



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



GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CALIDAD DE SERVICIO DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA

Autoras:
Castillo, Alba
Castillo, Ingrid

Bárbula, marzo de 2016



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



GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CALIDAD DE SERVICIO DE UNA
EMPRESA MANUFACTURERA

Autoras:
Castillo, Alba
Castillo, Ingrid

Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciado en Relaciones Industriales

Bárbula, marzo de 2016



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



VEREDICTO

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado “GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CALIDAD DE SERVICIO DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA”, presentado por: Castillo, Alba, cédula de Identidad 22.009.200 y Castillo, Ingrid, cédula de Identidad 22.009.202, para optar al Título de: Licenciada en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma



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



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CALIDAD DE SERVICIO DE UNA
EMPRESA MANUFACTURERA

Tutora
Themis Sandoval

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales
Por: Prof. Themis Sandoval
C.I: V- 9.678.556

Bárbula, marzo de 2016

DEDICATORIA

*A nuestros padres y hermanos, por ser nuestros motores de vida
y estar presentes guiando nuestros pasos.*

Alba e Ingrid.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por acompañarnos en todo momento iluminando el camino.

A nuestros padres, por el apoyo incondicional, por ser los pilares en nuestra formación.

A nuestros hermanos, Laura y Javier por ser un ejemplo a seguir y estar allí en todo momento.

A nuestra familia, por siempre estar presente y formar parte de nuestros logros.

A nuestros amigos, por estar a nuestro lado creciendo junto a nosotras.

A la Prof. Themis Sandoval, por acompañarnos en este camino y orientarnos hacia la excelencia.

Alba e Ingrid



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



GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CALIDAD DE SERVICIO DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA

Autoras: Castillo, Alba y Castillo, Ingrid

Tutora: Themis Sandoval

Fecha: Marzo, 2016

RESUMEN

La presente investigación surgió con la finalidad de analizar la gestión del departamento de Servicios al Personal de una empresa manufacturera ubicada en Guacara, estado Carabobo, a fin de determinar la calidad del servicio que presta al cliente interno. Para el desarrollo del objetivo general se propusieron tres objetivos específicos, el primero, describir la gestión de servicio del departamento objeto de estudio; el segundo, identificar la percepción del cliente interno sobre la calidad de servicio que presta el departamento objeto de estudio y el tercero, determinar la percepción de los trabajadores del departamento sobre la calidad de servicio que presta. Se utilizó como referentes la teoría de sistemas y la teoría de las relaciones humanas, empleando el modelo del Triángulo de servicio de Karl Albrecht para determinar los elementos a evaluar dentro la calidad de servicio los cuales fueron cliente, estrategia de servicio, gente y sistemas. La metodología utilizada fue una investigación de carácter descriptivo, para la cual se utilizó un guión de entrevista semiestructurada y dos cuestionarios como instrumentos de recolección de datos, aplicados el primero a la supervisora del departamento y los segundos a clientes y prestadores de servicio. Entre los hallazgos se puede mencionar que existe un acuerdo entre la supervisión, los clientes y prestadores de servicio de que el nivel de la calidad de servicio del departamento es alta.

Palabras Claves: Gestión, Calidad, Servicio, Calidad de Servicio, Triángulo de Servicio.



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



GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CALIDAD DE SERVICIO DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA

Autoras: Castillo, Alba y Castillo, Ingrid

Tutora: Themis Sandoval

Fecha: Marzo, 2016

ABSTRACT

The present investigation arose with the purpose of analyze the management of the department of Services to the Personnel of a manufacturing company located in Guacara, Carabobo state, to determine the quality of service provided to internal customers. For the development of the general objective three specific objectives they were proposed, first, describe the service management department; second, identify internal customer perceptions about the quality of service provided by the department under study and the third, determine the perception of department workers about the quality of service provided. The used reference was the theory of systems and the theory of the human relations, using the model of Triangle Karl Albrecht service to determine the elements to evaluate inside the quality of service, which were a client, strategy of service, people and systems. The used methodology was an investigation of descriptive character, for which was in use a semistructured interview and two questionnaires as instruments of compilation of information, applied the first one to the supervisor of the department and the second ones to clients and lenders of service. Among the findings it is possible to mention that an agreement exists between the supervision, the clients and lenders of service of which the level of the quality of service of the department is high.

Key words: management, quality, service, service of quality and the model of Triangle.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	XI
ÍNDICE DE CUADROS	XV
ÍNDICE DE FIGURAS	XVII
INTRODUCCIÓN	XIX
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	21
Planteamiento del Problema	21
Objetivos	27
<i>Objetivo General</i>	27
<i>Objetivos Específicos</i>	27
Justificación	28
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	30
Antecedentes	30
Referentes Teóricos	37
<i>Teoría General de los Sistemas</i>	37
<i>Teoría de las Relaciones Humanas</i>	39
Bases Teóricas	41
<i>Calidad de Servicio al Cliente Interno</i>	41
<i>Satisfacción y Percepción del Cliente</i>	45
<i>Teorías de Calidad</i>	46

<i>Gerencia de Servicio y El Triángulo de Servicio</i>	52
<i>Gestión de Recursos Humanos y su Función como Prestador de Servicios</i>	55
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	60
Naturaleza de la Investigación	60
Estrategia Metodológica	60
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	66
Población y Muestra	69
Validez y Confiabilidad de los Instrumentos	73
CAPITULO IV	
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	75
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES	117
LISTA DE REFERENCIAS	119
ANEXOS	124

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No.		Pág.
1	Características del Servicio	38
2	Mejoramiento de la Calidad	45
3	Cuadro Técnico Metodológico	58
4	Distribución de Trabajadores por Departamento	64
5	Distribución proporcional de la Muestra	67
6	Entrevista a Supervisora del Departamento de Servicios al Personal – Indicador Servicios	72
7	Entrevista a Supervisora del Departamento de Servicios al Personal – Indicador Cliente	74
8	Entrevista a Supervisora del Departamento de Servicios al Personal – Indicador Estrategia de Servicio	76
9	Entrevista a Supervisora del Departamento de Servicios al Personal – Indicador Gente	78
10	Entrevista a Supervisora del Departamento de Servicios al Personal – Indicador Sistemas	80
11	Escala de Valoración para medición de los resultados	83
12	Indicador Cliente – Percepción Cliente Interno	84
13	Indicador Cliente – Percepción Percepción Prestador de Servicio	85
14	Resumen Indicador Cliente	87
15	Indicador Estrategia de Servicio – Percepción Cliente Interno	88
16	Indicador Estrategia de Servicio – Percepción Prestador de	88

	Servicio	
17	Resumen Indicador Estrategia de Servicio	94
18	Indicador Gente – Percepción Cliente Interno	94
19	Indicador Gente – Percepción Percepción Prestador de Servicios	95
20	Resumen Indicador Gente	98
21	Indicador Sistemas – Percepción Cliente Interno	99
22	Indicador Sistemas – Percepción Prestador de Servicios	100
23	Resumen Indicador Sistemas	104
24	Resumen de Fortalezas y Debilidades por Indicador - Percepción Cliente Interno	108
25	Resumen de Fortalezas y Debilidades por Indicador - Percepción Prestador de Servicios.	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No.	Pág.
1 Teoría de la Reacción en Cadena	41
2 Mapa de Carreteras para planificar la Calidad	44
3 Triángulo del Servicio	48
4 Políticas y prácticas de la gestión humana que enlazan la estrategia con los esfuerzos de los empleados	53

INTRODUCCIÓN

En una época donde los mercados son cada vez más amplios, los clientes más exigentes y que cada día están mejor informados, ser competitivo es indispensable para las organizaciones. Por lo que hoy en día, éstas han orientado sus esfuerzos al mejoramiento de la calidad y la búsqueda de la excelencia, con la finalidad de lograr satisfacer los requerimientos de sus clientes.

Es por ello, que se vuelve importante dentro de las organizaciones realizar una evaluación, sobre cómo es el servicio que presta a sus clientes. Tomando en cuenta que éstos últimos, son que quienes definirán la calidad del servicio y que su percepción puede generar influencia en el funcionamiento de la organización.

En este sentido, la presente investigación se enmarca en el análisis de la gestión del Departamento de Servicios al Personal, adscrito a la Gerencia de Gestión Humana, de una empresa manufacturera dedicada a la producción de papel tissue, ubicada en Guacara, estado Carabobo, a fin de determinar la calidad del servicio que presta al cliente interno. Para ello, la misma se estructuró en cuatro capítulos, en los cuales se desarrollan los aspectos que permitieron describir, identificar y determinar los elementos más relevantes de la problemática planteada.

Es así, como en el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación del estudio.

El Capítulo II, se refiere al Marco Teórico, en él se encuentran los antecedentes de la investigación, los referentes y las bases teóricas relacionadas con el estudio.

En el Capítulo III, se describe el Marco Metodológico, allí se expone la naturaleza de la investigación, estrategia metodológica, técnicas e instrumentos de recolección de datos, población y muestra, validez y confiabilidad de los instrumentos.

Dentro del Capítulo IV, se presenta al análisis de los datos e interpretación de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos. Posteriormente, se esbozan las conclusiones y recomendaciones en torno a la temática de estudio. Y finalmente, se presentan la lista de referencias y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La calidad en la actualidad no es un tema ajeno para ninguna organización, en muchos casos se puede observar que la calidad ha pasado a formar parte de sus objetivos, siendo ésta aplicada a todos los elementos que la conforman. De hecho, una de las estrategias empleadas por las organizaciones hoy en día es la mejora continua, específicamente de la calidad de servicio.

Anteriormente cuando se hablaba de calidad se tenía la idea de que ésta estaba dirigida solo al área de producción, que el producto cumpliera con unas especificaciones, estándares y pasara por un proceso de inspección garantizaba la calidad del mismo. Esta concepción con el tiempo fue perdiendo fuerza, las organizaciones al encontrarse con un cliente mejor informado y un mercado cada vez más competitivo, se dieron cuenta que esta idea de calidad no era suficiente, ya que aún cuando el producto cumpliera con unos estándares o parámetros no garantizaba la escogencia del mismo porque como dice Tarí (2000: 23) “los requisitos del cliente puede que no se ajusten a estas especificaciones”.

Es entonces cuando se empieza a evidenciar que para distinguirse de los demás era necesario mejorar la calidad, pero no solo la del producto sino que debía ser aplicada a todos los elementos y procesos de la organización, entre ellos al servicio. Según Vargas y Aldana (2007:142) servicio es el “conjunto de actividades realizadas con disposición de entrega a los demás,

para la construcción de procesos que conduzcan a la satisfacción de necesidades, deseos y expectativas de quien lo requiera”.

Tradicionalmente se concebía el servicio solo como un sector de la economía, sin embargo, con el paso de los años esta concepción ha cambiado, al respecto Albrecht y Zemke (1988:1) expresan que “El servicio ya no es un subproducto industrial, un sector que no genera riqueza alguna sino que 'simplemente mueve dinero' [...] El servicio se ha convertido en una potente máquina económica por derecho propio”, de lo que se puede interpretar que el servicio ahora se concibe como más que un valor agregado para la comercialización de un producto, constituye una parte vital que diferencia un producto de otro ó un producto en sí.

Con esta nueva visión del servicio, el mismo adquiere mayor relevancia y se le presta más atención a la percepción del cliente en cuanto a éste, en tal sentido Albrecht y Zemke (1988) citan a Theodore Levitt (1984) quien plantea:

El acto de vender algo a alguien en una época era simplemente "una mera interacción humana en cualquier momento", hoy eso no es absolutamente cierto. El comprador de hoy, sea que negocie productos industriales o de consumo, espera mucho más del vendedor que una actitud de “el dinero y adiós”. (p. 14).

Entonces, se puede decir que el servicio y la buena atención del cliente son determinantes para la satisfacción y la percepción que éste pueda tener del servicio prestado, pudiendo ser la diferencia entre que el cliente regrese y comparta su experiencia positiva o que no vuelva y comente su experiencia negativa.

Además, Albrecht y Zemke (1988:16) indican que “el servicio es una diferenciación clave en un mercado, especialmente cuando la elección se hace entre productos que no se pueden distinguir por ninguna otra dimensión significativa para el consumidor”. De lo que se infiere que el servicio y la prestación de un buen servicio, puede constituir la diferencia entre una organización exitosa de otra.

De la relevancia que ha adquirido la prestación del servicio ha surgido el interés de estudiar la calidad del mismo, ya que esta juega un papel determinante para el cliente al momento de seleccionar el producto o servicio que desea adquirir.

Vargas y Aldana (2007:129) definen la calidad de servicio como “la búsqueda de la excelencia en las actividades e interrelaciones, que se generan en el proceso de construcción respecto a la satisfacción de necesidades y expectativas de quien busca el servicio.” Esto implica que la calidad de servicio depende de las necesidades y expectativas del cliente en contraste a la satisfacción que alcanza, es decir, si realmente el producto y/o servicio satisface o no sus requerimientos.

Hoy en día las organizaciones hacen una distinción entre sus clientes clasificándolos en dos tipos; según Sánchez y Granero (2005:78) “cuando hablamos de clientes internos nos referimos a los propios integrantes de la organización, mientras que el cliente externo nos referimos a la aceptación más generalizada del término”. Es decir, clientes internos son los mismos trabajadores quienes contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización y clientes externos son las personas naturales o jurídicas que adquieren el producto y/o servicio.

Con el tiempo diversos autores han desarrollado modelos que ayudan a medir, analizar y evaluar la calidad de servicio. En el ámbito internacional existen organizaciones que se han encargado de formular estándares de calidad por los cuales se debe guiar una organización para ofrecerle al cliente un producto o servicio que satisfaga sus requerimientos. Una de estas organizaciones es la Organización Internacional de Normalización (ISO s/f). En el portal web de la organización señalan:

ISO es una organización internacional independiente, no gubernamental, con una membresía de 162 organismos nacionales de normalización. A través de sus miembros, que reúne a expertos para compartir conocimientos y desarrollar estrategias basadas en el consenso, el mercado Normas Internacionales voluntarias y relevantes que apoyan la innovación y aportar soluciones a los retos globales.

La Organización Internacional de Normalización (ISO), se encarga de dar “las especificaciones de clase mundial de productos, servicios y sistemas, para garantizar la calidad, seguridad y eficiencia”. Además, ésta organización elaboró las normas ISO 9000, que son un conjunto de directrices que regulan la gestión de la calidad, orientando a las empresas en qué deben hacer para garantizar que sus productos o servicios cumplen con los requerimientos de sus clientes y éstas a su vez están dirigidas a la mejora continua de la calidad. En Venezuela, la Comisión Venezolana de Normas Industriales (COVENIN), es la encargada de la estandarización y normalización de los lineamientos de la calidad.

En relación a lo anteriormente expuesto, se interpreta que el servicio con el paso de los años ha adquirido mayor relevancia en las organizaciones, haciendo que éstas pongan más atención a la forma en que se presta, por lo

cual el eje central de ésta investigación gira en torno al análisis de la gestión del Departamento de Servicios al Personal, adscrito a la Gerencia de Gestión Humana, de una empresa manufacturera dedicada a la producción de papel tissue, ubicada en Guacara, estado Carabobo, a fin de determinar la calidad del servicio que presta al cliente interno.

Dicha empresa tiene una trayectoria de más de 60 años en el mercado y cuenta con 6 molinos capaces de producir 96.000 toneladas métricas de papel por año, 21 líneas convertidoras (10 de Higiénicos, 2 de Toallas, 7 de Servilletas, 1 de envoltura, 1 Institucional), con una capacidad de producción de 270 toneladas diarias de papel higiénico o tissue, así mismo tienen en su haber más de 1800 trabajadores.

Posee una estructura jerárquica piramidal, organizada por departamentos, dentro de los cuales se destaca el Departamento de Servicios al Personal, el cual será objeto de estudio en la presente investigación, el mismo es el encargado de atender los requerimientos, inquietudes y problemáticas de los trabajadores de nómina diaria y nómina mensual de la organización, con respecto a trámites relacionados con los beneficios de carácter salarial y no salarial establecidos por la Ley Orgánica de Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), así como los beneficios establecidos en la convención colectiva del trabajo.

En una entrevista informal realizada a los supervisores del departamento, se pudo apreciar el interés de conocer cuál es la opinión de los trabajadores en relación al servicio que presta, debido a que se han presentado algunas quejas por parte de éstos. De igual forma consideran

importante conocer cuál es la opinión de los trabajadores que prestan el servicio en relación a las actividades del departamento.

En función de lo expuesto las investigadoras se plantean las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los servicios prestados por el departamento de Servicios al personal? ¿Cuáles son los procesos que realizan? ¿Cómo es la gestión del departamento? ¿Cuál es la opinión del prestador de servicio en relación a la calidad de servicio del departamento? ¿Cuál es la opinión del cliente con respecto a la calidad de servicio prestado?

Objetivos

Objetivo General

Analizar la gestión del departamento de Servicios al Personal de una empresa manufacturera ubicada en Guacara, estado Carabobo, a fin de determinar la calidad del servicio que presta al cliente interno.

Objetivos Específicos

- Describir la gestión de servicio del departamento objeto de estudio.
- Identificar la percepción del cliente interno sobre la calidad de servicio que presta el departamento objeto de estudio.
- Determinar la percepción de los trabajadores del departamento sobre la calidad de servicio que presta.

Justificación

Las organizaciones hoy en día están orientadas a la mejora continua en todos los elementos que la conforman y en todos los procesos que en ella se realizan, por lo que evalúan constantemente como se ejecutan los procesos, los procedimientos establecidos y las personas que realizan las actividades, todo esto para conocer su realidad y planificar acciones correctivas cuando sea necesario.

Bajo esta perspectiva es importante analizar la calidad de servicio del Departamento de Servicios al Personal de la empresa objeto de estudio, ya que éste a diario recibe trabajadores con diferentes inquietudes y requerimientos, por lo que se hace importante ver cómo es percibido el servicio prestado desde la opinión de sus clientes y desde los prestadores de servicio. Esto permitirá analizar los procesos y reflexionar si es necesario hacer cambios en cómo se están realizando.

La presente investigación es relevante para la Universidad y para la Escuela de Relaciones Industriales porque contribuye a conocer cuál es realidad de las organizaciones con respecto al tema de calidad de servicio orientado al cliente interno, además se convierte en una referencia para futuras investigaciones que deseen ahondar en ésta temática.

Cabe destacar que la investigación se circunscribe en la línea de investigación Sistemas Productivos y Organización del trabajo, que pertenece al Laboratorio de Investigación en Estudios del Trabajo (LAINET) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES), lo que evidencia su importancia para la Universidad y la Escuela de Relaciones Industriales,

así como su pertinencia en el contexto del estado Carabobo pues toda línea de investigación se orienta a alguna problemática o situación en el contexto local abordada por la universidad.

Por otra parte ésta investigación es relevante para las investigadoras porque les permitirá profundizar en un tema de su interés, que se vive día a día en las organizaciones, aportando conocimientos e información que les servirán para su desarrollo profesional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes

La calidad de servicio en la actualidad es un tema ampliamente estudiado por diversos autores, debido a su consideración como elemento clave para el éxito de las organizaciones. Es por ello que a continuación se presentan algunos estudios previos y artículos de revistas científicas que servirán de referentes para la presente investigación.

Najul (2011:23), en un artículo científico plantea en su objetivo, reflexionar sobre tres aspectos importantes para que las organizaciones alcancen un alto nivel de competitividad en el mercado moderno, dichos aspectos son: análisis del sistema de atención al cliente y su importancia en el logro de los objetivos; la calidad de servicio al cliente y su relación con la captación y capacitación del talento humano y el talento humano como factor clave para lograr una excelente calidad de servicio.

De éste artículo lo más relevante a efectos de esta investigación es su enfoque sobre lo que tienen que hacer las organizaciones para incrementar la competitividad. Éstas deben satisfacer las necesidades de sus clientes y para tener éxito en ello, tienen brindarles la mejor atención al mismo, por lo que es necesario identificar las posibles fallas en el sistema de atención al cliente, mejorar continuamente los procesos y controlar la ejecución de manera eficiente, evaluando al capital humano.

En este sentido, Najul (2011) expresa que el capital humano juega un papel fundamental para alcanzar los objetivos y metas de la organización, por lo que es necesario que éste recurso esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural, ya que él mismo estará frente al cliente y de la interacción entre ellos dependerá que el cliente regrese o no.

De sus conclusiones, se mencionan las que están más relacionadas a la investigación: primero, si las organizaciones no satisfacen las necesidades y deseos del público tendrán una existencia corta; segundo, la atención al cliente es una actividad de trascendencia para el éxito de cualquier organización; tercero, lo que determina a largo plazo la posición de una organización es la opinión del cliente sobre el producto o servicio que recibe y cuarto, es importante conocer al cliente para satisfacer sus necesidades y mantener al capital humano motivado y con la intención de realizar carrera dentro de la organización.

Este artículo se vincula con la investigación porque expone la importancia que tiene el capital humano en el servicio que se presta a un cliente, de la interacción que se da entre ellos dependerá la percepción que el cliente tenga del producto o servicio recibido. El autor precitado, expone que es importante mejorar continuamente los procesos y analizar el sistema para detectar las posibles fallas.

En relación a la calidad de servicio Garza, Badii y Abreu (2008:1) en un artículo publicado en una revista científica expresan que “la calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito indispensable para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo”. Dicho artículo tiene por objetivo

“aplicar un modelo de calidad y evaluación del servicio que contemple la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores basada en la interrelación de factores que ocasionan brechas en la gestión del servicio” (ibíd. p.3).

