesores: Julio Aquino, Cecilia Arocha, Hazel Sanguinetti. Por sus enseñanzas y atenciones brindadas cuando lo necesite.

A los Trabajadores y compañeros de trabajo de la empresa Alimentos Heinz por habernos permitido el aporte de datos necesarios para realizar esta investigación.

A todos ellos, familiares, amigos y a todas las personas que me brindaron su aporte y a ti nuestro Dios.

A todos mil gracias

Marianna

ÍNDICE GENERAL

	pp.
INDICE GENERAL...……	viii
LISTA DE CUADROS……	xi
LISTA DE GRÁFICOS……..	xiii
RESUMEN……	xiv
ABSTRACT……..	xv
INTRODUCCIÓN…….....	1

CAPÍTULO

I	**EL PROBLEMA**…….	3
	Planteamiento del Problema…….....	3
	Objetivos de la Investigación…….……	7
	Objetivo General……..……	7
	Objetivos Específicos……..	7
	Justificación de la Investigación.……	8
	Delimitación Del Estudio……..	9
II	**MARCO TEÓRICO**……..…….....	10
	Antecedentes de la Investigación……..…..	10
	Bases Teóricas…….....	15
	Antecedentes de la Empresa Alimentos Heinz……..….....	16
	Reseña Histórica en Venezuela…….....	17
	Mercadeo…….	21
	Mercadeo Interno……..	22
	Importancia del Mercadeo Interno……..	23
	Tipos de Gestión de Mercadeo Interno……..….....	24
	Diferencias del Mercadeo Tradicional con el Mercadeo……	26
	Cliente – Trabajador…….....	26
	Producto – Empresa……..….....	27
	Teoría de las Necesidades de Maslow…….....	28
	Incentivos Laborales……..……..…..	30
	Reconocimiento en el Trabajo…….....	32
	Relaciones Interpersonales……..….....	34
	Servicio……	36
	Características de los Servicios……..	36
	Calidad de Servicio……..…..	39
	Nivel de calidad de servicio……	41
	Servicio al cliente……..	46
	Mercadeo de servicio…….	49
	Marketing de servicio a través del recurso humano……...	52
	Dimensión de la calidad de servicio……	53
	Triángulo de mercadeo de servicios……	57

pp.

Definición de Términos…….…… 58

Categorías de Estudio……..……..…… 60

III MARCO METODOLÓGICO……..……..... 61
Tipo de Investigación……..... 61
Diseño de la Investigación……... 62
Nivel de la Investigación…… 63
Población y Muestra…….……..... 63
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos…… 66
Validez y Confiabilidad……..... 67
Procedimiento……..... 69
Técnicas de Análisis de Datos…… 70

IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS……..... 71

Resultados de la Encuesta…..... 72
Dimensión: Elementos Tangibles..... 72
Dimensión: Cumplimiento de promesas..... 75
Dimensión: Actitud de servicio…… 77
Dimensión: Competencia del Personal..... 79
Dimensión: Empatía……..... 85
Resultado de la Entrevista al personal que trabaja en el Departamento de Nómina …….…… 90

V LA PROPUESTA….....…..... 101

Presentación de la Propuesta..... 101
Objetivos de la propuesta…..... 102
Objetivo General……..... 102
Objetivo Específicos……..... 102
Formulación de la Propuesta…… 102
Justificación de la Propuesta……... 117
Factibilidad de la Propuesta…… 118
Análisis DOFA……... 120

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES……..... 121

Conclusiones…..……..……..... 121

Recomendaciones...……..……..... 124

REFERENCIA…… 125

pp.

ANEXOS…….. 129

A Protocolo De Entrevista al Personal de Nómina Alimentos Heinz de Venezuela, C.A…….. 130

B Cuestionario al Personal de Alimentos Heinz de Venezuela, C.A…….. 132

C Formato De Validación De Instrumentos Juicio De Expertos Para la Encuesta…….. 134

D Carta De Evaluación Del Instrumento De Recolección De Datos……... 137

E Calculo de Confiabilidad (Coeficiente Alfa Cronbach)…….. 138

F Aspecto Administrativo…… 140

G Resultado Experto N° 1…….. 142

H Resultado Experto N° 2…….. 144

I Resultado Experto N° 3…….. 147

J Acta de Aprobación…..…….. 150

LISTA DE CUADRO

		pp.
1	Cuadro de Operacionalización……..	60
2	Distribución de la población……	63
3	Distribución de la muestra……..	66
4	Interpretación del Coeficiente Alfa de Cronbach…..…….....	68
5	Calificación de las instalaciones y equipos de la empresa……	72
6	Trato recibido por parte de los trabajadores del área de nómina	73
7	Calidad de servicio en cuanto a la entrega de resultados…….....	75
8	Actitud de los trabajadores del departamento de nómina……	77
9	Soluciones referentes a los pagos de nómina……	79
10	Desempeño del departamento de nómina……..	81
11	Procedimiento cuando se presentan problemas con los pagos	82
12	Solución a las quejas sobre errores de cálculo……	83
13	Ubicación del departamento de nómina……	85
14	Flujo de información entre nómina y los demás departamentos	86
15	Conformidad por las actividades del departamento de nómina……	87
16	Transcripción Entrevista al Trabajador N° 1……	90
17	Transcripción Entrevista al Trabajador N° 2…….....	92
18	Transcripción Entrevista al Trabajador N° 3..…….....	93
19	Transcripción Entrevista al Trabajador N° 4...……	94
20	Transcripción Entrevista al Trabajador N° 5…...……	95
21	Transcripción Entrevista al Trabajador N° 6…….....	96
22	Transcripción Entrevista al Trabajador N° 7…….....	97
23	Transcripción Entrevista al Trabajador N° 8……..……..	98
24	Transcripción Entrevista al Trabajador N° 9……..……	99
25	Plan de capacitación en uso efectivo del tiempo……..….	106
26	Capacitación en el área de nómina……..…….	107
27	Tabla de Incentivos……..……...	114
28	Cursos de Capacitación……..…….....	115
29	Costos……..……..	119
30	Análisis DOFA……..……..……	120
31	Materiales Necesarios……..……..……	140
32	Cronograma de actividades……..……..……	140

LISTA DE GRÁFICOS

pp.

1	Pirámide de las Necesidades de Maslow……..	30
2	Calificación de las instalaciones y equipos de la empresa……	72
3	Trato recibido por parte de los trabajadores del área de nómina	73
4	Calidad de servicio en cuanto a la entrega de resultados…….....	75
5	Actitud de los trabajadores del departamento de nómina……	77
6	Soluciones referentes a los pagos de nómina…….	79
7	Desempeño del departamento de nómina……..	81
8	Procedimiento cuando se presentan problemas con los pago.	82
9	Solución a las quejas sobre errores de cálculo…….	83
10	Ubicación del departamento de nómina…….	85
11	Flujo de información entre nómina y los demás departamentos……..	86
12	Conformidad por las actividades del departamento de nómina…….	87
13	Carta de Valores del Departamento de Nómina de Alimentos Heinz de Venezuela C.A….……..……	104

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÒN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA

ESTRATEGIAS DE MERCADEO INTERNO QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE NÓMINA.
Caso De Estudio: Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.

Autor: Lcda. Marianna Cammarata
Tutor: MSc. Hazel Sanguinetti
Fecha: Enero, 2014

RESUMEN

La presente investigación nace de la necesidad por parte del investigador en realizar cambios en el aspecto motivacional de los empleados del departamento de Nómina de la empresa Alimentos Heinz, C.A., para ofrecer una mejor calidad de servicio a todos sus trabajadores. Metodológicamente y tomando en cuenta la naturaleza del estudio, el tipo de investigación es aplicada tecnicista en la modalidad de propuesta con base en una investigación diagnóstica descriptiva, bajo un diseño no experimental. Las técnicas utilizadas fueron la encuesta y la entrevista, y se aplicaron a dos (2) estratos, uno destinado a los empleados del Departamento de Nómina, el cual está conformado por nueve (9) personas a los cuales se les aplico la entrevista y otro dirigido a la totalidad de los Trabajadores de los departamentos de Ingeniería de Mantenimiento y la línea de Kétchup bajo el concepto de muestreo no probabilístico conformado por 68 y 97 personas respectivamente. Los instrumentos usados fueron el guión de entrevista y el cuestionario. En cuanto a la validez y confiabilidad de la presente investigación se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach arrojando un resultado de 0,84 el cual es considerado según los rangos prediseñados como muy alto. Por último, se puede determinar a manera conclusiva que se detectaron varios elementos que afectan el comportamiento y la motivación de los empleados y trabajadores de la empresa Alimentos Heinz, C.A., por lo que se propusieron estrategias de mercadeo interno que ayudarían a mejorar la calidad de servicio brindada por sus empleados a todos los trabajadores de la empresa.

Palabras Clave: Motivación, Mercadeo Interno, Calidad de Servicio.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÒN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA

INTERNAL MARKETING STRATEGIES THAT CONTRIBUTE TO IMPROVING THE QUALITY OF SERVICE IN THE PAYROLL DEPARTMENT.
Case Study: Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.

Author: Lcda. Marianna Cammarata
Tutor: MSc. Hazel Sanguinetti
Date: Enero, 2014

ABSTRACT

This research stems from the need for the researcher to make changes in the motivational aspect of employees Payroll department Alimentos Heinz, CA, to provide better quality of service to all its workers. Methodologically and taking into account the nature of the study, the type of research is applied in the form technicist proposal based on a descriptive diagnostic investigation, under a non-experimental design. The techniques used were the survey and interview, and applied to two (2) layers, one for the employees of the payroll department, which consists of nine (9) persons to whom they applied the interview and other directed to all departments Workers Maintenance Engineering and ketchup line under the concept of non-probability sampling comprised 68 and 97 people respectively. The instruments used were the script of interview and questionnaire. As for the validity and reliability of this research was used Cronbach's coefficient alpha of 0.84 yielding a result which is considered as pre-ranges as high. Finally, you can determine conclusively that identified several elements that affect the behavior and motivation of employees and workers Alimentos Heinz, CA, so it is proposed internal marketing strategies that would help improve the quality of service provided by its employees to all employees of the company.
.
Keywords: Motivation, Internal Marketing, Quality of Service

INTRODUCCION

El éxito de una organización corresponde al cumplimiento de los objetivos y de las normas establecidas, basadas en el manejo eficiente de sus relaciones interpersonales, en el ambiente en el cual los trabajadores desarrollan sus actividades y en la forma en que éstos se relacionan. Así, teniendo en cuenta que, para el ser humano es de gran importancia la necesidad de interrelacionarse entre sí, se resalta el hecho que una empresa debe considerar en primera instancia a sus empleados, dándole la orientación necesaria para que se sientan en confianza generando a su vez técnicas de comunicación interna y técnicas de participación que haga posible que la información fluya hacia todos los niveles que la conforman.

En este sentido, el mercadeo interno se ha convertido en una estrategia indispensable para el departamento de Recursos Humanos de toda organización, generando al personal que la integra un lugar de trabajo donde se sienta valorado, donde pueda desarrollarse profesionalmente, con un clima agradable, en definición sentirse parte del proyecto. Así, el mercadeo interno, proporciona una serie de herramientas que permiten tratar al trabajador como un cliente, con sus deseos y necesidades, mejorando su motivación en el trabajo.

Dentro de este contexto, se toma en cuenta el departamento de nómina de la empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A..; ya que en la actualidad no responden a las necesidades de la masa laboral de esta organización; lo que ha ocasionado constante conflictos entre el sindicato y este departamento, faltas de motivación en el personal, entre otras debilidades; por lo que esta investigación propone estrategias de mercadeo que permitan mejorar la calidad de servicio en el departamento de nómina de la empresa en estudio.

En tal sentido, este trabajo especial de grado está estructurado en cinco (05) capítulos, constituidos de la siguiente manera: en el Capítulo I se presenta el Planteamiento del Problema, el Objetivo General y los Específicos representando estos la meta a la cual se quiere llegar, así como también la justificación de la investigación.

Por su parte, el Capítulo II, contiene los antecedentes de la investigación, las Bases Teóricas que sirven de soporte para el desarrollo de los objetivos propuestos y la definición de los Términos Básicos relacionados con el desarrollo de esta investigación. Por su parte en el Capítulo III: se desarrolla el marco metodológico del estudio, donde se define cuál es el tipo y diseño de la Investigación y la metodología requerida para desarrollar cada una de las fases metodológicas del estudio, donde se define cuál es la población, la muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos necesarios para detectar las posibles soluciones a la problemática planteada.

A su vez, en el Capítulo IV, se muestran los resultados de la encuesta aplicada al personal operario de la empresa en estudio, así como la entrevista aplicada a su personal de nómina.

Por último en el Capítulo V, se desarrolla la propuesta, la cual consistió en la elaboración de las estrategias requeridas para el mejoramiento de la calidad de servicio en el departamento de nómina de la empresa Alimentos Heinz, C.A.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La tendencia mundial de las organizaciones está orientada a invertir en su capital humano, lo cual implica el análisis interno de la empresa, que consiste en el estudio de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de ella, con el fin de evaluar con cuáles recursos cuenta y al mismo tiempo detectar sus fortalezas, a partir de las cuales se diseñarán las acciones y/o estrategias que permitan neutralizar todas las debilidades que se encuentren y que puedan ser aprovechadas las oportunidades del mercado para enfrentar de la mejor manera las amenazas que finalmente repercuten en el servicio prestado al cliente.

Una de estas estrategias es el denominado marketing interno, el cual de acuerdo a González (2007) se refiere a “la satisfacción de las necesidades de los empleados para que puedan satisfacer las necesidades del cliente” (p.2). Este tipo de estrategias ha cobrado importancia dentro de las organizaciones, debido a que se ha demostrado que las actitudes, intenciones y percepciones de los clientes pueden verse afectadas por la experiencia vivida por los empleados dentro de sus organizaciones.

De esta manera, a nivel mundial se puede observar ejemplos de empresas que han utilizado esta estrategia, a fin de lograr un personal que al estar satisfecho con su puesto de trabajo, puede proporcionar una excelente calidad de servicio. Tal es el caso de la empresa Southwest Airlines, la cual de acuerdo a Llopis (2013) es una aerolínea que lleva más

38 años generando beneficios a la vez que logra el menor número de reclamaciones del consumidor y con el número de viajeros más grande del país, aproximadamente más de 100 millones de viajeros al año. Esta organización ha adoptado como una de sus principales acciones de marketing la orientación al cliente mediante la orientación al empleado. Es decir, han liderado la fidelización y creación de valor al empleado, con el absoluto convencimiento de que si logran dicho objetivo, será el empleado el protagonista activo de la creación de valor al cliente, y por tanto, fidelización del mismo.

Así, con la adopción de acciones orientadas al marketing interno, esta aerolínea ha conseguido formar a un empleado absolutamente alineado con los objetivos de la marca, que tiene una mejor respuesta operativa, que se traduce en rentabilidad y aporta una superior experiencia de servicio al cliente, por tanto, fidelización, prescripción y repetición de compra.

Debe indicarse que, Venezuela no escapa a esta tendencia, se evidencia que en los últimos tiempos se ha observado una alta preocupación de la gerencia en la organización, capacitación, comunicación de sus clientes internos para poder emprender acciones que le generen satisfacción, ya que son ellos los que ejecutan los procesos operativos y quienes finalmente prestan el servicio al cliente externo. Por lo cual, un cliente interno satisfecho trabajará de forma más eficiente, lo que se traduce en un mejor servicio a los consumidores.

Para muchas empresas esto ha sido su principal preocupación, tal es el caso de la industria venezolana de alimentos, que ha invertido en la mejora continua de su personal. Empresas como: Alimentos Polar, Alimentos Kraft Food Venezuela C.A., Del Monte Andina, C.A. y Alimentos Heinz C.A., para hacer referencia al caso específico de Heinz, el cual es una empresa dedicada a la elaboración y distribución de productos alimenticios para el consumo humano, se encuentra ubicada en San Joaquín en el estado Carabobo desde el año 1960 llega a Venezuela con la misión de satisfacer a

sus clientes internos y externos como lo ha logrado en el resto del mundo. Becker (1992) se refiere al capital humano, en los siguientes términos:

> Es importante para la productividad de las economías modernas ya que está se basa en la creación, difusión y utilización del saber y tomando en cuenta que el conocimiento se crea en las empresas y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios, la importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo (p. 3)

Para lograr la satisfacción de los clientes externos es necesario el buen funcionamiento de los procesos internos, y para ello se requiere de un trabajo en equipo entre los diferentes departamentos de la organización, debido a que las salidas de uno son las entradas o insumos de otro. Por lo que cada unidad o departamento es de suma importancia.

Ante esta situación, es importante resaltar que, actualmente el Departamento de Nómina de la empresa Alimentos Heinz, C.A. tiene bajo desempeño, presenta constantes quejas por parte de otros departamentos, como lo son: la línea de Kétchup, y el área de mantenimiento por situaciones constantes que se presentan, tales como errores en los cálculos del salario, esto genera reclamos constantes de los trabajadores, obligando a reprocesar la información y de esta manera retraso en los pagos, significando una disminución de la eficiencia y afectando negativamente los indicadores de gestión, todo esto lleva a la organización a un proceso de análisis sobre la gestión y funcionamiento del departamento de nómina y las áreas más afectadas.

Esto hace necesario estudiar factores que están influenciando el desempeño de las diversas áreas involucradas dentro de la empresa ya que está presenta una gran problemática en la actualidad generando una pérdida de la motivación de los empleados, menor creatividad para aportar mejoras a

los procesos y en consecuencia una disminución en los niveles de desempeño, afectando a toda la organización.

La gerencia debe ser el elemento principal que motive al recurso humano para que proporcione un buen servicio de acuerdo a las necesidades que exige el cliente, es por esto que se hace énfasis sobre la relevancia que tiene la gestión de la calidad total, en el recurso humano. En ese sentido, se considera como buena opción la aplicación del marketing interno, el cual es definido por Ruiz (2011) como:

> El conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores, que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad. (p. 9)

Al respecto, en el ámbito de los negocios, se conoce que los objetivos planteados no pueden llevarse a efecto sin la complicidad y el compromiso de sus empleados que son los encargados de realizar las actividades para alcanzarlos. Por lo tanto, es poco probable que la empresa pueda obtener la codiciada fidelidad recurrente de los clientes, en términos de ventas, que es fundamental para las empresas; si no se consigue la comprensión de los empleados y su adhesión sin fisuras, no se obtienen los objetivos empresariales.

Debe indicarse que, de no aplicarse estrategias basadas en el marketing interno, que permitan elevar el grado de satisfacción que poseen los trabajadores del área de nómina debido a sus condiciones laborales; el servicio que estos prestan en la organización seguiría presentando debilidades, tales como continuar cometiendo errores en el cálculo de la obligaciones salariales que la empresa mantiene con sus trabajadores y a su vez podría desmejorarse, aun más, los niveles de comunicación que posee el personal en estudio con los de otros departamentos, manifestándose esto

en una elevación de la cantidad de reclamos que se efectúan o incluso en una paralización de las actividades laborales.

Es por esto que, el propósito de esta investigación es la propuesta estrategias de mercadeo interno para mejorar la calidad de servicio del departamento de nómina de la empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A. Ante tal situación surge la siguiente interrogante:

¿De qué manera las estrategias de mercadeo interno contribuirán a mejorar la calidad del servicio en el departamento de nomina de la Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias de mercadeo interno para mejorar la calidad de servicio del departamento de nómina de la empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del funcionamiento del departamento de nómina, en la calidad de servicio al cliente interno de la empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.
2. Estudiar la factibilidad operacional, técnica, económica de la aplicación de las estrategias de mercadeo interno para mejorar la calidad de servicio al personal del departamento de nómina de la empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.
3. Elaborar estrategias de mercadeo interno para mejorar la calidad de servicio que ofrece el, al personal del departamento de nómina de la empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.

Justificación de la Investigación

El mercadeo puede ser instrumento de investigación social, y sobre todo un modelo que puede ser utilizado en ampliar parcelas de la actividad empresarial e institucional; como podría ser el caso para el ámbito de los recursos humanos. Así, la investigación se justifica debido a la necesidad que existe en el departamento de nómina de la empresa Alimentos Heinz, C.A., de mejorar la forma de cómo en la actualidad están realizando sus actividades y a partir de este hecho, buscar que su personal se encuentre motivado para realizar actividades dentro de la empresa.

Así, el presente estudio beneficia al citado departamento, ya que a través del mismo se podrán determinar cuáles son sus principales debilidades y los factores que la afectan; tales como insatisfacción personal y la falta de una comunicación asertiva entre los trabajadores.

Este Trabajo de Grado también favorecerá a los trabajadores de Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.; debido a que a través del plan propuesto se fomentará una cultura de servicio positiva dentro del personal de nómina; lo que ayudará a que estos le presten un mejor servicio al resto de los trabajadores; contribuyendo así a la normalización de los pagos de los sueldos y salarios, así como a proporcionar una atención cordial cada vez que uno de ellos se presente con una queja por un cálculo erróneo de su sueldo, salario o bonificaciones contractuales.

En el mismo orden de ideas, esta investigación también beneficiará a la comunidad en general; ya que si se logra la satisfacción de los trabajadores con lo que perciben por concepto de sueldos, salarios y otros beneficios; estarán motivados a realizar sus actividades de forma óptima, lo que contribuirá a minimizar los paros de trabajadores y por lo tanto todos los productos de esta empresa podrán llegar de forma continua y permanente a cada abasto, mercado y supermercado en los cuales son distribuidos.

Así mismo, debe indicarse que la presente investigación, constituye un valioso aporte para todo jefe de departamento o gerente de una organización; debido a que desarrolla una temática que no se toma en cuenta de forma frecuente en el ámbito empresarial; tal como lo es el marketing interno, como herramienta para promover cualquier sección interna en una empresa en pro de lograr la satisfacción de sus trabajadores.

Adicionalmente es un importante antecedente para las futuras investigaciones que se realicen en el área de la mercadotecnia y para la rama de la administración de empresas; debido a que establece estrategias y acciones que contribuyan a fortalecer y promover de forma positiva las actividades que se realicen en un departamento, a favor de los trabajadores internos que reciben el servicio.

A nivel académico, el presente estudio fortalece al desarrollo de la línea de investigación Gestión de Mercadeo en el Contexto Venezolano, ya que su propuesta contribuye a que los trabajadores se sientan parte integral del alcance de los objetivos planteados de la empresa y a su vez lograr que le presten a sus compañeros de trabajo una excelente calidad de servicio, siendo esto uno de los problemas que poseen muchas organizaciones a nivel nacional. Además, el valor agregado que tendrá esta investigación es de suma importancia para el investigador, ya que se pondrán en práctica todos los conocimientos adquiridos en la Mención Mercadeo.

Delimitación Del Estudio

Contenido Este Trabajo Especial de Grado tiene como propósito elaborar Estrategias de Mercadeo Interno que está dirigido al Departamento de Nómina perteneciente a la empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.

Espacio empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A ubicada en la Carretera Nacional Valencia – Maracay, en San Joaquín, estado Carabobo.

Tiempo Este estudio se realizó en el lapso comprendido entre Octubre 2011 hasta Julio 2013.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

A continuación se describen los antecedentes y bases teóricas obtenidas con el fin de respaldar teóricamente el estudio. Es por ello, que se exponen algunas teorías relacionadas con el tema y también investigaciones con relación al mismo:

Sutil, M. (2011) en su trabajo titulado **"Marketing Interno y Comunicación en las Fuerzas Armadas: Análisis, Evolución y Perspectivas del Sistema Infotropa"** Trabajo de grado para optar al Título de Magister en Economía de Empresas, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid España. La investigación tuvo como objetivo, analizar el grado de satisfacción y propuestas de usuarios y gestores del sistema dentro de la Intranet del Ministerio de Defensa (MINISDEF) en el ámbito de la Dirección General de Reclutamiento y Enseñanza Militar (DIGEREM).

La metodología utilizada en esta investigación para alcanzar los objetivos planteados, se sirvió de una parte cualitativa utilizando como instrumentos de obtención de información dos reuniones de grupo de expertos (usuarios y gestores) antes de la modificación y una parte cuantitativa realizada mediante dos encuestas de satisfacción como medida antes y después de dicha modificación. Así desde el punto de vista cuantitativo, se utilizó a la encuesta, apoyada en dos instrumentos de recolección de datos, el primero se aplicó a una población de cuatrocientos

noventa y dos (492) soldados de tropa y el segundo a setecientos veintidós (722) merineros de las Fuerzas Armadas.

Al finalizar la investigación se concluyó que el nivel de satisfacción general de los usuarios del sistema de información Infotropa es aceptable, ya que en la primera encuesta la valoración media fue de 6,91 (puntuaciones de 0 a 10) y en la segunda encuesta de 6,98 (puntuaciones de 0 a 10). Otra conclusión importante fue que la participación aumenta en cuanto a número de cuestionarios contestados pero no en la proporción de sugerencias realizadas, lo cual puede indicar que, aunque los usuarios se sientan bien al ser consultados y participen en la valoración del sistema, si las sugerencias no se materializan en cambios concretos, los usuarios no aumentan su disposición a participar aportando sugerencias.

Esta investigación le aporta al presente estudio acciones basadas en el marketing interno, que permiten mejorar el nivel de satisfacción de un determinado grupo de trabajadores. Entre las estrategias propuestas se encuentra el mejoramiento de la comunicación interna, acciones que pueden implementarse en el departamento de Nómina de Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.

Cuadrado, S. (2010) elaboró una investigación titulada **“El marketing interno como factor impulsador de la calidad del servicio en las entidades públicas”** Trabajo de grado de maestría para optar al título de Magister en Administración en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador. El trabajo tuvo como objetivo, analizar cómo puede contribuir el marketing interno al mejoramiento de la calidad del servicio en las entidades públicas.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación tuvo un carácter documental, en la cual se tomaron como base varios estudios e investigaciones que demostraban la correlación inexorable entre satisfacción de clientes y satisfacción de los empleados. Al finalizar el trabajo se llegó a la conclusión que la puesta en práctica del marketing interno en las

instituciones públicas constituye una prioridad para lograr resultados eficientes y eficaces que se ven reflejados en un mejoramiento de la calidad del servicio que ofrece la institución. Los recursos humanos constituyen una ventaja competitiva siempre que se encuentren motivados.

Esta investigación le aporta al presente estudio un modelo de plan de desarrollo de marketing interno, donde se proponen actividades que pueden ser tomadas en cuenta para el presente estudio, tales como programación del plan educativo, motivación a la participación y mejoramiento continuo.

Hoyos, O. (2009) elaboró una investigación titulada **"El marketing interno como estrategia para orientar hacia el cliente interno las comunicaciones de la Universidad Autónoma de Manizales".** Trabajo de grado de maestría para optar al título de Magister en Administración en la Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales. El trabajo tuvo como propósito encontrar una estrategia para orientar el manejo de las comunicaciones corporativas a nivel interno en la Universidad Autónoma de Manizales.

Para tal fin, fruto de la labor desarrollada por el autor en el ámbito comunicativo de esta institución, y apoyado en el conocimiento y la experiencia adquiridas en el marketing, se gestó la idea de buscar un método, herramienta o una técnica, que permitiera generar a nivel interno en la organización, una dinámica similar a la que se desarrolla a través del marketing en el mercado, emulando que la organización es el mercado y que la unidad de comunicaciones es el proveedor.

A partir de allí, se emprendió la búsqueda documental, tratando de encontrar información que pudiera apoyar tal iniciativa, llegando finalmente a encontrar en el marketing interno la herramienta adecuada para lograr este propósito, al hallar que el marketing interno se concibe como una serie de técnicas y herramientas que permiten orientar a la empresa hacia el cliente interno, motivándola a generar hábitos y prácticas de cooperación y colaboración en el mercado interno, que no es otra cosa, que una serie de

grupos comunicándose con otros grupos dentro de la organización y que pueden ser considerados, según el marketing interno, como proveedores internos y clientes internos.

Al finalizar se llegó a la conclusión que era necesario crear las condiciones de mercado dentro de la organización para lograr que los deseos y las necesidades de los clientes internos en materia de comunicación, sean satisfechos.

Esta investigación le aporta al presente estudio herramientas para incentivar la comunicación interna a fin de mejorar los hábitos laborales y la participación activa de los trabajadores en los procesos que se llevan a cabo en la empresa. Esta herramienta puede ser implementada en el departamento de Nómina de Alimentos Heinz de Venezuela, C.A., como estrategia para mejorar la comunicación dentro de este departamento y con el resto de los trabajadores de esta organización.