Para ello Garza, Badii y Abreu (2008:5), hacen uso del Modelo de las Deficiencias de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), quienes definen la calidad de servicio como “una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa”. Para estos autores, reducir o eliminar las diferencias entre las expectativas de los clientes y su percepción del servicio recibido, dependerá de la gestión eficiente del prestador de servicio.

La investigación es de carácter cualitativo de tipo descriptivo, en ella se detallan situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Sin embargo, se utilizaron herramientas del método cuantitativo para complementar el estudio de la investigación. Para el análisis de la información utilizaron el método de estudio de casos, lo que les permitió combinar de forma eficiente la teoría y la práctica, a través de un instrumento de tipo cuestionario con escala de Likert.

De las conclusiones de la investigación se resaltan las que se consideran más importantes para la presente investigación: primero, alcanzar la satisfacción del cliente hoy en día se ha convertido en una estrategia fundamental en las organizaciones, debido a que el cliente es el mayor activo y parte fundamental de la empresa; segundo, el éxito de una organización está condicionado a la satisfacción de sus clientes, razón por la cual las

organizaciones deben optimizar sus productos o servicios y sistema productivo a fin de satisfacer las expectativas de los mismos; y tercero, la diferenciación por la entrega de un mejor servicio al cliente se está tornando difícil, por lo que las organizaciones deben estar preparadas para asumir nuevos retos y enfrentar el cambio con la finalidad de permanecer en el mercado.

Este artículo adquiere relevancia para la presente investigación debido a su enfoque en el estudio sobre las expectativas del cliente y su percepción del servicio recibido, debido a que éstas dependerán de la gestión de la empresa que presta el servicio y en la presente investigación dentro de los objetivos se pretende contrastar las opiniones de ambas partes.

Por otra parte, Solórzano y Meza (2010:18) en su trabajo de investigación se plantean como objetivo “analizar la calidad de servicio que presta el departamento de Recursos Humanos a los trabajadores de una empresa Avícola. Caso Dpto. Empaque”.

La investigación realizada fue de campo de tipo descriptivo, donde se indagó e interpretó de la realidad los acontecimientos y las características que guardaban relación con las condiciones existentes. Las estrategias utilizadas para la recolección de información fueron la revisión documental y un cuestionario con escala de Likert aplicado a los trabajadores del departamento estudiado.

Dentro de las conclusiones planteadas por Solórzano y Meza (2010:84) se toma que la calidad de servicio “es fundamental dentro de toda organización especialmente en el departamento de RRHH el cuál brinda

atención a los clientes internos logrando que los mismos se encuentren satisfechos y por ende esto incide en el aumento de la producción”.

En este sentido los autores precitados, plantean una serie de recomendaciones de las cuales se toman las más relevantes para la presente investigación, entre ellas: primero, fomentar el trabajo en equipo dentro del departamento de recursos humanos a fin de solventar los problemas e inquietudes de los trabajadores en el menor tiempo posible; segundo, realizar en lapsos de tiempo determinado una retroalimentación entre trabajador y departamento para conocer la opinión del trabajador con respecto a la calidad del servicio que ofrece el departamento; y tercero, trabajar en un cambio hacia la cultura de la calidad de servicio dentro del departamento de recursos humanos.

Este trabajo de grado se toma como referencia, porque analiza la calidad de servicio que presta el departamento de recursos humanos a los clientes internos de la organización, lo que tiene similitud con los objetivos propuestos en la presente investigación. En función de lo planteado los resultados y conclusiones obtenidas pueden servir de referencia y para hacer contraste en el posterior análisis de la información que realizarán las investigadoras.

Stevich (2011: 22) en su trabajo de grado se plantea como objetivo “Determinar la calidad del servicio al cliente interno que ofrece el Departamento de IT de una empresa del ramo cauchero ubicada en Valencia Estado Carabobo”.

La naturaleza de la investigación presentó un diseño de campo de tipo descriptivo, en la cual se describió, identificó y diagnosticó sobre la opinión de los empleados en relación a la calidad del servicio. Entre las estrategias metodológicas utilizadas se encuentra la revisión documental y para el instrumento de recolección de datos se utilizó de referencia el modelo del Triángulo del Servicio de Karl Albrecht, elaborando un cuestionario con escala tipo Likert aplicado a los empleados.

Entre las conclusiones de Stevich (2011: 122) se toman las que se consideran más relevante a fines de la presente investigación, entre ellas: Los usuarios muestran confianza en el servicio, de igual forma los empleados muestran conocimiento en los procesos, sin embargo los procesos no se desarrollan según los tiempos de espera. Adicionalmente, la empresa posee un manual de normas y procedimientos para cada área, el cual es difundido entre los empleados para que todos conozcan las normas y procedimientos a seguir y estén orientados hacia la mejora continua de los procesos.

A partir de lo anteriormente expuesto Stevich (2011:124) propone una serie de recomendaciones entre las cuales se destaca que se debe “generar planes de adiestramiento para los empleados del departamento orientado a la atención del cliente, cultura corporativa, entre otros, que permitan desarrollar una eficiente calidad de servicio a los usuarios”. Además, propone que se debe “realizar reuniones con la gerencia, para la distribución de responsabilidades del área, logrando así la atención más rápida y efectiva de los usuarios, ya que no dependerán de ellos para la toma de decisiones”. De igual forma, indica que se debe “poseer un horario de atención al usuario, donde el mismo pueda emitir sus quejas o solicitudes ante el departamento

con la confianza y tranquilidad de que será atendido con amabilidad, seriedad y responsabilidad” (ibíd. .p124).

Se toma como referencia éste trabajo de grado, debido a que realiza un estudio de la calidad de servicio al cliente interno, por lo que posee una similitud con el eje central de la presente investigación; además, utilizan para el análisis e interpretación de los datos el Modelo del Triángulo de Servicio, el cual es el modelo de referencia para este estudio. Del mismo modo, las conclusiones y recomendaciones planteadas sirven de referencia para realizar un contraste en el análisis de los hallazgos que se realicen en la presente investigación.

Finalmente Rojas (2010:29), en su trabajo de grado propone como objetivo “Diagnosticar la satisfacción de los usuarios con el servicio prestado por los funcionarios de la Sub Delegación Las Acacias del Cuerpo de Investigaciones Científicas Penales y Criminalísticas (C.I.C.P.C.)”.

La naturaleza de la investigación se definió en un diseño de campo, de tipo descriptivo, en la cual se diagnóstico, precisó e identificó sobre las características de la calidad de servicio prestada a los usuarios. La estrategia utilizada para la recolección de información fue un cuestionario de tipo Likert aplicados a los usuarios del servicio.

Dentro de las conclusiones planteadas por Rojas (2010:182) se toma que los usuarios “se sienten conformes con el servicio prestado ya que brinda confianza; los casos son resueltos en la mayoría de las veces y se atiende al usuario, pero el proceso es muy lento y muchos de los servicios exigen prontitud”.

En este sentido Rojas (2010:186), plantea una serie de recomendaciones entre las cuales se mencionan las de mayor interés para la presente investigación: primero, “considerar los rasgos de personalidad orientados hacia la calidad de servicio al cliente al momento de seleccionar personal de nuevo ingreso”; segundo, “adecuar las instalaciones, dotándola de recursos de trabajo y modernizando los existentes, para prestar un servicio rápido y efectivo a los usuarios”; y tercero, “realizar anualmente un Diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento permitiendo así generar planes de capacitación actualizados y mediciones de satisfacción de los usuarios con respecto al servicio prestado” (ibíd. p.186)

Se toma como referencia éste trabajo de grado debido a que el tema de estudio de la investigación es la calidad de servicio, dónde se realizó un diagnóstico sobre la satisfacción de los usuarios en relación a servicio recibido. Además, el modelo utilizado para realizar el estudio y análisis de la información encontrada es el Triángulo de Servicio de Karl Albrecht, el cual es mismo modelo seleccionado para la presente investigación, por lo que los resultados y conclusiones obtenidas pueden servir de referencia y para hacer contraste en el posterior análisis de la información que realizaran las investigadoras.

Referentes Teóricos

Teoría General de los Sistemas

La teoría general de sistemas tiene sus inicios hacia los años veinte, cuando el biólogo Ludwing von Bertalanffy hizo públicas sus investigaciones sobre los sistemas abiertos, sin embargo las mismas no fueron muy

acogidas, en aquella época. Bertalanffy, concibió en su teoría la explicación de la vida y la naturaleza como un complejo sistema, sujeto a interacciones y dinámicas, planteamiento que más tarde traslado al análisis de la realidad social. Finalizando la segunda guerra mundial el concepto de Teoría General de Sistemas, adquirió más relevancia producto de las innovaciones tecnológicas de la época y del auge de otras investigaciones que fueron llevadas a cabo por otros científicos que le dieron apoyo a esta teoría.

Areito, G y Areito A. (2009:7) definen la teoría general de sistemas como el estudio de un “grupo de partes que actúan de manera interrelacionada y que forman un todo; las partes se encuentran dinámicamente relacionadas en el tiempo y colaboran en la realización de un fin específico”. Al respecto Johansen (2004) propone que la Teoría General de Sistemas realiza un

Análisis de las totalidades y las interacciones internas de éstas y las externas con su medio [...] lo que permite la explicación de los fenómenos que suceden en la realidad y también hace posible la predicción de la conducta futura de la realidad. (p.14)

Desde este enfoque se puede decir, que la teoría general de los sistemas posee un carácter interdisciplinario, por lo que es aplicable a cualquier sistema tanto natural como artificial. Esta teoría trata de darle explicación a la realidad, en relación al medio que la rodea, con base en los conocimientos, para intentar predecir el comportamiento de la realidad.

En función de lo expuesto anteriormente, se plantea, que las organizaciones pueden ser vistas como un sistema y los elementos que la componen (interna y externamente) como las partes del sistema o un

subsistema en sí. Partiendo de ese enfoque, se plantea entonces, que las organizaciones son grandes sistemas, y que las personas, departamentos, los procesos, políticas y procedimientos, el mercado, los clientes y la competencia son los subsistemas que la componen; estudiar el dinamismo y la interrelación de éstos es lo que permitirá predecir el comportamiento de la organización a futuro, su rentabilidad y permanencia.

Partiendo de esta visión, se toma que el departamento de recursos humanos es un subsistema de la organización, y que del estudio de las estrategias, procedimientos y la interacción entre los trabajadores y sus clientes, se podrá evaluar la realidad a cerca de la calidad del servicio que presta el departamento.

Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de la relaciones humanas surge a principios de los años veinte del siglo pasado, teniendo como principal exponente al australiano Elton Mayo, quien con su investigación realizada en la compañía Western Electric's Hawthorne Works resalto la importancia del factor humano dentro de las organizaciones. Según Chiavenato (1999:118) ésta teoría “surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente”.

Marín (1992) expresa que la teoría de las relaciones humanas propone abandonar la idea de que los grupos de trabajo están formados por un conjunto de personas motivadas sólo por los incentivos económicos y plantea las necesidades sociales como una fuente de motivación y factor

primordial en el rendimiento de los trabajadores. De acuerdo al autor precitado (1992) esto se debe a dos motivos:

El trabajo en una organización es una actividad social, de forma que los obreros, empleados y directores no son una colección de individuos aislados, que acuden a realizar una tarea independiente a cambio de una recompensa, sino que participan conjuntamente en una tarea colectiva, y en segundo lugar porque, existe en el trabajo los grupos informales, cuya existencia y actividad es independiente de la organización económica planeada. (p.62)

En función de lo expuesto anteriormente se entiende que la teoría de las relaciones humanas cambia la concepción que se tenía del trabajador, resaltando su valor como persona, tal como lo expresa Chiavenato (1999) quien indica que esta teoría inició una nueva concepción del hombre denominada el hombre social, donde se toman en consideración los siguientes factores:

- Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores.
 - Las personas se ven motivadas por ciertas necesidades y logran sus satisfacciones primarias con la ayuda de los grupos en que interactúan.
 - El comportamiento de los grupos puede manejarse mediante un estilo adecuado de supervisión y liderazgo.
 - Las normas del grupo sirven de mecanismo reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción.
- (p.142)

En función a lo planteado se vincula ésta teoría con la presente investigación, porque el departamento objeto de estudio está conformado por

personas. Esta teoría plantea que las organizaciones dejan de ver al trabajador como un objeto que está allí solo para realizar una tarea, para verlo como una persona con necesidades, deseos y emociones que pueden afectar su rendimiento y productividad, por tanto es susceptible al entorno que lo rodea. Así pues, se hace importante tener ésto en cuenta al momento de evaluar cómo es el servicio que prestan los trabajadores.

Bases Teóricas

Calidad de Servicio al Cliente Interno

La calidad en la organizaciones se ha convertido en un elemento presente un su día a día, en cada unos de sus procesos y actividades, debido a que ésta es lo que les permite diferenciarse de otras organizaciones y obtener el reconocimiento de los clientes, sobre los productos o servicios que ofrecen. Horovits (1991:1) define la calidad como “el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela”.

Esto quiere decir, que para que una organización pueda alcanzar la calidad, el producto y/o servicio que ofrece debe satisfacer y estar acorde con las exigencias y necesidades de los clientes. Siendo el cliente, quien cumple el rol más importante, pues es quien demanda los productos y/o servicios que necesita y quien posteriormente les dará una valoración. Albrecht y Bradford (1997:18) definen cliente como “una persona con necesidades y preocupaciones que, seguramente no siempre tiene la razón, pero que tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad de su servicio”.

De esto se interpreta, que el cliente es la razón de ser de una organización y sin ellos éstas no podrían existir, por lo que para satisfacer sus necesidades, es necesario que se les brinde un servicio que iguale o supere las expectativas que éstos tienen del mismo. Cuando se habla de cliente, se puede hacer la distinción entre dos tipos, el cliente interno y el cliente externo. Pérez (2006) los define como:

Cientes Externos: Son aquellas personas que adquieren productos y servicios ofrecidos. Son extraños o ajenos a la empresa y son la fuente de ingreso que sostienen las operaciones.

Cientes Internos: Son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de bienes o servicios. (p.12)

El cliente es entonces la persona que recibe el servicio y hacia quien las organizaciones orientan sus estrategias, con el fin de alcanzar la satisfacción de sus necesidades. Es por ello, que el servicio se vuelve una estrategia diferenciadora en la atención al cliente. Pérez (2006:11) plantea que “las empresas se esfuerzan en tratar al cliente con cortesía y de forma amable en todos los contactos que establece con él para permitirle de este modo sentirse importante”:

Cobra y Zwarg (1991:3) definen servicio como “un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes”. Sin embargo, es importante destacar que un servicio no siempre es un intercambio comercial, sino que puede ser la prestación de una persona hacia otra. Reforzando este planteamiento Horovitz (1991:2) expresa que “el

servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o servicio básico”.

Entonces se puede decir, que el servicio es un proceso donde se llevan a cabo una serie de actividades orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes, donde los requerimientos de éstos son los que determinaran el servicio que ofrecerá la organización. Según, Berry, Bennett y Brown (1989) los servicios poseen cuatro características:

Cuadro No. 1: Características del Servicio

	Característica	Definición
1	Intangibilidad	Los servicios son intangibles. Al contrario que los artículos, no se le puede tocar, probar, oler o ver.
2	Heterogeneidad	Los servicios varían. Al tratarse de una actuación, normalmente llevada a cabo por seres humanos, los servicios son difíciles de generalizar.
3	Inseparabilidad de producción y consumo	Un servicio generalmente se consume mientras se realiza, con el cliente implicado a menudo en el proceso.
4	Caducidad	La mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de Berry, Bennett y Brown (1989)

Según los autores precitados, estas características son las que hacen que el servicio sea único y diferente para cada cliente, ya que la percepción del servicio varía de una persona a otra. Esa percepción se formará a partir

de la interacción entre el cliente y el prestador de servicio, así como de la totalidad de la experiencia vivida y de ésta el cliente valorará la calidad del servicio, dándole o no su aprobación.

La calidad de servicio está directamente relacionada con la percepción y expectativas que el cliente tiene a cerca de un producto o servicio y se determina por el nivel de satisfacción que el mismo alcance. En este sentido Zeithmal, Parasuraman, y Berry (1993:162) mencionan que la calidad de servicio “es la amplitud de la discrepancia entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones”, es decir la calidad de servicio no es más que la diferencia entre lo que el cliente espera y lo que recibe.

Complementado la idea anterior Vargas y Aldana (2007:129) definen calidad de servicio como “conformidad de un servicio con las especificaciones y expectativas del cliente”. Por lo tanto la calidad de servicio se logra cuando se cumple con los requerimientos del cliente y satisfacen sus necesidades.

En función de lo expuesto anteriormente las investigadoras definen calidad de servicio como el nivel de satisfacción que alcanza el cliente en sus necesidades en función del servicio que éste recibe. Donde la interacción que el cliente tiene con el prestador de servicio es el punto determinante para la formación de su percepción del servicio. A partir de lo planteado, se puede decir entonces, que cuando se habla de la calidad de servicio al cliente interno se hace referencia a la satisfacción de las necesidades, requerimientos y expectativas que tienen los trabajadores de una organización.

Satisfacción y Percepción del Cliente

En la actualidad diversos autores opinan que el nivel alcanzado por las organizaciones en calidad de servicio dependerá de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y que esto influirá en la valoración que él mismo haga sobre el servicio. Vavra (2003) plantea que:

La satisfacción es una respuesta emocional del cliente ante la evaluación de la discrepancia percibida entre su experiencia previa / expectativas de nuestro producto y organización y el verdadero rendimiento experimentado una vez establecido el contacto con nuestra organización, una vez que ha probado nuestro producto (p.25).

De esto se interpreta que la satisfacción es la valoración que hace el cliente sobre el servicio o producto recibido en contraste a las experiencias previas y las expectativas. Esta valoración la lleva a cabo a partir de lo que percibió de lo que fue el servicio prestado. Marcano (2003) define percepción como:

Un proceso complejo mediante el cual se obtiene el conocimiento de medio ambiente. Este proceso está formado por dos momentos simultáneos, en el que se distingue el acto sensorial, neurológico, fisiológico en el que los nervios receptores ubicados en los órganos de los sentidos captan los estímulos del medio ambiente y lo llevan a la corteza cerebral y el acto de percibir propiamente dicho, fenómeno psicológico en el cual esos estímulos son interpretados a la luz de los conocimientos previos, aprendizajes, experiencias, cultura, etc. Esta interpretación es completamente subjetiva en cada ser humano ya que lo que es captado se filtra a través de las experiencias de cada quien (p.20).

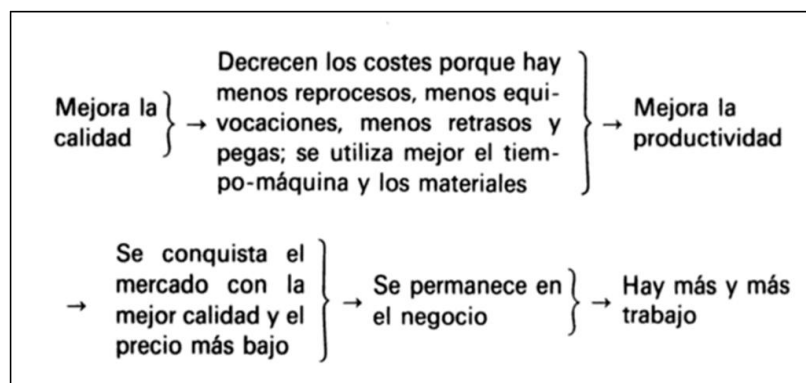
En función a lo expuesto se infiere que la percepción es la opinión que forma una persona a raíz de la interacción que tiene con el medio que lo rodea y de los conocimientos previos, aprendizajes y expectativas.

Teorías de Calidad

A lo largo de la historia diversos investigadores se han interesado en el estudio de la calidad, haciendo referencia a los diferentes conceptos y elementos que deben conocer las organizaciones para el estudio y la puesta en práctica de la misma.

Deming (1989:3) propone la Teoría de la Reacción en Cadena, la cual supone que al mejorar la calidad se aumenta la productividad, se reducen los costes y se conquista el mercado, esto debido a que se disminuye el reproceso y no hay tantos desperdicios. Así lo explica a través de la siguiente figura:

Figura No. 1: Teoría de la Reacción en Cadena



Fuente: Deming Edwards (1989) Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis.

Además, Deming (1989:19) desarrollo catorce (14) principios para que las organizaciones lleguen a una posición de productividad y competitividad, los cuales son:

1. Crear conciencia del propósito de la mejora del producto y el servicio con un plan para ser competitivo y permanecer en el negocio.
2. Adoptar la nueva filosofía de conciencia de la calidad.
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva.
4. Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base únicamente del precio.
5. Descubrir el origen de los problemas.
6. Poner en práctica los métodos de capacitación para el trabajo.
7. Poner en práctica métodos modernos de supervisión de los trabajos de producción.
8. Eliminar de la compañía todo temor que impida que los empleados puedan trabajar efectivamente en ella.
9. Eliminar las barreras que existan en los departamentos.
10. Descartar objetivos numéricos carteles y lemas dirigidos a la fuerza del trabajo, que soliciten nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos para alcanzarlos.
11. Eliminar normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas.
12. Retirar las barreras que enfrenten al trabajador de la línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y reentrenamiento.
14. Generar un plan de acción para lograr la transformación.

Joseph Juran propone la Teoría de la Planificación de la Calidad ó Trilogía de la calidad, la cual señala que la gestión de la calidad se realiza

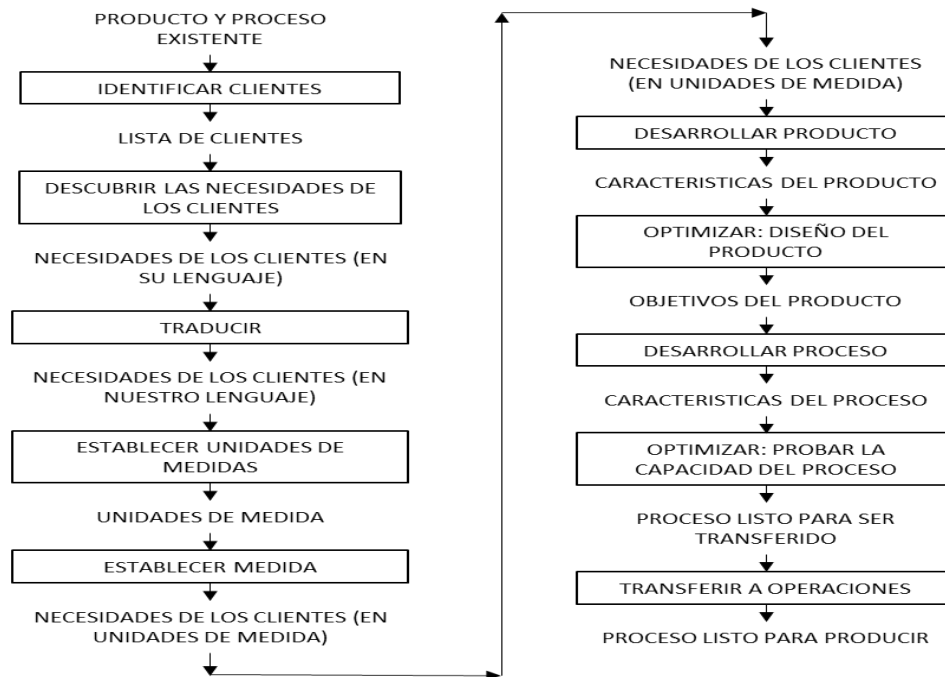
por medio de tres procesos: Planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad. Juran (1988:11) expresa que “la planificación de la calidad consiste en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes”,

Juran (1988:12), propone un “Mapa de carreteras para planificar la calidad” el cual consiste en una serie de etapas, las cuales son:

1. Identificar quiénes son los clientes.
2. Determinar las necesidades de esos clientes.
3. Traducir esas necesidades a nuestro lenguaje.
4. Desarrollar un producto que pueda responder a esas necesidades.
5. Optimizar las características del producto de forma que satisfaga nuestras necesidades así como las de los clientes.
6. Desarrollar un proceso que sea capaz de producir el producto.
7. Optimizar el proceso Demostrar que el proceso puede producir el producto bajo las condiciones operativas.
8. Transferir el proceso a la fuerzas operativas

A continuación, se presenta una representación gráfica del Mapa de Carreteras para planificar la calidad, propuesto por Joseph Juran:

Figura No. 2: Mapa de Carreteras para planificar la Calidad



Fuente: Juran (1988) Juran y la Planificación para la Calidad.

Por otra parte, Crosby (1987:32) propone una Filosofía de la Calidad que parte de los principios de la administración, “su propósito es establecer un sistema y una disciplina gerencial que eviten las fallas en el ciclo de operación de la compañía”. Para ello, las organizaciones deben entender las bases de la calidad y conocer su verdadero significado, por lo cual subraya la importancia de los siguientes principios:

1. Calidad significa cumplimiento con los requisitos y no elegancia.
2. No existe tal cosa como un "problema de calidad".
3. No existe la "economía de la calidad"; siempre resulta más económico hacer bien las cosas desde la primera vez.
4. La única medida de desempeño es el costo de calidad.
5. El único estándar de desempeño es de Cero Defectos.

De igual forma Crosby (1987) desarrollo una propuesta para el mejoramiento de la calidad compuesta por catorce (14) pasos, los cuales son:

Cuadro No. 2: Mejoramiento de la Calidad

PASOS		EXPLICACION
1	Comprometerse la dirección a mejorar la calidad	Hable con los directivos (todos los niveles gerenciales) de la necesidad de mejorar la calidad haciendo énfasis en la prevención de defectos.
2	Equipo de mejoramiento de la calidad	Reunir a representantes de los diversos departamentos para conformar un equipo de mejoramiento de la calidad.
3	Medición de la calidad	Deberán establecerse mediciones de la calidad para cada área de actividades donde éstas no existan, y revisarlas donde sí exista.
4	Evaluación del costo de la calidad	El costo de calidad no es una medida absoluta del desempeño: es una indicación de dónde será rentable una acción correctiva para la compañía.
5	Conciencia de la Calidad	Es tiempo ahora de comunicar a los empleados las mediciones de lo que cuesta no tener calidad.
6	Acción correctiva	Hablar de los problemas permite encontrar oportunidades de remediarlos, no solo por inspección o auditoria, sino también los menos obvios, los que detectan los mismos trabajadores.
7	Establecer un comité AD HOC para el programa cero defectos	Su propósito es comunicarles a todos los empleados el significado literal de las palabras "cero defectos" y la noción de que todo mundo deberá hacer bien las cosas a la primera vez.
8	Entrenamiento de los Supervisores	Todos los gerentes deberán entender cada paso lo bastante bien para poderlo explicar a sus subordinados. La prueba de haberlo entendido es la habilidad para explicarlo.
9	Día de Cero Defectos	El establecimiento del concepto Cero Defectos como el estándar de desempeño de la compañía habrá de hacerse en un día.
10	Fijar metas	Durante las reuniones con sus empleados, cada supervisor requiere que establezcan las metas que a ellos les gustaría luchar por alcanzar.
11	Eliminación de la causa de los errores	Se les pide a los individuos descubrir en una página, cualquier problema que les impida realizar un trabajo libre de errores. Este no es un sistema de sugerencias.
12	Reconocimiento	Se implantan programas de premiación para dar reconocimiento a aquellos que alcancen sus metas o realicen actos sobresalientes
13	Encargados de mejorar la calidad	Los profesionales de la calidad y los jefes de equipo deberán reunirse con regularidad para discutir y determinar las acciones necesarias para mejora el sólido programa de calidad que se está implantando
14	Hacerlo de nuevo	Un proceso de mejoramiento de calidad típico toma de un año a dieciocho meses. Debido a la rotación de personal y las situaciones cambiantes en las organizaciones es necesario ir integrando un nuevo equipo de representantes y volver a empezar

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de Crosby (1987).

Finalmente, Ishikawa (1986:52) propone la Teoría del Control la Calidad, donde señala que “practicar el control de la calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”. Para lograr esto Ishikawa plantea que, es necesario que se involucren todos los niveles de la organización, desde los altos ejecutivos de la empresa a todos los niveles y divisiones de los empleados.

Para implementar el Control de Calidad en las organizaciones, Ishikawa (1986) plantea que se deben tomar en cuenta ciertas consideraciones:

1. El control de calidad se realiza con el fin de producir artículos que satisfagan las necesidades de los clientes. Es decir, no se trata solo de cumplir con unas normas o especificaciones, también se debe tener en cuenta las exigencias del consumidor.
2. Hacer hincapié en la orientación hacia el cliente. Los fabricantes deben realizar estudios sobre las opiniones y requisitos del consumidor y tenerlos en cuenta al momento de diseñar, manufacturar y vender sus productos.
3. Tener en cuenta la interpretación se le da a la palabra calidad en su sentido más amplio. Es decir, debe estar en manifiesta en todos los elementos de la organización, no solo en el aspecto de la producción.
4. Si el costo del producto es muy elevado no podrá satisfacer al cliente, independientemente de la calidad del mismo. Es decir, no se puede definir la calidad sin establecer el precio, las utilidades y el control de costos (p. 52).

Gerencia de Servicio y El Triángulo de Servicio

La gerencia de servicio, es una estrategia organizacional en la cual la visión, misión y cultura de la organización se encuentran alineadas en función del servicio, y donde el servicio se centra en el cliente, sus requerimientos y necesidades, con el fin de lograr la permanencia en el futuro. Albrecht y Zemke (1988:30) definen la gerencia de servicio como “una filosofía, un proceso del pensamiento, un conjunto de valores y actitudes, y – tarde o temprano – un conjunto de métodos.”.

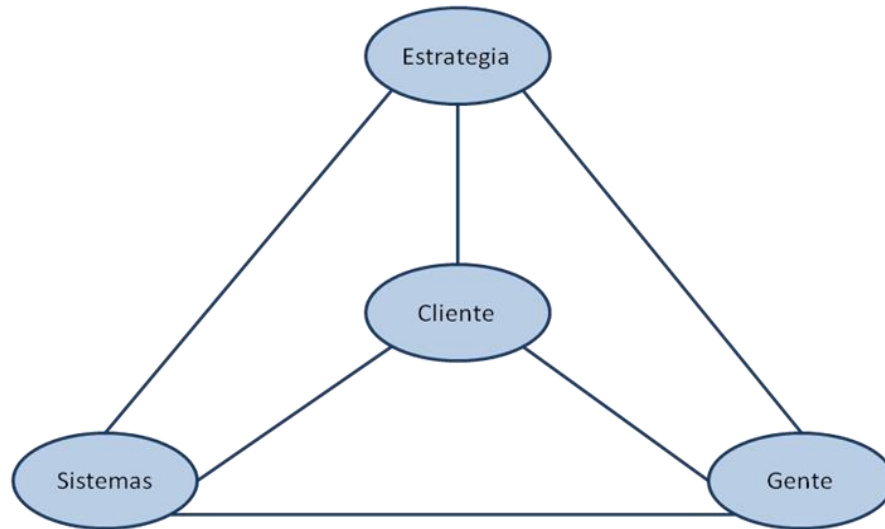
En el mismo orden de ideas, Vargas y Aldana (2007:71) citan a Serna (1992) quien define la gerencia de servicio como “la acción de planear, diseñar, dirigir, conducir, evaluar y liderar las funciones y procesos de una organización, orientada a la satisfacción de necesidades, deseos y expectativas de quien solicita el servicio”.

En relación a lo expuesto, se puede decir que en la gerencia de servicio las organizaciones están orientadas hacia los clientes, en función de la satisfacción de sus requerimientos y necesidades, es decir, el cliente se convierte en el eje de las operaciones de la organización y su razón de ser. Partiendo de esta idea, Karl Albercth propone el modelo de *El Triángulo del Servicio*, el cual, es un proceso donde se triangula la relación del cliente con la estrategia de servicio, la gente y los sistemas. Todos estos componentes claves de una organización con gerencia de servicio.

Albrecht y Bradford (1997:26) señalan que “el triángulo del servicio es una ilustración virtual de toda filosofía de la gerencia de servicio” y está

conformado por cuatro elementos, el cliente, quien es el centro del modelo, la estrategia del servicio, la gente y los sistemas.

Figura No. 3: Triángulo del Servicio



Fuente: Albrecht, Karl (1988) Gerencia del servicio.

- El Cliente: Es la razón de ser de la organización. Es la persona que recibe el servicio y hacia quien las organizaciones orientan sus estrategias, con la finalidad de satisfacer sus necesidades o requerimientos.
- La Estrategia de servicio: Son las directrices que establece la gerencia para que la organización alcance sus objetivos, dándole prioridad a los requerimientos y necesidades de los clientes; son la pautas que sigue el prestador de servicio para ganarse la fidelidad y lealtad del los clientes.
- La Gente: Son todos los prestadores de servicio, los que entran en contacto directo o indirecto con los clientes.
- Los Sistemas: están relacionados a todos los recursos materiales y tecnológicos, normas, políticas y procedimientos que se emplean en la atención al cliente.

Albrecht y Bradford (1997:29) Señalan que todas las organizaciones están compuestas de numerosos sistemas que se entrelazan entre sí. Si intervenimos uno de estos sistemas, se afectan todos los demás sistemas de la organización”. De igual forma señalan que existen cuatro sistemas principales en la organización:

El sistema gerencial: sus miembros incluyen a los propietarios, ejecutivos y gerentes que realmente están a cargo del negocio y que toman las decisiones estratégicas que lo orientan a corto y largo plazo.

El sistema de reglas y regulaciones: Estas son la pautas para el empleador y cliente. Estas son la *Leyes de la organización; lo que es correcto o incorrecto hacer.*

El sistema técnico: Este sistemas representa todas la herramientas físicas y técnicas utilizadas para realizar el producto o servicio.

El sistema social: Este es sistema humano representa a toda la gente del negocio la forma de interactuar entre sí; como se hace el trabajo conjuntamente. (ibíd. p. 29)

Este modelo del triangulo de servicio permite analizar la interacción de todos los elementos de la organización que intervienen directa e indirectamente en la prestación del servicio. Albrecht propone los elementos que deben ser contemplados por las organizaciones para que puedan alcanzar la excelencia en el servicio.

Gestión de Recursos Humanos y su Función como Prestador de Servicios

En un mundo globalizado donde existe una alta competencia es indispensable que las organizaciones centren sus esfuerzos en el capital humano, ya que de estos depende que se alcancen o no los objetivos y metas planteadas. Las personas son la fuerza que mueven a las organizaciones, por lo que son el elemento más importante de las mismas y es el por qué se han convertido en un aliado en el desarrollo organizacional y en uno de los objetivos de la gestión de recursos humanos.

En relación a lo expuesto, Cejas y Chirinos (2014:28) citan a Gallastegi y Landaeta (2001) quienes consideran “la gestión de recursos humanos como aquella que contempla las actividades orientadas a canalizar las relaciones que se generan entre una organización y los individuos que la integran, constituyéndose, consecuentemente, en el eje de la propia actividad organizativa” Es decir la gestión de recursos humanos está vinculada con todos los procesos que llevan a cabo las personas que hacen vida en la organización.

En este sentido, las personas son consideradas parte de los recursos de la organización y como tal se pueden administrar. Chiavenato (2000) expresa que:

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal [...] Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la

organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable. (p.165)

En las empresas el departamento que está asociado a la administración del personal es el de recursos humanos, los trabajadores que lo conforman son lo que con sus servicios atenderán todos los requerimientos y necesidades de los empleados y del resto de las unidades que conforman a la organización. Para cubrir los requerimientos de la organización y las necesidades de los trabajadores, el departamento de recursos humanos debe cumplir con una serie de actividades, las cuales Chiavenato (2000) las plantea en seis subsistemas:

- Admisión de personas: Son el conjunto de actividades que se realizan para el ingreso de personas a la organización, esto incluye el reclutamiento y la selección de personal.
- Aplicación de Personas: Es donde se diseñan las actividades que ejecutan los trabajadores. Incluye el diseño, análisis y descripción de cargos, así como la evaluación de desempeño.
- Compensación de Personal: Es donde se determinan las compensaciones de carácter salarial y no salarial que recibirán los trabajadores, además de los beneficios e incentivos.
- Desarrollo de Personas: Es donde se realizan los planes de formación y capacitación que recibirá el personal. Es donde se desarrollan planes dirigidos al crecimiento personal y profesional de los trabajadores.
- Mantenimiento de las personas: Es donde se programa la capacitación y desarrollo del personal, esto incluye el desarrollo de carreras y el entrenamiento y desarrollo general del personal.

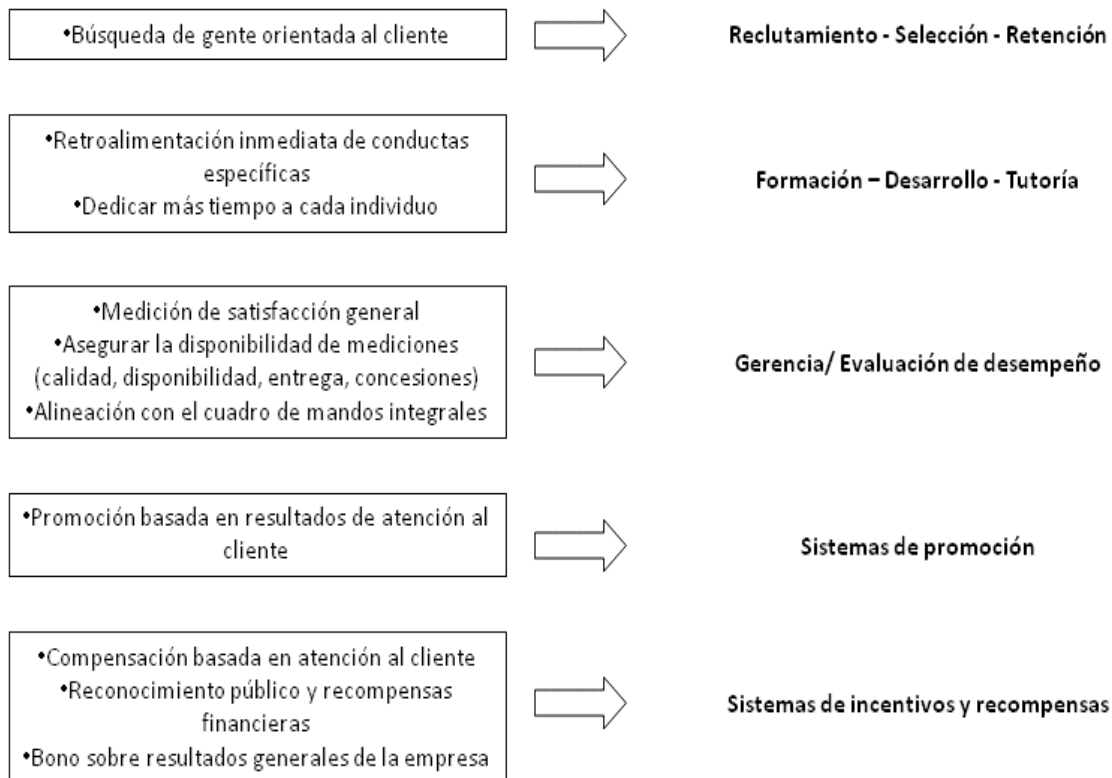
- Evaluación de personal: Es donde se hace seguimiento de las actividades que realiza el trabajador, permite conocer las fortalezas y debilidades del mismo en relación al trabajo que hace.

En relación a lo expuesto, Cejas y Chirinos (2014:31) plantean que “la administración de recursos humanos no sólo es un proceso administrativo que trabaja para sí mismo si no que se fusiona con otros elementos permitiendo desarrollar otros subsistemas dentro de él, enfocados principalmente hacia las personas”.

Partiendo de la idea anterior se puede decir que la Gestión de Recursos Humanos jugará un papel importante en la elaboración y ejecución de estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización. Cuando la misma tenga un enfoque orientado al cliente según Overholt y Granell (2002:65) indican que el papel de recursos humanos será “alinear todas sus políticas y prácticas para que asegure la conexión entre la estrategia de enfoque al cliente y los esfuerzos de cada individuo”.

Así pues Overholt y Granell (2002) expresan que para llevar a cabo lo expuesto anteriormente las organizaciones deben asegurar que los empleados reciban el mensaje de enfoque al cliente a través de cinco funciones críticas: 1) reclutamiento, selección y retención, 2) entrenamiento y desarrollo, 3) manejo y evaluación del desempeño, 4) promoción y 5) sistema de incentivos y recompensa; donde la primera función será la más importante de las cinco. A continuación se presenta una representación gráfica de estas cinco funciones:

Figura No. 4: Políticas y prácticas de la gestión humana que enlazan la estrategia con los esfuerzos de los empleados



Fuente: Overholt y Granell (2002)

En consecuencia, Overholt y Granell (2002:66) señalan que una vez que los empleados han sido seleccionados y contratados, deben ser entrenados, a fin de asegurarse que entiendan y utilicen comportamientos enfocados hacia el cliente; “el entrenamiento de enfoque al cliente brinda a los empleados las pautas de conducta enfocadas al cliente y un feedback inmediato, y comparte los mecanismos para monitorear el desempeño de los empleados”.

En cuanto a los sistemas de desempeño, promoción y recompensa Overholt y Granell (2002:67) indican que “deben estar conectados

directamente a la satisfacción a través de las mediciones de la compañía”, es decir, los esfuerzos e incentivos para el trabajador tienen un enfoque hacia el cliente, por lo que la eficacia será medida a partir de los resultados del servicio prestado.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

La naturaleza de ésta investigación es de tipo descriptiva. Según Sampieri, Fernández y Baptista (2006:103) la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”. De igual manera Hurtado (2010) plantea que:

Este tipo de investigación se asocia al diagnóstico. En la investigación descriptiva el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se puede obtener dos niveles, dependiendo del fenómeno y del propósito del investigador: un nivel más elemental en el cual se logra una clasificación de la información de función de características comunes, y un nivel más sofisticado en el cual se ponen en relación los elementos observados a fin de obtener una descripción más detallada (p. 101)

En función a lo planteado, la investigación descriptiva permitió a las investigadoras el estudio y comprensión de las características, elementos y condiciones existentes para determinar la calidad de servicio del departamento objeto de estudio, a fin de dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

De igual forma, en la investigación se presentó un diseño de campo, debido a que permitió a las investigadoras obtener datos reales, directamente de las fuentes primarias. Según Arias (2012:31) el diseño de

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

Estrategia Metodológica

En todo proceso de investigación es necesario indicar cuál será el procedimiento para ejecutar la investigación, dicho procedimiento se puede establecer a través de una estrategia metodológica, que según Díaz (2009)

Es la que responde a como llevar a cabo una investigación. La estrategia implica a lo menos tres aspectos principales: el lugar donde se realiza el estudio, la población en la que se enfoca el mismo y los procedimientos de recolección que harán posible responder a la pregunta. (p.516)

Es decir, la estrategia metodológica traza el camino a seguir para realizar la investigación. En este sentido, para la presente investigación se realizó una revisión documental de fuentes bibliográficas y digitales, así como estudios previos que sirvieron de referentes para el abordaje de los objetivos propuestos.