Además, la investigación de Silva M. (2009), titulada "**Diseño de una estrategia comunicacional para mejorar la gestión de marketing interno en las organizaciones"** Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresa Mención Mercadeo, en la Universidad de Carabobo. En esta presente investigación el trabajo tuvo como objetivo diseñar la estrategia de comunicación para mejorar la gestión de marketing interno en las organizaciones.

Desde el punto de vista metodológico, se consideró como una investigación tipo tecnicista, basada en un diagnostico descriptivo de campo con un diseño no experimental, además, el sector donde fue aplicado la muestra fue en el estado Carabobo representado por las tres (03) empresas del sector de bebidas del municipio Valencia, luego de aplicado el instrumento el cual fue, la entrevista en la empresa donde se realizaron las entrevistas; se llegó a la conclusión que las comunicaciones internas actuales son utilizadas por las grandes organizaciones como una herramienta para promover el sentido de pertenencia en su personal,

además se elaboró una propuesta sobre los resultados obtenidos que permitirá maximizar la práctica comunicacional en la gestión de mercadeo interno de las comunicaciones.

En este investigación es importante mencionar la labor que ha tenido la empresa Alimentos Heinz, C.A. en lograr que la mayoría de sus trabajadores tengan valores organizacionales inculcados desde el principio de los días en esta organización y a medida que transcurre el tiempo, los va reforzando y mejorando. Además le aporta cuáles son los mecanismos de comunicación que pueden adoptar los trabajadores del área de nómina dentro del departamento y con las personas de otras áreas de trabajo, a fin de mejorar el mercadeo interno del mismo.

Además Rodríguez, M. (2011), elaboró una investigación denominada "**Estrategias de mercadeo interno dirigidas a mejorar la calidad de servicio en la dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo"** para optar al título de Magíster en Administración de Empresa Mención Mercadeo en la Universidad de Carabobo. Esta investigación tuvo como objetivo efectuar cambios en el aspecto motivacional de los empleados de la Dirección de Recursos Humanos en la Universidad de Carabobo, ya que como seres humanos, necesitan de una serie de estrategias y programas de incentivo al trabajo y a su nivel de vida que los impulse a tener una visión diferente hacia sus obligaciones diarias laborales y a lo que puedan aportar a la comunidad universitaria.

Teóricamente, la investigación está orientada al comportamiento humano, la motivación y a sus diversas suposiciones, así mismo, a la aplicación del mercadeo interno hacia el recurso humano de cualquier organización y sus implicaciones en la calidad de servicio ofrecida. Metodológicamente y tomando en cuenta la naturaleza del estudio, el tipo se enmarcó en una investigación exploratoria-descriptiva, bajo un diseño no experimental transaccional. Además, las técnicas utilizadas fueron la encuesta, y de manera conclusiva se detectaron varios elementos que

afectan el comportamiento y la motivación de los empleados en la dirección de recursos humanos, por lo que se propuso una serie de estrategias en pro de mejoras.

En relación a lo antes expuesto, es propicio señalar que el marketing Interno viene a apoyar, precisamente, el aumento de la productividad como consecuencia del incremento de la motivación, la participación y la integración del colectivo laboral, que es lo que se está buscando para la mejora de la empresa Heinz como en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo; sin embargo, aplicar una estrategia de marketing interno en una empresa no debe ser algo intuitivo ni improvisado, sino que va a requerir una visión estratégica de lo que se desea conseguir, es decir, de una planificación que se materializa en lo que se dé nómina Plan de marketing interno.

Este trabajo además aporta a la investigación estrategias para mejorar el mercadeo interno, medido a través de la calidad de servicio, en un departamento dentro de una organización. Al respecto, debe indicarse que estos factores están relacionados directamente con el departamento de nómina de Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.; ya que su personal tiene la responsabilidad de realizar los cálculos de los sueldos y salarios de esta empresa, por lo tanto la calidad de su servicio debe ser óptima.

Bases Teóricas

Con la finalidad de otorgarle condiciones de objetividad a la investigación, se menciona en este capítulo, las teorías inherentes a las variables del tema planteado intentando dar respuestas a las interrogantes planteadas, por lo que se exponen a continuación las siguientes referencias teóricas que permiten ordenar el estudio de marketing interno del departamento de nómina en la empresa Alimentos Heinz, C.A.

Antecedentes de la Empresa Alimentos Heinz

Ubicación

Es una empresa dedicada a la elaboración y distribución de productos alimenticios para el consumo humano, se encuentra ubicada en San Joaquín en el estado Carabobo desde el año 1960 y posee un área de más de 700.000 m^2.

Reseña Histórica

Intranet de Alimentos Heinz (2013), señala la siguiente cronología:

- En 1844, nace en Alemania el Fundador de Heinz Company, Henry John Heinz hijo de inmigrantes alemanes. Es así que a la edad de ocho años comienza a vender vegetales del huerto. A los veinte años ya tiene el negocio de rábanos picantes y recibe un reconocimiento público por la calidad de su producto y efectividad en técnicas de ventas.
- En 1886, Viaja a Londres con su familia y ofrece sus productos, luego de esta primera venta sus productos son tan reconocidos que muchos piensan que Heinz es una compañía inglesa. Luego vuelven a Estados Unidos. Para este entonces se tienen más de 100 productos, pero por una visión del H. J. indica el número maravilla 57, el cual es el número de variedades que tendrá para ese entonces la compañía y será símbolo para identificar a HEINZ en el mundo “57 Variedades”.
- En este orden de ideas, en 1892 construye la segunda fábrica y se expande a Europa. En 1893, Se coloca una valla eléctrica en Nueva York, como medio publicitario.
- En otro orden de ideas, en 1894 Howard Heinz comienza a trabajar con su padre y dedica su tiempo libre a la comunidad. Howard, luchó por los estándares de Calidad de los productos. Howard Heinz fue a Washington

para hablar con Teodoro Roosevelt, el cual al poco tiempo establece la ley para establecer estándares de calidad.

- En 1960, Jack capitaliza un millón de dólares para expandir su negocio en Venezuela, con la finalidad de construir la planta de producción en San Joaquín estado Carabobo y su sede principal para Alimentos Heinz en Caracas.
- La familia Heinz siempre destacada por todos sus logros a través de las diferentes épocas, los cuales han beneficiado tanto a la economía de muchos países, a la comunidad, de igual forma ha contribuido con la educación, la política, el arte entre otros aspectos.
- Es así que la Compañía Heinz, es pionera en producir productos con calidad y siempre tomando en cuenta la opinión de sus clientes. Hoy en día H.J. Heinz Company cuenta con más de 100 plantas a nivel mundial, donde el eslogan “Hacer las cosa comunes excepcionalmente bien”, frase implantada por el Fundador continúa en vigencia.

Reseña Histórica en Venezuela

Según información obtenida en la Intranet de Alimentos Heinz (2013):

- En 1959, Nace Alimentos Heinz en Venezuela legalmente el 4 de Diciembre, ubicando la sede principal en Caracas, siendo su primer Presidente el Sr. Gerald K. Warner
- En 1960, se inicia la construcción de la planta de producción ubicada en San Joaquín estado Carabobo, zona seleccionada por sus inmejorables condiciones geográficas, comunicacionales y agrícolas, cubriendo un área de 700.000 m^2.
- Así mismo, en 1961 se emprende el gran proceso de fabricación de Alimentos, donde se venderá sus productos en todo el territorio nacional, en Centroamérica, Suramérica y el Caribe. Para este año se produce la primera producción de Kétchup, en una sola presentación. Así en 1963, se realiza la primera producción de colado, con capacidad de 300 unid. / min.

- En 1980, comienzan las exportaciones, siendo las Islas del Caribe las pioneras; actualmente se extiende a los países del Pacto Andino (Colombia, Perú, Bolivia y Ecuador), Centro América (El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá y Guatemala) y el Caribe (República Dominicana, Curazao y Aruba). Próximamente las exportaciones llegaran a los países del MERCOSUR (Uruguay, Brasil y Argentina). En otro sentido, se incorpora el sistema de calidad total, el cual determinará la ideología de calidad para Alimentos Heinz donde sus principios serán: uso de la prevención, cero defectos, medir el precio del incumplimiento y la excelencia.
- En 1990, se inicia un nuevo programa para la atención al cliente "La Señora Rojas", ya que para Alimentos Heinz son tan importantes sus clientes que crea este programa, con el fin de aclarar dudas o dar información acerca de nuestros productos. Dicho nombre fue otorgado en honor al primer Gerente de Ventas "Sr. Anthony Rojas".
- En 1996, Alimentos Heinz entrega a Kraft dichas licencias (adquiridas en 1985) y obtiene la nueva línea de mostaza. Un año después en 1997, la planta Tiquire Flores es adquirida por Alimentos Heinz, C.A, con la finalidad de consolidar nuestro liderazgo en las categorías de salsas y condimentos. También para este año se obtuvo la planta de Pet Food de Venezuela (Súper Can) ubicada en Calabozo Estado Guárico, logrando expandir sus negocios en otro rubro, dentro del país.
- En el 2000, en Abril se inicia el proceso de compra-venta, entre las filiales de Heinz; proceso en el cual la facturación de las ventas se realiza desde Heinz Venezuela a mercados de Latinoamérica y el Caribe, realizando los despachos directamente desde la filial hacia el cliente. Alimentos Heinz, celebra su 40 aniversario, en donde se afirma el compromiso de Alimentos Heinz, C.A. con Venezuela, el cual va más allá de la fabricación de productos de excelente calidad, al igual de participar y contribuir en actividades de tipo social y comunitaria, integrando activamente a Heinz al desarrollo social y económico del país.

- En el 2001, En Mayo Alimentos Nutricia empresa del Grupo Polar y Alimentos Heinz, C.A hacen un Joint Venture transformando a IPABCA en NUTRIPET ANDINA, C.A una empresa que va hacer Administrada y operada por Alimento Heinz, C.A y Polar realizaba la distribución de Alimentos para mascotas. Alianza estratégica que permitirá el crecimiento y fortalecimiento de todos los productos para mascotas tanto en el ámbito nacional como en Latinoamérica.
- En el 2002, el 25 de julio Alimentos Heinz adquirió las marcas Nenerina, Harina de arroz Polly y Mi Chicha, marcas líderes en sus categorías en el mercado venezolano. Estas marcas líderes, fortalecerán nuestro portafolio y liderazgo dentro del mercado de Alimentos para niños en Venezuela. Estos productos eran propiedad de la empresa Unilever. Los Productos serán manufacturados en la fábrica de Maracay y serán manejados en el área de Mercadeo por el grupo de colados.
- En el 2004, Alimentos Heinz, C.A. vende sus acciones de la empresa NUTRIPET ANDINA, C.A., finalizando así el Joint Venture con Grupos Polar.
  - **Misión:** Ser el fabricante y distribuidor de Alimentos procesados que mejor satisface las necesidades de nuestros clientes internos y externos, suministrando productos y servicios sin defectos desde la primera vez.
  - **Visión:** Ser líder e innovador en nuestras categorías claves de negocio, enfocándonos en el deleite de nuestros clientes y consumidores, y asegurando estándares de calidad de clase mundial en todos nuestros procesos.
  - **Políticas:** Las políticas para cumplir nuestra Misión son las siguientes:
    - Cumplir o superar los requisitos de nuestros Clientes internos y externos (Trabajadores, Clientes, Consumidores, Proveedores, Comunidad y Accionistas).
    - Aplicar la prevención en nuestros procesos de trabajo. Adoptar un estándar de realización de cero defectos.

- Medir y eliminar el precio de no hacer las cosas “bien desde la primera vez”.
- Mantener posición de líder en todos los productos de la compañía y en la comunidad.
- Considerar todo trabajo como un proceso que puede ser mejorado continuamente o radicalmente rediseñado.
- Hacer Benchmarking mejores prácticas tanto internas como externas.
- Monitoreo continuo del Desempeño de los procesos claves con énfasis en la satisfacción de nuestros Clientes internos y externos.
- Dar empoderamiento al Trabajador sobre los procesos que manejan a través de un proceso continuo de capacitación y entrenamiento.
- Desarrollar alianzas estratégicas con los Proveedores en base a: la calidad, el valor, la medición y mejoramiento continuo.
- Comunicar constantemente resultados, políticas y estrategias del negocio.

- **Valores**
  - Cumplir o superar los requisitos de nuestros Clientes internos y externos (Trabajadores, Clientes, Consumidores, Proveedores, Comunidad).
  - Honestidad e integridad
  - Dedicación, eficiencia, prevención, y seguridad en nuestro trabajo.
  - Considerar siempre nuestro trabajo como un proceso
  - Actitud de “no aceptar errores en nuestro proceso de trabajo.
  - Actitud y acción hacia mejora continua de nuestros procesos
  - Confianza y respecto en nuestras relaciones humanas
  - Mostramos sinceridad y firmeza en nuestras opiniones y planteamientos.
  - Personal altamente capacitado y alineado con las competencias estratégicas del negocio.

Mercadeo

El Mercadeo es considerado como un conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. El productor debe intentar diseñar y producir bienes de

consumo que satisfagan las necesidades del consumidor, con el fin de descubrir cuáles se utilizan con los conocimientos de mercadeo, en este orden de ideas Kotler (1997) define mercadeo como:

> El Mercadeo es el análisis, planificación, implantación y control de programas cuidadosamente diseñados para producir cambios voluntarios de valores con mercados metas; con propósito de alcanzar los objetivos organizacionales. El mercadeo implica el diseño de ofertas de las organizaciones para encontrar las necesidades y deseos de los mercados metas, usando el precio adecuado, la comunicación y la distribución para informar, motivar y servir a los mercados. (p.35)

Es por ello que al principio se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir, la actividad de mercadeo era posterior a la producción del bien y sólo pretendía fomentar las ventas de un producto final. Ahora el mercadeo tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción; entre éstas, cabe destacar la investigación de mercados, el diseño, desarrollo y prueba del producto final.

El mercadeo se basa en analizar los gustos de los consumidores, pretende establecer sus necesidades y sus deseos e influir su comportamiento para que deseen adquirir los bienes ya existentes, de forma que se desarrollen distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto.

Mercadeo Interno

La extensión del mercadeo dirigida a la organización busca maximizar las actividades de la misma y en consecuencia la efectividad organizacional. Tal extensión ha sido denominada como mercadeo interno.

Una empresa como Alimentos Heinz, C.A., debe considerar en primera instancia a sus empleados dándole la orientación necesaria para que se sientan en confianza generando a su vez técnicas de comunicación interna y

técnicas de participación que haga posible que la información fluya hacia todos los niveles que la conforman.

El mercadeo interno va implícito en la idea original del concepto de mercadeo con su foco central en el papel clave del cliente y el objetivo central para una empresa basada en el mercado y la satisfacción de las necesidades del cliente. Lo que hace el concepto de mercadeo interno es ir a la importancia del mercadeo para la gente que presta servicios a clientes externos, como base el siguiente concepto de mercadeo interno:

> El conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, aun mercado constituido por los trabajadores, clientes - internos, que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad. (Cortés, 2002, p.2)

El mercadeo interno se ha convertido en una estrategia indispensable para todas las organizaciones; generando al personal que la integra un lugar de trabajo donde se sienta valorado, donde pueda desarrollarse profesionalmente, con un clima agradable, es decir que la persona pueda sentirse parte de la empresa.

Por esta razón, el departamento de RRHH que es el encargado del manejo del personal deberá seleccionar, a este y retenerlo, además deberá vincular a esas personas al proyecto de la empresa. Es aquí, en este punto, donde entra en juego el mercadeo interno, ya que además de posicionar los productos y servicios en el mercado, la institución o empresa realiza un plan de mercadeo, con el fin de estudiar los productos y servicios de la competencia, conocer las necesidades de los clientes para adaptar el producto y la promoción de estos resultados.

Del mismo modo, se debe proceder en el caso del potencial humano. El mercadeo interno, proporciona una serie de herramientas que permiten tratar

al trabajador como un cliente, con sus deseos y necesidades, mejorando su motivación en el trabajo.

Importancia del Mercadeo Interno

Es importante resaltar el énfasis que Serna (2000), manifiesta acerca de que todo trabajador debe conocer y comprender para dónde va la organización, cuál es su negocio y las estrategias para lograr la búsqueda de un objetivo común, en otras palabras que todos los trabajadores de la empresa Alimentos Heinz, C.A., remen por un mismo camino, conociendo la misión, visión, estrategias, objetivos, valores, pero también facilitar un flujo de información de abajo hacia arriba y así generar una sinergia empresarial positiva, que consolide cada vez más la cultura organizacional para que estos tengan sentido de pertenencia de la misma.

El nuevo milenio ha generado una corriente de cambios en las organizaciones específicamente en los departamentos que tienen contacto directo con el trabajador como lo son: los departamentos de recursos humanos y nómina. La empresa Alimentos Heinz, C.A. ha orientado sus pasos en la importancia que tiene el mercadeo interno y de allí enfocarse en tendencias de gestión empresarial con cultura de servicio donde se pueda abordar al cliente interno y al consumidor tomando en cuenta dos tipos de componentes que lo conforman, como lo son de acuerdo a Serna (2000):

- Componentes básicos generales: son todos aquellos elementos de la cultura empresarial comunes para todas las áreas de la organización. Es decir el marco referencial del desempeño para todas las áreas funcionales, producción, operaciones, finanzas, mercadeo, etc., o los procesos empresariales. Entre estas se encuentran: los valores empresariales la cultura, el direccionamiento estratégico, los procesos y capacidades operacionales de la organización, una cultura de mercadeo y servicio, un nuevo liderazgo y la comunicación.
- Componentes específicos: se refiere aquellos elementos de la cultura organizacional relacionados directamente con la gestión del talento

humano. Entre estas se encuentran: procesos de gestión del talento humano, la inducción, los sistemas de compensación y beneficios, la evaluación del desempeño y el bienestar laboral.

Por consiguiente, el recurso humano y el departamento de nómina de Alimentos Heinz de Venezuela, C.A. no escapa de esta situación; como miembro de la organización debe aprender a vivir a diario la cultura de su empresa; es decir conocerla a fondo. La cultura por sí misma no puede ser observada directamente, sino que se expresa a través de comportamientos, los cuales deben transmitir y reflejar la cultura en una forma mucho más tangible.

Tipos de Gestión de Mercadeo Interno

El marketing interno implica dos tipos de procesos de gestión: la gestión de las actitudes y la gestión de la comunicación de esta manera Quintanilla, (2004) las define como sigue: “Gestión de Actitudes: Gestionar las actitudes de las personas trabajadoras y su motivación para tener una actitud positiva orientada al servicio y a los clientes. Es un proceso continuo.” (p.145)

Los tres tipos de actitudes de las que se han ocupado tanto el comportamiento organizacional como el marketing interno son: La satisfacción en el puesto de trabajo: hace referencia a la actitud general de un individuo hacia su puesto, la involucración en el puesto: grado en el que una persona se identifica con su puesto, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante para su autoestima y el compromiso organizacional: grado en el que una persona trabajadora se identifica con una organización determinada y sus metas y desea mantener la pertenencia a ella.

La actitud más importante es la primera de ellas. En este sentido, las variables que determinan dicha satisfacción son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo

satisfactorias y compañeros que respalden. Hay una correlación positiva entre motivación y productividad.

La actitud que se considera más importante es la relacionada con la satisfacción en el puesto de trabajo, en este sentido, las variables que determinan dicha satisfacción son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo satisfactorias y compañeros de trabajo que respalden. Hay una reciprocidad positiva entre motivación y productividad, motivos que se buscan reforzar en la empresa con Alimentos Heinz y con esto lograr la identificación plena de los trabajadores que ella la conforman y así el mejor ambiente laboral posible.

También Quintanilla (ob.cit) señaló que Gestión de la Comunicación, se refiere cuando "Todo el personal necesita información para poder realizar sus funciones como líderes y proveedores de servicios a clientes internos y externos" (p.145). Es un proceso discreto en el que se incluyen actividades de información a intervalos de tiempos apropiados. El enfoque de marketing interno eficaz requiere la interrelación de estas dos gestiones. Para ello debemos contar con los tres elementos siguientes:

- El marketing interno ha de considerarse como parte integral de la estrategia de la dirección.
- El proceso de marketing interno no ha de ser contrarrestado por la estructura organizativa o por la falta de apoyo de la dirección.
- La alta dirección ha de demostrar constantemente una actitud de apoyo activo al proceso de marketing interno.

Todo ello implica: entender profundamente la filosofía de la empresa; conocer de las técnicas y procedimientos de marketing interno; asumir que el proceso es por lo general lento y que el secreto de su eficacia estará en función de la continuidad y la planificación; expandir sus fundamentos teóricos y técnicos entre los directivos, los mandos, los responsables y el resto del personal; facilitar condiciones estructurales y organizativas que soporten los cambios que oriente hacia la flexibilidad, y que existan o puedan

diseñarse, con relativa facilidad, sistemas de dirección participativa, métodos de involucración laboral y pautas de motivación intrínseca.

Cabe destacar que la comunicación tanto formal como informal, transmite y refuerza los valores que soportan la cultura de una organización. La comunicación formal se realiza a través de los boletines de noticias, informes anuales, manuales de empleados, memorandos y reuniones programadas para transmitir información.

Como canal formal de comunicación la empresa Alimentos Heinz C.A. posee estructuras y sistemas como los grupos gerenciales y los grupos primarios de comunicación interna tales como: el correo electrónico "Outlook", pagina Web donde se pueden visualizar los diferentes formatos y procedimientos interdepartamentales "Heinz Web" y un sistema de comunicación un poco menos formal denominado "Communicator" que permite comunicaciones cortas.

Diferencias del Mercadeo Tradicional con el Mercadeo Interno
Cliente – Trabajador

La comunicación está implícita en todos los procesos, etapas y funciones de la administración. Se hace más relevante cuando se refiere a la dirección de la institución, al ejercicio del liderazgo, a la toma de decisiones, a la coordinación, a la puesta en marcha de programas al servicio al cliente interno. Es decir, un buen sistema de comunicación amalgama la organización para que sea una fuerza integradora por excelencia. El empleado es el cliente interno, de la empresa. Esto implica que se debe conocer sus deseos, necesidades, anhelos, preocupaciones, ya que de ello depende evitar el fracaso de toda la estrategia social. Al respecto, Serna (2000, p.12) establece que:

> Todos los clientes internos son todos y cada uno de los colaboradores directos que conforman la cadena interna de los procesos industriales porque unos dependen de otros, total o parcialmente, para hacer su trabajo. Todos

están entrelazados por lo mismo en mayor o menor grado debe contribuir al logro de la visión y la misión institucionales.

El lazo que une esa concepción del cliente interno está conformado por la cultura, el liderazgo y la organización en función de posibilitar a la gente el servicio de excelente calidad. La empresa se debe comprometer con el trabajador como con cualquier cliente externo, proporcionándole compensaciones que van desde la mejora económica, a un desarrollo personal y profesional, comprendiendo en la medida de lo posible la integración y felicidad personal dentro de la organización. Con este interlocutor hay que negociar y llegar a acuerdos. Hay que venderle la idea de que se cuenta con él para el desarrollo futuro de la empresa.

Producto – Empresa

El producto que se ofrece a este cliente interno es la empresa cuyos objetivos se alcanzaran con su ayuda (implicación y participación) en la elaboración de los planes y políticas para asegurar su efectividad.

Las características finales de este producto serán unas mejores condiciones de trabajo, un mejor clima laboral, una mayor implicación y motivación, una más alta productividad. Como resultado de todo ello se producirá un valor añadido, cuyo beneficio repercutirá en las personas.

Teoría de las Necesidades de Maslow

La teoría de jerarquía de las necesidades del hombre, propuesta por Maslow, parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades, nuestro objetivo es mostrar la importancia de esta teoría, tan trascendental para el comportamiento organizacional. Maslow contempla a la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades que las clasifica a su vez en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior. Entre las necesidades de orden inferior se encuentran:

- Fisiológicas: Son necesidades de primer nivel y se refieren a la supervivencia, involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc. Sin embargo, no todas las necesidades fisiológicas son homeostáticas pues dentro de estas están; el deseo sexual, el comportamiento maternal, las actividades completas y otras. Una mejor descripción sería agruparlas dentro de la satisfacción del hambre, satisfacción sexual, entre otras. Cuando estas necesidades no so satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.
- Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación, frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor, muchas veces son expresadas a través del miedo, como lo son: el miedo a lo desconocido, el miedo al caos, el miedo a la ambigüedad y el miedo a la confusión. Las necesidades de seguridad se caracterizan porque las personas sienten el temor a perder el manejo de su vida, de ser vulnerable o débil frente a las circunstancias actuales, nuevas o por venir.

Entre las necesidades de orden superior se encuentran:

- Sociales o de amor: El hombre tiene la necesidad de relacionarse de agruparse formal o informalmente, de sentirse uno mismo requerido. La existencia de esta necesidad está subordinada a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las condiciones de la vida moderna, en la cual el individualismo y la falta de interacción son un patrón de vida, la mayoría de las veces no permiten la expresión de estas necesidades.
- Estima: Es necesario recibir reconocimiento de los demás, de lo contrario se frustra los esfuerzos de esta índole generar sentimientos de prestigio de confianza en sí mismo, proyectándose al medio en que interactúa. Estas necesidades son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que

han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

- Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad y por ende de prosperidad personal y social, rechazando el de incluirse dentro de la cultura de derrota. Uno de los medios para satisfacer la necesidad de autorrealización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado. Para poder satisfacer la necesidad de autorrealización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer. Visto así, no puede haber restricciones puestas por uno mismo ni tampoco puestas por el medio.

Esta teoría sostiene que la persona está en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar. El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas, basado en la carencia (o falta de satisfacción en una necesidad específica) y complacencia que lo lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad. Sin embargo una vez que sea cubierta disminuirá su importancia y se activará el siguiente nivel superior.

En las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior y están motivados por necesidades psicológicas de orden superior. Sin embargo esto sucederá en países altamente desarrollados, pero en países como el nuestro aún existe mucha gente que trabaja para satisfacer necesidades primarias.

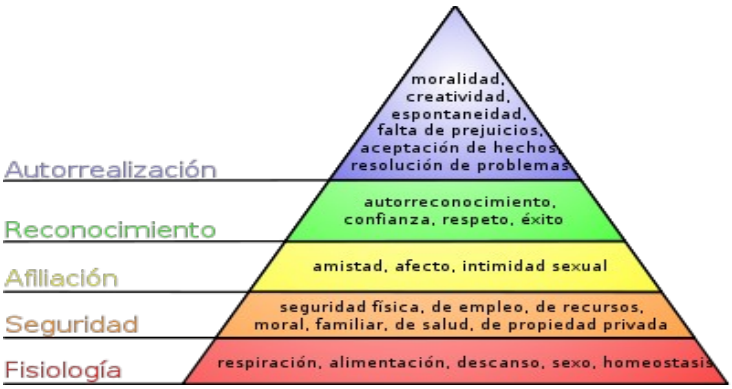

Grafico 1. Pirámide de las Necesidades de Maslow.
Fuente: Tomado de Abraham Maslow (2001)

Incentivos Laborales

Un incentivo laboral, es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, puntualidad y el ahorro en materias primas.

Es por ello que Nadler y Tushman (1999) argumentan que" los sistemas de incentivos se encuentran entre los procesos de apoyo más importantes para fortalecer las conexiones estructurales a través de la organización, puesto que son un instrumento para motivar el comportamiento requerido de sus miembros". (p.34)

Aunado a esto, el movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado. Ynfante, (2008) en la consulta de su página web noto que Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar una mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivos financiero basado en el número de unidades que producían.

El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux. Aunque los planes variaban un tanto en cuanto al sistema para calcular los pagos de incentivos, todos representaban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad. (Nadler y Tushman, 1999).

Es por ello que debe haber un alto grado de consistencia e integración entre esas conexiones estructurales y los esquemas de incentivos; de otra forma, la organización estará enviando señales conflictivas que traerán consigo confusión, frustración y desempeños inadecuados.

De esta manera, el objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dicha actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos. Nadler y Tushman (1999).

Dentro de las ventajas del pago de incentivos se pueden enumerar las siguientes situaciones, las cuales son el resultado del estudio realizados para determinar cuándo hacer uso del pago de incentivos adicionales del sueldo base es por ello que Nadler y Tushman (1999), definen los siguientes:

- Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para empleado y la organización.
- Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados. Los salarios bases son cotos fijos que en gran medidas carecen de relación con el rendimiento.
- La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (Calidad, Cantidad o Ambas), se pagan los inventivos; de los contrario, se retienen los incentivos.
- Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.

- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito ente los responsables de generarlo.(p.75)

La aplicación de incentivos laborales para la presente investigación es importante porque, define una forma de motivar a los trabajadores a realizar bien su trabajo y a tener entusiasmo en la elaboración de cada uno de los procesos inherentes al mismo, así si en la empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.; específicamente en su departamento de nómina, se implementan incentivos, el compromiso de su personal con los procesos diarios aumentará y por ende mejoraría la calidad de servicio.

Reconocimiento en el Trabajo

De acuerdo con Mora (2007, p.66) “consiste en atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho”. De igual forma, señala que el reconocimiento es definido como una herramienta estratégica, la cual trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización. Así, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento.

El autor anteriormente citado, señala que la gerencia debe entender la importancia de implementar una cultura de reconocimiento dentro de la organización, de esta manera; el reconocimiento como herramienta estratégica trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento.

Se debe señalar que, los grandes líderes utilizan el reconocimiento para comunicar la visión y valores de la organización; reconocen a sus empleados o colaboradores de manera frecuente y son sinceros en sus elogios hacia ellos, realizan presentaciones profesionales preocupándose de que se realice correctamente y sin fallos.

Por lo tanto, se recomienda a las empresas que establezcan criterios que definan claramente a la persona adecuada para recibir el reconocimiento. A su vez, deben decidir qué es lo que realmente desean alcanzar, a través de sus esfuerzos en reconocimiento y establezcan oportunidades que enfaticen y refuercen sus objetivos.

En tal sentido, Mora (2007) afirma que “la forma más eficaz de reconocimiento tanto formal como informal para organizaciones de tamaño medio, es la que proviene del superior directo al empleado” (p.66). Tiene sentido desde el punto en que el supervisor es el vínculo tangible entre el empleado y el nivel superior de la empresa. Existen dos formas de reconocimiento, los cuales se describen a continuación:

- Reconocimiento informal: Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo coste refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico, una palmadita en la espalda o un agradecimiento público inesperado.
- Reconocimiento formal: Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Lo utilizamos para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho. Así, el reconocimiento formal es la base de una estrategia de reconocimiento que, nos conduce hacia la retención de nuestros empleados.

Acorde a la estrategia de reconocimiento que se aplique, según las características de la organización, el utilizar el reconocimiento formal e informal conjuntamente y alineados con los objetivos definidos, con la

finalidad de implantar una cultura de reconocimiento, que reduzca los costos laborales como el ausentismo y la baja productividad, aumente el compromiso del personal y se convierta en una sólida y sostenible ventaja competitiva.

El desarrollo del basamento teórico relacionado con la presente investigación, debido a que una de las estrategias que deben tomarse en cuenta para el impulso del marketing interno dentro del departamento de nómina es el reconocimiento del trabajo que este personal realiza. Con esto se logrará aumentar su motivación en el desarrollo eficiente de cada una de las actividades que realizan y por ende se mejorará la calidad de servicio.

Relaciones Interpersonales

El ser humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con sus semejantes y esta relación mutua influye sobre la actitud que la otra persona irá a tomar y viceversa. En tal sentido, las relaciones interpersonales constituyen un conjunto de discernimientos, cuyo objetivo es la explicación y predicción del conocimiento humano dentro de las organizaciones, estos son indispensables para lograr las metas organizacionales, pues mediante los contactos que establezcan entre sí las personas se procurará la sofisticación de las necesidades de contacto social, y solo las personas satisfecha podrán colaborar eficazmente con los objetivos planteados.

Por lo tanto, las formas de comportamiento individuales tienen poca importancia desde el punto de vista de los intereses del individuo como tal, pero tiene una gran trascendencia cuando se enfoca tomando en consideración los intereses del grupo y los objetivos organizacionales. Así, cada individuo tiene un conjunto de comportamiento que representa su forma de actuar y de ver las cosas, y ese conjunto de forma de comportamiento se deriva tanto del medio como de los factores hereditarios y de la percepción

que la persona posee, o que pueda haber adquirido durante su desarrollo en el proceso de socialización.

Las relaciones interpersonales son indispensables para lograr los objetivos organizacionales, pues mediante los contactos que establezcan entre si las personas procurará las satisfacciones de las necesidades del contacto social, y solo estas satisfecha podrán colaborar eficazmente con las metas planteadas.

Las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que se refieren al trato, contacto y comunicación que se establece en las personas en diferentes contextos y en diferentes intervalos de tiempo, en otras palabras, son las relaciones que establecen diariamente con nuestros semejantes: llamase compañeros de estudios, trabajos, oficina, jefe, esposa, hijos, entre otro.

Este basamento teórico es importante, debido a que servirá como base para determinar cómo las relaciones interpersonales dentro del departamento de nómina y de su personal con el resto de los trabajadores, ha afectado la imagen que en la empresa Alimentos Heinz, C.A. tienen del mismo.

Servicios

De acuerdo a Setó, (2006) “Los servicios debido a su propia naturaleza, son diferentes de los bienes tangibles tanto en la forma en que son producidos, consumidos como evaluados” (p.23). De igual manera Kotler (1989) define servicio como “una actividad o un beneficio que una parte puede ofrecer a otra, la cual es esencialmente intangible y no resulta en la posesión de alguna cosa”. Esta posesión permite distinguir a los servicios de los productos, los cuales son tangibles, pueden ser fabricados por adelantados y permiten posesión.

Por lo anterior expuesto, el concepto de servicio es aplicable a un amplio rango de actividades. Así los servicios pueden estar basados en equipos como el caso de los servicios telefónicos o basados en las personas como el servicio prestado por un estilista. Algunos servicios, tales como los médicos, requieren que el cliente esté físicamente presente, mientras otros como el servicio de reparación de automóviles, no.

Además, la compra de un servicio establece una relación comercial peculiar, muy distinta a la que se establece cuando se adquiere un bien físico o tangible. En este último caso, la secuencia que se establece generalmente es la siguiente: a) el producto es fabricado, b) el producto es comprado y c) el producto es consumido. Mientras que en caso de servicios la respuesta es la siguiente: a) el servicio es adquirido, b) el servicio es producido y consumido simultáneamente.

El cliente de un servicio habitualmente adquiere "valor" sin que se le transfiera la propiedad de ningún elemento tangible. La empresa de servicios venden intangibles, venden "experiencias".

Características de los Servicios

La intangibilidad, de acuerdo a Setó (2006), es la primera características que permite diferenciar un servicio de un producto , refiriéndose ésta a la imposibilidad de apreciar los servicios por los sentidos antes de su adquisición, implicando que los resultados no puedan ser medidos, comprobados y verificados para asegurar su calidad antes de la venta. De ahí que los criterios que utilicen los consumidores para evaluar la calidad de un servicio, puedan llegar a ser muy complejos y difíciles de definir con precisión.

Además, se debe tener en cuenta que los servicios no pueden ser almacenados, dificultando ello la sincronización de la oferta y la demanda. Las empresas de servicios pueden tener ciertos problemas si la demanda fluctúa significativamente, ya que no pueden disponer de la flexibilidad que

los stocks o inventarios ofrecen en el caso de las empresas que se dedican a la fabricación de bienes tangibles.

Por otra parte, Setó (2006) expresa que la heterogeneidad o variabilidad es otra de las características que definen a los servicios. El resultado del servicio depende de quien los presta, quién lo recibe, cuándo y dónde; así tanto el proveedor como el cliente forman parte del proceso de producción, afectando por tanto al resultado final de la prestación. Por ello se puede decir que los servicios son difíciles de estandarizar.

Por su parte Mello (2012, p.2) expresa que otra características de los servicios es la inseparabilidad, debido a que en las empresas de servicio, la producción, el consumo y el uso ocurren simultáneamente y frecuentemente en el mismo lugar geográfico.

Una consecuencia de esto es que la empresa está integrada en el proceso del uso pudiendo controlarlo totalmente y se puede agregar que el cliente participa como un recurso de la producción. Se puede afirmar que, normalmente, el servicio primero se vende para luego ser producido y consumido simultáneamente.

Entre la empresa de servicio y el consumidor existe un alto grado de contacto y el conocimiento, la habilidad y la cooperación del consumidor influyen en el costo del servicio prestado. Esa interacción, empresa-consumidor, crea incertidumbres por el productor. El grado de involucración del consumidor dificulta la posibilidad de ofrecer un servicio consistente.

La persona que realiza el servicio, representa a la empresa al explicar y promover los servicios. Esto genera una preocupación constante en las empresas por el poco control que ellas tienen sobre el contacto personal. Una solución para eso está en el establecimiento de un proceso de selección y capacitación. Algunas estrategias que propone Mello (ob.cit) para la solución de los problemas ocasionados por la característica de inseparabilidad son las siguientes:

- Capacitación del personal de contacto
- Gerenciamiento de los consumidores
- Empleo de múltiples locales de atención
- Planes de servicios flexibles
- Mensajes claros para el consumidor en el proceso de servicio

Por último, Mello (ob.cit) expresa que una cuarta característica de los servicios se refleja en la caducidad, los cuales son vulnerables a las características de la oferta y la demanda, lo cual los vuelve perecederos. En tal sentido, Mello (ob.cit) señala que existen dos acciones para sincronizar oferta y demanda: a través de la alteración de la demanda o por el control de la oferta. Así, las acciones para alterar la demanda son:

- El uso de precios reducidos en los periodos de demanda baja.
- Desarrollar la demanda mediante, por ejemplo, la oferta de paquetes especiales. Debe tenerse cuidado con esta acción, porque muchas veces se toman los periodos de demanda baja para acciones de acondicionamiento de equipos o desarrollo de programas de capacitación de personal.
- El desarrollo de servicios complementarios; la creación de un sistema de reservas también es una manera muy utilizada, sirviendo, igualmente, como forma de preventa del servicio.

Mientras que las acciones para controlar la oferta pueden ser las siguientes:

- Tener empleados en horario parcial. Se contrata los empleados según la necesidad en los momentos de mayor demanda
- Aumentar la eficiencia, ejecutando en los periodos de mayor demanda las tareas necesarias para el logro del servicio en sí mismo y utilizando otros periodos para desarrollar las actividades de apoyo
- Aumentar la participación del consumidor. Cuanto mayor la participación de éste, menor el trabajo del productor del

servicio. Esta acción involucra riesgos vinculados a la disminución del control y si existe falta de disposición del consumidor a participar

- Dividir las capacidades con otra empresa, como, por ejemplo, dividir el alquiler con otro
- Invertir previendo expansiones futuras

Este basamento teórico es importante para la presente investigación, debido a que señala en qué consiste prestar un servicio, así las ideas principales de este concepto serán tomadas en cuenta para elaborar el diagnóstico del tipo de servicios que se presta el personal que labora en el departamento de nómina de Alimentos Heinz de Venezuela, C.A., hacia el resto de los trabajadores.

Calidad de Servicio

El mejor camino para empezar una discusión sobre la calidad de los servicios es tratar de diferenciar la medición de la calidad de los servicios, de la medición de la satisfacción de los clientes. Según Quijano (2011),

> Casi todos los expertos concuerdan en que la satisfacción de los clientes es una medida a corto plazo, específica de las transacciones, mientras que la calidad de los servicios es una actitud a largo plazo debida a una evaluación global de desempeño. (p.256)

No cabe duda que existe un enlace entre el concepto de la satisfacción de los clientes y el de la calidad de los servicios. Hay quienes piensan que la satisfacción de los clientes produce la calidad percibida en los servicios, mientras que otros piensan que la calidad de los servicios lleva a la satisfacción de los clientes. Para esclarecer estas dudas, en diversos trabajos de investigación, tanto bibliográficos como de mercado, se han realizado encuestas con el fin de detectar lo que los clientes perciben como calidad en el servicio.

Los resultados reflejan que los clientes han detectado que la calidad en el servicio va más allá de la simple cortesía o amabilidad de los empleados que los atienden y que éstos evalúan el servicio que reciben a través de la suma de las valoraciones que realizan a cinco diferentes factores, donde según Quijano (2011) son:

- Elementos tangibles: Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la institución, la presentación del personal y hasta los equipos que utilizan. Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice un primer acercamiento con la institución.
- Cumplimiento de promesa: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si usted prometió dar contestación a un trámite en el plazo de 3 días, deberá cumplirlo en el tiempo acordado. El cumplimiento de una promesa es uno de los dos factores más importantes que orilla a un cliente a volver a requerir los servicios de la institución.
- Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente. Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra institución.
- Competencia del personal: El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce a la institución donde trabaja y los servicios que ofrece, si domina las políticas de ésta, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que él le pida orientación. Aquellos clientes que requieren de orientación, de consejos o sugerencias sobre algún trámite, pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

- Empatía: Para los clientes, la empatía está relacionada con los siguientes tres aspectos:
    - Facilidad de contacto: es decir, facilidad de llegar hasta las instalaciones de la institución, facilidad de ubicar a los empleados, que los números telefónicos no sean de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie pueden ayudarlo.
    - Comunicación: Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la institución que ofrece el servicio, además en un idioma que ellos puedan entender claramente.
    - Gustos y necesidades: El cliente busca ser tratado como si fuera único, que le brinden los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él, e incluso que le ofrezcan algo adicional que necesite; es decir, que superen sus expectativas.

Nivel de Calidad de Servicio

De acuerdo con Zeithaml y Bitner (2002) el servicio “cobra significado para el cliente a través de las actividades de análisis de los problemas, las reuniones con el proveedor, las llamadas de seguimiento y el reporte de una serie de acciones, procesos y ejecuciones” (p.3), en tal sentido el servicio en sí implica o involucra personas que tratan con personas.

Por esto, entre todos los componentes que intervienen en las actividades del servicio, el factor humano parece ser el más crítico; no obstante la amplia variedad de servicios con la que un cliente entra en contacto, el denominador común es el factor humano; por lo tanto, la percepción que queda del servicio, está íntimamente ligada a las personas que lo suministraron.

Lo que el cliente recibe y el grado en que se satisfagan sus necesidades y expectativas, dependen del servicio, así que según Rodríguez (2000), se define la satisfacción del cliente, como: “percepción que tiene el cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos; definiendo a su vez requisito como: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (p.2).

De todo esto mencionado, se conjugan las condiciones que deciden la trascendencia del servicio y la permanencia del cliente. Pero, también; hay que considerar muy atentamente que los clientes les gustan los dispositivos que traigan comodidad y ahorro de tiempo, como también desean un ser humano que este cerca cuando el sistema en general no hace lo que se espera.

Dentro de estas circunstancias, es el recurso humano de una organización; en definitiva, el responsable final de satisfacer al cliente y por ende, es el que tiene en sus manos la posibilidad de lograr que su empresa aprenda a vivir para el servicio (Peters y Waterman, 1987, p.42). En realidad el empleado es el eslabón fundamental para anclar el cliente en la preferencia de la empresa, para asistirlo en sus necesidades y para ser el decodificador de sus mensajes, de forma tal que se pueda satisfacer sus expectativas plenamente. Además, el factor humano de las organizaciones, determina la percepción de los clientes, condiciona el momento de verdad, señalado este como el preciso instante en que el cliente hace contacto con la empresa y dependiendo de su experiencia se forma una opinión sobre Calidad del Servicio.

Por su parte, Braidot y otros (2003, p. 130), identifican características o elementos comunes que plantean los especialistas del área para una mejor calidad del servicio, entre los cuales resaltan:

La orientación al cliente, como la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Considerado como un concepto estratégico, que exige una constante sensibilidad y atención a la información del mercado, y una gran

capacidad de adaptación interna para poder ofrecer una respuesta ágil y rápida a las demandas detectadas.

La toma de decisiones basadas en el análisis de hechos y datos. Esto exige el despliegue de los indicadores a lo largo de la organización para suministrar la información necesaria para asumir las transformaciones necesarias orientas al cliente.

La gestión de los recursos humanos, considerados como el recurso clave de la empresa, siendo crucial el pleno desarrollo de sus capacidades y su participación e integración en el proyecto de empresa, el trabajo en equipo y la utilización de herramientas y técnicas adecuadas a cada nivel de la organización.

La relación que se establece entre el cliente y el empleado define el contexto y el tipo de relación que caracterizará al Servicio, por ello es importante lograr una alta congruencia en esta interrelación. Congruencia que estará determinada por la similitud de valores y preferencias que exista entre los involucrados.

En por esto que, cuando los empleados se capacitan para convertirse en investigadores inmediatos del mercado, la organización obtiene una visión muy cercana del cliente, además que la mejora tiene un doble efecto, en cuanto al conocimiento del mercado y en cuanto a la motivación de los empleados.

En concordancia, las variables relacionadas con calidad del servicio giran en torno a la eficacia en el logro del objetivo de satisfacción al cliente; efectividad en el cumplimiento del compromiso organizacional; eficiencia en el uso de recursos que se utilicen para prestar el Servicio; y el desarrollo, evaluación y mejoramiento del recurso humano. Los indicadores de desarrollo, evaluación y mejoramiento del recurso humano incluyen por su parte clima organizacional pertinente al servicio, valoración del servicio, programas de entrenamiento, entre otros.

Considerando todo lo anterior y a efectos de analizar los resultados de la evaluación del caso estudio tienda por departamento; se considera a la variable de desarrollo, evaluación y mejoramiento del recurso humano como factor determinante de forma directa en la satisfacción o insatisfacción del los clientes; y al indicador de valoración (evaluación) de servicio por parte de los clientes como determinante para programar el entrenamiento del recurso humano en atención al público, para mejorar la calidad del servicio.

En el mismo orden de ideas, los orígenes del modelo gerencial basado en calidad del servicio tiene su mayor representante en Carlzon, (1981) quien revolucionó con su diseño, desarrollo y prestación del servicio excelente, cuyo supuesto inicial era hacer extrovertida a la organización, para controlar la experiencia del cliente y definir los momentos de verdad en la prestación del servicio. Del modelo gerencial surgen los principios de:

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

Por su parte las organizaciones que aplican gerencia de servicio, trabajan con un estilo de dirección comprometido profundamente con la filosofía de calidad, acorde con la necesidad de trabajar para el cliente. Este estilo de dirección busca, entre otras cosas: dotar a los trabajadores de las herramientas necesarias que les permitan hacer un excelente trabajo; lograr un personal capacitado y comprometido con la calidad; aplicar la objetividad en la evaluación de los empleados y de la organización por parte de los clientes. A su vez, la Calidad de acuerdo a Carlzon, (1981, 82) expone siete (7) imperativos sobre todo para el desarrollo del servicio, que son:

1. Necesidad de una visión orientada a la conservación del cliente, además de objetivos claros y compartidos.
2. Omnipresencia del cliente en la organización

3. Recopilar información, herramientas, aplicaciones sobre Calidad del Servicio
4. Confiar en las competencias de los empleados para ofrecer un buen servicio al cliente
5. Mejorar los procedimientos entre los clientes y la empresa
6. Medir el desempeño organizacional con relación a la Calidad
7. Actuar y vivir para el cliente

De estos imperativos planteados se hace necesario un cambio cultural en los patrones de venta porque no solo es requerida la calidad del producto sino que ahora es necesaria también la calidad del servicio que se presta. En conclusión las empresas tienen que complacer y satisfacer las necesidades globales de los clientes, para lo cual necesita un recurso humano competente.

En términos generales, en la prestación de un servicio lo que hace y marca la diferencia entre varias alternativas de competidores, o entre una oferta y otra es el nivel de servicio, tanto alrededor del producto como por la riqueza de los componentes constitutivos del servicio, bien sea que éste último tenga relación con la atención personalizada al cliente, la bienvenida, el proceso mismo de la venta, ó la post venta.

De esta manera, para la calidad de servicio se maneja cinco (5) dimensiones que están determinadas en su totalidad por el Recurso Humano, como son: la tangibilidad en los aspectos visibles del Servicio, la atención al cliente por parte de los empleados; confiabilidad, en la empresa y en su gente; responsabilidad de la gerencia y de los empleados sobre lo qué oferta y cómo se oferta; seguridad como garantía de compra y respuesta frente a las especificaciones; y empatía con el mercado, por el deseo de comprender las necesidades, requerimientos y expectativas clientelares

Servicio al Cliente

El cliente, según Vera (2010) “es cualquier persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer y que tiende a solicitar y/o utilizar los

servicios de un profesional o empresa”. (p.3), así para poder determinar las características de los clientes que están atendiendo, las empresas deben, de ser posible, realizar una investigación de quienes son los mismos, sólo así conociendo en detalle quiénes son, se puede ofrecer un servicio al cliente de calidad.

En función a esto, de acuerdo con Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J (2002) el servicio al cliente es aquel que “se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas” (p.4). En términos generales, Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J (ob.cit), sostienen que los servicios tienden a ser más intangibles que los productos manufacturados los cuales se inclinan a ser más tangibles que los servicios. Es por esto que , los componentes en un servicio son:

- El cliente: Es la razón de ser del servicio, por lo tanto, y en la medida de lo posible, el servicio debe ser hecho a su medida para ajustarse a sus deseos y satisfacer sus necesidades.
- El soporte físico: Constituido por todos los elementos materiales necesarios para la prestación del servicio. Puede ser de dos tipos:
  - Instrumentos necesarios para prestar el servicio. Como por ejemplo muebles, enseres y máquinas.
  - Entorno: Todo lo que se encuentra alrededor, tal como localización, edificios, decorado, facilidades.
- El personal de contacto: Son las personas encargadas del contacto directo con el cliente. Muchas veces son la cara del servicio por lo que tienen que ser debidamente capacitadas para poder satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.
- El servicio: Es el resultado de la interacción entre el cliente, el soporte físico y el personal de contacto que, adicionalmente, es lo que hace distintiva a la empresa que lo presta, ya que producirá la satisfacción de una necesidad y el cumplimiento de una expectativa.
- El sistema de organización interna: Es la base de la empresa y lo constituye todas las funciones organizativas clásicas tales como finanzas, contabilidad, personal y suministros entre otras.

De lo anterior expuesto, estas funciones son de suma importancia ya que si bien no son percibidas en forma directa por el cliente, su correcto desenvolvimiento permite que la cara visible constituida por el personal de contacto y el soporte físico interactúen en forma eficiente con el cliente, produciendo un servicio integral de calidad.

Los demás clientes: En la prestación de un servicio no sólo se atiende a un cliente a la vez, sino que hay muchos clientes que coinciden en un momento determinado. Esto hace necesario que la empresa trate de que las relaciones entre ellos sean armoniosas para no crear un ambiente que pueda producir quejas, al presentarse desavenencias entre ellos.

Además Vera señala que un buen programa de servicio debe ser un compromiso para una mejora constante y debe considerar los siguientes aspectos:

a. Saber cuáles son las expectativas: Las encuestas de satisfacción son elementos que permiten reconocer las expectativas de los clientes. Una vez reconocidas estas expectativas, la empresa deberá centrarse en ofrecerlas como parte del servicio de calidad que está enfocada a ofrecer.

Una encuesta de satisfacción está constituida por un pequeño cuestionario en el cual se especifican las principales características y atributos que debe tener el producto o servicio que se ofrece, y nos permite determinar si los clientes realmente perciben y valorizan que se esté cumpliendo con ellos. Las expectativas pueden ser de diferentes tipos y, básicamente, se centran en encontrar personal amable y bien capacitado, limpieza, seguridad, infraestructura, estacionamientos, jardines, piscinas, equipos, comunicaciones, contar con un buen servicio de restaurantes, tener atención 24 horas, entre otros.

b. Definición de normas y estándares de calidad: Las normas y estándares pueden establecerse para regular y estandarizar el comportamiento y funciones de los empleados, el tiempo de duración de la prestación de los servicios, el tiempo de atención a los clientes, el

procedimiento de atención de quejas, entre otros. Una vez definidas estas normas, la empresa deberá crear e implantar sistemas tanto a nivel de empleados como de productividad e efectividad para poder controlar constantemente que se cumplan con los estándares de calidad establecidos.

c. Conocimiento de la competencia: a Lo que satisface al cliente hoy puede que no lo satisfaga mañana, este es un proceso dinámico, sobretodo en la actualidad, con el gran acceso que hay a la información. Esto hace necesaria una constante comparación con la competencia. Este tipo de estudio comparativo se denomina benchmarking competitivo y tiene como finalidad ver no solo qué está ofreciendo la competencia, sino también conocer sus mejores prácticas operativas, para aprender de estas y si es posible mejorar la oferta para mantener satisfechos siempre a nuestros clientes.

d. Control de los proveedores: Toda empresa debe vigilar en forma continua la calidad del suministro de los proveedores externos. La elección de proveedores de confianza, reconocidos en el medio, que garanticen la calidad de los insumos o mano de obra, así como, mantener acuerdos comerciales con éstos son decisiones muy importantes para asegurar la calidad del servicio, toda vez que la empresa es la que asume posteriormente la satisfacción o insatisfacción del cliente por el servicio recibido

Mercadeo de Servicios

El marketing de servicios puede ser definido Zeithaml, y Bitner, M.J (2002) “como el sistema total de actividades de negocios para planear, fijar precios, promocionar y distribuir u ofrecer productos intangibles que satisfacen las necesidades a mercados objetivos para lograr las metas de las organizaciones” (p.13) para Alcaide (2006), el marketing de servicios trasciende del sector terciario (servicios puros o propiamente dichos), y hace evidente la importancia de esta "nueva orientación del marketing empresarial". Muchos empresarios y directivos interpretan que el ámbito

exclusivo de gestión del marketing de servicios es la dimensión calidad, que se trata de una proyección de la filosofía del *Total Quality Management* a la gestión del servicio o a los momentos del contacto cliente empresa.

Actualmente, la práctica del *marketing* del servicio es algo inminente para cualquier organización que intenta permanecer en el mercado por medio de la prestación de un buen servicio pues, según Peñaloza (2005, p. 116), las empresas están expuestas a múltiples fuerzas (globalización de los mercados, cambios tecnológicos, intensificación de la competencia, y exigencias de los consumidores al ser más educados, selectivos, informados y con menos tiempo), y deben agregar valor a sus ofertas creando un excelente servicio, para no sucumbir por la rudeza de las fuerzas del entorno; gracias a las características y diversidad de servicios en su multiplicidad de dimensiones "...es posible crear nuevas formas para diferenciarse y crear valor", y no simplemente manufacturar y vender.

El abordaje del marketing de servicio debe ser realizado desde el enfoque de la mezcla de mercadotecnia; a la mezcla tradicional de las cuatro "P" (producto, precio, promoción, y plaza se le efectúan algunos cambios y adiciones. Por ejemplo, los autores Zeithaml y Bitner (2002) indican que en cuanto al elemento precio, este tiene especial connotación dado que los clientes lo usan frecuentemente para tener una idea sobre la calidad del servicio antes de recibirlo dado su carácter intangible.

Entre las adiciones destacan una ampliación a la mezcla incorporando la evidencia física, el proceso y la persona. La evidencia física está referida al ambiente de la entrega del servicio y todo componente de servicio que facilite la comunicación o el desempeño, como instalaciones, decoraciones, membretes de la papelería, mobiliario, camión del reparto o avión que realiza el transporte; este elemento cobra importancia porque el cliente se esfuerza en buscar evidencia física del producto intangible, que ayude a comprender la experiencia del servicio, razón por la cual los mercadólogos descubren que por medio de la evidencia física se pueden construir variables adicionales

para comunicarse con sus clientes, transmitirles seguridad y calidad en el servicio y satisfacerlos.

El proceso, en la mezcla de *marketing* ampliado, se trata de "...los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación" (Zeithaml y Bitner, 2002, p. 25)

El personal se refiere a todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio, incluyendo a los empleados de atención, al público y a todos los clientes que se encuentren en el mismo ambiente de servicio, pues son éstos los que influyen sobre la percepción que tiene determinado comprador; la apariencia de las personas, sus actitudes, experiencias y comportamientos durante los momentos de encuentro o de interacción con el cliente, inciden marcadamente en la prestación del servicio.

Ninguno de estos nuevos elementos de la mezcla es más importante que otro, se trata de elementos independientes y totalmente controlables por la organización, en la mayoría de los casos, para evidenciar la experiencia del servicio ante el cliente pues son percibidos fácil y rápidamente. El personal, los proceso y el ambiente físico pueden actuar sobre la decisión inicial del cliente para adquirir el servicio y la decisión de volver a comprar (Zeithaml y Bitner, 2002), y deben ser gestionadas con especial interés.

Así, cuando se piensa en el *marketing*, se hace a menudo con la intención de poner en práctica acciones para ganar nuevos clientes. Sin embargo, en la coyuntura actual de mercado es mucho más importante para las marcas retener clientes que ganarlos. En tal sentido, a continuación se presenta cuáles son las 7'p del *marketing* de servicios:

1. People (Gente) Retener clientes tiene que ver con la construcción de relaciones y las relaciones tienen que ver con la gente. Si quieren retener a sus clientes, las marcas deben tratar al consumidor como a una persona, no como un simple consumidor. Para lograrlo, es

importante que las personas que dan la cara por la marca sepan tratar bien al cliente.