De igual forma, se empleó como estrategia metodológica el cuadro técnico metodológico que según Delgado de Smith (2013:261) que cita a Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2003) es “una buena herramienta de apoyo que contiene todos los objetivos específicos. Es una entre muchas vías para ordenar, planificar y ejecutar la investigación”.

Así mismo Delgado de Smith (2013:261) resalta que el cuadro técnico metodológico “logra agrupar de manera resumida los aspectos relevantes de la investigación. En él están contenidas las dimensiones y/o variables estudiadas, las cuales están contenidas en cada uno de los objetivos planteados, los indicadores, ítems, la fuentes de información e instrumentos.”

En función a lo expuesto anteriormente, se puede decir que el cuadro técnico metodológico, permitió ordenar como se ejecutó la investigación y descomponer los objetivos en unidades más pequeñas de contenido, lo que facilitó a las investigadoras indagar sobre el tema de estudio.

A continuación se presenta el cuadro técnico metodológico elaborado para los objetivos específicos de la presente investigación. En él se encuentra de manera detallada y específica cuáles son las dimensiones de las variables, sus definiciones, los indicadores e ítems insumos para los instrumentos de recolección de información.

Cuadro No. 3: Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General		Analizar la gestión del departamento de Servicios al Personal de una empresa manufacturera ubicada en Guacara, estado Carabobo, a fin de determinar la calidad del servicio que presta al cliente interno				
Objetivo Especifico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Técnica / Instrumento	Fuente
Describir la gestión de servicio del departamento objeto de estudio.	Gestión de Servicios	Son todos los procedimientos que realizan los trabajadores del departamento de servicios al personal a fin de satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos de los clientes internos, administrando de manera eficaz y eficiente los recursos.	Servicios	Actividades realizadas Prg.(1-2)	<u>Técnica:</u> Entrevista Semi-estructurada. <u>Instrumento:</u> Guión de entrevista Semi-estructurada	Supervisor de Servicios al personal
			Cliente	Edad Prg.(3) Satisfacción Prg.(4) Información brindada Prg.(5,6) Información clara y precisa Prg. (7,8)		
			Estrategias de Servicios	Divulgación de información Prg.(9) Cultura organizacional Prg.(10,11) Tiempo de espera Prg.(12) Resolución de problemas Prg.(13,14) Iniciativa y participación Prg.(15,16,17,18)		
			Gente	Capacitación Prg.(19,20,21) Conocimiento de las actividades (22) Disposición para el trabajo Prg.(23) Comunicación efectiva Prg.(24) Actitud del prestador de servicio Prg.(25) Atención acorde a los requerimientos y necesidades Prg.(26)		
			Sistemas	<u>Sistema Gerencial:</u> Objetivos Prg.(27) Indicadores Prg.(28)		
				<u>Sistemas Técnico:</u> Recursos Prg.(29,30) Espacio Físico Prg.(31,32)		
				<u>Sistema de Reglas y Regulaciones:</u> Normas y procedimientos Prg.(33,34) Horario de trabajo Prg.(35)		
				<u>Sistema Social:</u> Ambiente de trabajo Prg.(36) Relaciones Interpersonales Prg.(37,37)		

Fuente: Castillo y Castillo (2016)

Cuadro No. 3: Cuadro Técnico Metodológico (Cont.)

Objetivo General		Analizar la gestión del departamento de Servicios al Personal de una empresa manufacturera ubicada en Guacara, estado Carabobo, a fin de determinar la calidad del servicio que presta al cliente interno				
Objetivo Específico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Técnica / Instrumento	Fuente
Identificar la percepción del cliente interno sobre la calidad de servicio que presta el departament o objeto de estudio.	Percepción del cliente interno.	Se refiere a la manera en que el cliente interpreta y valora las actividades realizadas por el Departamento de Servicios al Personal. Es la opinión que se forma a raíz de la interacción con el medio donde recibe el servicio y con el prestador de servicio.	Cliente	Valoración del servicio. Prg.(1-2) Satisfacción. Prg.(3) Atención recibida. Prg.(4) Información recibida. Prg (5)	<u>Técnica:</u> Encuesta. <u>Instrumento:</u> Cuestionario	87 Trabajadores de Nomina Diaria
			Estrategias de Servicios	Normas Y Procedimientos. Prg.(6) Tiempos de espera. Prg.(7) Resolución de problema. Prg.(8) Programación de Actividades. Prg.(9-10) Iniciativa y participación Prg. (11)		
			Gente	Capacitación del personal. Prg.(12) Conocimiento de las actividades. Prg.(13) Información clara y precisa. Prg.(14) Disposición para el trabajo. Prg.(15) Comunicación efectiva. Prg.(16) Actitud del prestador de servicio. Prg.(17) Atención acorde a los requerimientos y necesidades. Prg.(18)		
			Sistemas	<u>Sistema Gerencial:</u> Objetivos. Prg.(19)		
				<u>Sistema Técnico:</u> Recursos. Prg.(20) Espacio Físico. Prg.(21)		
				<u>Sistema de Reglas y Regulaciones:</u> Normas y procedimientos. Prg.(22-23) Horario de trabajo. Prg.(24)		
				<u>Sistema Social:</u> Ambiente de trabajo. Prg.(25) Relaciones Interpersonales. Prg.(26-27)		

Fuente: Castillo y Castillo (2016)

Cuadro No. 3: Cuadro Técnico Metodológico (Cont.)

Objetivo General		Analizar la gestión del departamento de Servicios al Personal de una empresa manufacturera ubicada en Guacara, estado Carabobo, a fin de determinar la calidad del servicio que presta al cliente interno				
Objetivo Específico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Técnica / Instrumento	Fuente
Determinar la percepción de los trabajadores del departamento sobre la calidad de servicio que presta.	Percepción del prestador de servicios.	Es la manera como interpretan y valoran los trabajadores del departamento de Servicios al Personal las actividades que realizan. Además de la interpretación que hacen a partir de lo opinan los clientes sobre cómo funciona el Departamento.	Cliente	Valoración del servicio. Prg.(1,2) Satisfacción. Prg.(3) Atención brindada. Prg.(4) Información brindada. Prg.(5)	<u>Técnica:</u> Encuesta <u>Instrumento:</u> Cuestionario	9 Trabajadores del departamento de Servicios al personal.
			Estrategias de Servicios	Cultura Organizacional. Prg.(6,7) Normas Y Procedimientos. Prg.(8) Tiempos de espera. Prg.(9) Resolución de problema. Prg.(10,11) Mejoras Continua. Prg.(12) Iniciativa y participación. Prg. (13,14)		
			Gente	Capacitación del personal. Prg. (15,16) Conocimiento de las actividades. Prg.(17) Información clara y precisa. Prg.(18) Disposición para el trabajo. Prg.(19) Comunicación efectiva. Prg.(20) Actitud del prestador de servicio. Prg.(21) Atención acorde a los requerimientos y necesidades. Prg.(22)		
			Sistemas	<u>Sistema: Gerencial:</u> Objetivos. Prg.(23)		
				<u>Sistema Técnico:</u> Recursos. Prg.(24,25) Espacio Físico. Prg.(26,27)		
				<u>Sistema de Reglas y Regulaciones:</u> Normas y procedimientos. Prg.(28,29) Horario de trabajo. Prg.(30)		
				<u>Sistema Social:</u> Ambiente de trabajo. Prg.(31) Relaciones Interpersonales. Prg.(32,33)		

Fuente: Castillo y Castillo (2016).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En todo proceso de investigación es necesario recolectar datos suficientes y pertinentes sobre el tema en estudio, que permitan a través del análisis de los mismos dar respuesta a los objetivos planteados. Según Sampieri, Fernández y Baptista (2006:274) “recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico”.

La recolección de datos en una investigación se hace a través de técnicas e instrumentos, según Hurtado (2010:153) “Las técnicas tienen que ver con los procedimientos para la recolección de datos, es decir, el cómo [...] Los instrumentos representan las herramientas con la cual se va a recoger, filtrar y codificar la información, es decir, el con qué.”

En función a lo expuesto, se entiende que la técnica indica cómo se reúne la información y el instrumento es el medio con el cual se recoge esa información. Para la presente investigación se emplearon las siguientes técnicas: la revisión documental, la encuesta y la entrevista, para las cuales se elaboraron y posteriormente se aplicaron como instrumentos de recolección de datos un guión de entrevista y dos cuestionarios; los cuáles fueron diseñados tomando como referencia el modelo del Triángulo del Servicio de Karl Albrecht y Ron Zemke (1988).

La revisión documental según Delgado de Smith (2013:282) “representa el esfuerzo dirigido a obtener información de datos e información a partir de documentos escritos o no escritos, susceptible de ser utilizados dentro de los propósitos de la investigación en concreto.” Es decir, en la revisión

documental se recopilan los datos a través de la consulta de documentos que contienen información de interés para la investigación. Esta herramienta fue utilizada para ayudar a dar respuesta al primer objetivo específico de la investigación.

El guión de entrevista es definido por Hurtado (2010:161) como “el instrumento de la técnica de entrevista. En ella el investigador señala los temas o aspectos en torno a los cuales va a preguntar. Según el grado de estructuración puede tener preguntas ya formuladas o solo enunciados temáticos.” Es el instrumento donde el investigador estructura las preguntas que empleara durante la entrevista o los tópicos que tratar.

Esta herramienta fue utilizada para dar respuesta al primer objetivo específico de la investigación. El guión de entrevista fue aplicado a una Supervisora del departamento objeto de estudio y estuvo conformado por treinta y ocho (38) ítems, distribuidos en cinco indicadores; servicios, cliente, estrategia de servicio, gente y sistemas. (Ver Anexo A)

El cuestionario según Hurtado (2010:157) “consiste en un conjunto de preguntas relacionadas con el evento de estudio. Su característica es que tales preguntas pueden ser dicotómicas, de selección, abiertas, tipo escala o tipo ensayo. Un mismo cuestionario puede albergar diversidad de preguntas según se requiera para obtener información pertinente a cerca del evento de estudio”, en otras palabras el cuestionario comprende una serie de interrogantes relacionadas al tema de estudio que buscan obtener información específica para la investigación.

Este instrumento fue utilizado para ayudar a dar respuesta al segundo y tercer objetivo específico de la investigación. En tal sentido, se crearon dos cuestionarios, el primero, que cuenta veintisiete (27) preguntas y que se le aplicó a una muestra de la población, la cual estuvo conformada por trabajadores de la nómina diaria; y el segundo, que cuenta con treinta y tres (33) preguntas y que se le aplicó a las Analistas del Departamento de Servicios al Personal (Ver Anexos B y C).

El diseño de estos cuestionarios, se realizó atendiendo a los principios propuestos por Karl Albrecht y Ron Zemke en el modelo del Triángulo del Servicio (1988), los cuales constan de cuatro indicadores: cliente, estrategia de servicios, gente y sistemas. Así mismo, las preguntas que se presentan se corresponden con una escala de tipo Likert; Diez y Romero (2013:351) señalan que “esta escala mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Likert consideraba a las actitudes como un continuum que va desde lo favorable a desfavorable”.

En tal sentido, la escala se construyó en función de una serie de ítems que van de lo positivo a lo negativo; y cada ítem contiene cinco alternativas de respuestas, las cuales son:

- TDA: Totalmente de Acuerdo.
- DA: De acuerdo.
- NI: Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- DES: En desacuerdo.
- TDES: Totalmente en desacuerdo.

Población y Muestra

A efectos de esta investigación se entiende por población lo planteado por Hurtado (2010:140) como “el conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión”. Así mismo Sampieri, Fernández y Baptista (2006:238) indican que una población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”.

Para la presente investigación, se considera como población de estudio a los trabajadores del Departamento de Servicios al Personal, conformado por trece (13) sujetos distribuidos en un Superintendente, dos Supervisores, cinco Analistas, dos Auxiliares, una Trabajadora Social y una Recepcionista, los cuales en adelante serán llamados prestadores de servicios.

De igual forma, se considera como población los 966 trabajadores de nómina diaria que integran los diferentes departamentos de la organización, los cuales son: Servicios Industriales, Conversión, Molinos, Planta de Pulpa, Distribución y Despacho, Logística e Ingeniería, los cuales en adelante serán llamados clientes. A continuación, se presenta un cuadro donde se muestra cómo están distribuidos los trabajadores por departamento.

Cuadro No. 4: Distribución de Trabajadores por Departamento

Departamento	N° de Trabajadores
Servicios Industriales	209
Molinos	141
Conversión	463

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de información suministrada por la empresa.

Cuadro No. 4: Distribución de Trabajadores por Departamento (Cont.)

Departamento	N° de Trabajadores
Planta de Pulpa	20
Distribución y Despacho	57
Logística	50
Ingeniería	14
Generación de Energía	12
Total	966

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de información suministrada por la empresa.

La muestra según Sampieri, Fernández y Baptista (2006:240) es “en esencia un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”, por lo que se puede interpretar que la muestra es una fracción de la población.

Para determinar el tamaño que debe tener una muestra se tienen que tener presente varios factores, como lo indica Delgado de Smith (2013:280) “el tamaño de la muestra y también su cálculo depende de varios factores: la amplitud del universo finito o no, el nivel de confianza adoptado, el error de estimación y la desviación típica”.

En función a lo expuesto, la selección de la muestra hizo a partir de la población objeto de estudio y es tipo probabilístico de azar simple lo que quiere decir según Hurtado (2010:142) que “cada unidad de la población tenga la misma probabilidad de pertenecer a la muestra y que la elección de una unidad no condiciona la elección o el rechazo de otra”.

Para calcular la muestra se empleó la fórmula para poblaciones conocidas o finitas que presenta Hurtado (2010:143) quien cita a Parra Olivares (2006):

$$n = \frac{Z^2 \cdot S^2 \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot S^2}$$

Donde:

n = Es el tamaño de la muestra.

N = Es el tamaño de la población.

Z^2 = Es el valor de la distribución de la normal para cierto nivel de confianza.

S^2 = Es la varianza estimada del evento de estudio.

e^2 = Es el error máximo admisible para la estimación.

En la presente investigación se establece un nivel de confianza de 95% con un error del 10%, por lo que al sustituir los valores en la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot (0,25) \cdot 966}{(0,1)^2 \cdot (966 - 1) + (1,96)^2 \cdot (0,25)}$$

Donde:

$S^2 = P (1 - P)$ siendo P = Probabilidad de ocurrencia del evento

P = 50 = 0,5

$S^2 = 0,5 (1 - 0,5) = 0,25$

Entonces:

$$n = \frac{(3,8416) \cdot (0,25) \cdot (966)}{(0,01) \cdot (965) + (3,8416) \cdot (0,25)}$$

$$n = \frac{927,7464}{9,65 + 0,9604}$$

$$n = \frac{927,7464}{10,6104}$$

$$n = 87,43 \approx 87 \quad \text{Trabajadores}$$

En la presente investigación se realizó una distribución proporcional de la muestra en relación a los grupos que conforman la población objeto de estudio. Según, Núñez (1992:257) una distribución proporcional “trata de distribuir una muestra dada de tamaño n entre los estratos, en forma proporcional al tamaño de cada estrato”. El tamaño de muestra en cada estrato estará dada por:

$$n_1 = \frac{N_1}{N} \cdot n$$

En función a lo planteado, la muestra quedo distribuida como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 5: Distribución proporcional de la Muestra

Departamento	N° de Trabajadores	Muestra
Servicios Industriales	209	19
Molinos	141	13
Conversión	463	42
Planta de Pulpa	20	2
Distribución y Despacho	57	5
Logística	50	5
Ingeniería	14	1
Generación de Energía	12	1
Total	966	87

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de información suministrada por la empresa.

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

Para determinar la Validez de los instrumentos Sampieri, Fernández y Baptista (2006:442) señalan que “se obtiene mediante las opiniones de expertos y al asegurarse que las dimensiones medidas por el instrumento sean representativas del universo o dominio de las dimensiones de las variables de interés”. Es por ello, que para la presente investigación la validez de los instrumentos fue comprobada por tres profesores expertos de la Escuela de Relaciones Industriales, quienes los evaluaron y emitieron sus opiniones y recomendaciones a fin de que los mismos pudieran dar respuesta a los objetivos planteados (Ver Anexo D).

En cuanto a la confiabilidad los instrumentos, se calculó a través del coeficiente de Alpha de Crombach. Abad (1997:180) indica que “este coeficiente se calcula utilizando las varianzas de los resultados individuales y las covarianzas entre los diferentes resultados”. El coeficiente de Alpha de Crombach, alcanza valores que pueden oscilar entre cero y uno; donde cero significa que el instrumento carece de confiabilidad y uno que el instrumento es totalmente confiable. Es por ello que, a continuación se presenta la escala utilizada para medir el nivel de confiabilidad:

- 0 – 0,50 No hay confiabilidad
- 0,51 – 0,625 Regular Confiabilidad
- 0,625 – 1 Alta confiabilidad

La fórmula empleada para el cálculo es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \times \left(1 - \frac{\sum S^2}{S^2}\right)$$

Para obtener el coeficiente de confiabilidad de los instrumentos, se solicitó el apoyo de un experto estadístico, obteniendo como resultado para el instrumento aplicado a los clientes un coeficiente de 0,86 y para el instrumento aplicado a los trabajadores del departamento objeto de estudio un coeficiente de 0,79 lo que implica que ambos instrumentos son altamente confiables (Ver Anexo E).

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En éste capítulo se presenta el análisis e interpretación de los datos obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, los cuales fueron una entrevista dirigida a la Supervisora del Departamento de Servicios al Personal y dos cuestionarios; uno aplicado a los prestadores de servicios y el otro a una muestra de la población objeto de estudio conformada por ochenta y siete (87) trabajadores de la nómina diaria, los clientes.

Por tanto, en esta parte de la investigación se busca dar respuesta a los objetivos planteados, los cuales fueron: Describir la gestión de servicio del departamento objeto de estudio, identificar la percepción del cliente interno sobre la calidad de servicio que presta el departamento objeto de estudio y determinar la percepción de los trabajadores del departamento sobre la calidad del servicio que prestan.

A partir de lo expuesto, se hace importante destacar lo planteado por Tamayo (2004:15) a cerca del análisis de datos el cual define como “el proceso de convertir los fenómenos observados en datos científicos, para que, a partir de ellos, se puedan obtener conclusiones válidas”: De igual forma Gómez (2006:149), señala que “el tipo de análisis que habremos de realizar depende de los datos que hayamos recolectado, lo cual depende del enfoque y los instrumento seleccionados”.

En este sentido, se presentan los resultados obtenidos en el transcurso de esta investigación, en función de la información conseguida a través de

los instrumentos de recolección de datos previamente establecidos; para el primer objetivo, se realizó una entrevista semi-estructurada, para la cual se elaboró un guión de entrevista (Ver Anexo A) conformado por treinta y ocho (38) preguntas; y para el segundo y tercer objetivo se realizaron dos cuestionarios (Ver Anexos B y C), compuestos por veintisiete (27) ítems y treinta y dos (32) ítems respectivamente, con los cuales se pudo recabar la información requerida para dar respuesta a los objetivos propuestos por las investigadoras. Posteriormente se tabularon y calcularon las frecuencias y porcentajes de los datos, para así proceder a realizar los análisis respectivos.

Para el análisis de los datos, se tomo como referencia el modelo del Triangulo del Servicio propuesto por Albrecht y Zemke (1988) , el cual se compone por cuatro elementos: El cliente, la estrategia de servicio, la gente y los sistemas; los cuales se tomaron como indicadores para el análisis de los objetivos.

En relación al primer objetivo, describir la gestión de servicio del departamento objeto de estudio, se presentan a continuación los resultados obtenidos a través de la entrevista semi-estructurada realizada a la Supervisora del Departamento de Servicios al Personal; el guión de entrevista estuvo conformado por treinta y ocho (38) preguntas, las cuales se distribuyeron en cinco indicadores: Servicios, Cliente, Estrategia de Servicio, Gente y Sistemas.

Cuadro No. 6: Entrevista a Supervisora del Departamento de Servicios al Personal – Indicador Servicios

Indicador		Servicios
Nº	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuáles son los servicios que presta el departamento?	Servicios que ofrece: • Elaboración de Constancias de trabajo. • Órdenes de Farmacia. • Solicitud y órdenes de bicicletas. • Estado de cuenta Banhavi. • Pago de Guardería. • Pago de Vacaciones y bono post vacacional. • Pago de Suplencias. • Pago de Liquidación. • Pago de los pasantes. • Procesamiento de los permisos a trabajadores (Remunerados y no remunerados). • Pago de anticipos: ○ Vacaciones. ○ Utilidades. ○ Prestamos de Fidecomiso. • Pago de bonos por contrato colectivo: ○ Nacimiento. ○ Matrimonio. ○ Muerte. ○ Útiles escolares. ○ Juguetes. ○ Becas. ○ Años de Servicio. ○ Incentivo de Productividad. • Pago de Monte Pio. • Prestamos: ○ Personales. ○ De emergencia. ○ Para adquisición de Vehículos. ○ Vivienda. • Organización de eventos corporativos. ○ Plan vacacional. ○ Dial del niño. ○ Reconocimiento por años de servicio. ○ Fiesta infantil Navideña. ○ Fiesta de Navidad (Nomina Mensual). • Organización de juegos industriales. • Registro de ingresos y egresos del personal al sistema. • Registro de Expedientes. • Visitas domiciliarias. • Comunicados. • Cambios de salarios en sistema. • Transferencia de personal. • Control del personal contratado. • Elaboración y ejecución del programa INCRET. • Ejecución programa FONA. • Distribuye Recibos de pago. • Dotación de Obsequios.