2. Producto El producto debe estar en consonancia con el público objetivo de la marca. Si el producto está alineado con las necesidades del consumidor, será mucho más sencillo para la marca cumplir las 7 P. Si no lo está, la tarea será mucho más complicada. Por eso, es tan importante que los productos evolucionen al mismo ritmo que las necesidades del cliente.
3. Place (Lugar) El lugar en que se emplaza el producto es clave, y no sólo en las tradicionales tiendas físicas, sino también en el e-commerce. Un buen producto ofrecido en un buen contexto tiene más posibilidades de conectar con el cliente.
4. Precio El cliente de una marca asume que ésta cuida de él. Ésta es la razón por está dispuesto para pagarle. Y seguirá estando dispuesto a pagar el precio que la marca le impone siempre y cuando le ofrezca pequeños “premios” en forma de descuentos, ofertas y servicios adicionales sin recargo.
5. Promoción La promoción de un producto es radicalmente distinta si se dirige a consumidores que ya son clientes de la marca o si va destinada a clientes potenciales. En el primer caso, la marca ya conoce a su cliente y sabe las razones por las que hace uso de sus productos y servicios. Por este motivo, debe utilizar estos datos para enviarle información personalizada y provista de contexto.
6. Procesos Para retener a sus clientes, las marcas deben prestar mucha atención a los procesos, monitorizando los social media, realizando entrevistas de satisfacción del cliente, y apostando por el marketing de automatización. Se trata de procesar los datos aportados por el cliente para convertirlos en acciones que contribuyan a la fidelización del consumidor.
7. Posicionamiento Si quiere retener a su cliente, la marca debe tener muy claro quién es y comunicar su personalidad de manera clara y repetida al consumidor. El posicionamiento de una marca se revela en sus

acciones, en la gente que contrata, en los productos y servicios que proporciona, en los precios de sus productos y servicios, en los descuentos que aplica, en el lugar y las promociones que elige para darse a conocer y en los procesos que pone en práctica.

El marketing de servicio a través del recurso humano

El hecho de que a la mezcla de la mercadotecnia de servicios se haya adicionado el elemento persona, trae consecuencias elevadas en el estudio del Recurso Humano. Además, la actividad de servicios es generadora de gran cantidad de empleos, pues se basa en el uso intensivo de mano de obra.

La razón de la anterior característica es que tanto el proceso de conversión como el producto generado son intangibles, lo cual conlleva a un consumo inmediato, a un cliente partícipe, y a la interacción constante entre la organización y el cliente cuyo vínculo es “el Recurso Humano”. Por el contrario, en las empresas manufactureras y comercializadoras el cliente tiene poca o ninguna participación en el proceso de conversión, en muchas oportunidades no se requiere contacto con el cliente. Además, el hecho de que el vínculo entre organización y cliente sea el Recurso Humano, origina, en parte, la heterogeneidad del servicio. En este sentido, el autor Denton (1991) afirma que el servicio depende más de las personas que de las máquinas, pues la mejor tecnología no servirá de nada frente a un empleado “grosero”.

Además, para Zeithaml y Bitner (2002), los momentos del encuentro de servicio o de la verdad son determinantes para la calidad del servicio; en dichos momentos el cliente interactúa con la empresa y especialmente con los empleados de primera línea o de vanguardia, por teléfono o personalmente. También la recuperación del servicio (respuestas del empleado ante fallas en el servicio), la flexibilización del servicio ante las necesidades y requerimientos de los clientes, la espontaneidad, y las

respuestas a clientes difíciles, como elementos de claridad y satisfacción del cliente, dependen del personal de vanguardia.

Por lo anterior, la calidad del servicio prestado depende de las personas con quienes interactúe el cliente (personal de vanguardia, de primera línea o de atención al cliente), depende de su actuación, apariencia, experticia y desenvolvimiento, lo cual es determinante para la satisfacción del cliente. Tradicionalmente, se afirma que los empleados son los prestadores del servicio, ante los ojos del cliente, y aunque haya todo un engranaje detrás de cada empleado el cliente no lo aprecia fácilmente para juzgar el servicio recibido. "...sobre el empleado de contacto directo recae una gran responsabilidad,... al constituirse en la tarjeta de presentación... de la propia empresa…" (Peñaloza, 2004, p. 45)

Dimensión de la calidad de servicio

Según Chistopher, Payne y Ballantyne, (1994) "Será necesario realizar investigaciones de mercado específicas para definir, en cada una de las situaciones de mercado, las dimensiones o criterios claves que se utilizan para evaluar la calidad" (p.109)

El autor describe 5 dimensiones de la calidad:

Dimensión 1: Elementos Tangible

Chistopher, Payne y Ballantyne, (1994) define como "Instalaciones materiales, equipos, apariencia del personal, las evidencias físicas del servicio, que implican tanto aspectos operativos como significados simbólicos."(p.109)

Los servicios son intangibles por lo tanto es difícil para los clientes comprenderlos mentalmente e imposible captarlos físicamente, por ellos los clientes tienden a guiarse por cosas tangibles a la hora de juzgar el servicio.

Lo tangible influye en la percepción de la calidad de servicio de dos formas; da una idea de la naturaleza y calidad del mismo y afecta

directamente a la calidad del servicio ya que simplemente es más agradable recibir un servicio en un ambiente más a gusto con mejores instalaciones y equipos.

Son la parte visible de la oferta del servicio entre ellos se enfoca que la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación tienen un papel importante, además la empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna lo cual es vital para que se cumpla esta dimensión

Dimensión 2: Fiabilidad

Chistopher, Payne y Ballantyne, (1994) “Habilidad para cumplir el servicio prometido de forma consecuente. Fiable y precisa. Significa hacer las cosas correctamente durante un largo periodo de tiempo” (p.109)

Implica la relación del servicio con exactitud. Es decir, lograr prestar el servicio prometido constantemente. El mantener la promesa del servicio ha logrado que muchas organizaciones desarrollen una reputación de excelencia con los clientes.

Se puede mencionar que fiabilidad se refleja para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa, Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace; Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo, también ocurre cuando La empresa realiza bien el servicio la primera vez.

Dimensión 3: Capacidad de Respuesta

Chistopher, Payne y Ballantyne, (1994) “Servicio rápido y deseo de ayudar a los clientes. Implica los conceptos de rapidez y flexibilidad”. (p.109).

La capacidad de respuesta se refiere a estar listo para servir. Es el deseo de servir a los clientes, prontas respuestas y eficaces. Implica el hacer patente al cliente que sus negocios son apreciados y como otras dimensiones del servicio están en función de pequeños detalles. También

participa la disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio, los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio y los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

Dimensión 4: Seguridad

Chistopher, Payne y Ballantyne, (1994) "Conocimientos *y cortesía mostrados por e*l personal y su habilidad para inspirar fe y confianza" (p.109) Esta dimensión se refiere a la seguridad que sientes los clientes con el personal calificado, también se involucra la cortesía y la atención por parte de los empleados al interactuar con los cliente. Se pueden mencionar los siguientes casos en que participa la seguridad:

Conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza, el comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes, los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios y asimismo los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.

Dimensión 5: Empatía

Chistopher, Payne y Ballantyne, (1994) "Cuidado, individualización de la atención al cliente" (p.109).

La empatía va más allá de la cortesía profesional. El empleado deber estar interesado en conocer el problema del cliente y mostrar buena voluntad para intentar resolverlos. Es un compromiso con el cliente y consiste en el deseo de comprender las necesidades precisas de este y encontrar la respuesta más adecuada para solucionarlo.

Para que se dé la dimensión número cinco (5)deben ocurrir casos que estén involucrados con la atención individualizada que ofrecen las

empresas a los consumidores, que la empresa de servicios da a sus clientes una atención más individualizada además que la empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes, la empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes y por último la empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.

Está claro que algunas de estas dimensiones están directamente relacionadas con las actuaciones del personal y sin duda en los sectores en que existe un alto nivel de contacto con la clientela, los clientes tienden a relacionar el resultado obtenido con las actuaciones percibida en el personal de la empresa lo cual se verá afectada la empresa si el trato no es acorde a lo que el cliente desea recibir.

Ahora bien, con esta conceptualización se define que una vez que se conoce la forma en que los clientes están evaluando el servicio que están recibiendo, deben hacerse énfasis en lo importante de la opinión que se está proporcionando pues es este el que determina que tan bueno es el servicio que se le está brindando. Un servicio de buena calidad hará que un cliente regrese.

Triángulo del Mercadeo de Servicios

El triángulo del mercadeo de servicios muestra tres grupos relacionados entre sí, que trabajan en conjunto para desarrollar impulsar y proporcionar los servicios, en tal sentido, de acuerdo a Zeithmal y Bitmer (2004 p.95,), los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la organización, los clientes y los proveedores. Además entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de mercadeo que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: mercadeo externo, interno e interactivo, por su parte; Díaz (2009) señala que la relación la relación entre los factores que involucran el mercadeo de servicios comprende:

1. De la empresa a los clientes: Mercadeo externo
2. A los empleados de la empresa: Mercadeo Interno
3. De los empleados a los clientes: Mercadeo Interactivo

Mercadeo Externo o comercialización: Es una promesa de una empresa hace a un cliente sobre el servicio y su entrega. Comercialización externa utiliza todos los elementos de la comunicación y llegar a los clientes a través de la publicidad, ventas promoción, Venta, comercialización y todo.

Mercadeo Interno: Se trata de la aplicación de conceptos de mercadeo a sus propios empleados. Usted debe ser capaz de convencer primero o en el mercado su concepto a sus propios empleados y les permitan prestar el servicio de los clientes. Para ello, es importante identificar y cumplir con sus clientes internos, es decir, las necesidades de los empleados. El mercadeo interno es, pues, una clave para cumplir las promesas hechas a través del mercadeo interactivo.

Mercadeo Interactivo: Servicio de flujo de personas hacia las personas. La entrega o la experiencia de servicio real que sucede entre los empleados y clientes. El mercadeo interactivo por lo tanto significa mantener las promesas hechas por la comercialización externa y completar el triángulo de servicio de comercialización. Es a través de los momentos de la verdad que ocurren durante la interacción de la prestación de servicios se hace.

El desarrollo teórico del mercadeo de servicios es importante para la presente investigación, ya que las estrategias propuestas en esta investigación deben estar dirigidas hacia el impulso del mercadeo de servicio, a fin de lograr mejorar la calidad de servicio en el departamento de nómina de la empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.

Definición de Términos

Elementos Tangibles: Objetos que se pueden ver o tocar, a diferencia de las emociones, conocimientos o abstracciones.

Cumplimiento de promesas: Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, se debe cumplir tanto con la entrega del pedido, el lugar hora y cantidad.

Actitud de servicio: es la disposición que mostramos hacia ciertas situaciones, influye para realizar nuestras actividades y nos permite facilitar u obstaculizar nuestro camino.
Nuestra actitud es un estado mental influenciado por nuestras experiencias, sentimientos, pensamientos y conductas. La actitud que transmitimos será la que generalmente recibiremos.

Competencia del personal: es producto de la capacidad de un individuo en dos habilidades importantes: conciencia de sí mismo y autocontrol. Estas destrezas se refieren más a la persona que a su interacción con los demás. La conciencia de sí mismo es la capacidad de percibir exactamente las propias emociones en un momento dado y comprender las tendencias de comportamiento en diversas situaciones. Implica conocer las reacciones típicas frente a hechos específicos, retos e incluso personas.

Empatía: es entender lo que siente y por qué lo siente el otro, es escuchar y responder a los sentimientos del otro. La empatía se utiliza **c**uando nos encontramos bajo los efectos de una alteración emocional, para comprender a las personas y así poder luego solucionar su problema y para sentirnos reconfortados y más profesionales.

Involucramiento: es entender Acción y efecto de involucrar. Complicar a alguien en un asunto, comprometiéndolo en él:

Categorías del Estudio

Cuadro 1

Tabla de Especificaciones

Objetivo del Diagnóstico: Diagnosticar la situación actual del funcionamiento del departamento de nómina, en la calidad de servicio al cliente interno de la empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.

Categorías	Dimensiones	Indicadores	Ítems	
			Protocolo de Entrevista	Encuesta
La calidad de servicio: El grado de satisfacción que experimenta el cliente (interno / externo) por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances. Satisfacer los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen de manera efectiva, rápida, cortés.	Elementos Tangibles	-Instalaciones.	1, 2	1
		-Presentación del personal.	3, 4	2
		-Equipos.	5, 6	1
	Cumplimiento de promesas	-Entrega correcta y oportuna.	7, 8	3
	Actitud de servicio	-Disposición del personal.	9, 10,11	4
	Competencia del personal	- Capacidad del trabajador.	12, 13	5
		-Niveles de desempeño.	14,15	6, 7
		- Grado de satisfacción con el puesto de trabajo.	16,17	8
	Empatía	-Contacto.	18	9
		-Comunicación.	19	10
		-Gustos y Necesidades.	20	11

Autor: Cammarata (2014)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo tiene como fin indicar la estrategia metodológica que permitirá cumplir el objetivo general previamente definido, conjuntamente con los pasos a realizar para llegar a él, es decir una descripción y clasificación de los procesos a utilizar durante el desarrollo de la misma, en la cual se definirán el tipo y diseño de investigación y sus características, la población y muestra, las técnicas e instrumentos que se usarán para obtener los datos necesarios para el respectivo estudio.

Tipo de investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio, la investigación es de tipo tecnicista, ya que el interés del investigador consiste en buscar la solución de un problema práctico, de orden económico, social, cultural o de satisfacer una necesidad detectada mediante la puesta en funcionamiento de un programa, plan, estrategia, equipo o prototipo inventado, diseñado y adaptado por el investigador a la situación plateada.

Al respeto, Orozco y otros (2002) establecen lo siguiente:

> El prototipo de investigación tecnicista se identifica porque trata de usar la experiencia con alto grado de optimización. El investigador experto usa lo que ya se conoce, en función de resolver un conflicto o desequilibrio en una situación coyuntural (p.21)

Al mismo tiempo, por las características del tipo de investigación tecnicista, se ubica dentro de la modalidad de propuesta, pues constituyen proyectos de solución de problemas de necesidades fundamentadas en el conocimiento que tiene el investigador sobre la situación a resolver. Para ello, se dice que una propuesta es un producto de expertos y el fruto de la planificación ejecutiva.

Se establece de esta forma, y de acuerdo al autor, ya que se recolectará información proveniente directamente de las opiniones de las personas que laboran en los departamentos de Nomina, Línea de Kétchup y Línea de Mantenimiento de la empresa Alimentos Heinz, C.A., para finalmente describir sus necesidades y su comportamiento como trabajadores de la empresa y en función de interpretar la situación.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es No experimental; según Palella Martins (2006), este tipo de investigación “Se realiza sin manipular de forma deliberada ninguna variable, que se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real en un tiempo determinado o no, para luego ser analizado” (p.42). La presente investigación es no experimental ya que se recolectará información procedente de las personas que laboran en los departamentos de Nomina, Línea de Kétchup y Línea de Mantenimiento de la empresa Alimentos Heinz, C.A., y de allí dar a conocer sus opiniones de manera objetiva, sin ningún tipo de intervención o manipulación por parte del investigador en función de interpretar la situación

Así mismo, Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2003) mencionan al tipo de investigación no experimental transaccional y explica lo siguiente “los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.42).

La presente investigación abarca este concepto con la búsqueda de información en un momento determinado y a un grupo específico como lo son las personas que trabajan en los departamentos de Nomina, Línea de Kétchup y Línea de Mantenimiento de la empresa Alimentos Heinz, C.A., el propósito es ofrecer un panorama de las dictámenes relatados por los grupos ya indicados.

Nivel de la investigación

Por su parte, Arias (2006) expresa que el nivel de investigación "se refiere al grado de profundidad en el que se aborda un fenómeno y objeto de estudio" (p.43); es así que en apoyo a los objetivos planteados en este trabajo, se escoge una investigación cuyo nivel es descriptiva, entendiendo ésta como "la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (p.43).

En cuanto al nivel de la investigación, se trata de obtener información acerca del caso en estudio, para describir sus implicaciones, sin interesarse mucho o muy poco en conocer el origen o causa de la situación. Fundamentalmente está dirigida a dar una visión de cómo opera la empresa Alimentos Heinz, C.A. y cuáles son sus características.

Población y Muestra

La población o universo de estudio se refiere a la totalidad de elementos de los cuales interesa al investigador extraer información para analizar y decidir en base a los objetivos planteados. Sobre el particular Palella y Martins (2006, p.93), dicen que: "… la población de una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones…", y más adelante agregan "… La población puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible…".

Partiendo de esta conceptualización se consideró a la población para efectos de este estudio: a los trabajadores de las áreas administrativas y planta de la empresa Alimentos Heinz, C.A., distribuidos como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 2

Distribución de la población

Estrato	Población
Almacén de materia prima	32
Almacén de materia prima	20
Almacén de materiales y repuestos	14
Análisis Financieros	10
Auditoría Interna	08
Compras	31
Contabilidad de Costos	05
Contabilidad General	09
Control de Calidad	29
Control de Producción	08
Crédito	11
Depósito San Joaquín	131
Desarrollo Organizacional	10
Gerencia de ISRL	06
Ingeniería de Administración	09
Ingeniería de Empaques	06
Ingeniería de Mantenimiento	68
Investigación y Desarrollo	12
Limpieza	54
Línea de Colado	114
Línea de Kétchup	97
Línea de Mostaza	19
Línea de Vinagre	04
Línea Rotativa de Vidrio	54
Líneas Nuevas de Salsa	134
Mercadeo de productos	9
Nómina	9
Postres	38
Producción	12
Recursos Humanos	11
Relaciones Laborales	12
Seguridad de Planta	29
Servicios de Información	07
Servicios Generales	04
Tesorería	22
TOTAL	**1048**

Autor: Cammarata (2014)
Fuente Departamento de Nómina. (2014)

Una vez definida la población en estudio, el siguiente paso es determinar la muestra representativa de la población, sobre este particular, Balestrini (2001, p.141), dice:

> La muestra es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población.

Para ello se aplicará en esta investigación un muestreo no probabilístico, procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra.

De igual forma, se señala que la muestra de la investigación se determinó como muestreo Intencional donde, Según Arias (2006) la selección de los elementos con base en criterios o juicios del investigador, donde se tomaron los trabajadores de los departamentos con los más altos índices de reclamo e insatisfacción con el departamento de nómina, los cuales son el área de kétchup y Mantenimiento.

Al departamento de nómina se realizó una entrevista semi-estructurada, a la totalidad de sus trabajadores para recolectar información precisa a cerca de su funcionamiento. A los departamentos de línea de Kétchup e ingeniería de mantenimiento se les aplicó una encuesta para recolectar información sobre sus opiniones en referencia al funcionamiento del departamento de nómina y la forma en que él se ve afectado. Es por ello, que se trabajara con la población total de los departamentos, donde anteriormente se mencionaron mayor cantidad de reclamos por parte de los trabajadores (Nomina, Kétchup e ingeniería de mantenimiento).

Cuadro 3

Distribución de la Población Total

Estrato	Población	Muestra Censal
Ingeniería de Mantenimiento	68	68
Línea de Kétchup	97	97
Nómina	9	9
TOTAL	**174**	**174**

Autor: Cammarata (2014)
Fuente Departamento de Nómina. (2014)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Una vez determinada la población y la muestra correspondiente, se procedió a definir las técnicas y los instrumentos de recolección de datos, en cuanto a las técnicas Hurtado (2008, p.153) dice que: "Las técnicas tiene que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de datos, es decir el cómo. De acuerdo a estos señalamientos se puede afirmar entonces, que las técnicas a utilizar en la presente investigación, para la recolección de datos de fuentes vivas son: encuesta esta será aplicada a los trabajadores de los departamentos de: línea de Kétchup e ingeniería de mantenimiento de la empresa Alimentos Heinz, C.A., a través de un (01) cuestionario, además se utilizara otra técnica y esta será la entrevista que no es más, que otra Modalidad de encuesta o técnica caracterizada por la obtención de información mediante una conversación entre el entrevistador y el entrevistado.

Arias (2006, p.43) señala que los instrumentos de recolección de datos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información; por lo tanto el instrumento que será utilizado en este trabajo de investigación, será un cuestionario de elaboración propia. De igual forma, el autor anteriormente citado señala que el cuestionario "es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas" (p.74).

Previa la elaboración de los cuestionarios, se definieron las variables de acuerdo a los objetivos de esta investigación. Igualmente se definen las dimensiones e indicadores del cuestionario que puedan afectar a la empresa.

El cuestionario estará basado en once preguntas y estará dirigido al personal que labora en la empresa, con opciones de respuesta de escala tipo Likert, definida ésta por Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2003) como un “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos” (p.32). Siendo éste un método para obtener información de manera clara y precisa, donde existe un formato estandarizado de preguntas y donde el informante reporta sus respuestas. Tomando en cuenta que se tomara en escala del uno al cinco partiendo del mayor grado de aceptación al menor.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Ruiz (2009) indica que la validez “es la exactitud con que pueden hacerse mediciones significativas y adecuadas con un instrumento, en el sentido de que mida realmente el rasgo que pretende medir” (p.11). En este sentido, para determinar si el instrumento seleccionado puede recopilar la información requerida de manera precisa; se realizó la validez del mismo a través de juicio de expertos en la materia, para lo cual se escogieron a tres (03) expertos en la materia; uno de contenido, uno metodológico y uno estadístico quienes expresaron su opinión en cuanto a precisión, redacción, y pertinencia de los ítems, con la finalidad de verificar si estos están bien elaborados y son los adecuados para medir los aspectos que se quieren investigar. Es importante citar que estos tres (03) expertos profesionales validaron en un 100% el contenido del cuestionario propuesto.

Hernández Sampieri y otros (2003), plantean que existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. Estos

coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1. Donde un coeficiente de cero (0) significa nula confiabilidad y uno (1) representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). Entre más se acerca el coeficiente a cero (0), hay mayor error en la medición.

En el presente trabajo de investigación se utilizó para determinar la confiabilidad del instrumento una muestra piloto de quince encuestas, cuyo instrumento lo constituye un cuestionario de once ítems. Las respuestas obtenidas se utilizaron para calcular la varianza y la desviación estándar que sirvieron para determinar el coeficiente Alfa de Cronbach arrojando un resultado de 0,84 el cual es considerado según los rangos prediseñados como muy alto. (Ver anexo E)

Cuadro 4

Interpretación del Coeficiente Alfa de Cronbach

Rangos	Coeficiente Alfa
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

Fuente: Hernández Sampieri y otros (2003)

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] =$$

N = nº de ítems de la escala.

$\sum S_i^2$ = sumatoria de la varianza de los ítems.

S_{Total}^2 = la varianza de todas las partes.

Procedimiento

Para desarrollar los objetivos planteados en la presente investigación se llevaron a cabo las siguientes fases:

- **Fase I: Diagnosticar la situación actual del funcionamiento del departamento de nómina, en la calidad de servicio al cliente interno de la empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.:** Para realizar este diagnóstico se aplicará el método de la entrevista para el personal que labora en el departamento de nómina y la encuesta, bajo la modalidad de un cuestionario; al personal afectado como lo son la línea de Kétchup y el área de mantenimiento de Alimentos Heinz de Venezuela, C.A., a fin de identificar cuál es la opinión que tienen los trabajadores de esta empresa de la forma cómo se desarrollan las actividades en el departamento de nómina. Además serán categorizados en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan al departamento de Nómina de Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.; a fin de construir una matriz DOFA.
- **Fase II: Estudiar la factibilidad operacional, técnica de la aplicación de las estrategias de mercadeo interno para mejorar la calidad de servicio del departamento de nómina de la empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.:** Para el desarrollo de esta fase se analizarán cuáles son los recursos materiales y operacionales requeridos para elaborar el presente Trabajo Especial de Grado.
- **Fase III: Elaborar estrategias de mercadeo interno para mejorar la calidad de servicio del departamento de nómina de la empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.:** Para el desarrollo de esta fase se tomará como base los resultados de la encuesta y la entrevista aplicada, además se analizaran lo categorizado en las

fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan al departamento de Nómina de Alimentos Heinz de Venezuela, C.A. (DOFA), a través de la cual se derivaran las estrategias de mercadeo interno que permitirán mejorar las funciones que se realizan en el mismo.

Técnicas de Análisis de Datos

Una vez finalizadas las tareas de recolección el investigador queda en posesión de un cierto número de datos, a partir de los cuales será posible sacar las conclusiones generales que apunten a esclarecer el problema formulado en los inicios del trabajo.

En este sentido, lo primero que suele hacerse con el conjunto de los datos es procesarlos para luego exponerlos en una forma clara y fácilmente asimilables. El objetivo es convertirlos en cuadros estadísticos, promedios generales y gráficos ilustrativos, de tal modo que se sinteticen sus valores y se pueda extraer, a partir de su análisis, enunciado teóricos de alcance más general.

A su vez, para el procesamiento de los datos numéricos se procesarán agrupándolos en intervalos y se tabularán. Es por esto que Sabino (2002) expresó que la tabulación de los datos “consiste en hacer tablas que muestren los datos agrupados y contabilizados” (p.124). Para ello es preciso contar cada una de las respuestas que aparecen, distribuyéndolas de acuerdo a las categorías o códigos previamente definidos.

De igual manera Sabino (op.cit., 2002) señala que “debe indicarse que una vez que estos datos son tabulados se procede a graficarlos con la finalidad de permitir una comprensión global, rápida y directa de la información que aparece en cifras” (p.129). Por último, luego que estos datos han sido graficados se procede a realizar el análisis de los mismos, para lo cual es necesario evaluar el comportamiento de las variables involucradas en la investigación.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Este capítulo recoge toda la información obtenida, con el apoyo de las técnicas que fueron utilizadas en la recolección de datos, con el propósito de llegar a ciertas conclusiones, y así dar cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación.

En este sentido, se procedió a tabular y analizar los datos obtenidos de la aplicación de un (1) cuestionario, conformados por una serie de preguntas cerradas, bajo preguntas de la escala de Likert.

Un cuestionario integrado por once (11) preguntas, dirigido al personal que labora en las áreas de Ingeniería de Mantenimiento y la línea de kétchup, que labora en la empresa Alimentos Heinz, donde se logró obtener datos e información necesaria para realizar el análisis y formular estrategias de mercadeo interno dirigidas a mejorar la calidad de servicio ofrecida por los empleados que trabajan en la referida empresa, estando todas las preguntas y afirmaciones totalmente relacionadas con los objetivos planteados en el Capítulo I, siendo redactadas de manera ordenada, sistemática, escritas en un formato.