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de información suministrada por Supervisora del Departamento de Servicios al Personal.

Cuadro No. 6: Entrevista a Supervisora del Departamento de Servicios al Personal – Indicador Servicios (Cont.)

Indicador		Servicios
Nº	Pregunta	Respuesta
1.1	¿Cómo se realizan esos servicios?	• Atención directa y personalizada a todos los trabajadores. • Servicios vía intranet (solo para el personal de nomina mensual), solicitud de constancia de trabajo y descarga de formatos para otros servicio. • Por valija, para los depósitos y almacenes.
2	¿Cuántos trabajadores atienden promedio al día?	No se llevaba un control de los trabajadores que son atendidos por día, sin embargo a partir del mes de febrero de 2016 se comenzó a llevar un control del personal atendido para actividades muy puntuales. “Se llevarán indicadores de solicitud de anticipo de vacaciones, utilidades, préstamo personal, préstamos de vivienda. Pago de Monte Pio”.

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de información suministrada por Supervisora del Departamento de Servicios al Personal.

A partir de la información del cuadro anterior, se pudo conocer el alcance de las actividades realizadas por el Departamento de Servicios al Personal, las cuales en su mayoría requieren de la interacción entre el trabajador y los usuarios, pues se presta un servicio donde la atención es directa y personalizada. Sin embargo, atienden solicitudes vía Intranet y por valija para el personal de nómina mensual, depósitos y almacenes.

En este sentido, es importante destacar lo expuesto por Albrecht y Zemke (1988:36) sobre el servicio donde indican que “aunque un servicio obviamente es diferente a un producto físico, sigue siendo un producto. Un producto de servicio”, y generalmente debe poseer las siguientes características:

1. Un servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener en preparación.
2. Un servicio no se puede producir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente.

3. La personal que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal.
4. La experiencia no se puede vender o pasar a un tercero.
5. Si se presentó inadecuadamente un servicio no se puede “revocar”.
6. La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado.
7. Las expectativas del receptor del servicio son parte integral de su satisfacción con el resultado. La calidad del servicio en gran parte es subjetivo.(ibíd. p. 36)

Cuadro No. 7: Entrevista a Supervisora del Departamento de Servicios al Personal – Indicador Cliente

Indicador:		Cliente
N°	Pregunta	Respuesta
3	¿Cuál es la edad promedio de los clientes?	Las edades oscilan entre los 18 años a los 60 años de edad.
3.1	¿Cuál es el grado de instrucción promedio de los trabajadores?	La organización cuenta con 63 años en el mercado, “anteriormente el personal entraba con un grado de primaria, muchos trabajadores se han superado y han llegado a Técnico Superior, sin embargo el perfil de ingreso es bachiller”.
3.2	¿Cuál es la proporción entre trabajadores masculinos y femeninos de la nomina diaria?	En nómina diaria todo el personal es masculino.
4	¿Los servicios que se ofrecen en el departamento satisfacen las necesidades de los trabajadores?	Si.
5	¿Considera usted que la atención que se brinda en el departamento es del agrado de los trabajadores?	“No hemos recibido quejas por parte de los trabajadores, incluso yo considero que el personal da un buen trato a los trabajadores”. “Los trabajadores a veces vienen con problemas y por un no que se le diga te quieren comer viva”. “Más bien ellas han sabido manejar la situación. Hay que tener paciencia y tolerancia para estar en ese puesto”.

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de información suministrada por Supervisora del Departamento de Servicios al Personal.

Cuadro No. 7: Entrevista a Supervisora del Departamento de Servicios al Personal – Indicador Cliente (Cont.)

Indicador:		Cliente
Nº	Pregunta	Respuesta
6	¿Considera usted que la atención que brinda el departamento cubre las expectativas de los trabajadores?	Si, se le busca las mejores soluciones para dar respuesta a las solicitudes. Siempre se trata de ayudar al trabajador.
7	¿Las respuestas brindadas por los trabajadores son acordes a las necesidades de los clientes?	Sí, siempre se trata de apegarse a las normativas y seguir los procedimientos.
8	¿La información que se brinda es clara, precisa y acorde a las necesidades de los trabajadores?	Si, las repuestas son claras, no hay divagaciones. El trabajo de los Supervisores es hablar con el Analista para que los trabajadores salgan contentos con el Departamento. Con una respuesta clara de lo que vinieron a buscar. Si se da una respuesta negativa, explicar el por qué de la misma, por qué no se le puede dar lo que se está solicitando. Si es por normativa o por procedimiento, se les explica según lo que establece la empresa.

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de información suministrada por Supervisora del Departamento de Servicios al Personal.

En el cuadro anterior se pueden observar las características de los clientes en relación a la edad, género y nivel educativo. De igual forma, se ve reflejado lo que se percibe desde la Supervisión del Departamento de Servicios al Personal como es la opinión de los clientes con respecto al servicio que prestan. En este sentido, es válido destacar lo expuesto por Albrecht y Zemke (1988) quienes dicen que:

Cómo usted cree que lo percibe el cliente y cómo lo percibe realmente el cliente, con frecuencia pueden ser cosas que están muy distantes. Entender las percepciones del cliente puede ser algo definitivo para el éxito de un negocio. No basta con dar un buen servicio: el cliente debe darse cuenta de que está recibiendo un buen servicio (p. 48).

No obstante, desde la perspectiva de la Supervisión del Departamento de Servicios al personal, la opinión de sus clientes sobre el servicio que ofrecen es buena, consideran que cubren sus requerimientos, necesidades y expectativas.

Cuadro No. 8: Entrevista a Supervisora del Departamento de Servicios al Personal – Indicador Estrategia de Servicio

Indicador		Estrategia de Servicio
N°	Pregunta	Respuesta
9	¿Los trabajadores del departamento están claros con todas las actividades y procesos que allí se ejecutan?	“Sí, porque todo el mundo llega es a Servicios al Personal. Todas conocen lo que se hace en cada uno de los puestos, de hecho cuando sale una de vacaciones parte del trabajo se le asigna a las demás Analistas y también hay una Analista Vacacional. Lo complicado se le da a una de las Analistas que tiene más tiempo, lo que es el trabajo de rutina, el día a día se tiene a la Vacacionista”.
10	¿Los trabajadores del departamento cuentan con información la misión y visión del mismo?	No tenemos misión y visión del departamento. Se maneja en global con la misión y visión de la empresa. Todo está estructurado por objetivos.
11	¿Los trabajadores del departamento están claros con los objetivos de este?	Hay unos objetivos planteados, y se trabajan en función a ellos. Se tienen 5 objetivos para desarrollarlos durante todo el año: 1) Comunicar a los departamentos involucrados en movimientos de personal los pasos previamente a seguir; 2) garantizar a tiempo y de manera efectiva los cambios que se originen en la próxima convención colectiva; 3) mantener informado de forma efectiva el personal a cargo; 4) atender los planteamientos de los clientes para realizar los análisis y dar una respuesta oportuna y confiable; 5) garantizar el cumplimiento de la convención colectiva y normativas legal vigente.
12	¿En el departamento los tiempos de espera son acordes a los trámites que se ejecutan?	“Los tiempos de espera no son largos, viene un trabajador y solicita una constancia de trabajo y ya en la tarde se le puede estar dando y si es una emergencia se le puede dar en el momento. Lo más tarde es de un día para otro. Las solicitudes de las cartas de BANHAVI si tardan un poco más de tiempo porque se trabaja en función a la página del FAOV, se solicita del 10 al 20 de cada mes. Todos los procesos son inmediatos”.
13	¿Las actividades que se realizan en el departamento dan respuestas a las necesidades de los trabajadores?	“Si. Siempre y cuando estén acorde a las normativas de la empresa, porque no se va dar lo que no se puede”.

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de información suministrada por Supervisora del Departamento de Servicios al Personal.

Cuadro No. 8: Entrevista a Supervisora del Departamento de Servicios al Personal – Indicador Estrategia de Servicio (Cont.)

Indicador		Estrategia de Servicio
N°	Pregunta	Respuesta
14	¿Considera que se ejecutan los procesos de manera eficaz y eficiente?	“Si. Tenemos que regirnos por las normas que ya están procedimentadas. Hay un Departamento de Auditoría Interna y hay que justificar ante ellos que se están cumpliendo a cabalidad cada procedimiento en cada servicio. Las normas están en la Intranet, todo el que tenga Intranet tiene acceso a las mismas. La eficacia y la eficiencia la mide el Departamento de Auditoría Interna”. Para aquellos que no tienen acceso a intranet, la información en cuanto a los procesos se publican en las carteleras.
15	¿En el departamento se realizan cambios periódicamente para mejorar el servicio que se presta?	“Se han presentado oportunidades en que se viene haciendo un proceso bajo una forma, pero vienen reclamos, entonces se revisan, se evalúa como lo estamos haciendo y se puede mejorar, a través de sugerencia, de los Supervisores, los Analistas e incluso se toma la opinión de los trabajadores”. Los procesos se revisan una vez al año.
16	¿Los trabajadores del departamento proponen ideas para mejorar la gestión del mismo?	Si, el personal aporta ideas para mejora.
17	¿Existe en el departamento un buzón donde los trabajadores pueden dejar sus quejas, opiniones y sugerencias?	“No. No se ha considerado un espacio para ello, una vez se elaboro uno para el servicio de comida, pero a los trabajadores no les gusta participar. Nos se ha considerado para Servicios al Personal”.
18	¿Cuenta la empresa con un mecanismo para medir la satisfacción de los usuarios con el servicio prestado?	Se hizo una encuesta de clima, allí los trabajadores expresaron como se sentían con los Departamentos que prestan servicios (Servicios al Personal, Protección y Control de Perdidas, Comedor). Después de esta evaluación no se han hecho más evaluaciones. Pero los resultados de este sirvieron para realizar algunos cambios.

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de información suministrada por Supervisora del Departamento de Servicios al Personal.

Partiendo del cuadro anterior, se pueden ver reflejados desde la perspectiva de la Supervisión del Departamento de Servicios al Personal como son los elementos característicos de la estrategia de servicios del mismo. Por lo que es importante recordar la definición de la misma. Albrecht y Zemke (1988:64) definen la estrategia de servicios como “una fórmula

característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real”.

Ahora bien, a partir de lo expresado por la Supervisora del Departamento de Servicios al Personal, existe la carencia de una misión y visión propia para el departamento; sin embargo, si se tienen cinco objetivos planteados para éste año y trabajarán en función de estos.

De igual forma, expone que el personal cuenta con información sobre las actividades que allí se realizan, y considera que los procesos son ejecutados de manera eficaz y eficiente. Además, los tiempos de espera establecidos no son largos y están acordes a las actividades realizadas.

Por otra parte, es importante destacar que el Departamento de Servicios al Personal no cuenta con un instrumento propio para medir la satisfacción de sus clientes y no se ha considerado un espacio donde los trabajadores puedan dejar sus quejas u opiniones.

Cuadro No. 9: Entrevista a Supervisora del Departamento de Servicios al Personal – Indicador Gente

Indicador		Gente
Nº	Pregunta	Respuesta
19	¿Los trabajadores del departamento reciben capacitación específica que le permita llevar a cabo sus funciones?	Si, eventualmente se hacen actualizaciones, cuando hay una reforma en la ley, cuando sale una nueva convención colectiva.
20	¿Cada cuanto tiempo reciben capacitación los trabajadores del departamento?	Sí. Eventualmente se hacen actualizaciones.

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de información suministrada por Supervisora del Departamento de Servicios al Personal.

Cuadro No. 9: Entrevista a Supervisora del Departamento de Servicios al Personal – Indicador Gente (Cont.)

Indicador		Gente
Nº	Pregunta	Respuesta
21	¿Los trabajadores del departamento están capacitados para dar respuesta a los requerimientos de sus clientes?	Si
22	¿Al momento de la atención los trabajadores del departamento demuestran conocimiento y manejo de las actividades que allí se realizan?	Si.
23	¿Los trabajadores del departamento muestran buena disposición para el servicio?	No todos los días tu amaneces con el mismo humor, yo les digo los problemas personales se dejan en puerta 2. Pero se trata en lo posible de mostrar una actitud favorable. De no mostrar al trabajador toda la carga pesada que tienes encima.
24	¿Considera usted que la comunicación es efectiva entre los trabajadores del departamento y sus clientes?	Si.
25	¿Los trabajadores del departamento muestran una actitud favorable hacia los usuarios?	Si. Se trata en lo posible mostrar una actitud favorable. Tomando en cuenta que no todos los días son iguales y que algunas veces se puede estar o no de mejor ánimo.
26	¿Considera que se brinda una atención acorde a las necesidades y requerimientos de los trabajadores?	Sí. Todas las muchachas cuentan con información de los procesos y se procura dar respuestas precisas. Evitar las divagaciones.

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de información suministrada por Supervisora del Departamento de Servicios al Personal.

Entendiendo que el indicador gente se refiere al personal que presta el servicio, Albrecht y Zemke (1988) señalan que:

A menos que los valores, normas, creencias e ideologías de la organización -la cultura de la organización- estén enfocadas clara y conscientemente en el servicio del cliente, prácticamente no hay ninguna posibilidad de que esa organización pueda dar una calidad consistente de servicio y lograr una permanente reputación para el servicio (p. 103).

A partir de lo expuesto y desde la perspectiva de la Supervisión de Departamento de Servicios al Personal, se considera que las Analistas están

capacitadas y demuestran conocimiento y dominio de todas las actividades que se realizan en el Departamento. De igual forma, expresa que el personal tiene buena disposición para el servicio y que demuestran una actitud favorable frente a los usuarios.

Desde esta perspectiva, los elementos anteriormente señalados guardan relación con lo expuesto por los autores citados, cuando indican que el personal debe estar orientado hacia el servicio al cliente para lograr un buen servicio, debido a que la disposición para el servicio y una actitud favorable son elementos característicos de un servicio orientado al cliente.

Cuadro No. 10: Entrevista a Supervisora del Departamento de Servicios al Personal – Indicador Sistemas

Indicador		Sistemas
Tipo de Sistema		Gerencial
N°	Pregunta	Respuesta
27	¿El departamento está orientado a cumplir los objetivos planteados por la empresa?	Si.
28	¿El departamento lleva indicadores que permiten demostrar la gestión?	Se llevan algunos indicadores mensuales donde se refleja lo que se refiere a rotación de personal, los eventos realizados, las visitas domiciliarias realizadas, ausentismo, fuerza laboral, entrevistas de egreso, rotación. A partir del mes de febrero se comenzó a llevar el indicador de atención de servicios al personal, por los casos atendidos durante el mes.
Tipo de Sistema		Técnico
N°	Pregunta	Respuesta
29	¿El departamento dispone de los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de los trabajadores?	“Si, disponen de todo lo necesario. Aquí no nos niegan nada”.
30	¿Los softwares y aplicaciones que se utilizan permiten dar una respuesta oportuna a los requerimientos de los trabajadores?	Los softwares y aplicaciones si permiten dar respuesta. El departamento de tecnología está pendiente de eso. Hay programas que fueron comprados, pero muchos de los programas utilizados fueron elaborados internamente.
31	¿Considera que la distribución del departamento permite brindar una adecuada atención a los trabajadores?	La distribución no es acorde. Lo ideal sería estar todos en un solo espacio. “Tú puedes ver aquí arriba estoy yo y abajo están las analistas. La trabajadora social está arriba. Lo ideal sería que Servicios al Personal estén todos en una misma oficina”.
32	¿Cree usted que los trabajadores encuentran agradable el espacio donde laboran?	Los trabajadores encuentran el espacio pequeño, cuando hay necesidad de hacer entrega de tarjetas hay que movilizarse al espacio del comedor.

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de información suministrada por Supervisora del Departamento de Servicios al Personal.

Cuadro No. 10: Entrevista a Supervisora del Departamento de Servicios al Personal – Indicador Sistemas (Cont.)

Indicador:		Sistemas
Tipo de Sistema		Reglas y Regulaciones
Nº	Pregunta	Respuesta
33	¿Los trabajadores del departamento están claros con los lineamientos, normas y procedimientos que deben seguir para dar respuesta a los requerimientos de los clientes?	Si.
34	¿Se cumplen en el Departamento los lineamientos, normas y procedimientos establecidos para dar respuesta a los requerimientos de los trabajadores?	Si, ellos tienen a su disposición todos los manuales en la intranet. Para el personal que no tiene acceso a la intranet la información se publica en las carteleras.
34.1	¿Cómo evalúan que se siguen las normas y procedimientos?	Evitando los márgenes de error, no hay un indicador o instrumento para medirlo. Se hace a través de la supervisión. Muchas veces los errores son por no validar, errores de dedo.
35	¿Se cumplen con los horarios de atención establecidos?	Si, se cumplen, la atención es en horario de oficina 07:30am a 12:30 y 1:30pm a 04:30. Durante todo el día.
Tipo de Sistema		Social
Nº	Pregunta	Respuesta
36	¿Considera que existe un ambiente de trabajo agradable en el departamento?	“En línea general hay armonía entre el personal. Se prestan ayudan una con otras”.
36.1	¿Cómo están distribuidas las actividades del Departamento?	Las actividades están distribuidas equitativamente, no hay sobrecarga de trabajo, no hay sobretiempo ni horas extras.
37	¿Existe una buena interacción entre los trabajadores del departamento?	“Si. La gerente dice que somos como hermanos y debemos querernos como hermanos. Pasamos más tiempo aquí que en la casa”.
38	¿Se reciben de forma positiva las críticas constructivas de los trabajadores?	“A veces se molestan, pero no por lo que les dicen sino por la forma en cómo se los dicen, sin embargo considero que son bastante receptivas”.

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de información suministrada por Supervisora del Departamento de Servicios al Personal.

Según Albrecht y Zemke (1988:39) los sistemas “está verdaderamente diseñados para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación, todo le dice al cliente: Todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades”.

De igual forma estos autores plantean que existen cuatro tipos de sistemas: Gerencial, Técnico, Reglas y regulaciones y Social. El primero relacionado a las estrategias y toma de decisiones de la Gerencia; el segundo se refiere a los recursos, equipos, herramientas y estructuras utilizadas para prestar un servicio; el tercero señala las pautas a seguir por el prestador de servicio y los clientes y el cuarto comprende la interacción prestador de servicio - cliente.

A partir de la información suministrada por la Supervisora del Departamento de Servicios al Personal se obtuvo la percepción de la Gerencia sobre el indicador sistemas. Con respecto al sistema gerencial se evidencio que existe una orientación al cumplimiento de los objetivos propuestos. En relación al sistema técnico los prestadores de servicio disponen de los materiales y recursos necesarios para la realización de sus actividades, sin embargo el espacio físico donde laboran no es lo suficientemente amplio para dar atención al volumen de clientes.

Sobre el sistema de reglas y regulaciones, desde la perspectiva de la entrevistada se considera que en el departamento se cumplen las normas y procedimientos establecidos y tanto los trabajadores que prestan el servicio como los que lo reciben están claros con las mismas. Finalmente en el sistema social plantea que los prestadores de servicio encuentran el ambiente de trabajo agradable, que la distribución del trabajo es equitativa, existe armonía y tienen buena disposición al momento de recibir críticas constructivas.

En cuanto al segundo objetivo, identificar la percepción del cliente interno sobre la calidad de servicio que presta el departamento objeto de

estudio y el tercer objetivo, determinar la percepción de los trabajadores del departamento sobre la calidad del servicio que prestan, se presentan los resultados obtenidos a través de los cuestionarios.

Para cada cuestionario se agruparon los ítems correspondientes por cada indicador, realizando un análisis guiado por una escala de tipo Likert, basándose en la sumatoria de los porcentajes de los ítems positivos y posteriormente ubicándolos en una escala para determinar el nivel de calidad por cada indicador. De igual forma, es importante señalar lo propuesto por Díez y Romero (2013:356) sobre los referentes de comparación:

Las actitudes consideradas en el Referente de Comparación varían desde muy negativa hasta muy positiva, los investigadores definen cada categoría según su criterio tomando en cuenta los componentes actitudinales, la importancia del referente de comparación radica en que será el punto de partida para formular conclusiones y recomendaciones.

A partir de lo anteriormente expuesto, las investigadoras propusieron la siguiente escala de valoración para la medición de los resultados:

Cuadro No. 11: Escala de Valoración para medición de los resultados

Porcentajes	Calidad de Servicio	Criterios
0 – 25%	Muy Baja	Debilidades
25,01 – 50%	Baja	
50,01 – 75%	Alta	
75,01 – 100%	Muy Alta	Fortalezas

Elaborado por: Castillo y Castillo (2016).

De acuerdo con el cuadro anterior, el primer nivel de la calidad es muy baja, esto quiere decir, que existe gran insatisfacción con el servicio ofrecido

por parte del personal que presta el servicio y por parte de quien lo recibe, mientras que el ultimo nivel de la calidad es muy alta, el cual se considera como el nivel deseado y quiere decir, que los clientes y el prestador de servicios se encuentran totalmente satisfechos con la calidad del servicio. Adicionalmente, con fines de establecer cuáles son las oportunidades de mejora, se considera como debilidades los niveles de calidad muy bajo, bajo y alto y como fortalezas, el nivel de calidad muy alto.

En relación al indicador cliente, se presenta a continuación dos cuadros donde se reflejan, en uno la percepción de los clientes internos y en el otro la percepción de los prestadores de servicios:

Cuadro No. 12: Indicador Cliente – Percepción Cliente Interno

N°	Preguntas	Frecuencia					Porcentaje					Acum. TDA y DA	Nivel de Calidad
		TDA	DA	NI	DES	TDES	TDA %	DA %	NI %	DES %	TDES %		
1	Cuento con información sobre las actividades y procesos que realiza el departamento.	29	28	19	8	3	33,3%	32,2%	21,8%	9,2%	3,4%	65,5%	Alta
2	La atención recibida es de mi agrado.	26	36	12	11	2	29,9%	41,4%	13,8%	12,6%	2,3%	71,3%	Alta
3	Los servicios que ofrece el departamento satisfacen mis necesidades.	17	40	15	11	4	19,5%	46,0%	17,2%	12,6%	4,6%	65,5%	Alta
4	La atención recibida cubre mis expectativas.	17	25	21	22	2	19,5%	28,7%	24,1%	25,3%	2,3%	48,3%	Baja
5	Las respuestas recibidas son acordes a mis necesidades.	13	34	23	14	3	14,9%	39,1%	26,4%	16,1%	3,4%	54,0%	Alta

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de Cuestionario aplicado a los clientes.

Cuadro No. 13: Indicador Cliente – Percepción Prestador de Servicios

N°	Preguntas	Frecuencia					Porcentaje					Acum. TDA y DA	Nivel de Calidad
		TDA	DA	NI	DES	TDES	TDA %	DA %	NI %	DES %	TDES %		
1	Cuento con información de las actividades y procesos que realiza el departamento.	6	1	0	2	0	66,67%	11,11%	0,0%	22,2%	0,0%	77,8%	Muy Alta
2	La atención que brindo es del agrado de los trabajadores.	3	5	1	0	0	33,33%	55,56%	11,1%	0,0%	0,0%	88,9%	Muy Alta
3	Los servicios que ofrece el departamento satisfacen las necesidades de los trabajadores.	0	6	3	0	0	0,00%	66,67%	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	Alta
4	La atención que brindo cubre las expectativas de los trabajadores.	4	4	1	0	0	44,44%	44,44%	11,1%	0,0%	0,0%	88,9%	Muy Alta
5	Las respuestas brindadas son acordes a las necesidades de los trabajadores.	5	2	2	0	0	55,56%	22,22%	22,2%	0,0%	0,0%	77,8%	Muy Alta

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de Cuestionario aplicado a los prestadores de servicios.

Albrecht y Zemke (1988:48) plantean que para ofrecer un buen servicio las organizaciones deben conocer a sus clientes, qué los motiva, cuáles son sus gustos, preferencias y expectativas, ellos expresan que “comprender las percepciones del cliente es definitivo para el éxito de un servicio”, es por ello que en esta primera parte del cuestionario se buscó obtener cuál es la opinión que tienen los clientes y los trabajadores del departamento en cuanto al servicio.

A partir de lo presentado en los cuadros se evidencia que los clientes con 65,5 por ciento de las respuestas obtenidas cuentan con información sobre las actividades y procesos que se realizan en el Departamento de Servicios al Personal, de igual manera con un 77,8 por ciento de las respuestas los prestadores de servicio indican tener información de las

actividades y procesos que allí se realizan. Estos porcentajes los ubican en la escala de calidad en un nivel alto y muy alto respectivamente.

En cuanto a la atención, tanto los clientes como los prestadores de servicio coinciden en que es del agrado de los trabajadores, los primeros, con un 71,3 por ciento lo que los ubica en la escala de calidad en el nivel alto y los segundos, con un 88,9 por ciento que los ubica en el nivel muy alto.

Con respecto a los servicios tanto los clientes como los prestadores de servicio están de acuerdo que los mismos satisfacen las necesidades los trabajadores, y así lo refleja los cuadros, con un 65,5 por ciento y un 66,7 por ciento respectivamente, lo que los ubica a ambos en el nivel alto de la escala de calidad.

En relación a las expectativas de los clientes hay diferencias de opiniones, con 48,3 por ciento los clientes consideran que la atención recibida no cubre sus expectativas, por otro lado los prestadores de servicio con un 88,9 por ciento expresan que la atención brindada si cubre las expectativas de los trabajadores, estos porcentajes reflejan que no hay coincidencia en este punto. Con esto se puede inferir que los trabajadores de acuerdo a la respuesta de la primera pregunta consideran que la atención es buena y de su agrado, sin embargo la misma no llega a satisfacer sus expectativas.

Por otra parte, en relación a las respuestas brindadas, tanto los clientes como los prestadores de servicio, consideran que son acordes a las necesidades. Lo cual se refleja en un nivel de calidad alto con un 54,0 por

ciento para los clientes y un nivel de calidad muy alto con un 77,8 por ciento para los prestadores de servicio.

A partir de los resultados presentados anteriormente se demuestra que hay coincidencia de opiniones entre los clientes y los prestadores de servicio en cuanto a los servicios prestados, la atención brindada, satisfacción de necesidades e información recibida. Lo que deja como resultado que para este indicador exista un nivel de calidad alto con un 60,9 por ciento para los clientes y muy alto con un 80 por ciento para los prestadores de servicio. A continuación, se presenta cuadro resumen del indicador cliente.

Cuadro No. 14: Resumen Indicador Cliente

	Acumulado de Frecuencias					Acumulado de Porcentajes					Acum. TDA y DA	Nivel de Calidad
	TDA	DA	NI	DES	TDES	TDA%	DA%	NI%	DES%	TDES%		
PRESTADOR DE SERVICIO	18	18	7	2	0	40,0%	40,0%	15,6%	4,4%	0%	80,0%	Muy Alta
CLIENTES	102	163	90	66	14	23,4%	37,5%	20,7%	15,2%	3,2%	60,9%	Alta

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de Cuestionarios aplicados a los clientes y prestadores de servicio.

Cabe destacar que existe una diferencia de criterio en cuanto a la satisfacción de las expectativas de los trabajadores, para el cliente éstas no son cubiertas al momento de recibir el servicio, opinión contraria a la de los prestadores de servicio y la Supervisora del departamento, en relación a este punto Albrecht y Zemke (1988:49) expresan que “cuando el nivel de servicio ya no satisface sus expectativas, el cliente busca otras opciones” por lo tanto “el cliente desea y espera que el servicio esté a un nivel justo en todo momento”.

En lo que respecta al indicador estrategia de servicio, se presenta a continuación dos cuadros donde se reflejan, en uno la percepción de los clientes internos y en el otro la percepción de los prestadores de servicio:

Cuadro No. 15: Indicador Estrategia de Servicio – Percepción Cliente Interno

N°	Preguntas	Frecuencia					Porcentaje					Acum. TDA y DA	Nivel de Calidad
		TDA	DA	NI	DES	TDES	TDA %	DA %	NI %	DES %	TDES %		
6	Se realizan los procesos de acuerdo a las normas del departamento.	16	46	16	8	1	18,4%	52,9%	18,4%	9,2%	1,1%	71,3%	Alta
7	Los tiempos de espera son acordes a los trámites.	21	29	23	13	1	24,1%	33,3%	26,4%	14,9%	1,1%	57,5%	Alta
8	Las actividades que se realizan en el departamento dan respuestas a mis necesidades.	17	36	19	12	3	19,5%	41,4%	21,8%	13,8%	3,4%	60,9%	Alta
9	Los procesos son realizados de manera eficaz y eficiente.	20	25	26	12	4	23,0%	28,7%	29,9%	13,8%	4,6%	51,7%	Alta
10	El departamento realiza constantes cambios para mejorar el servicio que presta.	13	15	25	19	15	14,9%	17,2%	28,7%	21,8%	17,2%	32,2%	Baja
11	Existe en el departamento un buzón donde puedo dejar mis quejas, opiniones y sugerencias.	10	8	10	17	42	11,5%	9,2%	11,5%	19,5%	48,3%	20,7%	Muy Baja

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de Cuestionario aplicado a los clientes.

Cuadro No. 16: Indicador Estrategia de Servicio – Percepción Prestador de Servicios

N°	Preguntas	Frecuencia					Porcentaje					Acum. TDA y DA	Nivel de Calidad
		TDA	DA	NI	DES	TDES	TDA %	DA %	NI %	DES %	TDES %		
6	Cuento con información de la misión y visión del departamento.	4	4	1	0	0	44,44%	44,44%	11,1%	0,0%	0,0%	88,9%	Muy Alta

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de Cuestionario aplicado a los prestadores de servicios.

**Cuadro No. 16: Indicador Estrategia de Servicio – Percepción
Prestador de Servicio (Cont.)**

N°	Preguntas	Frecuencia					Porcentaje					Acum. TDA y DA	Nivel de Calidad
		TDA	DA	NI	DES	TDES	TDA %	DA %	NI %	DES %	TDES %		
7	Estoy claro con los objetivos del departamento.	6	1	1	1	0	66,67%	11,11%	11,1%	11,1%	0,0%	77,8%	Muy Alta
8	Cumplo con las normas y procedimientos establecidos.	4	5	0	0	0	44,44%	55,56%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	Muy Alta
9	Cumplo con los tiempos establecidos para dar respuesta a las solicitudes de los trabajadores.	7	2	0	0	0	77,78%	22,22%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	Muy Alta
10	Las actividades que realizo en el departamento dan respuestas a las necesidades de los trabajadores.	5	4	0	0	0	55,56%	44,44%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	Muy Alta
11	Ejecuto los procesos de manera eficaz y eficiente.	6	3	0	0	0	66,67%	33,33%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	Muy Alta
12	Se realiza constantemente en el departamento cambios para mejorar el servicio que se presta.	1	5	2	1	0	11,11%	55,56%	22,2%	11,1%	0,0%	66,7%	Alta
13	Propongo ideas para mejorar la gestión del departamento.	3	5	0	1	0	33,33%	55,56%	0,0%	11,1%	0,0%	88,9%	Muy Alta
14	En el departamento hay un buzón donde los trabajadores pueden dejar sus quejas, opiniones y sugerencias.	0	0	3	0	6	0,00%	0,00%	33,3%	0,0%	66,7%	0,0%	Muy Baja

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de Cuestionario aplicado a los prestadores de servicio.

Albrecht y Zemke (1988:65) proponen la estrategia de servicio como “un principio organizacional que permita a la gente que trabaje en una empresa de servicio, canalizar sus esfuerzos hacia servicios enfocados en el beneficio, que se distingan muy bien ante los ojos del cliente”. De igual forma expresan que “una nítida estrategia del servicio que haya sido explicada a todos los empleados crea la convicción de que el servicio para el cliente es el criterio más importante para el éxito de nuestra compañía” (ibíd. p.65). Es por ello que los ítems de éste indicador proporcionan información sobre las

características de la estrategia de servicio del departamento objeto de estudio.

En relación a la misión y visión y objetivos, los prestadores de servicios afirman conocerlas con un 88,9 por ciento y 77,8 por ciento respectivamente, no obstante en la información suministrada por la Supervisora del Departamento de Servicios al Personal indicó que éste no posee una misión y visión propia, sino que se toma como referencia la de la organización y que se trabaja en función a los objetivos propuestos cada año, lo que demuestra que no hay concordancia entre lo que expresan los prestadores de servicios y la supervisión.

Albrecht y Zemke (1988:65) señalan que la visión en una organización es indispensable para el desarrollo de una estrategia de servicio.

La visión es la capacidad para ver la selva a través de los árboles. Ver la selva significa darse cuenta de lo que hay en el mundo de los negocios alrededor de su organización, analizar su posición en ese mundo y tener un concepto claro de la posición que se quiere ocupar.

Por lo que, se considera como una debilidad la carencia de la misma, ya que pone en evidencia la falta de un norte que direcciona las acciones del departamento.

En cuanto a las normas y procedimientos tanto los clientes como los prestadores de servicio están de acuerdo en que éstas se cumplen con un 71,3 por ciento y 100 por ciento respectivamente. Lo que se refleja para los clientes en un nivel de calidad alta y para los prestadores de servicios muy alta. Esto concuerda con lo expresado desde la Supervisión del Departamento, donde indican que los procesos se cumplen según la

normativa, y que en el caso de que los clientes no los conozcan los prestadores de servicio deben informarlos.

Con respecto a los tiempos de espera existe concordancia entre la opinión de los clientes y los prestadores de servicios en que los mismos son acorde a las actividades que se ejecutan. En los cuadros se puede observar con un 57,5 por ciento para los clientes y con un 100 por ciento para los prestadores de servicios, lo que da como resultado un nivel de calidad alto y muy alto respectivamente.

Por otra parte, sobre las actividades realizadas en el departamento tanto los clientes como los prestadores de servicio coinciden en que dan respuesta a las necesidades de los trabajadores, los primeros con un 60,9 por ciento lo que los ubica en la escala de calidad en el nivel alto y los segundos con un 100 por ciento que los ubica en el nivel muy alto. Al respecto la Supervisora del Departamento indica que, las respuestas son acordes a los requerimientos y que el personal se apegó a la normativa establecida.

En lo que se refiere a la ejecución de los procesos, los clientes y los prestadores de servicios están de acuerdo en que se realizan de manera eficaz y eficiente. Así se evidencia en los porcentajes presentados en los cuadros con un 51,7 por ciento los clientes y un 100 por ciento los prestadores de servicios, lo que los ubica en la escala de calidad en un nivel alto los primeros y muy alto los segundos. Al respecto la Supervisora del Departamento indica, que los procesos se realizan apegándose a la normativas y que la efectividad se mide a través del Departamento de Auditoría Interna.

En relación a los cambios y mejoras en el departamentos, existe discrepancia entre los expresado por los clientes y los prestadores de servicio. Según los primeros no se realizan constantes cambios que permitan mejorar el servicio que presta el departamento, esta opinión se ve reflejada con 32,2 por ciento de las respuestas obtenidas lo que lo ubica en un nivel de calidad bajo. Los segundos, por su parte consideran que si se realizan cambios oportunos que permiten mejorar el servicio que ofrecen, esto se evidencia con un 66,7 por ciento de las respuestas obtenidas, lo que lo ubica en un nivel de calidad alto. Desde el punto de vista de la Supervisión si se realizan cambios y mejoras, todos los procesos son revisados una vez al año para verificar si es oportuno realizar modificaciones en los mismos.

Con respecto a la iniciativa y participación de los trabajadores del departamento, los mismos señalan que estos proponen constantemente ideas para mejorar el servicio; así lo muestra el cuadro con un 88,9 por ciento de las respuestas dadas, lo que lo ubica en un nivel muy alto es la escala de la calidad. Ahora bien, en cuanto a la participación de los clientes tanto los prestadores de servicio como los usuarios afirman que no existe un espacio donde se puedan dejar quejas, opiniones y/o sugerencias. Esto se ve reflejado en el cuadro para los clientes con un 20, 7 por ciento y cero por ciento para las analistas, lo que los ubica en la escala de calidad, en el nivel muy bajo. Sin embargo, la Supervisora del Departamento indica que no se ha considerado tal espacio, debido a que a los trabajadores no les gusta participar.

A partir de los resultados expuestos anteriormente se hace importante resaltar lo propuesto por Albrecht y Zemke (1988:69) quienes señalan que “una estrategia efectiva de los servicios pone en juego tres conceptos

importantes: la investigación de mercados, la misión del negocio y los valores motores de la organización". En relación a la investigación de mercados se puede decir que "las compañías eficientes de servicio utilizan toda la información disponible para ayudar a planear una estrategia del servicio". Sobre el segundo elemento la misión, se trata de conocer "qué estamos haciendo". Y finalmente, los valores organizacionales que constituyen "un conjunto de principios corporativos, especialmente relacionados con el servicio". (ibíd. p.69).

En este sentido, se evidencia que existen puntos de acuerdo entre los clientes y los prestadores de servicios sobre algunos elementos referentes a la estrategia de servicio como el cumplimiento de las normas y procedimientos, los tiempos de espera, y la ejecución de los procesos de manera eficaz y eficiente. Sin embargo, existe desacuerdo en lo que se refiere a los cambios y mejoras en el departamento. Además, se hace importante destacar que la gestión del Departamento de Servicios al Personal se desarrolla en función de objetivos ya que no existe una misión y visión definida.

Por consiguiente, para éste indicador existe en un nivel de calidad bajo con un 49,1 por ciento para los clientes y muy alto con un 90,5 por ciento para los prestadores de servicio. A continuación, se presenta cuadro resumen del indicador cliente.

Cuadro No. 17: Resumen Indicador Estrategia de Servicio

	Acumulado de Frecuencias					Acumulado de Porcentajes					Acum. TDA y DA	Nivel de Calidad
	TDA	DA	NI	DES	TDES	TDA%	DA%	NI%	DES%	TDES%		
PRESTADOR DE SERVICIOS	33	24	4	2	0	52,4%	38,1%	6,3%	3,2%	0%	90,5%	Muy Alta
CLIENTES	97	159	119	81	66	18,6%	30,5%	22,8%	15,5%	12,6%	49,1%	Baja

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de Cuestionarios aplicados a los clientes y prestadores de servicios.

En lo que respecta al indicador gente, se presenta a continuación dos cuadros donde se reflejan, en uno la percepción de los clientes internos y en el otro la percepción de los prestadores de servicios:

Cuadro No. 18: Indicador Gente – Percepción Cliente Interno

N°	Preguntas	Frecuencia					Porcentaje					Acum. TDA y DA	Nivel de Calidad
		TDA	DA	NI	DES	TDES	TDA %	DA %	NI %	DES %	TDES %		
12	Los trabajadores del departamento están capacitados para dar respuesta a mis requerimientos.	25	39	14	7	2	28,7%	44,8%	16,1%	8,0%	2,3%	73,6%	Alta
13	Los trabajadores muestran conocimiento de las actividades que se realizan en el departamento.	25	47	11	4	0	28,7%	54,0%	12,6%	4,6%	0,0%	82,8%	Muy Alta
14	La información que recibo es clara, precisa y acorde a mis necesidades.	23	37	19	7	1	26,4%	42,5%	21,8%	8,0%	1,1%	69,0%	Alta
15	Percibo una buena disposición para el servicio por parte de los trabajadores del departamento.	25	26	27	6	3	28,7%	29,9%	31,0%	6,9%	3,4%	58,6%	Alta
16	La comunicación es efectiva con los trabajadores del departamento.	25	36	13	9	4	28,7%	41,4%	14,9%	10,3%	4,6%	70,1%	Alta
17	Los trabajadores del departamento presentan una actitud favorables hacia el cliente.	31	29	15	11	1	35,6%	33,3%	17,2%	12,6%	1,1%	69,0%	Alta
18	La atención recibida es acorde a mis necesidades y requerimientos.	16	34	28	8	1	18,4%	39,1%	32,2%	9,2%	1,1%	57,5%	Alta

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de Cuestionario aplicado a los clientes.

Cuadro No. 19: Indicador Gente – Percepción Prestador de Servicios

N°	Preguntas	Frecuencia					Porcentaje					Acum. TDA y DA	Nivel de Calidad
		TDA	DA	NI	DES	TDES	TDA %	DA %	NI %	DES %	TDES %		
15	Recibo periódicamente capacitación o actualización para ejecutar mis funciones de manera satisfactoria.	0	5	2	2	0	0,00%	55,56%	22,2%	22,2%	0,0%	55,6%	Alta
16	Estoy capacitado para dar respuesta a los requerimientos de los trabajadores.	3	4	2	0	0	33,33%	44,44%	22,2%	0,0%	0,0%	77,8%	Muy Alta

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de Cuestionario aplicado a los prestadores de servicios.

Cuadro No. 19: Indicador Gente – Percepción Prestador de Servicios

N°	Preguntas	Frecuencia					Porcentaje					Acum. TDA y DA	Nivel de Calidad
		TDA	DA	NI	DES	TDES	TDA %	DA %	NI %	DES %	TDES %		
17	Demuestro a los trabajadores conocimiento y manejo de las actividades que realizo en el departamento.	5	3	0	1	0	55,56%	33,33%	0,0%	11,1%	0,0%	88,9%	Muy Alta
18	La información que brindo es clara, precisa y acorde a las necesidades de los trabajadores.	4	5	0	0	0	44,44%	55,56%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	Muy Alta
19	Demuestro una buena disposición para el servicio a los trabajadores.	8	1	0	0	0	88,89%	11,11%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	Muy Alta
20	Me comunico de manera efectiva con los trabajadores.	5	4	0	0	0	55,56%	44,44%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	Muy Alta
21	Presento una actitud favorable hacia los trabajadores.	5	4	0	0	0	55,56%	44,44%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	Muy Alta
22	Brindo una atención acorde a las necesidades y requerimientos de los trabajadores.	5	4	0	0	0	55,56%	44,44%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	Muy Alta

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de Cuestionario aplicado a los prestadores de servicios.