Así mismo, se empleó una entrevista semi-estructurada conformada por veinte (20) preguntas dirigido a la Totalidad de los Trabajadores que laboran en el departamento de Nómina, donde evaluó como actualmente se encuentra la calidad de servicio ofrecida por los empleados y cuyo propósito radica en aplicar las mejoras necesarias para la atención de sus clientes externos. En este sentido, se presentan el análisis e interpretación de los resultados obtenidos para ambos cuestionarios, los cuales se muestran a continuación:

Resultados de la Encuesta

Dimensión: Elementos Tangibles

Ítem N° 1: Califica a las instalaciones y equipos de la empresa como:

Cuadro 5

Distribución de frecuencias de respuestas sobre la calificación de las instalaciones y equipos de la empresa

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	31	20%
Bueno	80	48%
Regular	46	28%
Deficiente	04	02%
Muy Deficiente	04	02%
TOTAL	**165**	**100%**

Autor: Cammarata (2014)

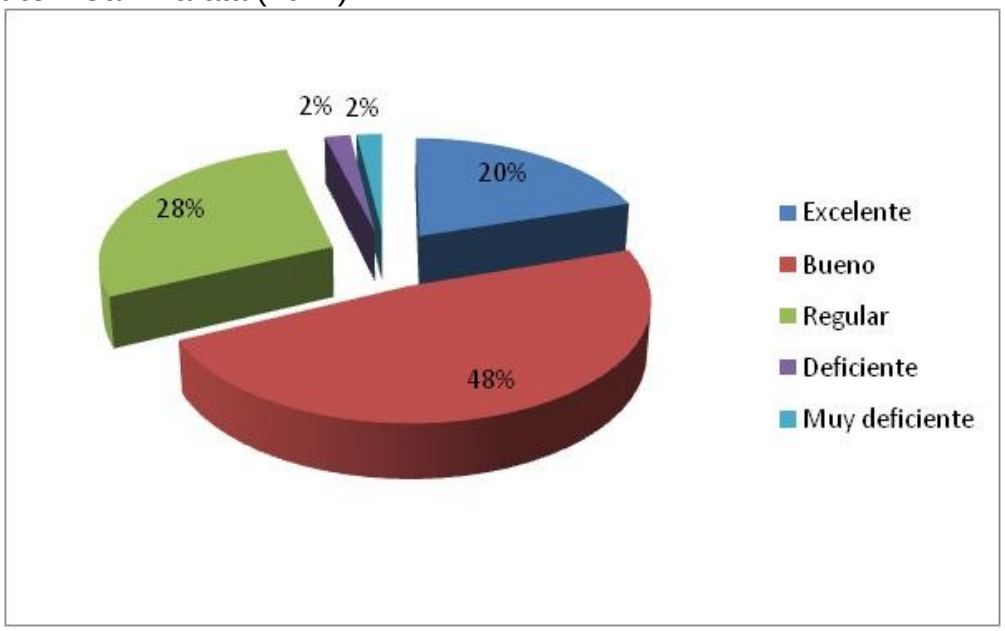

Gráfico 2. Calificación de las instalaciones y equipos de la empresa
Autor: Cammarata (2014)

Ítem N° 2: El trato que usted recibe de los trabajadores del departamento de nómina cuando tiene inquietudes sobre su pago y desea aclararlas es:
Cuadro 6

Distribución de frecuencias de respuestas sobre el trato recibido por parte de los trabajadores del área de nómina

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	54	33%
Bueno	74	45%
Regular	29	18%
Deficiente	03	2%
Muy Deficiente	05	3%
TOTAL	**165**	**100%**

Autor: Cammarata (2014)

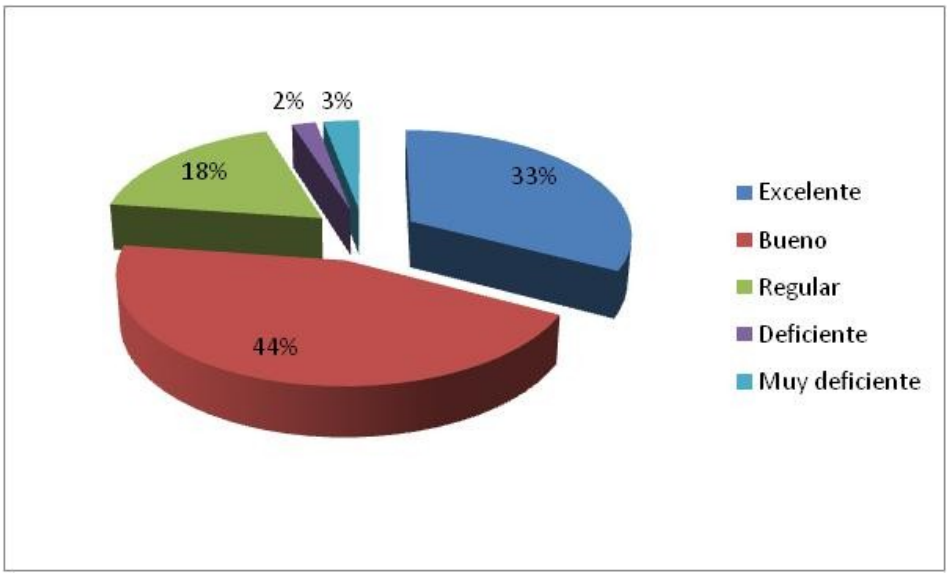

Gráfico 3. Trato recibido por parte de los trabajadores del área de nómina

Autor: Cammarata (2014)

Análisis de la Dimensión Elementos Tangibles: Respecto al ítem N° 1, 31% de la muestra señaló que las instalaciones y equipos de la empresa poseen una calificación de excelente, mientras que 48% indican que son buenos, 28% lo calificaron como regular, 2% indicó que son deficientes y 2% opina que son muy deficientes.

Por su parte, respecto al ítem N° 2, 33% señaló que es excelente el trato recibido por parte de los trabajadores del área de nómina cuando tiene

inquietudes sobre su pago y desea aclararlas, mientras que 45% indica que son buenos, 18% lo calificaron como regular, 2% indicó que es deficiente y 3% opina que es muy deficiente.

A través de estos resultados se puede evidenciar que existe una tendencia positiva, respecto a la evaluación de los elementos tangibles del departamento de nómina de Alimentos Heinz de Venezuela, C.A., sin embargo se puede notar que no existe una satisfacción completa por parte de los trabajadores por el estado de las instalaciones y equipos de la empresa, así como también existe una inconformidad por el trato recibido por parte de los trabajadores del área de nómina. Este resultado impacta directa y negativamente en la calidad del servicio, en vista de que, para poder ofrecer un servicio óptimo se requiere la oportuna disposición de materiales e insumos, así como suficientes equipos y que estos se conserven en buenas condiciones.

Así de acuerdo a lo establecido por Chistopher, Payne y Ballantyne, (1994), el servicio que se presta en el departamento de nómina, puede ser percibido por el resto de los trabajadores como deficiente si los equipos requeridos para el procesamiento de la información no funcionan de forma adecuada o si se percibe desorganización dentro del equipo de trabajo.

Por esto dentro de las estrategias debe considerarse el hecho de mantener un programa de orden y limpieza que le trasmita organización al personal externo al departamento de nómina, y a su vez la elaboración de un programa de mantenimiento preventivo de los equipos que poseen, a fin de garantizar que la información sea entregada a tiempo.

Dimensión: Cumplimiento de promesas
Ítem N° 3: La calidad de servicio en cuanto a la entrega de resultados del departamento de nómina es:

Cuadro 7

Distribución de frecuencias de respuestas sobre la calidad de servicio en cuanto a la entrega de resultados

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	34	21%
Bueno	95	58%
Regular	27	15%
Deficiente	03	2%
Muy Deficiente	06	4%
TOTAL	**165**	**100%**

Autor: Cammarata (2014)

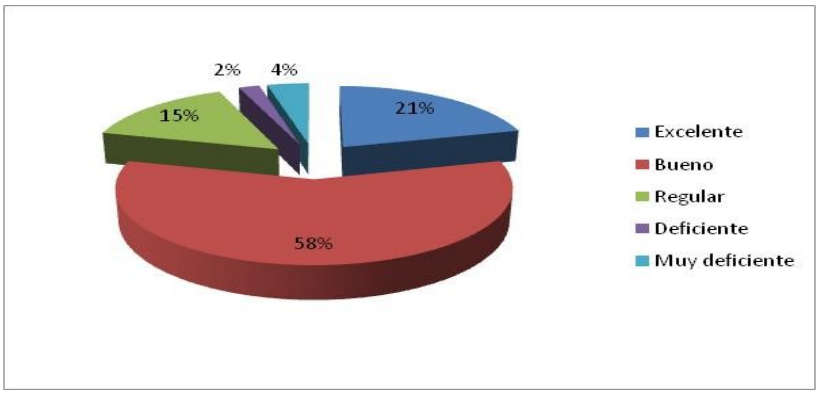

Gráfico 4. Calidad de servicio en cuanto a la entrega de resultados
Autor: Cammarata (2014)

Análisis: En este resultado 21% señaló que es excelente la calidad de servicio en cuanto a la entrega de resultados del departamento de nómina, mientras que 58% indica que es buena, 15% la calificaron como regular, 2% indicó que es deficiente y 4% opina que es muy deficiente. A través de estos resultados se demuestra que aunque existe una tendencia positiva en materia de entrega de resultados, se evidencia que la mayoría del personal no está completamente satisfecha con la calidad de servicio que recibe de este departamento, esto deriva a que el departamento de Nómina adquiera comunicarse de forma idónea con sus trabajadores, es decir, que cada uno

de sus integrantes conozca sus funciones y las pueda desempeñar de manera correcta, para que así el cliente no tenga que realizar trámites administrativos, de largas esperas en respuestas de un requerimiento o simplemente sufra una mala atención y así pueda ofrecerles una esperada calidad en sus servicios.

Según este resultado y sobre la base de lo establecido por Chistopher, Payne y Ballantyne, (1994), para un porcentaje importante de los trabajadores de la empresa, debe mejorarse las actitudes de los trabajadores del departamento de nómina hacia el deseo de servir a los clientes a fin de asegurar que la respuestas a sus requerimientos sean prontas y eficaces.

También en concordancia con Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J (ob.cit), esta fracción del personal de la empresa, está solicitando que se mejoren uno de los componentes del servicio tal como lo es el personal de contacto, de los cuales solicitan que estén debidamente capacitados para proporcionarle una respuesta rápida y eficiente a sus necesidades.

Dimensión: Actitud de servicio
Ítem N° 4: La actitud de los trabajadores del departamento de nómina en la búsqueda de solución efectiva es:

Cuadro 8

Distribución de frecuencias de respuestas sobre la actitud de los trabajadores del departamento de nómina

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	34	21%
Bueno	82	50%
Regular	35	21%
Deficiente	09	5%
Muy Deficiente	05	3%
TOTAL	**165**	**100%**

Autor: Cammarata (2014)

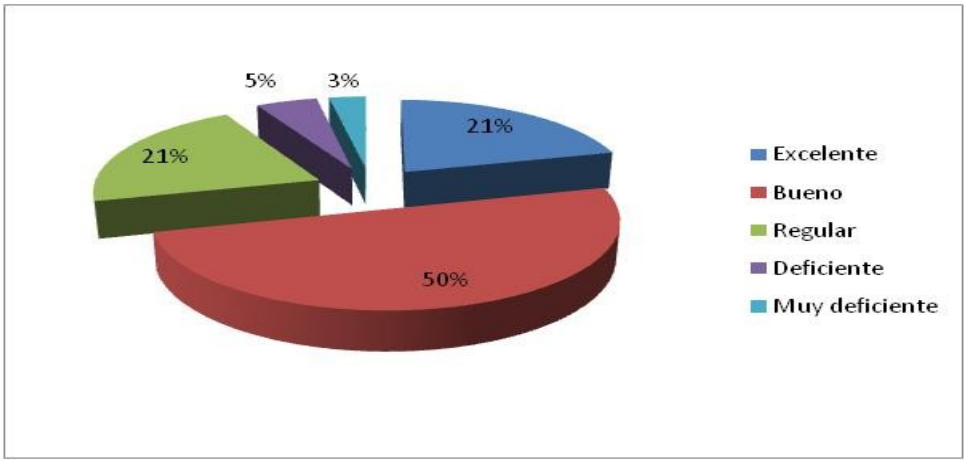

Gráfico 5. Actitud de los trabajadores del departamento de nómina
Autor: Cammarata (2014)

Análisis: En este resultado 21% señaló que es excelente la actitud de los trabajadores del departamento de nómina en la búsqueda de solución efectiva, mientras que 50% indica que es buena, 21% la calificaron como regular, 5% indicó que es deficiente y 3% opina que es muy deficiente.

Este resultado refleja, que cierta parte de los trabajadores sienten desatención o perciben que no se les toma en cuenta al momento de la búsqueda de soluciones efectivas, esto refleja como el desempeño laboral así como falta de entusiasmo a la hora de atender al público, está

impactando de manera directa y negativa al momento de brindar un servicio de calidad al resto de los trabajadores, por lo tanto se requiere que se establezcan medidas que permitan mejorar la atención por parte del personal del área de nómina.

Así, teniendo como apoyo lo establecido por Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J (ob.cit), debe mejorarse el servicio a través de procurar que los procesos sean hechos en el menor tiempo posible, a fin de dar respuesta pronta a las solicitudes de los trabajadores, también se requiere desarrollar tal y como lo indican Chistopher, Payne y Ballantyne, (1994) que deben realizarse actividades para motivar el desarrollo de la empatía, como una de las dimensiones fundamentales de la calidad de servicio y con esto lograr que estos trabajadores entiendan las posiciones del resto del personal de la empresa, con el propósito de que atiendan sus solicitudes con prontitud y eficiencia.

Dimensión: Competencia del Personal

Ítem N° 5: Las soluciones a problemas presentados referente a pagos de nómina, cómo ha sido:

Cuadro 9

Soluciones referentes a los pagos de nómina

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	28	17%
Bueno	81	49%
Regular	43	26%
Deficiente	07	04%
Muy Deficiente	06	04%
TOTAL	**165**	**100%**

Autor: Cammarata (2014)

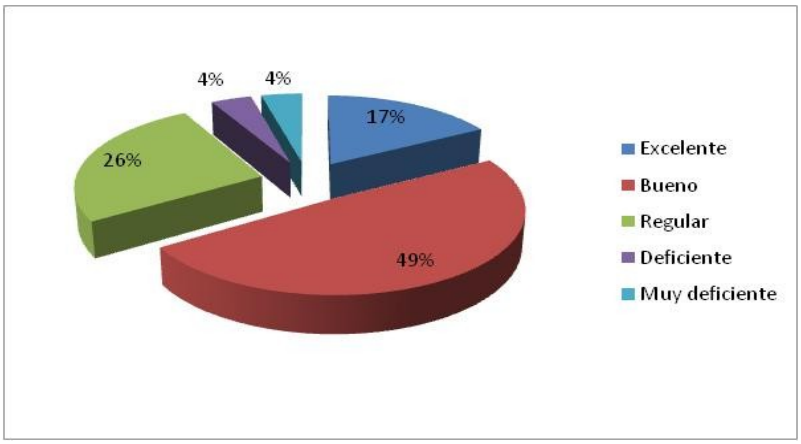

Gráfico 6 Soluciones referentes a los pagos de nómina
Autor: Cammarata (2014)

Análisis:

En este resultado el 17% señaló las soluciones a problemas presentados referente a pagos de nómina, ha sido excelentes, mientras que el 49% indica que es buena, el 26% la calificaron como regular, el 4% indicó que es deficiente y el 4% opina que es muy deficiente. A través de este resultado se evidencia, que la mayoría de las personas catalogó esta medición entre bueno y regular, lo cual señala lo necesario que es implementar procedimientos que agilicen la solución de problemas en el departamento de nómina; para ello es necesario, determinar las posibles

causas que ocasionan la falta de atención al cliente de manera oportuna, bien sea por la falta de información proveniente de otros departamentos o la falta de motivación por parte de los empleados involucrados en este proceso.

A partir de este resultado se debe tomar en cuenta lo señalado por Chistopher, Payne y Ballantyne, (1994) en su explicación de la dimensión Seguridad, donde se resalta que el conocimiento de la persona que presta el servicio, promueve la confianza en el procedimiento que éste hace.

Sobre esta base, es imperante que el personal objeto de estudio sea capacitado de forma constante y se mantenga actualizado en lo referente a los procesos que se llevan a cabo en el departamento de nómina, así como en las variaciones que en materia laboral se desarrollan a diario en el país.

Ítem N° 6 El desempeño general del departamento de nómina es:

Cuadro 10

Desempeño del departamento de nómina

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	33	20%
Bueno	90	55%
Regular	32	19%
Deficiente	05	03%
Muy Deficiente	05	03%
TOTAL	**165**	**100%**

Autor: Cammarata (2014)

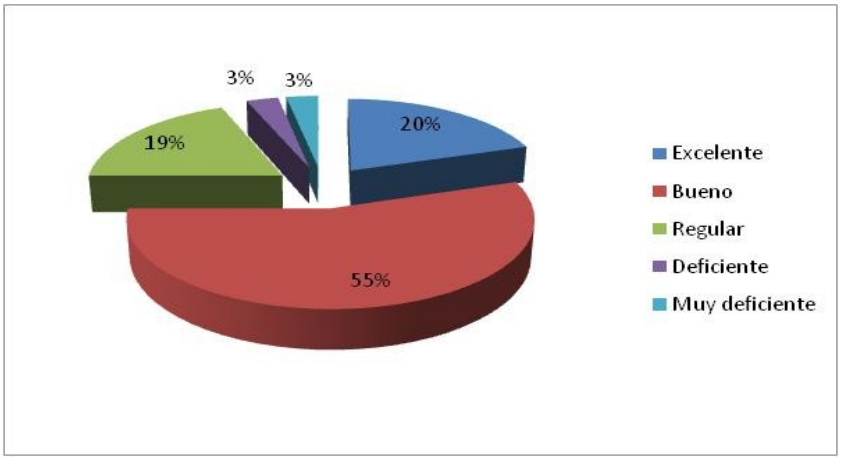

Gráfico 7 Desempeño del departamento de nómina
Autor: Cammarata (2014)

Ítem N° 7 El procedimiento que se lleva a cabo cuando se presenta algún problema con los pagos es:

Cuadro 11

Procedimiento cuando se presentan problemas con los pagos

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	34	21%
Bueno	67	41%
Regular	53	32%
Deficiente	07	04%
Muy Deficiente	04	02%
TOTAL	**165**	**100%**

Autor: Cammarata (2014)

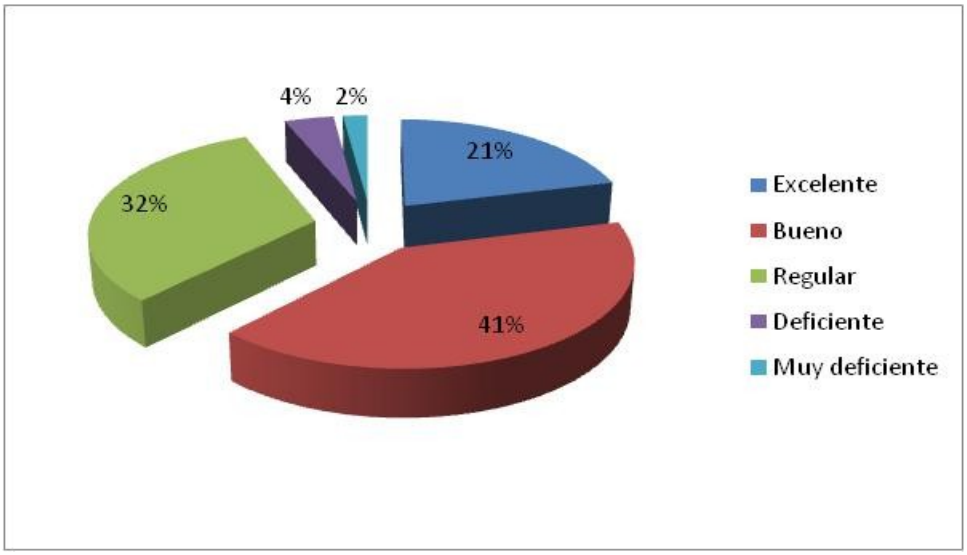

Gráfico 8 Procedimiento cuando se presentan problemas con los pagos
Autor: Cammarata (2014)

Ítem N° 8 La queja sobre errores de cálculo de su remuneración o retraso en el pago se ha solucionado de manera:

Cuadro 12

Solución a las quejas sobre errores de cálculo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	30	18%
Bueno	83	50%
Regular	38	23%
Deficiente	07	05%
Muy Deficiente	07	04%
TOTAL	**165**	**100%**

Autor: Cammarata (2014)

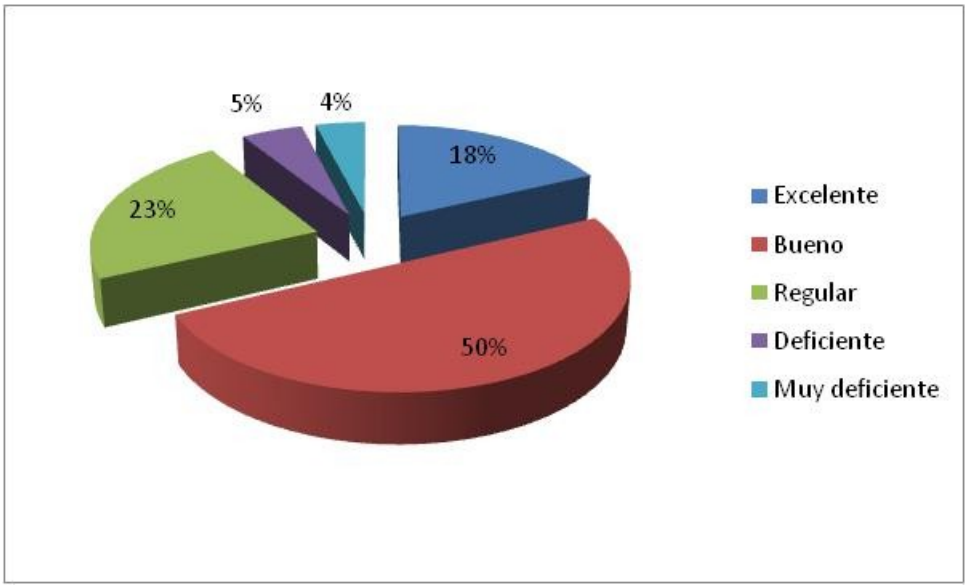

Gráfico 9 Solución a las quejas sobre errores de cálculo
Autor: Cammarata (2014)

Análisis de la Dimensión: competencia Personal

Respecto al ítem N° 6 el 20% señaló el desempeño general del departamento de nómina es excelente, mientras que el 55% indica que es buena, el 19% la calificaron como regular, el 3% indicó que es deficiente y el 3% opina que es muy deficiente.

Por su parte, en el ítem N° 7, el 21% señaló el procedimiento que se lleva a cabo cuando se presenta algún problema con los pagos es excelente, mientras que el 41% indica que es bueno, el 32% la calificaron como regular, el 4% indicó que es deficiente y el 2% opina que es muy deficiente.

Por último, en el ítem N° 8, el 18% señaló la queja sobre errores de cálculo de su remuneración o retraso en el pago se ha solucionado de manera excelente, mientras que el 50% indica que es bueno, el 23% la calificaron como regular, el 5% indicó que es deficiente y el 4% opina que es muy deficiente.

De estos ítems, se puede notar que el desempeño y el procedimiento que lleva a cabo el departamento de nómina podría mejorar a causa de la motivación constante que se le dé a los empleados de este departamento, para ello es importante apoyarse en el basamento de la teoría de Maslow, así como también utilizar diferentes técnicas que contribuyan a la mejora del desempeño y procedimiento de éste departamento, como lo son: delegar una mayor autoridad, dar mayor responsabilidad al personal involucrado, recompensar los logros obtenidos bien sea con mejoras salariales o reconocimientos. Es por ello que todas estas posibles causas conllevan a requerir de acciones, que permitan mejorar cada una de las actividades que se desarrollan en este departamento.

Dimensión: Empatía

Ítem N° 9 El departamento de nómina y el personal que lo conforma se encuentran ubicados dentro de la empresa de manera:

Cuadro 13

Ubicación del departamento de nómina

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	45	27%
Bueno	70	43%
Regular	35	21%
Deficiente	10	06%
Muy Deficiente	05	03%
TOTAL	**165**	**100%**

Autor: Cammarata (2014)

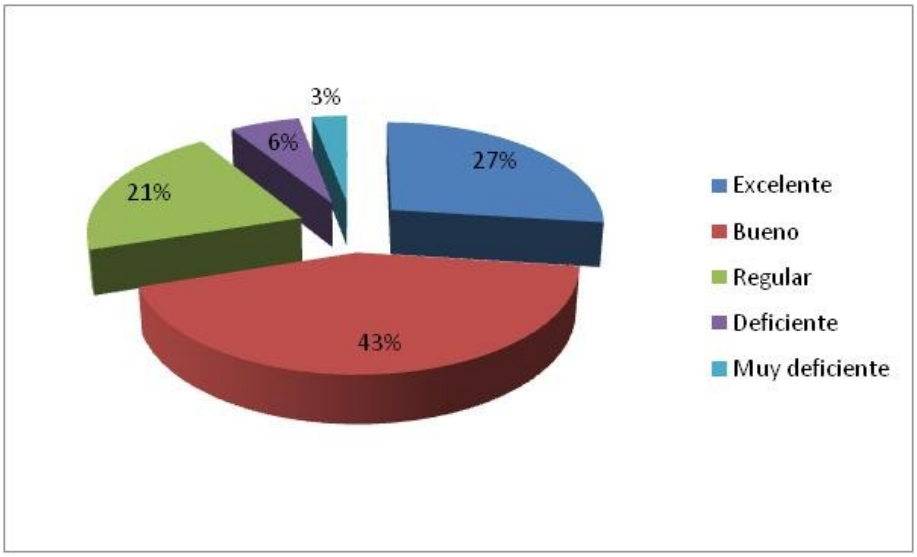

Gráfico 10 Ubicación del departamento de nómina

Autor: Cammarata (2014)

Ítem N° 10 El flujo de información en lo que se refiera al departamento Nómina y el departamento para el que usted trabaja es:

Cuadro 14

Flujo de información entre nómina y los demás departamentos

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	29	18%
Bueno	74	45%
Regular	42	25%
Deficiente	15	09%
Muy Deficiente	05	03%
TOTAL	**165**	**100%**

Autor: Cammarata (2014)

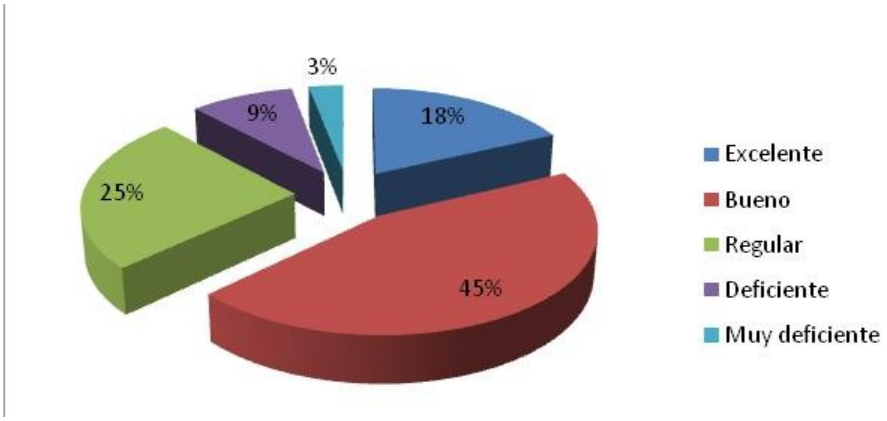

Gráfico 11 Flujo de información entre nómina y los demás departamentos
Autor: Cammarata (2014)

Ítem N° 11 Se encuentra a gusto con las actividades desempeñadas por el departamento de nómina:

Cuadro 15

Conformidad por las actividades del departamento de nómina

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	39	24%
Bueno	74	45%
Regular	40	24%
Deficiente	07	04%
Muy Deficiente	05	06%
TOTAL	**165**	**100%**

Autor: Cammarata (2014)

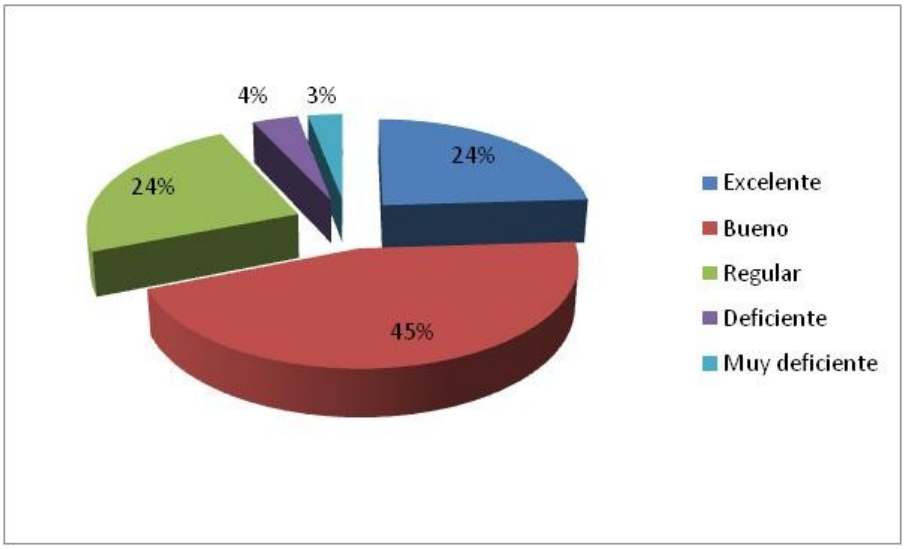

Gráfico 12 Conformidad por las actividades del departamento de nómina

Autor: Cammarata (2014)

Análisis de la Dimensión Empatía:

Como resultado del ítem N°9, el 27% señaló el departamento de nómina y el personal que lo conforma se encuentran ubicados dentro de la empresa de manera excelente, mientras que el 21% indica que es bueno, el

06% la calificaron como regular, el 06% indicó que es deficiente y el 03% opina que es muy deficiente.