En relación al indicador gente Albrecht y Zemke (1988:99) señalan que “para la prosperidad de una organización de servicios, la línea de enlace con el público necesita actuar con un nivel muy consistente de preocupación y atención a las necesidades de los clientes”. En consecuencia, los ítems de esta sección indagan sobre la actitud y disposición del prestador de servicio, así como la forma en que éste realiza sus funciones.

En lo que se refiere a la capacitación del prestador de servicios, estos señalan que la reciben periódicamente, lo cual se ve reflejado en sus opiniones con un 55,6 por ciento, obteniendo un nivel de calidad alto. Así mismos, tanto los clientes como los prestadores de servicios y la supervisión del Departamento concuerdan en que los mismos están capacitados para ejecutar sus funciones y dar respuesta a los requerimientos de los usuarios, así refleja en las repuestas dadas por los clientes con un 73,6 por ciento y 77,8 por ciento los prestadores de servicios; lo que los ubica dentro de la escala de calidad en el nivel alto y muy alto respectivamente.

De igual forma los clientes y los prestadores de servicio coinciden en que éstos demuestran conocimientos de los procesos y actividades que se ejecutan en el departamento. Esto se evidencia en el cuadro con un 82,8 por ciento para los clientes y un 88,9 por ciento para las Analista, ubicándolas en un nivel de calidad muy alto. Desde la perspectiva de la supervisión, al personal recibe capacitación periódicamente, éstos reciben formación para actualizarlos cuando hay cambios en los procedimientos, nueva convención colectiva o actualizaciones en la normativa legal vigente.

Así mismo, están de acuerdo en que la información que brindan los trabajadores del departamento es clara, precisa y acorde a los

requerimientos de los clientes. Esto se puede apreciar en el cuadro 69 por ciento para los clientes y un 100 por ciento para los prestadores de servicio, lo que los ubica en el nivel alto y muy alto respectivamente dentro de la escala de calidad.

Por otra parte, en lo que se refiere a la disposición para el servicio los clientes y los prestadores de servicios coinciden en que éstos muestran una buena disposición para el mismo, reflejándose en el cuadro con un 58,6 por ciento de las respuestas de los clientes y un 100 por ciento de las opiniones de los trabajadores del departamento, colocándolos dentro de la escala de calidad en un nivel alto y muy alto respectivamente.

En materia de comunicación, ambas partes consideran que la misma se realiza de manera efectiva, con un 70,1 por ciento de las repuestas de los clientes y con 100 un por ciento de las opiniones de los prestadores de servicios, que los ubica en un nivel de calidad alto y muy alto respectivamente.

En relación a la actitud de los prestadores de servicio hacia los clientes, estos están de acuerdo en que es favorable hacia los mismos y así se evidencia en los cuadros con un 69,0 por ciento de las repuestas por parte de los clientes y un 100 por ciento por parte de los prestadores de servicio, lo que los coloca en un nivel de calidad alto y muy alto respectivamente. Al respecto, la Supervisora del Departamento expresa que se trata en lo posible de mostrar una actitud favorable hacia el cliente, dejando a un lado los problemas personales del prestador de servicios.

En cuanto a la atención tanto clientes como prestadores de servicio coinciden en que la misma es acorde a las necesidades y requerimientos de los usuarios. Esto se ve reflejado en los cuadros con un por 57,5 ciento para los clientes y con un 100 por ciento para los prestadores de servicio, ubicándolos en un nivel alto y muy alto respectivamente, dentro de la escala de calidad.

En función a lo expuesto anteriormente, para éste indicador se evidencia que existe un total acuerdo entre los clientes y los prestadores de servicio en relación a los elementos evaluados. Así se refleja con un 68,6 por ciento para los clientes y un 90,3 por ciento para las analistas. Lo que coincide con la visión de la Supervisión del Departamento en que el personal se encuentra orientado hacia el servicio al cliente. A continuación se presenta cuadro resumen del indicador.

Cuadro No. 20: Resumen Indicador Gente

	Acumulado de Frecuencias					Acumulado de Porcentajes					Acum. TDA y DA	Nivel de Calidad
	TDA	DA	NI	DES	TDES	TDA%	DA%	NI%	DES%	TDES%		
PRESTADORES DE SERVICIOS	35	30	4	3	0	48,6%	41,7%	5,6%	4,2%	0,0%	90,3%	Muy Alta
CLIENTES	170	248	127	52	12	27,9%	40,7%	20,9%	8,5%	2,0%	68,6%	Alta

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de Cuestionario aplicado a los clientes y prestadores de servicios.

En este sentido, es importante resaltar lo señalado por Albrecht y Zemke (1988:99) quienes indican que “si la gente de servicio no es amable, útil, cooperadora e interesada en las necesidades del cliente, este proyectará la misma actitud sobre la organización en conjunto”. Por lo tanto, los resultados presentados anteriormente concuerdan con lo planteado en el modelo del Triángulo del Servicio, en relación al indicador gente.

En lo que respecta al indicador sistemas, se presenta a continuación dos cuadros donde se reflejan, en uno la percepción de los clientes internos y en el otro la percepción de los prestadores de servicios:

Cuadro No. 21: Indicador Sistemas – Percepción Cliente Interno

Tipo de Sistema						Sistema Gerencial							
N°	Preguntas	Frecuencia					Porcentaje					Acum. TDA y DA	Nivel de Calidad
		TDA	DA	NI	DES	TDES	TDA %	DA %	NI %	DES %	TDES %		
19	El Departamento está orientado a cumplir los objetivos planteados por la empresa.	36	29	15	7	0	41,4%	33,3%	17,2%	8,0%	0,0%	74,7%	Alta
Tipo de Sistema						Sistema Técnico							
N°	Preguntas	Frecuencia					Porcentaje					Acum. TDA y DA	Nivel de Calidad
		TDA	DA	NI	DES	TDES	TDA %	DA %	NI %	DES %	TDES %		
20	Los trabajadores del departamento disponen de los recursos necesarios para satisfacer mis necesidades.	33	27	16	9	2	37,9%	31,0%	18,4%	10,3%	2,3%	69,0%	Alta
21	El espacio donde soy atendido es de mi agrado.	28	30	16	8	5	32,2%	34,5%	18,4%	9,2%	5,7%	66,7%	Alta
Tipo de Sistema						Sistema de Reglas y Regulaciones							
N°	Preguntas	Frecuencia					Porcentaje					Acum. TDA y DA	Nivel de Calidad
		TDA	DA	NI	DES	TDES	TDA %	DA %	NI %	DES %	TDES %		
22	Los trabajadores del departamento conocen los lineamientos, normas y procedimientos establecidos que deben seguir para dar respuesta a mis requerimientos.	39	28	12	8	0	44,8%	32,2%	13,8%	9,2%	0,0%	77,0%	Muy Alta
23	Los trabajadores del departamento cumplen con los lineamientos, normas y procedimientos establecidos para dar respuesta a mis requerimientos.	25	32	18	10	2	28,7%	36,8%	20,7%	11,5%	2,3%	65,5%	Alta
24	Los trabajadores del departamento cumplen con los horarios de atención.	32	23	16	13	3	36,8%	26,4%	18,4%	14,9%	3,4%	63,2%	Alta
Tipo de Sistema						Sistema Social							
N°	Preguntas	Frecuencia					Porcentaje					Acum. TDA y DA	Nivel de Calidad
		TDA	DA	NI	DES	TDES	TDA %	DA %	NI %	DES %	TDES %		
25	Percibo un ambiente de trabajo agradable dentro del departamento.	24	35	16	9	3	27,6%	40,2%	18,4%	10,3%	3,4%	67,8%	Alta
26	Percibo una buena interacción entre los trabajadores del departamento.	19	43	12	10	3	21,8%	49,4%	13,8%	11,5%	3,4%	71,3%	Alta
27	Los trabajadores del departamento reciben de forma positiva las críticas constructivas.	18	23	15	18	13	20,7%	26,4%	17,2%	20,7%	14,9%	47,1%	Baja

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de Cuestionario aplicado a los clientes.

Cuadro No. 22: Indicador Sistemas – Percepción Prestador de Servicios

Tipo de Sistema							Sistema Gerencial						
N°	Preguntas	Frecuencia					Porcentaje					Acum. TDA y DA	Nivel de Calidad
		TDA	DA	NI	DES	TDES	TDA %	DA %	NI %	DES %	TDES %		
23	Estoy orientado a cumplir los objetivos planteados por la empresa.	5	3	1	0	0	55,56%	33,33%	11,1%	0,0%	0,0%	88,9%	Muy Alta
Tipo de Sistema							Sistema Técnico						
N°	Preguntas	Frecuencia					Porcentaje					Acum. TDA y DA	Nivel de Calidad
		TDA	DA	NI	DES	TDES	TDA %	DA %	NI %	DES %	TDES %		
24	Dispongo de los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de los trabajadores.	3	5	1	0	0	33,33%	55,56%	11,1%	0,0%	0,0%	88,9%	Muy Alta
25	Los softwares y aplicaciones que utilizo me permiten dar respuesta a los requerimientos de los trabajadores.	3	5	1	0	0	33,33%	55,56%	11,1%	0,0%	0,0%	88,9%	Muy Alta
26	La distribución del departamento me permite brindar una adecuada atención a los trabajadores.	0	8	1	0	0	0,00%	88,89%	11,1%	0,0%	0,0%	88,9%	Muy Alta
27	El espacio donde laboro es de mi agrado.	3	5	1	0	0	33,33%	55,56%	11,1%	0,0%	0,0%	88,9%	Muy Alta
Tipo de Sistema							Sistema de Reglas y Regulaciones						
N°	Preguntas	Frecuencia					Porcentaje					Acum. TDA y DA	Nivel de Calidad
		TDA	DA	NI	DES	TDES	TDA %	DA %	NI %	DES %	TDES %		
28	Estoy claro con los lineamientos, normas y procedimientos que debo seguir para dar respuesta a los requerimientos de los trabajadores.	5	4	0	0	0	55,56%	44,44%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	Muy Alta
29	Cumplo con los lineamientos, normas y procedimientos establecidos para dar respuesta a los requerimientos de los trabajadores.	4	4	1	0	0	44,44%	44,44%	11,1%	0,0%	0,0%	88,9%	Muy Alta
30	Cumplo con los horarios de atención.	4	5	0	0	0	44,44%	55,56%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	Muy Alta
Tipo de Sistema							Sistema Social						
N°	Preguntas	Frecuencia					Porcentaje					Acum. TDA y DA	Nivel de Calidad
		TDA	DA	NI	DES	TDES	TDA %	DA %	NI %	DES %	TDES %		
31	Siento que existe un ambiente de trabajo agradable en el departamento.	0	4	5	0	0	0,00%	44,44%	55,6%	0,0%	0,0%	44,4%	Baja
32	Tengo una buena interacción con los trabajadores del departamento.	2	7	0	0	0	22,22%	77,78%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	Muy Alta
33	Recibo de forma positiva las críticas constructivas de los trabajadores.	4	5	0	0	0	44,44%	55,56%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	Muy Alta

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de Cuestionario aplicado a los prestadores de servicios.

Albrecht y Zemke (1988:77) indican que “el sistema de servicio es todo el mecanismo, físico y procedimental que tiene a su disposición la gente que presta ese servicio para satisfacer las necesidades del cliente”. En este sentido, los autores precitados señalan que existen cuatro tipos de sistemas: gerencial, técnico, reglas y regulaciones y social.

En relación al sistema gerencial, tanto los clientes como los prestadores de servicio están de acuerdo que los últimos trabajan en pro del cumplimiento de los objetivos de la organización. Así se evidencia en los cuadros con un 74,7 por ciento para los clientes y un 88,9 por ciento para los prestadores de servicio, lo que los ubica en la escala de calidad en un nivel alto y muy alto respectivamente.

En cuanto al sistema técnico, existe un acuerdo entre los clientes y los prestadores de servicios en que estos últimos disponen de los recursos necesarios para atender los requerimientos de los clientes. Esto se evidencia en el cuadro con un 69 por ciento para los clientes y un 88,9 por ciento para las Analistas, lo que los ubica dentro de la escala de calidad en un nivel alto y muy alto respectivamente. Así mismo, los prestadores de servicios afirman con un 88,9 por ciento de las respuestas, que los softwares y aplicaciones utilizados son idóneos para dar respuesta a los requerimientos de los clientes y que la distribución del departamento permite brindar una adecuada atención, colocándolo en la escala de calidad en el nivel muy alto. De acuerdo a lo expresado por la entrevistada, la empresa le otorga a sus trabajadores, todos los recursos y herramientas que requieran para llevar a cabo su gestión.

En el mismo orden de ideas, los clientes y los prestadores de servicios coinciden en que el espacio donde está ubicado el departamento de servicios al personal es agradable para ambas partes, así se refleja en las respuestas de los clientes con un 66,7 por ciento y de las Analistas con un 88,9 por ciento, lo que los ubica en un alto y muy alto nivel de calidad respectivamente. Sin embargo, de acuerdo a lo expresado por la Supervisora del Departamento, el espacio donde se labora se torna insuficiente cuando se requiere atender gran volumen de trabajadores.

Por otra parte, en relación al sistema de reglas y regulaciones, los clientes y prestadores de servicio afirman estar claros en cuanto a los lineamientos, normas y procedimientos que se deben seguir para dar respuesta a los requerimientos de los clientes, así se refleja en el cuadro con 77 un por ciento para los primeros y un 100 por ciento para los segundos, lo que los ubica en el nivel calidad muy alto de acuerdo a la escala. De igual forma, coinciden en que los trabajadores del departamento de servicios al personal cumplen con dichos lineamientos y así se evidencia en sus repuestas con un 65,5 por ciento para los clientes y un 88,9 por ciento para los prestadores de servicio, lo que los coloca según la escala de calidad en el nivel alto y muy alto respectivamente. Esto concuerda con lo expresado por la Supervisión del Departamento, en que los procesos son ejecutados de acuerdo a las normativas establecidas.

En relación a los horarios de trabajo, existe un acuerdo entre clientes y prestadores de servicios de que los mismos se llevan a cabalidad, así lo muestran los cuadros con un 63,2 por ciento para los primeros y un 100 por ciento para los segundos, lo que los posiciona en el nivel de calidad alto y muy alto respectivamente de acuerdo a la escala.

Con respecto al sistema social, existe un desacuerdo entre los clientes y prestadores de servicio en relación al ambiente de trabajo, los primeros consideran que existe un ambiente de trabajo agradable y así lo reflejan con un 67,8 por ciento de las respuestas, ubicándolos en la escala de calidad en un nivel alto; y los segundos, consideran que el ambiente de trabajo no es del todo de su agrado, lo que se evidencia con un 44,4 por ciento de las respuestas, ubicándolos en la escala de calidad en un nivel bajo. Lo que contradice lo señalado por la Supervisora del Departamento, quien indica que existe armonía y un ambiente de trabajo agradable.

En cuanto a la interacción entre los trabajadores del departamento de servicios al personal, los clientes y prestadores de servicios están de acuerdo en que es buena, y así se demuestra en los cuadros con un 71,3 por ciento para los primeros y un 100 por ciento para los segundos, lo que los ubica en un nivel de calidad alto y muy alto respectivamente.

Sobre las críticas constructivas, existe un desacuerdo entre los clientes y los prestadores de servicios, ya que los primeros con un 41,7 por ciento de las respuestas consideran que los trabajadores del departamento no reciben de buen agrado las críticas constructivas, ubicándolos dentro de la escala de calidad en un nivel bajo; y los segundos, consideran con un 100 por ciento de las respuestas, que si reciben de forma positiva las críticas constructivas, lo que los ubica de acuerdo a la escala de calidad en un nivel muy alto. Sin embargo, la Supervisora del Departamento concuerda con la visión de los prestadores de servicio, señalando que éstos son receptivos ante las opiniones de los clientes.

En función a lo expuesto anteriormente, para éste indicador se evidencia que existen puntos de acuerdo entre clientes y prestadores de servicio como que se trabaja en pro de los objetivos de la organización, se disponen de los recursos y herramientas necesarios para atender los requerimientos de los clientes y se cumplen con las normas, lineamiento y horarios de trabajo. Sin embargo, existen diferencias en cuanto a cómo es la percepción del ambiente de trabajo y como se reciben las críticas constructivas por parte de los clientes.

En este sentido, se presenta a continuación cuadro resumen del indicador sistemas:

Cuadro No. 23: Resumen Indicador Sistemas

	Acumulado de Frecuencias					Acumulado de Porcentajes					Acum. TDA y DA	Nivel de Calidad
	TDA	DA	NI	DES	TDES	TDA%	DA%	NI%	DES%	TDES%		
PRESTADORES DE SERVICIOS	33	55	11	0	0	33%	55,6%	11,1%	0,0%	0,0%	88,9%	Muy Alta
CLIENTES	254	270	136	92	31	32,4%	34,5%	17,4%	11,7%	4,0%	66,9%	Alta

Fuente: Castillo y Castillo (2016) A partir de Cuestionario aplicado a los clientes y prestadores de servicios.

En el cuadro, se puede evidenciar que para éste indicador el nivel de calidad para los clientes es alto, con un 66,9 por ciento de las respuestas y para los prestadores de servicio el nivel de calidad es muy alto, con un 88,9 por ciento de las respuestas obtenidas.

CONCLUSIONES

Albrecht y Zemke (1988) señalan que las organizaciones deben encontrar los elementos de una estrategia significativa del servicio, una línea de enlace con el público atenta al cliente y sistemas amables con el cliente que operen en una interacción de auto fortalecimiento para lograr ganar una imagen positiva.

Hay que recordar que la calidad del servicio dependerá de la percepción que tenga cliente al recibir el mismo. Desde esta perspectiva, Albrecht y Zemke (1988:96) señalan que el gran reto para las organizaciones es “crear servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, planear sistemas y procedimientos que sirvan de asistencia [...] y proyectar tareas de contacto con el cliente que le permitan al empleado trabajar en beneficio de los intereses de este”.

En este sentido, se presentan a continuación, los resultados obtenidos en esta investigación luego de haber realizado el análisis de la información, a partir de los datos obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos a la muestra seleccionada, junto con la revisión documental y aspectos teóricos que permitieron dar respuesta a los objetivos propuestos.

En relación al primer objetivo, describir la gestión de servicio del departamento objeto de estudio, se puede evidenciar que desde la perspectiva de la Supervisión del Departamento de Servicios al Personal, existe conformidad y agrado sobre la forma en la cual se están realizando los procesos, considerando que ofrecen una buena gestión que logra satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes, a través de la

administración de los beneficios económicos y socio-económicos enmarcados en la convención colectiva y en la normativa legal vigente.

Así pues, si bien existe una orientación hacia el cliente y se trabaja en función al cumplimiento de los objetivos propuestos, se puede destacar que existe la carencia de una misión y visión propia del Departamento. Además de esto, no se lleva un control con respecto a los trabajadores atendidos y cuáles son sus requerimientos.

En resumen de lo expuesto anteriormente sobre los elementos de la gestión del Departamento de Servicios al Personal se destacan los siguientes aspectos positivos, los cuales llamaremos fortalezas:

- La información brindada es clara, precisa y acorde a las necesidades de sus clientes.
- Los procesos se ejecutan de manera eficaz y eficiente.
- El departamento cuenta con un objetivos planteados y se trabaja en funciona éstos.
- Los trabajadores del departamento muestran una actitud favorable hacia sus clientes.
- Los trabajadores están capacitados y muestran dominio de todos los procesos que se ejecutan en el departamento.
- Se disponen de los recursos, materiales y herramientas para llevar a cabo todos los procesos.
- Se cumplen las normas y procedimientos establecidos. El personal está claro y tiene dominio de las mismas.

De igual forma se destacan los siguientes aspectos de mejora, los cuales llamaremos debilidades:

- No se lleva un control de los trabajadores atendidos.
- El Departamento no posee una misión y visión.
- Carencia de un proceso que permita medir la satisfacción de sus clientes.
- No se ha considerado un espacio donde los trabajadores puedan dejar sus quejas o sugerencias.
- La distribución de las oficinas no permite brindar una atención adecuada a los trabajadores.

En cuanto al segundo objetivo, identificar la percepción del cliente interno sobre la calidad de servicio que presta el departamento objeto de estudio, se pudo apreciar que existe una noción general por parte de cliente en que el Departamento de Servicios al Personal ofrece un buen servicio, destacándose el hecho de que los prestadores de servicio demuestran tener conocimiento y dominio de las actividades realizadas, presentan una actitud favorable de servicio y que los clientes reciben un trato agradable, encontrando respuestas oportunas y precisas para sus requerimientos.

No obstante, es importante destacar que desde la percepción de los clientes, en el Departamento no se realizan constantes cambios que permitan mejorar el servicio que prestan, que no existe un espacio donde éstos puedan dejar sus opiniones, quejas y/o sugerencias.