En el mismo orden de ideas, de acuerdo al ítem N° 10: el 18% señaló que el flujo de información en lo que se refiera al departamento Nómina y el departamento para el que usted trabaja es excelente, mientras que el 45% indica que es bueno, el 25% la calificaron como regular, el 09% indicó que es deficiente y el 03% opina que es muy deficiente.

Finalmente, de acuerdo al resultado del ítem N° 11: el 24% señaló que el gusto con las actividades desempeñadas por el departamento de nómina es excelente, mientras que el 45% indica que es bueno, el 24% la calificaron como regular, el 04% indicó que es deficiente y el 06% opina que es muy deficiente.

Lo anterior refleja que aunque la tendencia en materia de relación interdepartamental entre nómina y los otros departamentos de la empresa es positiva, se puede observar que la mayoría de los trabajadores en cada una de las preguntas calificó en categorías como bueno y regular.

Además, sobre la base en la teoría con la que se fundamentó esta investigación se encuentra que las relaciones interpersonales, son las que llevan a alcanzar los objetivos propuestos de toda Institución. La habilidad para construir y mantener esas interacciones es la plataforma para un mejor rendimiento laboral entre los integrantes de un equipo de trabajo. Logrando generar una atención más esmerada y positiva hacia el cliente, basada en mejorar la comunicación y el flujo de información entre los departamentos de la empresa, se logran los objetivos planteados.

En conjunto con lo mencionado anteriormente y para finalizar, en cuanto al gusto con las actividades desempeñadas por el departamento de nómina, los criterios oscilan entre bueno y regular, y aunque no pereciera demostrar una deficiente calidad en el servicio prestado por el personal del departamento de Nómina a sus clientes externos con respecto a la educación y trato, sin embargo, esta virtud podría ser punta de lanza para

mejorar y proponer a las directivos de la empresa algunas otras estrategias de mercadeo interno que estimulen a los empleados a aplicar acciones positivas que incremente la atención y calidad en el servicio que ofrecen.

Por su parte, este resultado, refleja que debe fortalecerse lo establecido por Quijano, (2011); quien establece que uno de los elementos de la calidad de servicio se traduce en el incentivo de la empatía entre quien presenta el servicio y quien lo recibe, por lo que la propuesta de la presente investigación debe contemplar acciones para el incentivo de la comunicación interna y externa, a fin de facilitar el contacto entre nómina y el resto de los trabajadores.

Resultado de la Entrevista al personal que trabaja en el Departamento de Nómina

Entrevista al Trabajador N° 1

Cuadro 16

Transcripción de la entrevista al trabajador Nº 1

Entrevistado: trabajador nº 1		**Página: 1**
Línea	**Preguntas y respuestas**	**Dimensión**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22	1. ¿En qué condiciones se encuentran las instalaciones de la empresa? En buenas condiciones, aptas para realizar labores de oficina y de manufactura en general, ya que constantemente se evalúan las mismas. 2. ¿De qué manera las condiciones físicas de su sitio de trabajo, influyen en la forma de cómo se desempeñan sus funciones? De muchas maneras, ya que si no hay condiciones ergonómicas aceptables, el rendimiento dista mucho de ser el esperado. 3. ¿Considera usted que su presentación personal influye para la apariencia del departamento? Por supuesto, no sola la presentación personal sino el buen trato que se le dé al público. 4. ¿Considera importante la presentación personal de los empleados del departamento de nómina? Claro, son la imagen del departamento y por lo tanto su aspecto es lo primero que ve el usuario 5. ¿Cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo? En términos generales si, se cuenta con maquinaria y papelería necesaria para llevarlo a cabo, aunque hay algunos artículos que trae el mismo trabajador como complemento a lo aportado por la empresa para complementar el sitio de trabajo. 6. ¿Cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo? Sí, hay tecnología de punta y actualizada para realizarlo	Elementos Tangibles
23 24 25 26 27 28 29 30	7. ¿Considera usted, que cumple con los tiempos exigidos por su jefe directo? Si se cumplen, ya que hay planificación que se evalúa día a día para ello 8. En cuanto a requerimientos de trabajadores, ¿Considera usted que el departamento de nómina cumple con rapidez a lo requerido? Hay que tomar en cuenta el tipo de requerimiento, hay algunos que por su naturaleza son de rápida solución y otros que tienen que esperar a autorizaciones y permisología que escapa directamente de la naturaleza del trabajo realizado en el departamento.	Cumplimiento de promesas
31 32 33 34 35 36 37	9. ¿Se siente dispuesto a colaborar con sus compañeros y el resto del personal de manera amable? Por supuesto, eso es la esencia de un buen trabajo en equipo. 10. ¿Conoce la misión, visión, los valores y políticas de la empresa? Sí las conozco 11. ¿Se siente identificado con su puesto de trabajo? Perfectamente identificada	Actitud de servicio

38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49	12. ¿Ha realizado cursos de capacitación que le ayuden a simplificar sus labores cotidianas? La empresa siempre provee la capacitación constante para que el trabajo se realice de manera más efectiva y eficiente, además de la proactividad de cada trabajador para realizar su labor diaria. 13. ¿Considera importante y de utilidad los cursos que ha asistido, dentro de la organización? Sí porque ayudan en el buen desarrollo de las estrategias para realizar mis labores diarias 14. ¿Cómo considera que realiza su gestión en la organización? Particularmente buena, se cumplen los trabajos en los tiempos establecidos y se tratan de minimizar las fallas que se presenten	Competencia del personal

Continuación Cuadro 18

Transcripción de la entrevista al trabajador Nº 1

Entrevistado: trabajador nº 1		**Página: 2**
Línea	**Preguntas y respuestas**	**Dimensión**
1 2 3 4 5 6 7	15. ¿Qué resultados obtuvo en su última evaluación de desempeño? Buen rendimiento 16. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su puesto de trabajo? Bastante satisfecho, ha cumplido con las expectativas que tenía del mismo 17. ¿Considera que la remuneración percibida por usted corresponde al trabajo realizado? Si es aceptable para el trabajo que se realiza	Competencia del personal
8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18	18. ¿Considera que el departamento de nómina se encuentra ubicado de manera estratégica para el fácil acceso de todos los trabajadores? Perfectamente ubicado, ya que tiene acceso los diferentes trabajadores de la empresa y está en un lugar de común circulación. 19. ¿La comunicación interna del departamento de nómina con el resto de los trabajadores es buena? En la medida de lo posible es excelente cuando se presenta algún inconveniente se utilizan los medios necesario para aclarar la duda y seguir con la armonía necesaria y seguir teniendo excelente comunicación. 20. ¿Se encuentra a gusto con las actividades que desempeña? Si perfectamente a gusto.	Empatía

Autor: Cammarata (2014)

Entrevista al Trabajador N° 2

Cuadro 17

Transcripción de la entrevista al trabajador Nº 2

Entrevistado: trabajador nº 2		**Página: 1**
Línea	**Preguntas y respuestas**	**Dimensión**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15	1. ¿En qué condiciones se encuentran las instalaciones de la empresa? Buenas, recientemente el departamento fue remodelado 2. ¿De qué manera las condiciones físicas de su sitio de trabajo, influyen en la forma de cómo se desempeñan sus funciones? Si influyen ya que éstas pueden simplificar las mismas 3. ¿Considera usted que su presentación personal influye para la apariencia del departamento? Si 4. ¿Considera importante la presentación personal de los empleados del departamento de nómina? Si, ya que se trabaja directamente con muchas personas 5. ¿Cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo? Las necesarias 6. ¿Cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo? Realmente, si lo necesario	Elementos Tangibles
16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27	7. ¿Considera usted, que cumple con los tiempos exigidos por su jefe directo? Sí, es un trabajo con tiempo medido para cumplir con lo planificado 8. En cuanto a requerimientos de trabajadores, ¿Considera usted que el departamento de nómina cumple con rapidez a lo requerido? Si 9. ¿Se siente dispuesto a colaborar con sus compañeros y el resto del personal de manera amable? Si 10. ¿Conoce la misión, visión, los valores y políticas de la empresa? No 11. ¿Se siente identificado con su puesto de trabajo? Si	Cumplimiento de promesas
28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43	12. ¿Ha realizado cursos de capacitación que le ayuden a simplificar sus labores cotidianas? No 13. ¿Considera importante y de utilidad los cursos que ha asistido, dentro de la organización? No, solo he asistido a cursos de crecimiento personal que no ayuden con el trabajo a realizar 14. ¿Cómo considera que realiza su gestión en la organización? Bien 15. ¿Qué resultados obtuvo en su última evaluación de desempeño? bueno 16. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su puesto de trabajo? Normal 17. ¿Considera que la remuneración percibida por usted corresponde al trabajo realizado? Pienso que sí, pero siempre se espera más	Actitud de servicio

44 45 46 47 48 49 50 51 52	18. ¿Considera que el departamento de nómina se encuentra ubicado de manera estratégica para el fácil acceso de todos los trabajadores? Si 19. ¿La comunicación interna del departamento de nómina con el resto de los trabajadores es buena? Normal podría ser mejor 20. ¿Se encuentra a gusto con las actividades que desempeña? Si	Competencia del personal

Autor: Cammarata (2014)

Entrevista al Trabajador N° 3

Cuadro 18

Transcripción de la entrevista al trabajador Nº 3

Entrevistado: trabajador nº 3		**Página: 1**
Línea	**Preguntas y respuestas**	**Dimensión**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15	1. ¿En qué condiciones se encuentran las instalaciones de la empresa? Buenas 2. ¿De qué manera las condiciones físicas de su sitio de trabajo, influyen en la forma de cómo se desempeñan sus funciones? Directa, mientras mejor se encuentre su trabajo más a gusto 3. ¿Considera usted que su presentación personal influye para la apariencia del departamento? si 4. ¿Considera importante la presentación personal de los empleados del departamento de nómina? Hasta cierto punto sí, la actitud también es importante 5. ¿Cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo? si 6. ¿Cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo? Hay elementos como software que se podrían mejorar	Elementos Tangibles
16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27	7. ¿Considera usted, que cumple con los tiempos exigidos por su jefe directo? si 8. En cuanto a requerimientos de trabajadores, ¿Considera usted que el departamento de nómina cumple con rapidez a lo requerido? si 9. ¿Se siente dispuesto a colaborar con sus compañeros y el resto del personal de manera amable? siempre 10. ¿Conoce la misión, visión, los valores y políticas de la empresa? Sí, la empresa las difunde a todo el personal 11. ¿Se siente identificado con su puesto de trabajo? claro	Cumplimiento de promesas
28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42	12. ¿Ha realizado cursos de capacitación que le ayuden a simplificar sus labores cotidianas? No 13. ¿Considera importante y de utilidad los cursos que ha asistido, dentro de la organización? Sí, pero los cursos podrían ser también puntuales para el puesto 14. ¿Cómo considera que realiza su gestión en la organización? Bien 15. ¿Qué resultados obtuvo en su última evaluación de desempeño? Satisfecho 16. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su puesto de trabajo? Si 17. ¿Considera que la remuneración percibida por usted corresponde al trabajo realizado? Si	Actitud de servicio

43 44 45 46 47 48 49 50 51	18. ¿Considera que el departamento de nómina se encuentra ubicado de manera estratégica para el fácil acceso de todos los trabajadores? Si 19. ¿La comunicación interna del departamento de nómina con el resto de los trabajadores es buena? Sí, aunque podría mejorar 20. ¿Se encuentra a gusto con las actividades que desempeña? Si	Competencia del personal

Autor: Cammarata (2014)

Entrevista al Trabajador N° 4
Cuadro 19
Transcripción de la entrevista al trabajador Nº 4

Entrevistado: trabajador nº 4		**Página: 1**
Línea	**Preguntas y respuestas**	**Dimensión**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17	1. ¿En qué condiciones se encuentran las instalaciones de la empresa? Buenas 2. ¿De qué manera las condiciones físicas de su sitio de trabajo, influyen en la forma de cómo se desempeñan sus funciones? Es muy importante tener en orden el sitio de trabajo y organización en el departamento para realizar las labores de manera oportuna 3. ¿Considera usted que su presentación personal influye para la apariencia del departamento? Si 4. ¿Considera importante la presentación personal de los empleados del departamento de nómina? Si 5. ¿Cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo? Si 6. ¿Cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo? Si	Elementos Tangibles
18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29	7. ¿Considera usted, que cumple con los tiempos exigidos por su jefe directo? Si 8. En cuanto a requerimientos de trabajadores, ¿Considera usted que el departamento de nómina cumple con rapidez a lo requerido? Sí, siempre cumplimos con los tiempos establecidos 9. ¿Se siente dispuesto a colaborar con sus compañeros y el resto del personal de manera amable? Si 10. ¿Conoce la misión, visión, los valores y políticas de la empresa? Si 11. ¿Se siente identificado con su puesto de trabajo? Si	Cumplimiento de promesas

30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46	12. ¿Ha realizado cursos de capacitación que le ayuden a simplificar sus labores cotidianas? Si 13. ¿Considera importante y de utilidad los cursos que ha asistido, dentro de la organización? Si 14. ¿Cómo considera que realiza su gestión en la organización? Bien y dispuesta a hacerlo mejor cada día 15. ¿Qué resultados obtuvo en su última evaluación de desempeño? Buenos, con observaciones para mejorar cada día más 16. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su puesto de trabajo? Me encuentro satisfecha con mi puesto de trabajo, me gusta lo que hago 17. ¿Considera que la remuneración percibida por usted corresponde al trabajo realizado? Si, está acorde con el trabajo realizado, sin embargo queda corto con respecto a la inflación que hay en el país	Actitud de servicio
47 48 49 50 51 52 53 54 55	18. ¿Considera que el departamento de nómina se encuentra ubicado de manera estratégica para el fácil acceso de todos los trabajadores? Si, se encuentra en la entrada de la planta 19. ¿La comunicación interna del departamento de nómina con el resto de los trabajadores es buena? Sí, sobre todo con los trabajadores de nómina diaria es buena la comunicación 20. ¿Se encuentra a gusto con las actividades que desempeña? Si me gustan las actividades que estoy realizando en el día a día	Competencia del personal

Autor: Cammarata (2014)

Entrevista al Trabajador N° 5
Cuadro 20

Transcripción de la entrevista al trabajador Nº 5

Entrevistado: trabajador nº 5		**Página: 1**
Línea	**Preguntas y respuestas**	**Dimensión**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18	1. ¿En qué condiciones se encuentran las instalaciones de la empresa? En buenas condiciones 2. ¿De qué manera las condiciones físicas de su sitio de trabajo, influyen en la forma de cómo se desempeñan sus funciones? Influye de manera significativa, porque gracias a que la empresa posee unas buenas condiciones las funciones se pueden realizar de forma adecuada 3. ¿Considera usted que su presentación personal influye para la apariencia del departamento? Si, y debo cumplir con las normativas de lo apropiado corte de barba y cabello 4. ¿Considera importante la presentación personal de los empleados del departamento de nómina? Es importante, que todos los departamentos mantengan una apariencia personal presentable, que nos identifique tanto a nosotros como a la empresa. 5. ¿Cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo? En ocasiones si, en otras oportunidades hay que esperar una serie de procesos, iniciando desde la solicitud directa al supervisor inmediato 6. ¿Cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo? En ocasiones si, en otras oportunidades hay que esperar una serie de procesos.	Elementos Tangibles

19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	7. ¿Considera usted, que cumple con los tiempos exigidos por su jefe directo? Si 8. En cuanto a requerimientos de trabajadores, ¿Considera usted que el departamento de nómina cumple con rapidez a lo requerido? Si, de hecho hay unos días pre-establecidos para cada requerimiento 9. ¿Se siente dispuesto a colaborar con sus compañeros y el resto del personal de manera amable? Si, siempre y cuando sea necesario 10. ¿Conoce la misión, visión, los valores y políticas de la empresa? Si, aunque no la recuerdo de memoria, pero toda la empresa tiene avisos 11. ¿Se siente identificado con su puesto de trabajo? Sí, me gusta lo que hago	Cumplimiento de promesas
31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47	12. ¿Ha realizado cursos de capacitación que le ayuden a simplificar sus labores cotidianas? Si, bueno talleres de Seguridad Industrial de las posiciones ergonómicas y esas cosas 13. ¿Considera importante y de utilidad los cursos que ha asistido, dentro de la organización? Si ya que gracias a muchos de esos cursos, se toman en cuenta para la mejoras 14. ¿Cómo considera que realiza su gestión en la organización? Bien 15. ¿Qué resultados obtuvo en su última evaluación de desempeño? Buena 16. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su puesto de trabajo? Muy satisfecho, me gusta mi trabajo 17. ¿Considera que la remuneración percibida por usted corresponde al trabajo realizado? Si	Actitud de servicio
48 49 50 51 52 53 54 55	18. ¿Considera que el departamento de nómina se encuentra ubicado de manera estratégica para el fácil acceso de todos los trabajadores? Si 19. ¿La comunicación interna del departamento de nómina con el resto de los trabajadores es buena? Si 20. ¿Se encuentra a gusto con las actividades que desempeña? Sí, muy contenta	Competencia del personal

Autor: Cammarata (2014)

Entrevista al Trabajador N° 6
Cuadro 21

Transcripción de la entrevista al trabajador Nº 6

Entrevistado: trabajador nº 6		**Página: 1**
Línea	**Preguntas y respuestas**	**Dimensión**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15	1. ¿En qué condiciones se encuentran las instalaciones de la empresa? En buenas condiciones, aunque podrían ser mejores 2. ¿De qué manera las condiciones físicas de su sitio de trabajo, influyen en la forma de cómo se desempeñan sus funciones? Malas condiciones conllevan a dolores e incomodidades 3. ¿Considera usted que su presentación personal influye para la apariencia del departamento? Si 4. ¿Considera importante la presentación personal de los empleados del departamento de nómina? Si 5. ¿Cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo? Con las necesarias 6. ¿Cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo? Si	Elementos Tangibles

16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27	7. ¿Considera usted, que cumple con los tiempos exigidos por su jefe directo? A veces falta más tiempo 8. En cuanto a requerimientos de trabajadores, ¿Considera usted que el departamento de nómina cumple con rapidez a lo requerido? La mayoría de las veces casi en un 99% 9. ¿Se siente dispuesto a colaborar con sus compañeros y el resto del personal de manera amable? Si 10. ¿Conoce la misión, visión, los valores y políticas de la empresa? Si 11. ¿Se siente identificado con su puesto de trabajo? Si	Cumplimiento de promesas
28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42	12. ¿Ha realizado cursos de capacitación que le ayuden a simplificar sus labores cotidianas? No 13. ¿Considera importante y de utilidad los cursos que ha asistido, dentro de la organización? Algunos sí 14. ¿Cómo considera que realiza su gestión en la organización? Excelente 15. ¿Qué resultados obtuvo en su última evaluación de desempeño? Muy Buena 16. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su puesto de trabajo? Excelente 17. ¿Considera que la remuneración percibida por usted corresponde al trabajo realizado? Ni	Actitud de servicio
43 44 45 46 47 48 49 50 51	18. ¿Considera que el departamento de nómina se encuentra ubicado de manera estratégica para el fácil acceso de todos los trabajadores? si 19. ¿La comunicación interna del departamento de nómina con el resto de los trabajadores es buena? si 20. ¿Se encuentra a gusto con las actividades que desempeña? Si	Competencia del personal

Autor: Cammarata (2014)

Entrevista al Trabajador N° 7
Cuadro 22

Transcripción de la entrevista al trabajador Nº 7

Entrevistado: trabajador nº 7		**Página: 1**
Línea	**Preguntas y respuestas**	**Dimensión**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15	1. ¿En qué condiciones se encuentran las instalaciones de la empresa? Buena 2. ¿De qué manera las condiciones físicas de su sitio de trabajo, influyen en la forma de cómo se desempeñan sus funciones? Buena 3. ¿Considera usted que su presentación personal influye para la apariencia del departamento? Si 4. ¿Considera importante la presentación personal de los empleados del departamento de nómina? Si 5. ¿Cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo? Si 6. ¿Cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo? Si	Elementos Tangibles

16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27	7. ¿Considera usted, que cumple con los tiempos exigidos por su jefe directo? Si 8. En cuanto a requerimientos de trabajadores, ¿Considera usted que el departamento de nómina cumple con rapidez a lo requerido? Si 9. ¿Se siente dispuesto a colaborar con sus compañeros y el resto del personal de manera amable? Si 10. ¿Conoce la misión, visión, los valores y políticas de la empresa? Si 11. ¿Se siente identificado con su puesto de trabajo? Si	Cumplimiento de promesas
28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42	12. ¿Ha realizado cursos de capacitación que le ayuden a simplificar sus labores cotidianas? Si 13. ¿Considera importante y de utilidad los cursos que ha asistido, dentro de la organización? Buena 14. ¿Cómo considera que realiza su gestión en la organización? Bien 15. ¿Qué resultados obtuvo en su última evaluación de desempeño? Bueno 16. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su puesto de trabajo? Bien 17. ¿Considera que la remuneración percibida por usted corresponde al trabajo realizado? Si	Actitud de servicio
43 44 45 46 47 48 49 50 51	18. ¿Considera que el departamento de nómina se encuentra ubicado de manera estratégica para el fácil acceso de todos los trabajadores? Si 19. ¿La comunicación interna del departamento de nómina con el resto de los trabajadores es buena? Buena 20. ¿Se encuentra a gusto con las actividades que desempeña? Si	Competencia del personal

Autor: Cammarata (2014)

Entrevista al Trabajador N° 8
Cuadro 23

Transcripción de la entrevista al trabajador Nº 8

Entrevistado: trabajador nº 8		**Página: 1**
Línea	**Preguntas y respuestas**	**Dimensión**
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15	1. ¿En qué condiciones se encuentran las instalaciones de la empresa? Buenas- óptimas 2. ¿De qué manera las condiciones físicas de su sitio de trabajo, influyen en la forma de cómo se desempeñan sus funciones? Las necesarias, sillas adecuadas, espacio, mejor mobiliario, equipos como impresora, destructora para que simplifique las tareas de manera significativa, ya que puede acortar los tiempos de repuesta 3. ¿Considera usted que su presentación personal influye para la apariencia del departamento? Si 4. ¿Considera importante la presentación personal de los empleados del departamento de nómina? Si 5. ¿Cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo? Si	Elementos Tangibles

16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52	6. ¿Cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo? Es necesario mejorarla, para minimizar el trabajo manual	
	7. ¿Considera usted, que cumple con los tiempos exigidos por su jefe directo? Si 8. En cuanto a requerimientos de trabajadores, ¿Considera usted que el departamento de nómina cumple con rapidez a lo requerido? Si 9. ¿Se siente dispuesto a colaborar con sus compañeros y el resto del personal de manera amable? Si 10. ¿Conoce la misión, visión, los valores y políticas de la empresa? Si 11. ¿Se siente identificado con su puesto de trabajo? Si	Cumplimiento de promesas
	12. ¿Ha realizado cursos de capacitación que le ayuden a simplificar sus labores cotidianas? No y es de importancia capacitar al personal 13. ¿Considera importante y de utilidad los cursos que ha asistido, dentro de la organización? De vital importancia 14. ¿Cómo considera que realiza su gestión en la organización? Si 15. ¿Qué resultados obtuvo en su última evaluación de desempeño? Regular 16. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su puesto de trabajo? Satisfecho con las oportunidades de mejora 17. ¿Considera que la remuneración percibida por usted corresponde al trabajo realizado? Si	Actitud de servicio
	18. ¿Considera que el departamento de nómina se encuentra ubicado de manera estratégica para el fácil acceso de todos los trabajadores? Si 19. ¿La comunicación interna del departamento de nómina con el resto de los trabajadores es buena? Si 20. ¿Se encuentra a gusto con las actividades que desempeña? Si	Competencia del personal

Autor: Cammarata (2014)

Entrevista al Trabajador N° 9

Cuadro 24

Transcripción de la entrevista al trabajador Nº 9

Entrevistado: trabajador nº 9		**Página: 1**
Línea	**Preguntas y respuestas**	**Dimensión**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15	1. ¿En qué condiciones se encuentran las instalaciones de la empresa? Buenas condiciones 2. ¿De qué manera las condiciones físicas de su sitio de trabajo, influyen en la forma de cómo se desempeñan sus funciones? De forma positiva porque realizan mejoras en el departamento 3. ¿Considera usted que su presentación personal influye para la apariencia del departamento? Si el buen vestir tiene más armonía 4. ¿Considera importante la presentación personal de los empleados del departamento de nómina? Sí, la presentación personal influye positivamente 5. ¿Cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo? En un 80% 6. ¿Cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo? Sí, la tecnología es adecuada también en un 80%	Elementos Tangibles
16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27	7. ¿Considera usted, que cumple con los tiempos exigidos por su jefe directo? Sí, si cumple con los tiempos establecidos 8. En cuanto a requerimientos de trabajadores, ¿Considera usted que el departamento de nómina cumple con rapidez a lo requerido? Sí, igual a la anterior 9. ¿Se siente dispuesto a colaborar con sus compañeros y el resto del personal de manera amable? Sí, todo en el departamento colaboran con todos. 10. ¿Conoce la misión, visión, los valores y políticas de la empresa? Sí las conozco 11. ¿Se siente identificado con su puesto de trabajo?	Cumplimiento de promesas
28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42	12. ¿Ha realizado cursos de capacitación que le ayuden a simplificar sus labores cotidianas? Sí, Excel y liderazgo 13. ¿Considera importante y de utilidad los cursos que ha asistido, dentro de la organización? Sí son una herramientas efectivas 14. ¿Cómo considera que realiza su gestión en la organización? Mi desempeño es muy bueno 15. ¿Qué resultados obtuvo en su última evaluación de desempeño? Buena 16. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su puesto de trabajo? 79% satisfecho 17. ¿Considera que la remuneración percibida por usted corresponde al trabajo realizado? En un 80%	Actitud de servicio
43 44 45 46 47 48 49 50 51	18. ¿Considera que el departamento de nómina se encuentra ubicado de manera estratégica para el fácil acceso de todos los trabajadores? Si está ubicada correctamente 19. ¿La comunicación interna del departamento de nómina con el resto de los trabajadores es buena? Excelente 20. ¿Se encuentra a gusto con las actividades que desempeña? En casi su totalidad	Competencia del personal

Autor: Cammarata (2014)

Análisis de la Entrevista al personal de Nómina:

Una vez efectuada la entrevista al personal del departamento de nómina de Alimentos Heinz de Venezuela, C.A. se evidenció que:

1. En materia de elementos tangibles, el personal considera que es aceptable y está conforme con las condiciones ergonómicas de los equipos y mobiliarios.
2. Por su parte, respecto al cumplimiento de promesas en general el personal siente que entrega con tiempo la información y dentro de los lapsos establecidos para cada proceso.
3. Respecto a la actitud de servicio, se pudo notar que el personal conoce la visión, misión y valores de la empresa y por ende se encuentra identificado con su puesto de trabajo.
4. Respecto a la competencia del personal, no existe total satisfacción entre el personal, ya que algunos no han sido capacitados para desempeñar adecuadamente o los otros consideran que la capacitación ha sido insuficiente.
5. Finalmente, se diagnosticó en lo referente a la dimensión empatía, todos los trabajadores manifestaron que la ubicación del departamento de nómina facilita el acceso al personal. Sin embargo, al medir la calidad de la comunicación se pudo notar que mientras algunos consideran que es aceptable, otros piensan que se puede mejorar aún más.

A través de estos resultados, puede indicarse que desde el punto de vista del personal que labora en nómina, para optimizar su calidad de servicio entre hacia el resto de los trabajadores, deben fortalecer dos de sus principales dimensiones, tal como lo citaron Quijano, (2011) y Chistopher, Payne y Ballantyne, (1994); tal como lo son la capacitación constante para impulsar la seguridad en la información emitida y la comunicación, para mejorar la empatía

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

A continuación se muestra el desarrollo de la propuesta del presente trabajo especial de grado, la cual tiene como finalidad el desarrollo de estrategias de mercadeo interno que permitan contribuir a mejorar la calidad de servicio en el departamento de nómina de Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.

Es importante mencionar que el desarrollo de esta propuesta se basa en los resultados de la encuesta aplicada tanto a los trabajadores del área operativa de la empresa, como a la entrevista aplicada al personal del departamento de nómina. De esta manera, cada una de las acciones propuestas están diseñadas para solventar cada una de las debilidades encontradas a través de estas técnicas de recolección de datos.

Así este capítulo, está compuesto por la presentación de la propuesta, la definición de los objetivos general y especificos y la justificación del por qué se deben implementar cada una de las acciones propuestas. También se muestra el análisis de cada uno de los recursos requeridos para su implementación.

Debe indicarse que las estrategias estuvieron dirigidas a la elaboración de un plan de capacitación del personal de nómina, motivación del personal, atención efectiva de quejas y reclamos y culminó con el mejoramiento de la comunicación externa e interna en el departamento de nómina.

Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Formular estrategias de mercadeo interno que contribuyan a mejorar la calidad del servicio, ofrecidas por el departamento de nómina de la empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A a sus clientes externos.

Objetivos Específicos

1. Incentivar al personal en materia de cumplimiento de los valores organizacionales.
2. Mejorar los tiempos de entrega de información.
3. Publicar los logros alcanzados por el departamento de nómina.
4. Diseñar actividades para el mejoramiento de la comunicación externa.
5. Establecer procedimientos para la atención oportuna de quejas y reclamos.
6. Diseñar actividades para el mejoramiento de la comunicación interna.
7. Promover la motivación en el personal de nómina.
8. Capacitar al personal del departamento de nómina en materia de atención al cliente.
9. Conservar en estado óptimo los elementos tangibles del departamento de nómina.

Formulación de la Propuesta

Objetivo Estratégico N° 1: Incentivar al personal en materia de cumplimiento de los valores organizacionales

Responsable: Gerente y trabajadores del departamento de nómina.

En aras de enmarcar su comportamiento del personal del departamento de nómina; dentro de un grupo de valores que los identifique, se propone la creación de una Carta de Valores efectuada por consenso entre todos los individuos que laboran en esta área de trabajo. Es así como esta Carta de Valores, constituye en un compromiso ético adoptado por todos los

trabajadores de este departamento, de forma tal que la comunicación entre ellos se efectúe bajo los esquemas del respeto, responsabilidad y compañerismo.

Con esto se logrará aumentar el sentido de pertenencia de los trabajadores con su departamento, así como también lograr en el tiempo que todos se conduzcan bajo los mismos parámetros, lo que en definitiva contribuirá a la unificación laboral del personal que labora para el departamento de nómina. Para esto se sugiere realizar los siguientes pasos:

- El gerente de nómina debe distribuir un comunicado, en el cual se explique el propósito de esta actividad

- Se debe determinar un día en el cual todos los trabajadores de nómina puedan participar activamente en la identificación de los valores que deben regir este departamento.

- En el día estipulado, se reunirán jefes y sus empleados, con la finalidad de que éstos escuchen con atención las explicaciones de los empleados, incentivando la comunicación.

- Se debe explicar que la comunicación se debe enmarcar dentro del respeto al que habla y al que escucha, de manera de evitar conflictos y rencillas.

- Cada empleado seleccionará los cinco (05) valores que a su juicio identifican el departamento de nómina y expondrá sus razones a los demás.

- Se seleccionarán los valores que mayor tengan coincidencia entre el grupo de trabajadores.

- Como paso final, se realizará la divulgación de la carta de valores, la cual será colocada en un afiche dentro del departamento, como información dentro de la comunicación interna, entre otros.

Como se puede observar, esta propuesta tiene muchas ventajas y beneficios, ya que, en primera instancia, los trabajadores se sentirán involucrados y tomados en cuenta por parte de la gerencia, además es un espacio para que bajo el respeto pertinente, ambas partes se sienten a dialogar y a conocer las causas que los mueven a tener ciertas actitudes. En tal sentido se muestra a continuación un modelo de la carta de valores que puede implementarse en el departamento en estudio de Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.

Gráfico 13. Carta de Valores del Departamento de Nómina de Alimentos Heinz de Venezuela C.A.

Autor: Cammarata (2014)

Objetivo Estratégico N° 2: Mejorar los tiempos de entrega de información con la finalidad de agilizar los procesos relativos al procesamiento de los datos inherentes a la gestión que se lleva a cabo en el departamento de nómina, se sugieren las siguientes actividades:

Actividad N° 1 Mejoramiento de los equipos de procesamiento de la información

Responsables: Gerente de Nómina, Departamento de Compras, Departamento de Tesorería, Departamento de Sistemas.

El objetivo de esta actividad es mejorar la capacidad de procesamiento de datos a través de la dotación de elementos óptimos de tratamiento de la información, para ello se propone:

- Incluir en el presupuesto anual del departamento nómina, partidas que permitan la adquisición de equipos de computación y/o software administrativos que faciliten el procesamiento de la información.
- Capacitar al personal sobre el uso de equipos de procesamiento de información y de los programas que mejor ayuden al tratamiento efectivo de la información.

Actividad N° 2 Capacitación del personal en materia de uso efectivo del tiempo

Responsables: Gerente de Nómina, Departamento de Recursos Humanos

El objetivo de esta actividad proporcionarle al personal las herramientas que le permitirán hacer un uso apropiado de su tiempo, para ello en el cuadro N° 25 se propone el siguiente plan de capacitación:

Cuadro 25

Plan de capacitación en uso efectivo del tiempo

Nombre del Curso	Insitución	Objetivo	Contenido	Horas
Administración del tiempo	Fundametal	Explicar el valor que tiene el tiempo como recurso para la administración y la planificación de las actividades personales y laborales, aplicando las acciones correctivas pertinentes a cada caso, para evitar el desperdicio del tiempo.	- El tiempo como un recurso. - La administración del tiempo. - Elementos importantes en la planificación del tiempo. - Desperdiciadores de tiempo. - Acciones correctivas para no desperdiciar el tiempo. - Criterios para establecer prioridades. - Hábitos y Competencias para Aprovechar el Tiempo. - Criterios comunes en la administración del tiempo. - La postergación y delegación.	16
Planificación y organización	Fundameta	Establecer las estrategias necesarias para planificar, organizar, direccionar y controlar el trabajo, considerando las	- El concepto de planificación. - La organización. - Influencia del cambio en la planificación y organización del trabajo. - El liderazgo en la planificación y la organización.	

del trabajo	l	exigencias de los clientes y del proceso, en el contexto de la dinámica específica de desempeño del área de negocio.	- Planificación del trabajo. - Test: organización del trabajo. - La percepción subjetiva del tiempo. - Matriz administración del tiempo. - Planificación de reuniones en la organización	16
Alto desempeño y tiempo productivo	Fundametal	Fortalecer el desempeño de los profesionales de recursos humanos en su rol de líderes en la evaluación del desempeño del personal, considerando los criterios y estrategias metodológicas aplicables a dicho proceso dentro de la empresa.	- Principios de la administración eficiente. - Planificación de las actividades de evaluación de desempeño. - Administración del tiempo. - El control como fase del proceso administrativo. - Definición de control. - Áreas de desempeño del control. - El desempeño en función de las metas. - Administración del desempeño. - Medición del desempeño.	16

Autor: Cammarata (2014)
Fuente: Fundametal (2014)

Actividad N° 3 Actualización del personal en cálculo de nómina

Responsables: Gerente de Nómina, Departamento de Recursos Humanos

El propósito de esta actividad es mantener actualizado al personal en materia del procesamiento de la nómina, a fin de que los cálculos estén acordes con los cambios actuales que en el área laboral están sucediendo en el país, de esta manera se logrará que la información proporcionada se realice con un mínimo de tiempo de consulta a la legislación vigente, lo cual traerá como consecuencia que los tiempos que debe esperar el trabajador por una respuesta sean menores y por ende se le proporcione una mejor calidad de servicio a los mismos. Para ello en el cuadro N° 26, se propone el siguiente plan de capacitación.

Cuadro 26

Capacitación en el área de nómina

Nombre del	Insitución	Objetivo	Contenido	Horas

Curso				
Nómina y Seguro Social	Fundametal	Explicar los aspectos administrativos y legales inherentes a la elaboración de nóminas de pago, considerando los Cálculos relativos a vacaciones, prestaciones sociales y otras deducciones, así como lo relativo a fideicomisos e Intereses sobre prestaciones sociales, en el marco de las obligaciones legales y actividades de post nómina.	– Definiciones de conceptos claves. – Asignaciones y deducciones. – Asistencia, antigüedad, utilidades, vacaciones, bono vacacional. – Beneficio de alimentación. – Ley INCES. – Fondo de ahorro obligatorio para la vivienda. – Otros beneficios laborales (no obligatorios). – Intermediario, contratistas y outsourcing. – Aspectos básicos de la ley de seguro social y su reglamento. – Aplicaciones generales y específicas de la ley – Régimen prestacional de empleo.	16
Legislación laboral actualizada	B y D Gestión Empresarial	Analizar las diferentes leyes que afectan la legislación laboral venezolana, modificadas en el 2012	– LOTTT – Ley Orgánica del Fondo de Ahorro Nacional. – Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social – Ley del Seguro Social.	08

Autor: Cammarata (2014)
Fuente: Fundametal y ByD Gestión Empresarial (2014)

Objetivo Estratégico N° 3: Publicar los logros alcanzados por el departamento de nómina.

El propósito de este objetivo es mostrarles a las personas que laboran para el departamento de nómina que sus actividades son valiosas para la empresa, lo cual contribuirá en gran medida a que progresivamente las mismas se realicen de una mejor manera. Para ello se proponen las siguientes actividades:

Actividad N° 1 Elaboración de Cartelera de logros:

Responsable: Gerente del Departamento

A través de esta actividad se pretende hacer visible el esfuerzo diario que realizan los trabajadores del área de nómina, para ello se debe colocar

en una cartelera cada uno de los objetivos planteados al departamento por semestre, mostrando las actividades requeridas para alcanzar cada uno de ellos.

Además se debe señalar en esta cartelera cuales de esas actividades se han alcanzado en el lapso establecido o antes del mismo, resaltando esto como un logro del departamento.

Actividad N° 2 Comunicar externamente los logros del departamento de nómina:

Responsable: Gerente del Departamento, departamento de sistemas

Cada vez que se alcancen metas trascendentales en el departamento de nómina, el gerente de este departamento debe enviar una felicitación pública a través de la intranet de ese logro alcanzado, mencionando de forma específica al (a los) responsable (s) del mismo y los beneficios que éste traerá para el resto de la organización.

Actividad N° 3 Agasajar al personal por el esfuerzo realizado

Responsable: Gerente del Departamento

El propósito de esta actividad es demostrarle al personal del departamento de nómina que su esfuerzo es valorado por la organización, por lo tanto se propone que semestralmente o cada vez que el personal realice una jornada extraordinaria, sus supervisores y gerentes organicen un almuerzo fuera de las instalaciones de la empresa, donde se les explicará en el mismo el motivo que originó esa actividad y se les reconocerá el esfuerzo realizado en el logro de los objetivos propuestos.

Objetivo Estratégico N° 4 Diseñar actividades para el mejoramiento de la comunicación externa.

Responsable: Trabajadores del Departamento de Nómina

Actividad N° 1: Para mejorara la comunicación externa, se proponen las siguientes acciones

Comunicación a través de elementos físicos tales como:

- Carteles donde se indique cuáles son los valores organizacionales del departamento
- Escribir e-mails a través de la intranet, dirigidos a los gerentes y jefes de departamento; sobre las modificaciones que en materia legal ocurren en Venezuela
- Comunicación personal: El trato hacia los clientes debe ser:
    - Respetuoso
    - Amable
    - Dispuesto a atender la problemática del mismo.

Actividad N° 2: Promover la comunicación efectiva durante las reuniones

Cuando un grupo de trabajadores, miembros del sindicato, miembros de un departamento requiera tratar algo con el personal del departamento de nómina, deben establecerse las siguientes pautas:

- El supervisor o miembro de la junta directiva al conducir una reunión deben tratar de mantener el tema central por el cual fue convocada la misma, para ello previamente debe preparar la agenda de la misma y comunicárselas a todos los miembros involucrados.
- En las reuniones debe hablarse de los problemas que afectan a la organización, debe evitarse en el desarrollo de la reunión acusaciones personales o comentarios negativos entre compañeros de trabajos.
- En las reuniones se debe respetar el derecho de palabra de cada trabajador y considerar los puntos válidos que posee cada propuesta,

por muy sencilla que parezca; esto incentiva la participación del trabajador en la resolución de los problemas que posee la empresa.

- Realizar durante el desarrollo de la reunión, preguntas que permitan comprobar si el mensaje dado fue comprendido realmente.

Actividad N° 3. Establecer las políticas para la resolución de conflicto.

Debido a que con frecuencia se presentan conflictos entre el personal de nómina y los representantes del sindicato u otros departamentos, se propone esta actividad, con la finalidad de establecer un clima organizacional más armonioso:

- El personal de nómina debe manifestar la sensación de que los problemas pueden ser resueltos, pero sólo si son identificados y reconocidos, en consecuencia le solicitará al personal que está involucrado en el conflicto que explique con detalle su punto de vista en la situación problemática.
- El personal de nómina debe resaltar cuáles son los puntos fuertes y débiles de cada posición frente al conflicto, para ello debe permitir que cada uno exponga sus motivos de forma detallada, lo que le permitirá buscar una solución que satisfaga a ambas partes.
- El personal que sirva de mediador en el conflicto debe mostrar empatía, asertividad y respeto durante el proceso de conciliación de las partes.
- Ante cualquier situación de conflicto, el personal que sirva de mediador; debe recurrir al alcance de los objetivos organizacionales y a la legislación en materia laboral, con la finalidad de encontrar una salida que satisfaga a las partes y que a su vez beneficie a la organización.

Objetivo Estratégico N° 5 Establecer procedimientos para la atención oportuna de quejas y reclamos

Responsables: Trabajadores del Departamento de nómina

Este objetivo tiene como propósito suministrarle al personal cuáles son las actividades que deben seguir para atender las quejas y reclamos, para ello se deben seguir los siguientes pasos:

- Capacitar al personal de nómina en materia de atención eficiente de quejas y reclamos
- Procurar que el personal de nómina, tenga una actitud proactiva ante el reclamo que está efectuando el trabajador
- El personal deberá mantener una actitud calmada mientras el trabajador realiza el reclamo
- El personal deberá mostrar interés ante el reclamo que está efectuando el trabajador, de esta manera podrá captar los detalles esenciales de la queja
- Cuando el trabajador termine de exponer su punto de vista, el trabajador de nómina debe proporcionarle una respuesta satisfactoria a su reclamo que incluye proporcionarle al quien presenta la queja la solución de forma inmediata o señalarle con claridad cuáles son las acciones que desde el departamento se van a seguir para solventar su problema.

Objetivo Estratégico N° 6: Diseñar actividades para el mejoramiento de la comunicación interna

Responsable: Trabajadores del departamento de nómina de la empresa.

Las políticas a adoptar por el Departamento de Nómina dirigidas al mejoramiento de la comunicación interna pueden estar orientadas a mejorar la comunicación y coordinación interna entre el personal que labora en el departamento de nómina, estas actividades son:

- Uso de carteleras para difundir mensajes de reflexión en cuanto a la comunicación efectiva, trabajo en equipo y la eficiencia en el trabajo.

- Elaborar la cartelera de cumpleañeros del mes y establecer como cultura organizacional que el último día de cada mes, se cedan horas laborales para festejar a estos trabajadores en una reunión dentro de las instalaciones de la empresa. En esta reunión debe procurarse evitar tocar temas laborales y promover el conocimiento a nivel personal del trabajador.

- Celebrar el aniversario de la organización: Para ello es conveniente que la directiva de la empresa convoque al personal a un almuerzo en un establecimiento fuera de las instalaciones de la empresa con motivo de festejar el aniversario de la empresa; para ello, es conveniente que la directiva organice actividades donde agradezca al personal por el valioso trabajo que desarrollan en la misma. También en este tipo de reuniones pueden otorgarse condecoraciones por años de servicios dentro de la organización.

- Establecer como cultura organizacional la solidaridad ante los problemas personales de los trabajadores, donde se organice el acompañamiento institucional a todos aquellos trabajadores que hayan perdido un familiar, o colaboración monetaria para todos aquellos que tengan parientes cercanos enfermos.

- Realización de encuestas con carácter anónimo para conocer las inquietudes de los trabajadores acerca de diversos temas de interés gerencial. Realizar mejoras posteriores a las debilidades diagnosticadas.

- Colocación de buzones de sugerencias. Tomar en consideración aquellas que sean económicamente viables o urgentes para la salud laboral de los operarios y empleados.

Objetivo Estratégico N° 7 Promover la motivación en el personal de nómina

Con la finalidad de mejorar el servicio de atención al cliente, la gerencia de nómina debe asegurarse que su personal esté satisfecho con sus condiciones laborales y por lo tanto esa satisfacción se traduzca en un mejoramiento en el trato que se le proporciona al resto de los trabajadores de la empresa. Una de estas maneras es el mejoramiento de las condiciones socio económicas de los trabajadores de esta empresa.

Por lo tanto una vía para el mejoramiento de las condiciones laborales en la empresa es la creación de una política de incentivos por casos procesados de forma efectiva en el mes. De esta manera, las personas que laboran en el departamento tendrán un estímulo en realizar su trabajo eficientemente y con aumento de su productividad. A continuación sigue la tabla de incentivos propuesta:

Cuadro 27

Tabla de Incentivos

Eficiencia %	***Bonificación***
100%	10% del salario mensual
95%	8% del salario mensual
90%	6% del salario mensual
85%	5% del salario mensual
80%	4% del salario mensual
75%	3% del salario mensual

Fuente: Cammarata (2014)

Como se puede observar, al trabajador se le

otorgará una bonificación de un porcentaje determinado sobre su salario mensual, de acuerdo a las metas alcanzadas en función de su distribución de tareas mensuales, esta bonificación se calculará mensual, ya que las metas del departamento se fijan de esta manera. También es importante mencionar los criterios para determinar la eficiencia se realizarán bajo las premisas de entrega de trabajo dentro de los plazos establecidos, control de la documentación, minimizar el retrabajo, entre otros.

En tal sentido, bajo este esquema, los trabajadores de este departamento sentirán que su esfuerzo por hacer las cosas bien y mejor cada día se verá recompensado con estímulos monetarios que se traducen en una mayor calidad de vida, al contar con más recursos financieros para satisfacer sus necesidades y las de su familia. Además, este tipo de políticas mejora el clima organizacional porque la masa laboral percibe la intención de la organización en implementar ideas atractivas para la mejora de cada uno de las personas que la conforman.

Objetivo Estratégico N° 8 Capacitar al personal del departamento de nómina en materia de atención al cliente

Responsables: Gerente de nómina y departamento de Recursos Humanos

El propósito de esta actividad es capacitar al personal en materia de atención al cliente, entendiéndose como clientes de este departamento a todos los trabajadores de Alimentos Heinz de Venezuela, C.A. En tal sentido en el cuadro N° 28 se propone un plan de capacitación a través del cual se le proporcionen herramientas al personal de nómina para atender efectivamente a su clientela.

Cuadro 28

Cursos de Capacitación

Nombre del Curso	Insitución	Objetivo	Contenido	Horas
Calidad de Servicio	Fundametal	Aplicar criterios, pautas y esquemas de desempeño, basados en el cliente como la razón de ser del negocio, vinculando el rol del participante con los factores que determinan la calidad del servicio y con las exigencias del cliente en el contexto del cumplimiento de la misión de la empresa	– Filosofía de la cultura de servicio. La gerencia del servicio. – El triángulo del servicio. El ciclo de servicio. – Importancia de la proactividad en la calidad en el servicio. – Importancia de la comunicación como proceso interactivo. – La comunicación verbal y corporal su efecto en la atención efectiva al cliente. – Las comunicaciones defensiva fuente de malos entendidos, distorsiones e interpretaciones. – Quién es nuestro cliente. Características. – Perfil de los diferentes tipos de clientes. – La satisfacción del cliente como norte del negocio. – Manejo de las objeciones y conflictos.	16

Autor: Cammarata (2014)

Cuadro 28 (Continuación)

Nombre del Curso	Insitución	Objetivo	Contenido	Horas
Calidad de Servicio y Atención al Cliente	Fundametal	Fortalecer el desempeño del personal en las áreas: Calidad de servicio, atención al cliente, tipos de clientes, comunicación en el mundo de los servicios y estrategias para lograr mejor servicio y manejo de quejas.	– Evolución del concepto de calidad y servicio. – Calidad de Servicio. – Estructura de Servicio a la Empresa. – Claves de Atención al Cliente. – Comunicación en la Calidad de Servicio. – Comunicación Clave con los Clientes. – Calidad de Servicio en Empresas Venezolanas. – Mejoramiento de la Calidad de Servicio. – Servicio con Calidad. – Siete Pecados del Servicio	

	Interno. – Matriz para la Estrategia de Servicio. – Rumores de Quejas, pueden ser muy rentables para la Organización. – Formas de mantener a mis clientes contentos, leales y deseosos de volver.	16

Autor: Cammarata (2014)

Objetivo Estratégico N° 9 Conservar en estado óptimo los elementos tangibles del departamento de nómina

Con la necesidad de hacer del departamento de nómina un ambiente confortable, se requiere que sus instalaciones se encuentren permanentemente limpias y ordenadas, para tales efectos se proponen las siguientes actividades.

Actividad N° 1: Implementar el orden y limpieza en el departamento

- Debe procurarse que el departamento sea limpiado una (01) vez al día: antes de comenzar las labores diarias. También debe limpiarse toda aquella área que se ensucie por eventualidades ocurridas: derrames de líquidos, desperdicios en el piso, entre otros.

- Debe existir una vigilancia periódica de las papeleras existentes en el departamento, a las cuales se les debe cambiar la bolsa cuando lleguen al 75% de su capacidad.

- Verificar que en los escritorios de cada puesto de trabajo se encuentre sólo el material y documentación con la cual se está trabajando en ese momento, de manera tal que no se observe desorden en cada puesto de trabajo.

- Verificar que en los pasos peatonales no se encuentren objetos que dificulten el libre tránsito del personal.

Actividad N°2: Verificar que todos los equipos inherentes al área de nómina funcionen en perfecto estado:

- Semestralmente debe verificarse el correcto funcionamiento de las intalaciones de aire acondiconado, así como de la luminaria del departamento
- Bimensualmente debe realizarse una limpieza de los equipos informáticos, a fin de verificar que estén libres de virus
- Todo equipo que presente daños, debe ser reemplazado de forma inmediata, a fin de asegurar que los procesos no se detengan por daños en la infraestructura.
- Realizar de forma periódica una evaluación de las condiciones ergonómicas de las sillas de oficina, a fin de asegurar las condiciones de salud de sus trabajadores y los visitantes al departamento.

Justificación de la Propuesta

Entre los beneficiados con esta propuesta se puede mencionar en primer lugar a los trabajadores del departamento de nómina, ya que la calidad de servicio hacia los demás trabajadores se mejorará considerablemente, lo cual se traduce en una buena imagen de todos los trabajadores de este. También los trabajadores externos al departamento de nómina se verán favorecidos debido a que contarán con un personal motivado a garantizar que todo lo concerniente con sus sueldos y salarios sea realizado de una forma rápida y eficiente.

Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.

Recursos Técnicos

De acuerdo a Soto (2003) el análisis de factibilidad técnica "Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, entre otros, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto." (p.25). Al respecto, para la realización del presente trabajo especial de grado se requieren de los cursos de capacitación en atención al cliente y motivación, que se le debe dar a los empleados del departamento de nómina, también se requiere de la impresión del formato propuesto y la adquisición de los recursos relativos al mejoramiento de los elementos tangibles, tales como implementos de limpieza y mantenimiento periódico de las instalaciones

Factibilidad Operativa

Soto (2003) indica que la factibilidad operativa "Se refiere a todos aquellos humanos que participen durante la operación del proyecto." (p.25). De esta manera desde el punto de vista operativo se requiere de los instructores que implementarán el curso

Factibilidad Económica

Desde el punto de vista económico, la inversión requerida para la realización de este proyecto se puede observar en el cuadro N° 29, en el cuál se muestra cuáles son los costos inherentes a cada una de las estrategias de este trabajo de grado. Es importante destacar que el costo total fue determinado sobre la base de un (01) año de implementación de propuesta.

Cuadro 29

Costos

Material	Cantidad Necesaria	Costo Unitario Bs.	Costo Total Bs.
Curso de capacitación en atención al cliente	09	1.250,00	11.250,00
Capacitación en Actualización de nómina	09	1.300,00	11.700,00
Capacitación en uso efectivo del tiempo	09	1.600,00	14.400,00
Avisos sobre valores organizacionales	02	450,00	900,00
Avisos en carteleras	12 (01 mensual)	250,00	3.000,00
Actividades sociales	02 (01 semestral)	2.000,00	4.000,00
Limpieza de las instalaciones	02	2.457,02 (mensual)	58.968,48
		Total Bs	**104.218,48**

Autor: Cammarata (2014)

Así, en función de lo expuesto en el cuadro N° 32, la factibilidad económica de este proyecto depende del presupuesto que asigne esta empresa al mejoramiento de la calidad de servicio, del departamento de nómina de la empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.

A continuación en el cuadro N° 30 se muestra el análisis FODA derivado de la aplicación tanto de la encuesta al personal operativo de esta empresa, como de la entrevista del personal que labora para el departamento de nómina. Es importante resaltar que de esta matriz FODA se derivaron las estrategias de mercadeo interno, requeridas para el mejoramiento de la calidad de servicio en este departamento.

Cuadro 30
ANÁLISIS DOFA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA F-O
- Ubicación adecuada del departamento de nómina - Entrega de información dentro de los límites establecidos - Conocimiento de la Misión y visión de la empresa - Identificación con el puesto de trabajo	- Institutos de capacitación al personal	- Incentivar al personal en materia de cumplimiento de los valores organizacionales - Mejorar los tiempos de entrega de la información, a través de planes adecuados de capacitación - Publicar los logros alcanzados por el departamento de nómina
DEBILIDADES	**AMENAZAS**	**ESTRATEGIA D-A**
- Insatisfacción por los equipos e instalaciones de la empresa. - Insatisfacción por el trato recibido - Fallas en la comunicación externa - Fallas en la comunicación interna - Tiempos amplios de espera - Desmotivación en el personal - Carencia de procedimientos que agilicen la atención al cliente. - Carencia de Capacitación	- Relaciones laborales negativas entre el personal de los demás departamentos nómina - Presencia de quejas y reclamos	- Diseñar actividades para el mejoramiento de la comunicación externa. - Establecer procedimientos para la atención oportuna de quejas y reclamos
ESTRATEGIA F-D	**ESTRATEGIA O-A**	
- Diseñar actividades para mejorar la comunicación interna - Promover la motivación del personal de nómina - Conservar en estado óptimo los elementos tangibles del departamento de nómina	- Capacitar al personal del departamento de nómina en materia de atención al cliente	

Autor: Cammarata (2014)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo constituye la sección final de esta investigación. El objetivo es presentar una evaluación completa de los hallazgos de los resultados.

Conclusiones

Una vez elaboradas las estrategias de mercadeo interno que contribuyan al mejoramiento de la calidad del servicio en el departamento de nómina de la empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.; se concluyen los siguientes aspectos:

Respecto al diagnóstico de la situación actual del funcionamiento del departamento de nómina de la empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A., se evidenció que aunque la mayoría de los trabajadores están conformes con los elementos tangibles que posee el departamento de nómina existe una tendencia mayoritaria a considerar que están en buenas o regulares condiciones, lo que evidencia cierta insatisfacción del personal por parte de este aspecto.

En el mismo orden de ideas y haciendo referencia a los aspectos del diagnóstico, es preciso hacer referencia al trato que generalmente reciben los trabajadores operarios del personal de nómina, donde estos manifestaron que no se encuentran del todo satisfecho con la calidad de servicio que reciben de este departamento, debido principalmente a las debilidades en el funcionamiento de los equipos y en los tiempos de espera para la entrega de la información.

De igual forma, se evidenció que los trabajadores del departamento de nómina requieren mejorar su sistema de comunicación con el resto de los

trabajadores de la empresa, para que de esta manera se minimicen los retrabajos.

Además de lo anteriormente señalado se puede notar que en el diagnóstico, los trabajadores de este departamento perciben que no se les toma en cuenta al momento de la búsqueda de soluciones a los problemas del mismo; lo que ha generado una falta de motivación hacia la resolución de todos los inconvenientes que con frecuencia se generan en esta área.

Se hace necesario además implementar estrategia a través de las cuales se pueda mejorar la atención al cliente de manera oportuna, atacando las causas que genera la falta de disposición del personal a solventar todos los problemas en materia de determinación de sueldos, salarios y beneficios contractuales.

Se requiere además que se incentive al personal a elaborar sus labores de forma eficiente, para lo cual se propuso la elaboración de un sistema de incentivos de acuerdo a la eficiencia que demuestra el personal en el desarrollo de sus funciones y alcance de sus metas.

Para cumplir con el segundo objetivo del presente trabajo de grado, correspondiente al análisis de factibilidad, se evidenció que el proyecto es técnica, operativamente factible; ya que la empresa puede adquirir con facilidad los servicios de un instructor que capacite al personal en materia de procesamiento efectivo de la nómina y calidad de servicio. Además, está a su alcance todos los recursos técnicos requeridos para la implementación de la propuesta, tales como los cursos de atención al cliente y la posibilidad de adquirir los formatos propuestos en este trabajo; sin embargo su factibilidad económica depende de cuánto la gerencia esté dispuesta a invertir para el mejoramiento de la calidad de servicio en este departamento.

Por su parte para solventar la problemática planteada y de esta manera cumplir con el tercer objetivo del presente trabajo de grado, se diseñaron estrategias orientadas al mejoramiento de la calidad de servicio que el departamento de nómina ofrece a sus clientes, es decir a todos los trabajadores de la empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.

En lo referente a estas propuestas, en primer lugar se creó un programa de incentivos, a través del conocimiento y comunicación de los valores organizacionales, con lo cual se pretendió que los trabajadores del área de nómina construyeran los valores del departamento y por lo tanto actuaran en consonancia con los mismos.

De igual forma, se propuso una estrategia dirigida a mejorar los tiempos de entrega de la información, esto se hizo con la finalidad de promover una rápida capacidad de respuesta por parte de los trabajadores de nómina, para ellos es necesario lograr que los trabajadores realicen un uso eficiente del tiempo y además; de vigilar que se les haga el mantenimiento preventivo que todo equipo de trabajo necesita.

Para dar respuesta a la necesidad que tienen los trabajadores del departamento en estudio de promover la confianza en la entrega de la información, se propuso un plan de capacitación, a través del cual éste se mantenga actualizado ante los cambios que se producen en el país en materia laboral. Como forma de incentivo y para motivar a los trabajadores de nómina a realizar un trabajo de excelencia se propuso la elaboración de una cartelera de logros.

Por su parte, una de las debilidades que se encontró durante el diagnóstico, son las señales que demuestra una falta de empatía entre el personal de nómina y el resto de los trabajadores. Para solventar esta problemática se propuso actividades orientadas al mejoramiento de la comunicación externa y al fortalecimiento de las relaciones personales del

departamento. Así como las herramientas que le permitirán al personal atender de forma asertiva las quejas y reclamos que le realicen el resto de los trabajadores.

Recomendaciones

Con la finalidad de la calidad de servicio en el departamento de Nómina de la empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A., se recomiendan las siguientes actividades.

1. Mantener actualizado al personal en materia de legislación laboral, a fin de minimizar los inconvenientes que se presenten con el cálculo de la nómina.
2. Implementar el plan de capacitación al menos una vez al año en materia de atención eficaz al cliente y de esta manera procurar que todos los empleados tengan las herramientas requeridas para relacionarse con los demás empleados de una forma cordial.
3. Crear el sistema de incentivos propuesto y definir con los trabajadores cuáles exactamente son las condiciones bajo las cuales se les otorgarán estos incentivos.
4. Implementar las acciones para la atención efectiva de las quejas y reclamos.
5. Implementar las estrategias comunicacionales a nivel externo e interno, que favorezca el flujo de la información de una forma cordial y amena; con el propósito de que se traduzca en un mejoramiento efectivo de la calidad de servicio.
6. Mejorar los equipos de procesamiento de información y poner en práctica el plan de mantenimiento preventivo de los diferentes equipos del departamento de nómina
7. Mantener las instalaciones del departamento, permanentemente ordenado y limpio.

REFERENCIAS

Abraham, A. (2001). **Manual para la formación de innovadores y modernizadores de empresas**. Caracas: Coinpro, C.A.

Abraham, Maslow (s.f.). **Necesidades de Maslow**. Recuperado el 15 de diciembre de 2012 de http://encina.pntic.mec.es/plop0023/psicologos/psicologos_maslow.pdf

Alcaide, J (2006).. Equipo directivo de ISMI International Service Marketing Institute, . Disponible en: http://www.microsoft.com/ spain/empresas/marketing/20040217_tendencias_marketing01.mspx (Consulta: Julio de 2013).

Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación.** (5ª ed.). Caracas, Venezuela: s.e.

Balestrini, M. (2001). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.

Braidot, Néstor; Formento, Héctor y Nicolini, Jorge (2003). Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PYMES industriales y de servicios: Enfoque basado en los sistemas de administración para la Calidad Total. Buenos Aires, Instituto de industrias argentinas.

Carlzon, Jan (1987). Moments of truch. Cambridge, Ediciones Harper and Row.

Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (2004) Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value, 2nd edn. Oxford: Butterworth Heinemann

Cortes, M. (2002) **Marketing Interno**. Recuperado el 15 de diciembre de 2012 de http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/42/mktintescat.htm

Cuadrado, S. (2010) El marketing interno como factor impulsador de la calidad del servicio en las entidades públicas [Trabajo de grado de maestría] Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador

Díaz (2009) Triangulo de Servicios de Marketing : [Documento en línea] Disponible en: http://crmamedida.blogspot.com/2009/11/conceptos-de-crm-el-triangulo-de.html. [Consulta] Enero de 2014

Gary, B (s.f.). **Capital Humano**. Recuperado el 15 de diciembre de 2012 de http://www.thinkingheads.com/conferenciantes/gary-becker

González (2007) El Marketing Interno. Como crear la Satisfacción del Cliente desde adentro hacia fuera. [Documento en línea] Disponible en: http://talentoyliderazgoconsultores.blogspot.com/2007/05/el-marketing-interno-como-crear-la.html. [Consulta] Enero de 2014

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2003).**Metodología de la investigación**. (4ª. e.d). México. McGrawHill.

Hoyos, O. (2009) El marketing interno como estrategia para orientar hacia el cliente interno las comunicaciones de la Universidad Autónoma de Manizales. [Trabajo de grado de maestría] Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales.

Hurtado J (2008). **El proyecto de investigación**, (6ta ed). Ediciones Sypal. Caracas Venezuela.

Kotler (1989). Social Marketing, Strategic for Changing Public Behaviour the Free Press, New York

Llopis (2013) El marketing interno,el alineamiento interno para el éxito externo. Caso de éxito de Southwest Airlines. [Documento en línea] Disponible en http://www.emiliollopis.es/marketing-interno-el-alineamiento-interno-para-el-exito-externo-el-caso-de-exito-de-southwest-airlines/ [Consulta] Enero de 2014

Mejía, O. (2011) **Relaciones interpersonales**. Recuperado el 15 de enero de 2013 de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html

Mello, J. (2012) Características de los servicios. [Documento en línea] Disponible en http://www.musicaymercado.com/pagina/4457/marketing-de-servicios-sus-caracteristicas-e-influencia [Consulta] Enero de 2014

Mora, C. (2007) **La motivación, aprendizaje y logros.** Recuperado el 17 de enero de 2013 de GestioPolis http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/motivacion-aprendizaje-y-logros.htm

Nadler y Tushman (1999). **Incentivos Laborales**. Recuperado el 17 de enero de 2013 de www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91995.DOCX

Peters, Tom y Waterman, Robert (1987). **En busca de la excelencia**. Bogotá, Editorial Norma.

Quijano, V. (2011) **Calidad de Servicio** Recuperado el 17 de enero de 2013 de http://www.monografias.com/trabajos28/que-es-calidad-servicio/que-es-calidad-servicio.shtml

Quintanilla, S. (2011) **Marketing interno** Recuperado el 17 de enero de 2013 de http://www.emagister.com/curso-compendio-marketing-institucional/marketing-interno

Kotler, P. (1997) **Dirección de Mercadotecnia**, (8ª Ed.), México, Prentice-Hall.

Palella, S. Y Martins, F. (2006) METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Cuantitativa Ed. Fedupel. Caracas Venezuela

Peñaloza, M. (2004). **La clave para el éxito empresarial... ¡la satisfacción del cliente!** .Año 3, No. 1, Vol. 3., enero-junio, pp. 39-50.(2005). Mérida, Venezuela: Textos Universitarios,Universidad de Los Andes, Vicerrectorado Académico.

Ruiz, S. (2011) **Marketing interno** Recuperado el 27 de enero de 2013 de http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=466

Rodríguez, M. (2011). **Estrategias de mercadeo interno dirigidas a mejorar la calidad de servicio en la dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo.** [Trabajo de grado de Maestría]. Universidad de Carabobo, Venezuela.

Rodríguez, W (2000). Serie ISO 9000, Material de Apoyo. Congreso de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Caracas-2000.

Sabino, C. (2002). **El Proceso de Investigación**. (2ª Ed.), Caracas Venezuela, Panapo.

Serna, H. (2000). **Mercadeo Interno.** (2ª Ed.), Santafé de Bogotá.

Setó, (2006) De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente. Esic Editorial: Madrid

Silva, M.(2009). **Diseño de una estrategia comunicacional para mejorar la gestión de marketing interno en las organizaciones**. [Trabajo de grado de Maestría]. Universidad de Carabobo, Venezuela.

Soto (2003) **Análisis de Factibilidad** [Documento en línea] Disponible en: http://www.angelfire.com/dragon2/informatica/estudio_de_factibilidad.htm [Consulta] Julio, 2013

Sutil, M. (2011) “Marketing Interno y Comunicación en las Fuerzas Armadas: Análisis, Evolución y Perspectivas del Sistema Infotropa” [Trabajo de grado de Maestría] Universidad Rey Juan Carlos, Madrid España.

Universidad De Carabobo. Facultad De Ciencias Económicas Y Sociales, FaCES-Uc. (2013). **Normas para la Elaboración y Presentación de Trabajos de Investigación, de Grado de Especialización y de Maestría y Tesis Doctorales**. Bárbula, Venezuela: Dirección de Estudios de Postgrado, Maestría Administración de Empresa, Mención Mercadeo.

Vera (2001) Manual De Buenas Prácticas Para La Atención De Clientes [Documento en línea] Disponible en v [Consulta] Julio, 2013

Ynfante, (2008) **Incentivos**. Recuperado el 15 de junio de 2013 de http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/incentivos-y-la-motivacion.htm

Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J (2002) Marketing de Servicios, Mc Graw-Hill, México

ANEXOS

ANEXO A

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA

Protocolo de Entrevista al Personal de Nómina Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.

Estimado (a) participante, me encuentro realizando un estudio que servirá para elaborar mi trabajo de Grado en el Programa de Maestría en Administración de Empresas, Mención Mercadeo, el cual lleva por título: **ESTRATEGIAS DE MERCADEO INTERNO QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE NÓMINA. Caso De Estudio: Alimentos Heinz De Venezuela, C.A.**, El cual tiene como objetivo general revisar su opinión acerca de la calidad de servicio del departamento de nómina que presta la empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.

En este sentido, requiero su ayuda en el suministro de información con el fin de lograr los objetivos propuestos, asegurándole que sus respuestas serán tratadas confidencialmente sólo para fines académicos y analizados en conjunto, nunca se suministrarán datos individuales, por lo cual siéntase en libertad de contestar la respuesta que considere adecuada a su condición de preferencia.

Muchas Gracias…

El Autor
Lcdo. Marianna Cammarata

Bárbula, Julio de 2013

Protocolo de Entrevista

Fecha: ___/___ /_____.

Sexo: F___ M___ Edad: ___ Grado de estudio_____

Objetivo: su finalidad es medir y determinar la gestión de actitud y de comunicación del departamento de nómina en la empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.

CRITERIOS	ITEM	PROTOCOLO DE ENTREVISTA
Elementos Tangibles	1	¿En qué condiciones se encuentran las instalaciones de la empresa?
	2	¿De qué manera las condiciones físicas de su sitio de trabajo influyen en la forma como desempeñan sus funciones?
	3	¿Considera usted que su presentación personal influye para la apariencia del departamento?
	4	¿Considera importante la presentación personal de los empleados del departamento de nómina?
	5	¿Cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo?
	6	¿Cuenta con tecnología adecuada para realizar su trabajo?
Cumplimiento de promesas	7	¿Considera usted, que cumple con los tiempos exigidos por su jefe directo?
	8	En cuanto a requerimientos de trabajadores, ¿Considera usted que el departamento de nómina cumple con rapidez a lo requerido?
Actitud de servicio	9	¿Se siente dispuesto a colaborar con sus compañeros y el resto del personal de manera amable?
	10	¿Conoce la misión, visión, los valores y políticas de la empresa?
	11	¿Se siente identificado con su puesto de trabajo?
Competencia del personal	12	¿Ha realizado cursos de capacitación que le ayuden a simplificar sus labores cotidianas?
	13	¿Considera importante y de utilidad los cursos que ha asistido, dentro de la organización?
	14	¿Cómo considera que realiza su gestión en la organización?
	15	¿Qué resultados obtuvo en su última evaluación de desempeño?
	16	¿Qué tan satisfecho se encuentra con su puesto de trabajo?
	17	¿Considera que la remuneración percibida por usted corresponde al trabajo realizado?
Empatía	18	¿Considera que el departamento de nómina se encuentra ubicado de manera estratégica para el fácil acceso de todos los trabajadores?
	19	¿La comunicación interna del departamento de nómina con el resto de los trabajadores es buena?
	20	¿Se encuentra a gusto con las actividades que desempeña?

ANEXO B

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA

Cuestionario al Personal de Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.

Estimado (a) participante, me encuentro realizando un estudio que servirá para elaborar mi trabajo de Grado en el Programa de Maestría en Administración de Empresas, Mención Mercadeo, el cual lleva por título: **ESTRATEGIAS DE MERCADEO INTERNO QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE NÓMINA. Caso De Estudio: Alimentos Heinz De Venezuela, C.A.**, El cual tiene como objetivo general revisar su opinión acerca de la calidad de servicio del departamento de nómina que presta la empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A.

En este sentido, requiero su ayuda en el suministro de información con el fin de lograr los objetivos propuestos, asegurándole que sus respuestas serán tratadas confidencialmente sólo para fines académicos y analizados en conjunto, nunca se suministrarán datos individuales, por lo cual siéntase en libertad de contestar la respuesta que considere adecuada a su condición de preferencia.

INSTRUCTIVO PARA RESPONDER LA ENCUESTA

-Lea cuidadosamente las preguntas vinculadas a cada uno de los aspectos considerados y responda seleccionando sólo una opción.

-En caso de tener alguna duda o confusión con el presente cuestionario, favor consulte al encuestador.

Muchas Gracias…

El Autor

Lcdo. Marianna Cammarata

Bárbula, Julio de 2013

Cuestionario

Fecha: ___/___ /_____.

Sexo: F___ M___ Edad: ___ Grado de estudio_____

Objetivo: Con la finalidad de medir y determinar el grado de calidad de servicio del departamento de nómina que presta en la empresa Alimentos Heinz de Venezuela, C.A. y tomando en cuenta la siguiente escala donde,

5= Excelente

4= Bueno

3=Regular

2=Deficiente

1=Muy deficiente

Responda de la manera más objetiva las siguientes preguntas:

ITEMS	CRITERIO	5	4	3	2	1
1	Califica a las instalaciones y equipos de la empresa como:					
2	El trato que usted recibe de los trabajadores del departamento de nómina cuando tiene inquietudes sobre su pago y desea aclararlas es					
3	La calidad de servicio en cuanto a la entrega de resultados del departamento de nómina es:					
4	La actitud de los trabajadores del departamento de nómina en la búsqueda de soluciones efectivas es					
5	Las soluciones a problemas presentados, referente a pagos de nómina, como ha sido					
6	El desempeño general del departamento de Nómina es:					
7	El procedimiento que se lleva acabo cuando se presenta algún problema con los pagos es:					
8	La queja sobre errores de cálculo de su remuneración o retraso en el pago se ha solucionado de manera:					
9	El departamento de nómina y el personal que lo conforma se encuentran ubicados dentro de la empresa de manera:					
10	El flujo de información en lo que se refiera al departamento Nómina y el departamento para el que usted trabaja es:					
11	Se encuentra a gusto con las actividades desempeñadas por el departamento de nomina					

ANEXO C

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA

Formato De Validación De Instrumentos Juicio De Expertos Para La Encuesta

El presente estudio servirá para elaborar mi Trabajo de Grado en el Programa de Maestría en Administración de Empresas Mención Mercadeo de la Universidad de Carabobo, Titulado: **ESTRATEGIAS DE MERCADEO INTERNO QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE NÓMINA. Caso De Estudio: Alimentos Heinz De Venezuela, C.A.**,

Sus respuestas serán tratadas confidencialmente sólo para fines académicos, por lo cual agradecemos su opinión profesional acerca de criterios de precisión, redacción y pertinencia de cada pregunta del instrumento de recolección de datos.

INSTRUCTIVO PARA RESPONDER EL FORMATO DE VALIDEZ:

- Lea cuidadosamente los ítems del instrumento de recolección de datos e indique en el formato de evaluación, la correspondencia con los criterios de precisión, redacción y pertinencia.
- Cada criterio a evaluar, suministra dos alternativas de respuesta, siendo estas Si o No, seleccione con una X la alternativa que considere más apropiada.
- En la casilla adicional de Observaciones podrá emitir un juicio que de lugar a la modificación o eliminación de los ítems.
- Pondere su opinión, suministrando una respuesta definitiva para cada ítem, siendo este aprobado o eliminado.

Gracias por su receptividad y colaboración.

El Autor. Lcda. Marianna Cammarata

Valencia, Julio de 2013.

Experto: _____

Ítem	ASPECTOS ESPECÍFICOS										Observaciones
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Lenguaje adecuado al nivel del informante		Mide lo que pretende medir		Inducción a la respuesta o sesgo		
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											

ASPECTOS GENERALES	Sí	No	Observaciones
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para las respuestas			
Los ítems se corresponden con los objetivos de la investigación			
Existe congruencia de los reactivos con el universo de contenidos			
La presentación del instrumento es adecuada. En caso de no ser así señale los aspectos a mejorar			
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial			
Se evidencia en la redacción de los objetivos las bases teóricas que deben sustentar su investigación			
El número de ítems es adecuado para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que deben añadirse y/o eliminarse			

OBSERVACIONES:_____

_____

_____

VALIDEZ			
APLICABLE		NO APLICABLE	

APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES	

Validado por:	**E-mail:**
Cédula de Identidad:	**Telefono(s):**
Firma:	**Fecha:**

ANEXO D

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA

Carta de Evaluación del Instrumento de Recolección De Datos

Por medio de la presente, certifico la colaboración prestada al aspirante al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Mercadeo, Lcda. Marianna Cammarata Acierno C.I. V- 17.315.991 en la evaluación del instrumento de recolección de datos de su trabajo de grado titulado **ESTRATEGIAS DE MERCADEO INTERNO QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE NÓMINA. Caso de Estudio: Alimentos Heinz De Venezuela, C.A.** De esta manera doy fe de haber evaluado y emitido las observaciones correspondientes al instrumento de recolección de datos en mi carácter de experto en el área de Mercadeo. Los resultados fueron detallados en la planilla suministrada por el estudiante para tal fin.

Atentamente,

Experto: _____

C.I. _____

Bárbula, Julio de 2013.

ANEXO E

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA

Calculo de Confiabilidad (Coeficiente Alfa Cronbach)

	ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TOTAL PUNTAJE
SUJETOS	1	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
	2	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	51
	3	3	3	4	4	3	4	5	5	3	4	4	42
	4	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	37
	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
	6	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	45
	7	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	45
	8	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	39
	9	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	36
	10	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	37
	11	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	39
	12	5	4	4	5	3	4	5	5	4	3	3	45
	13	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	45
	14	3	3	4	4	3	4	5	5	3	4	4	42
	15	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	51
	SUMA	52	55	62	59	59	58	62	65	54	59	57	642
	PROMEDIO	3,5	3,7	4,1	3,9	3,9	3,9	4,1	4,3	3,6	3,9	3,8	42,80
	DESVIACION	0,8	0,7	0,6	0,7	0,7	0,6	0,7	0,6	0,5	0,6	0,7	4,63
	VARIANZA	0,7	0,5	0,4	0,5	0,5	0,4	0,6	0,4	0,3	0,4	0,5	21,46
	SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS												5,0

$$\alpha = \frac{k}{k-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] =$$

*TOTAL ITEMS = 11

0,84

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

Rangos	Coeficiente Alfa
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

	RESUMEN DE RESULTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
5	EXCELENTE	1	2	4	3	3	2	5	6	0	2	2
4	BUENO	7	6	9	8	8	9	7	8	9	10	8
3	REGULAR	5	7	2	4	4	4	3	1	6	3	5
2	DEFICIENTE	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	MUY DEFICIENTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTALES	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

Autor: Carlos J. Ruiz Bolívar
Título: Instrumentos de Investigación Educativa
Caracas: Fedupel
Año: 2002

ANEXO F

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA

Aspecto Administrativo

Capital Humano

Para la elaboración de este Trabajo Especial de Grado requiere de la participación del personal que labora en la empresa Alimentos Heinz, C.A. De igual forma, desde el punto de vista metodológico de esta investigación, es necesario de los conocimientos del tutor asignado por la Universidad de Carabobo.

Recursos Materiales

Se necesita de tinta para computadoras, papel y fotocopias de los cuestionarios a ser aplicado a la muestra seleccionada.

Recursos Institucionales

Desde el punto de vista institucional, se requiere que la gerencia de Recursos Humanos proporcione los informes de evaluación de desempeño del personal de Nómina de Alimentos Heinz, C.A.

Recursos Financieros

Respecto a los aspectos financieros, se muestra en el Cuadro N° 3 el costo de cada uno de los materiales requeridos para la elaboración del presente Trabajo Especial de Grado.

Materiales Necesarios

Cuadro 31
Materiales Necesarios

Equipos y Materiales	Cantidad Necesaria	Costo Unitario (Bs)	Costo Total (Bs)
Tinta Negra de Impresora	02 Cartuchos	250	500.00
Tinta a Color de impresora	01 Cartucho	290	290,00
Papel	03 Resmas	42	126,00
Fotocopias	112 Unidades	3	336,00
TOTAL			**1252,00**

Cronograma de Actividades

Refleja la relación de fechas estimadas para la consecución del presente proyecto de investigación, se puede apreciar en el cuadro número 6

Cuadro 32
Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	Marzo 2012	Abril 2012	Mayo 2013	Junio 2013	Julio 2013	Total en meses
Planificación de la investigación						01
Diagnóstico de la problemática						01
Elaboración del marco teórico						01
Elaboración del marco metodológico						01
Análisis de los resultados de la aplicación de la encuesta						02
Elaboración de la Propuesta						02
Total						**08**

Autor: Cammarata (2014)

ANEXO G

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA

Formato de Validación de Instrumentos Juicio de Expertos para la Encuesta
(**Experto 1**)

Experto: Prof. Julio Aquino.

Ítem	ASPECTOS ESPECÍFICOS										Observaciones
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Lenguaje adecuado al nivel del informante		Mide lo que pretende medir		Inducción a la respuesta o sesgo		
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	✓		✓		✓		✓		✓		
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10	✓		✓		✓		✓		✓		

ASPECTOS GENERALES	Sí	No	Observaciones
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para las respuestas	✓		
Los ítems se corresponden con los objetivos de la investigación	✓		
Existe congruencia de los reactivos con el universo de contenidos	✓		
La presentación del instrumento es adecuada. En caso de no ser así señale los aspectos a mejorar	✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	✓		
Se evidencia en la redacción de los objetivos las bases teóricas que deben sustentar su investigación	✓		
El número de ítems es adecuado para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que deben añadirse y/o eliminarse	✓		

OBSERVACIONES:

ANEXO G

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA

Carta de Evaluación del Instrumento de Recolección de Datos (Experto 1)

Por medio de la presente, certifico la colaboración prestada a aspirante al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Mercadeo, Lcda. Marianna Cammarata Acierno C.I. V- 17.315.991 en la evaluación del instrumento de recolección de datos de su trabajo de grado titulado **ESTRATEGIAS DE MERCADEO INTERNO QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE NÓMINA. Caso De Estudio: Alimentos Heinz De Venezuela, C.A.** De esta manera doy fe de haber evaluado y emitido las observaciones correspondientes al instrumento de recolección de datos en mi carácter de experto en el área de Mercadeo. Los resultados fueron detallados en la planilla suministrada por el estudiante para tal fin.

Atentamente,

Experto: _____

C.I. 2473453

Bárbula, Mayo de 2013.

ANEXO H

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA

Formato de Validación de Instrumentos Juicio de Expertos para la Encuesta
(**Experto 2**)

ANEXO H

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA

Carta de Evaluación del Instrumento de Recolección de Datos (Experto 2)

Por medio de la presente, certifico la colaboración prestada a aspirante al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Mercadeo, Lcda. Marianna Cammarata Acierno C.I. V- 17.315.991 en la evaluación del instrumento de recolección de datos de su trabajo de grado titulado **ESTRATEGIAS DE MERCADEO INTERNO QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE NÓMINA. Caso De Estudio: Alimentos Heinz De Venezuela, C.A.** De esta manera doy fe de haber evaluado y emitido las observaciones correspondientes al instrumento de recolección de datos en mi carácter de experto en el área de Mercadeo. Los resultados fueron detallados en la planilla suministrada por el estudiante para tal fin.

Atentamente,

Experto: Sadira Comal

C.I. 4128849

Bárbula, Mayo de 2013.

ANEXO I

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA

Formato de Validación de Instrumentos Juicio de Expertos para la Encuesta (Experto3)

Experto: Prof. Pedro Juan

Ítem	ASPECTOS ESPECÍFICOS										Observaciones
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Lenguaje adecuado al nivel del informante		Mide lo que pretende medir		Inducción a la respuesta o sesgo		
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	✓		✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		✓		✓		

ASPECTOS GENERALES	Sí	No	Observaciones
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para las respuestas	✓		
Los ítems se corresponden con los objetivos de la investigación	✓		
Existe congruencia de los reactivos con el universo de contenidos	✓		
La presentación del instrumento es adecuada. En caso de no ser así señale los aspectos a mejorar	✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial	✓		
Se evidencia en la redacción de los objetivos las bases teóricas que deben sustentar su investigación	✓		
El número de ítems es adecuado para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems que deben añadirse y/o eliminarse	✓		

OBSERVACIONES: aplica el instrumento

4156971

VALIDEZ			
APLICABLE	✓	NO APLICABLE	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES			

Validado por: Pedro Juan F	**E-mail:** pedjuan@gmail.com
Cédula de Identidad: 4568977	**Telefono(s):** 04124912276
Firma:	**Fecha:** 15/05/2013

ANEXO I

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA

Carta de Evaluación del Instrumento de Recolección de Datos (Experto 3)

Por medio de la presente, certifico la colaboración prestada al aspirante al título de Magíster en Administración de Empresas Mención Mercadeo, Lcda. Marianna Cammarata Acierno C.I. V- 17.315.991 en la evaluación del instrumento de recolección de datos de su trabajo de grado titulado **ESTRATEGIAS DE MERCADEO INTERNO QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE NÓMINA. Caso De Estudio: Alimentos Heinz De Venezuela, C.A.** De esta manera doy fe de haber evaluado y emitido las observaciones correspondientes al instrumento de recolección de datos en mi carácter de experto en el área de Mercadeo. Los resultados fueron detallados en la planilla suministrada por el estudiante para tal fin.

Atentamente,

Experto: Pedro Miguel Juan F

C.I. 4568977

Bárbula, Mayo de 2013.

ANEXO J

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN MERCADEO
CAMPUS BÁRBULA

Acta de Aprobación

Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Postgrado
Sección de Grado

POST GRADO FACES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 127 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"ESTRATEGIAS DE MERCADEO INTERNO QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL DEPARTAMENTO DE NOMINA. CASO DE ESTUDIO:ALIMENTOS HEINZ DE VENEZUELA, C.A."

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION MERCADEO por el (la) aspirante:

CAMMARATA A. MARIANNA
C.I.: 17.315.991

Realizado bajo la tutoria de el (la) Prof. HAZEL SANGUINETTI cédula de identidad Nº. 15.529.728

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo esta Aprobado.

En Bárbula a los Dieciséis dias del mes de Enero de 2014 .

Prof: BLANCA MARRUFO (Pdte.)
C.I: 12107942
Fecha: 16/01/2014

Prof. JULIO AQUINO
C.I: 2473453
Fecha: 16/01/14

UNIVERSIDAD DE CARABOBO Facultad de Ciencias Económicas y Sociales POST GRADO FACES SECCION DE GRADO AREA DE POSTGRADO

Prof. NATALY PETIT
C.I: 7573755
Fecha: 16/01/2014

TG: 47-13
Elaborado por: Elymar Gómez

UNIVERSIDAD DE CARABOBO / DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
AV. SALVADOR ALLIENDE BARBULA. EDIFICIO ANEXO A FACES, MUNICIPIO, NAGUANAGUA- ESTADO CARABOBO. VALENCIA-VENEZUELA