A continuación se presenta un cuadro donde desde la perspectiva del cliente interno se reflejan las fortalezas y debilidades existentes dentro de los

elementos en la calidad de servicio que presta el Departamento objeto de estudio:

**Cuadro No. 24: Resumen de Fortalezas y Debilidades por
Indicador - Percepción Cliente Interno**

INDICADOR	ITEM	NIVEL DE CALIDAD	CRITERIO
CLIENTE	Información sobre las actividades del Departamento.	Alta	Debilidad
	Atención acorde a las necesidades.	Alta	Debilidad
	Satisfacción de necesidades.	Alta	Debilidad
	Satisfacción de expectativas.	Baja	Debilidad
	Respuestas acordes a las necesidades.	Alta	Debilidad
ESTRATEGIA DE SERVICIO	Normas y Procedimientos.	Alta	Debilidad
	Tiempos de espera.	Alta	Debilidad
	Actividades del Departamento acorde a las necesidades.	Alta	Debilidad
	Ejecución de procesos de forma eficaz y eficiente.	Alta	Debilidad
	Cambios y mejora continua.	Baja	Debilidad
	Buzón de sugerencias.	Muy Baja	Debilidad
GENTE	Capacitación de Personal.	Alta	Debilidad
	Conocimiento y dominio de las actividades.	Muy Alta	Fortaleza
	Información clara y precisa.	Alta	Debilidad
	Disposición de servicio.	Alta	Debilidad
	Comunicación efectiva.	Alta	Debilidad
	Actitud favorable.	Alta	Debilidad
SISTEMA GERENCIAL	Orientación al cumplimiento de objetivos.	Alta	Debilidad
SISTEMA TECNICO	Recursos y herramientas.	Alta	Debilidad
SISTEMAS DE REGLAS Y REGULACIONES	Cumplimiento de lineamientos, normas y procedimientos.	Muy Alta	Fortaleza
	Horarios de Atención.	Alta	Debilidad
SISTEMA SOCIAL	Ambiente de trabajo.	Alta	Debilidad
	Interacción de los trabajadores.	Alta	Debilidad
	Críticas constructivas.	Baja	Debilidad

Elaborado por: Castillo y Castillo (2016).

A partir de la información presentada se evidencia, que a pesar de que los clientes consideran que la calidad de servicio es en su mayoría buena, encontrándose en un nivel de calidad alto, existen oportunidades de mejora, debido a que hay elementos dentro de la calidad de servicio que no satisfacen completamente los requerimientos de los clientes y para lograr esto es necesario que la organización alcance en todos ellos el nivel deseado, es decir que ofrezca un servicio de muy alta calidad. En este sentido, de acuerdo a los criterios establecidos solo se considera como fortaleza aquellos elementos que alcanzan el nivel de calidad muy alto.

Sobre el tercer objetivo, determinar la percepción de los trabajadores del departamento sobre la calidad de servicio que presta, se observó que los prestadores de servicio, se encuentran satisfechos con el servicio que brindan, expresan que existe una orientación hacia el cliente, demostrándole a éstos una actitud favorable y una buena disposición para el servicio. Además, se busca dar a los clientes respuestas claras y oportunas con el fin de satisfacer sus requerimientos, para ello tienen a disposición todos los equipos y recursos necesarios para prestar un buen servicio.

En función a lo planteado, es oportuno mencionar que existen fortalezas y debilidades dentro de los elementos existentes en la calidad de servicio que presta el Departamento de servicios al personal, por lo que a continuación se presenta un cuadro donde se resaltan las más importantes.

**Cuadro No. 25: Resumen de Fortalezas y Debilidades por
Indicador - Percepción Prestador de Servicio**

INDICADOR	ITEM	NIVEL DE CALIDAD	CRITERIO
CLIENTE	Información sobre las actividades del Departamento.	Muy Alta	Fortaleza
	Atención acorde a las necesidades.	Muy Alta	Fortaleza
	Satisfacción de necesidades.	Alta	Debilidad
	Satisfacción de expectativas.	Muy Alta	Fortaleza
	Respuestas acordes a las necesidades.	Muy Alta	Fortaleza
ESTRATEGIA DE SERVICIO	Misión y visión del Departamento.	Muy Alta	Fortaleza
	Objetivos del Departamento.	Muy Alta	Fortaleza
	Normas y Procedimientos.	Muy Alta	Fortaleza
	Tiempos de espera.	Muy Alta	Fortaleza
	Actividades del Departamento acorde a las necesidades.	Muy Alta	Fortaleza
	Ejecución de procesos de forma eficaz y eficiente.	Muy Alta	Fortaleza
	Cambios y mejora continua.	Alta	Debilidad
	Iniciativa y participación.	Muy Alta	Fortaleza
	Buzón de sugerencias.	Muy Baja	Fortaleza
GENTE	Capacitación de Personal.	Alta	Debilidad
	Conocimiento y dominio de las actividades.	Muy Alta	Fortaleza
	Información clara y precisa.	Muy Alta	Fortaleza
	Disposición de servicio.	Muy Alta	Fortaleza
	Comunicación efectiva.	Muy Alta	Fortaleza
	Actitud favorable.	Muy Alta	Fortaleza
SISTEMA GERENCIAL	Orientación al cumplimiento de objetivos.	Muy Alta	Fortaleza
SISTEMA TÉCNICO	Recursos y herramientas.	Muy Alta	Fortaleza
	Softwares y aplicaciones.	Muy Alta	Fortaleza
SISTEMA DE REGLAS Y REGULACIONES	Cumplimiento de lineamientos, normas y procedimientos.	Muy Alta	Fortaleza
	Horarios de Atención.	Muy Alta	Fortaleza
SISTEMA SOCIAL	Ambiente de trabajo.	Baja	Debilidad
	Interacción de los trabajadores.	Muy Alta	Fortaleza
	Críticas constructivas.	Muy Alta	Fortaleza

Elaborado por: Castillo y Castillo (2016).

Por todo lo expuesto anteriormente, se puede decir, que existe un acuerdo entre los puntos de vista de la Supervisión, los clientes y el prestador de servicio, en que de forma general el Departamento de Servicios al personal ofrece un buen servicio, sin embargo existen ciertas debilidades que se deberían corregir.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos y en función de las debilidades diagnosticadas, a continuación se proponen por indicador una serie de acciones que se podrían utilizar para mejorar la calidad del servicio del Departamento de objeto de estudio.

1. Indicador Cliente:

- 1.1. Realizar cursos de formación y sensibilización en materia de orientación al cliente para los prestadores de servicios.
- 1.2. Diseñar e implementar un proceso que permita medir la satisfacción de los clientes periódicamente.

2. Indicador Estrategia de Servicios:

- 2.1. Elaborar una misión y visión propia del Departamento, que esté alineada con los objetivos, para desde el punto de vista estratégico, orientar al Departamento hacia dónde quiere llegar.
- 2.2. Diseñar e implementar un formato que permita llevar un control del número de trabajadores atendidos diariamente y cuáles son sus requerimientos.
- 2.3. Generar o implementar un mecanismo que permita que los clientes pueden dejar sus opiniones, críticas y/o sugerencias. Así mismo, desde la Gerencia motivar a la participación para que los clientes expresen sus opiniones.
- 2.4. Revisar eventualmente los procesos y actividades, para diagnosticar oportunidades de mejora y realizar de manera oportuna cambios que permitan mejorar los mismos.

3. Indicador Gente:

- 3.1. Realizar periódicamente una evaluación al personal que presta el servicio, a fin de detectar necesidades de capacitación y medir su satisfacción.

4. Indicador Sistemas:

4.1. Sistema Técnico

- 4.1.1. Considerar reubicar al personal del Departamento en un espacio más amplio, que permita que todo el personal que allí labora se encuentre en una misma área y que además tenga la capacidad para recibir a los usuarios.

4.2. Sistema de Reglas y Regulaciones

- 4.2.1. Informar a los clientes de las normas y procedimientos a través de folletos, trípticos y carteleras.

4.3. Sistema Social

- 4.3.1. Formar al personal en las técnicas de atención al cliente, para proporcionarles las herramientas que le permitan recibir de forma positiva las opiniones de los clientes y les muestre como dar respuesta a las mismas.

LISTA DE REFERENCIAS

Abab, M^a Francisca (1997) **Investigación Evaluativa en Documentación**. Tipografía Artística Puertes, S. L. Valencia, España.

Albrecht, Karl y Bradford, Lawrence (1997). **La excelencia en el servicio**. 3R Editores. Santafé de Bogotá.

Albrecht, Karl y Zemke, Ron (1988). **Gerencia de Servicio**. Fondo editorial Legis. Colombia.

Areito, Gloria y Areito, Ana (2009). **Información, informática e internet: del ordenador personal a la empresa 2.0**. Visión Libros. España.

Arias, Fidias (2012) **El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica**. Editorial Episteme, C. A. Caracas, Venezuela.

Berry, Leonard; Bennett, David y Brown, Carter (1989). **Calidad de servicio. Una estrategia para instituciones financieras**. Editorial McGraw-Hill. Santafé de Bogotá.

Cejas, Magda y Chirinos, Nilda (2014) **La Gestión de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico**. Universidad de Carabobo Dirección de Medios y Publicaciones. Valencia.

Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición**. Mc Grow Hill. Santafé de Bogotá.

Chiavenato, Idalberto (1999) **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Mc Grow Hill. Santafé de Bogotá.

Cobra, Marcos y Zwarg, Flavio (1991). **Marketing de servicios. Conceptos y estrategias**. Mc Grow Hill. Colombia.

Crosby, Philip (1987) **La Calidad No Cuesta. El Arte de Cerciorarse de la Calidad.** Compañía Editorial Continental, S. A. México.

Delgado de Smith, Yamile (2013) **La investigación social en proceso: ejercicios y respuestas.** Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Venezuela.

Deming, Edwards (1989) **Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis.** Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.

Delgado de Smith, Yamile (2013) **La investigación social en proceso: ejercicios y respuestas.** Dirección de medios y publicaciones de la Universidad de Carabobo. Valencia.

Díaz, Victor (2009) **Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística.** Ril Editores. Santiago de Chile.

Diez, Elieth y Romero, María (2013) **¿Se pueden medir actitudes? Aproximaciones teórico-prácticas.** En Delgado de Smith, Yamile y Colombet Christian, **Relaciones Industriales: Reflexiones teóricas y prácticas** (págs. 339 – 357). Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Venezuela.

Garza, Efraín; Badii, M. H. y Abreu, J. L. (2008). **Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa.** Revista International Journal of Good Conscience. 3(1), 1-64.

Gómez, Marcelo (2006) **Introducción a la Metodología de la Investigación Científica.** Editorial Brujas. Argentina.

Horovitz, Jacques (1991). **La Calidad del Servicio. A la conquista del cliente.** Mc Grow Hill. España.

Hurtado, Jacqueline (2010) **El Proyecto de Investigación.** Ediciones Quiron. Caracas.

Ishikawa, Kauro (1986) **¿Qué es el Control Total de la Calidad? La Modalidad Japonesa**. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Johansen, Oscar (2004). **Introducción general a la teoría de sistemas**. Limusa Noriega Editores. México.

Juran, Joseph (1988) **Juran y la Planificación para la Calidad**. Editorial Díaz de Santos. Madrid España.

Marcano, María (2003) **La Ciencia de la Psicología en el Nuevo Milenio**. Editora Rivolta. Valencia, Venezuela.

Marín, Antonio (1992) **Sociología de la Empresa. Quinta Edición**. Ibérico Europea Ediciones. Madrid, España.

Najul, Jenny (2011). **El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio**. Observatorio Laboral Revista Venezolana. 4(8), 23-35.

Núñez, Artiro (1992) **Estadística básica para planificación**. Siglo Veintiuno Editores. México.

Organización Internacional de Normalización (s/f) Sitio en Línea. Disponible: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>. Consulta: 2016, Febrero 2.

Overholt, Miles y Granell, Elena (2002) **Desafíos humanos y culturales de las estrategias orientadas al cliente. Diez dimensiones para la reflexión organizacional**. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.

Pérez, Vanesa (2006). **Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia del servicio**. 1ra Edición. Ideaspropias Editorial. España.

Rojas, Ramón (2010) **Diseño de un programa de mejoramiento profesional hacía la Calidad de Servicio al Usuario dirigido al Cuerpo de**

Investigaciones Científicas Penales y Criminalísticas (C.I.C.P.C). Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Sampieri, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2006). **Metodología de la Investigación.** McGraw Hill. México.

Sánchez, Miguel y Granero, Javier (2005) **Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia.** FC Editorial. Madrid, España.

Stevich, Milán (2011) **Calidad de Servicio al Cliente Interno que ofrece de Departamento de IT de una Empresa del Ramo Cauchero ubicada en Valencia Estado Carabobo.** Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Solórzano, Fernando y Meza, Alí (2010). **Análisis de Calidad de Servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos a los trabajadores de una empresa avícola caso: Dpto. Empaque.** Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Tamayo, Mario (2004) **Diccionario de la Investigación Científica.** Limusa Noriega Editores. México.

Tarí, Juan (2000). **Calidad total: fuente de ventaja competitiva.** Publicaciones de la Universidad de Alicante. Alicante.

Vargas, Martha y Aldana, Luzángela (2007). **Calidad y Servicio. Concepto y Herramientas.** Libro en línea. Disponible: https://books.google.co.ve/books?id=_tDLDSjnbIsC&printsec=frontcover&dq=calidad+concepto&hl=es&sa=X&ei=Aup0VazalOTIsAT4w4HADw&ved=0CClQ6AEwAQ#v=onepage&q=calidad%20concepto&f=false. Consulta: 2015, Mayo 27.

Vavra, Terry (2003) **Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000.** FC Editorial.

Zeithmal, Valarie; Parasuraman, A. y Berry, Leonard (1993). **Calidad total en la gestión de servicios: Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores**. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

ANEXOS

ANEXO A



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



Guión de Entrevista

1. ¿Cuáles son los servicios que presta el departamento?
2. ¿Cuántos trabajadores se atienden en promedio al día?
3. ¿Cuál es la edad promedio de los clientes?
4. ¿Los servicios que se ofrecen en el departamento satisfacen las necesidades de los trabajadores?
5. ¿Considera usted que la atención que se brinda en el departamento es del agrado de los trabajadores?
6. ¿Considera usted que la atención que brinda el departamento cubre las expectativas de los trabajadores?
7. ¿Las respuestas brindadas por los trabajadores son acordes a las necesidades de los clientes?
8. ¿La información que se brinda es clara, precisa y acorde a las necesidades de los trabajadores?
9. ¿Los trabajadores del departamento están claros con todas las actividades y procesos que allí se ejecutan?
10. ¿Los trabajadores del departamento cuentan con información sobre la misión y visión del mismo?
11. ¿Los trabajadores del departamento están claros con los objetivos de este?
12. ¿En el departamento los tiempos de espera son acorde a los trámites que se ejecutan?

13. ¿Las actividades que se realizan en el departamento dan respuestas a las necesidades de los trabajadores?
14. ¿Considera que se ejecutan los procesos de manera eficaz y eficiente?
15. ¿En el departamento se realizan cambios periódicamente para mejorar el servicio que se presta?
16. ¿Los trabajadores del departamento proponen ideas para mejorar la gestión del mismo?
17. ¿Existe en el departamento un buzón donde los trabajadores pueden dejar sus quejas, opiniones y sugerencias?
18. ¿Cuenta la empresa con un mecanismo para medir la satisfacción de los usuarios con el servicio prestado?
19. ¿Los trabajadores del departamento reciben capacitación específica que le permita llevar a cabo sus funciones?
20. ¿Cada cuanto tiempo reciben capacitación los trabajadores del departamento?
21. ¿Los trabajadores del departamento están capacitados para dar respuesta a los requerimientos de sus clientes?
22. ¿Al momento de la atención los trabajadores del departamento demuestran conocimiento y manejo de las actividades que allí se realizan?
23. ¿Los trabajadores del departamento muestran buena disposición para el servicio?
24. ¿Considera usted que la comunicación es efectiva entre los trabajadores del departamento y sus clientes?
25. ¿Los trabajadores del departamento muestran una actitud favorable hacia los usuarios?
26. ¿Considera que se brinda una atención acorde a las necesidades y requerimientos de los trabajadores?

27. ¿El departamento está orientado a cumplir los objetivos planteados por la empresa?
28. ¿El departamento lleva indicadores que permiten demostrar la gestión?
29. ¿El departamento dispone de los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de los trabajadores?
30. ¿Los softwares y aplicaciones que se utilizan permiten dar una respuesta oportuna a los requerimientos de los trabajadores?
31. ¿Considera que la distribución del departamento permite brindar una adecuada atención a los trabajadores?
32. ¿Cree usted que los trabajadores encuentran agradable el espacio donde laboran?
33. ¿Los trabajadores del departamento están claros con los lineamientos, normas y procedimientos que deben seguir para dar respuesta a los requerimientos de los clientes?
34. ¿Se cumplen en el Departamento los lineamientos, normas y procedimientos establecidos para dar respuesta a los requerimientos de los trabajadores?
35. ¿Se cumplen con los horarios de atención establecidos?
36. ¿Considera que existe un ambiente de trabajo agradable en el departamento?
37. ¿Existe una buena interacción entre los trabajadores del departamento?
38. ¿Se reciben de forma positiva las críticas constructivas de los trabajadores?

ANEXO B



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



Estimado usuario, en este momento nos encontramos realizando un trabajo de grado con el fin de “Analizar la gestión del departamento de Servicios al Personal de una empresa manufacturera ubicada en Guacara, estado Carabobo, a fin de determinar la calidad del servicio que presta al cliente interno”, mucho agradeceríamos sirva prestar su valiosa colaboración llenando este cuestionario, el cual es anónimo y confidencial. Por favor lea con detenimiento cada ítem y marque con una (X) en el espacio correspondiente a la respuesta que usted considere más adecuada según la siguiente escala:

TDA (5): Totalmente de acuerdo.

DA (4): De acuerdo.

NI (3): Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

DES (2): En desacuerdo.

TDES (1): Totalmente en desacuerdo.

Departamento: _____

Usted como usuario del Departamento de Servicios al Personal de una empresa manufacturera ubicada en Guacara, considera que:		TDA (5)	DA (4)	NI (3)	DES (2)	TDES (1)
1.	Cuento con información sobre las actividades y procesos que realiza el departamento.					
2.	La atención recibida es de mi agrado.					
3.	Los servicios que ofrece el departamento satisfacen mis necesidades					
4.	La atención recibida cubre mis expectativas.					
5.	Las respuestas recibidas son acordes a mis necesidades					
6.	Se realizan los procesos de acuerdo a las normas del departamento.					
7.	Los tiempos de espera son acordes a los trámites.					
8.	Las actividades que se realizan en el departamento dan respuestas a mis necesidades.					
9.	Los procesos son realizados de manera eficaz y eficiente.					
10.	El departamento realiza constantes cambios para mejorar el servicio que presta.					
Usted como usuario del Departamento de Servicios		TDA (5)	DA (4)	NI (3)	DES (2)	TDES (1)

al Personal de una empresa manufacturera ubicada en Guacara, considera que:						
11.	Los trabajadores del departamento están capacitados para dar respuesta a mis requerimientos.					
12.	Existe en el departamento un buzón donde puedo dejar mis quejas, opiniones y sugerencias.					
13.	Los trabajadores muestran conocimiento de las actividades que se realizan en el departamento					
14.	La información que recibo es clara, precisa y acorde a mis necesidades.					
15.	Percibo una buena disposición para el servicio por parte de los trabajadores del departamento.					
16.	La comunicación es efectiva con los trabajadores del departamento.					
17.	Los trabajadores del departamento presentan una actitud favorables hacia el cliente.					
18.	La atención recibida es acorde a mis necesidades y requerimientos.					
19.	El Departamento está orientado a cumplir los objetivos planteados por la empresa.					
20.	Los trabajadores del departamento disponen de los recursos necesarios para satisfacer mis necesidades.					
21.	El espacio donde soy atendido es de mi agrado.					
22.	Los trabajadores del departamento conocen los lineamientos, normas y procedimientos establecidos que deben seguir para dar respuesta a mis requerimientos.					
23.	Los trabajadores del departamento cumplen con los lineamientos, normas y procedimientos establecidos para dar respuesta a mis requerimientos.					
24.	Los trabajadores del departamento cumplen con los horarios de atención.					
25.	Percibo un ambiente de trabajo agradable dentro del departamento.					
26.	Percibo una buena interacción entre los trabajadores del departamento.					
27.	Los trabajadores del departamento reciben de forma positiva las críticas constructivas.					

ANEXO C



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



Estimado trabajador, en este momento nos encontramos realizando un trabajo de grado con el fin de “Analizar la gestión del departamento de Servicios al Personal de una empresa manufacturera ubicada en Guacara, estado Carabobo, a fin de determinar la calidad del servicio que presta al cliente interno”, mucho agradeceríamos sirva prestar su valiosa colaboración llenando este cuestionario, el cual es anónimo y confidencial. Por favor lea con detenimiento cada ítem y marque con una (X) en el espacio correspondiente a la respuesta que usted considere más adecuada según la siguiente escala:

TDA (5): Totalmente de acuerdo.

DA (4): De acuerdo.

NI (3): Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

DES (2): En desacuerdo.

TDES (1): Totalmente en desacuerdo.

Usted como trabajador del Departamento de Servicios al Personal de una empresa manufacturera ubicada en Guacara, considera que:		TDA (5)	DA (4)	NI (3)	DES (2)	TDES (1)
1.	Cuento con información de las actividades y procesos que realiza el departamento.					
2.	La atención que brindo es del agrado de los trabajadores.					
3.	Los servicios que ofrece el departamento satisfacen las necesidades de los trabajadores.					
4.	La atención que brindo cubre las expectativas de los trabajadores.					
5.	Las respuestas brindadas son acordes a las necesidades de los trabajadores					
6.	Cuento con información de la misión y visión del departamento.					
7.	Estoy claro con los objetivos del departamento.					
8.	Cumplo con las normas y procedimientos establecidos.					
Usted como trabajador del Departamento de		TDA	DA	NI	DES	TDES

Servicios al Personal de una empresa manufacturera ubicada en Guacara, considera que:		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
9.	Cumplo con los tiempos establecidos para dar respuesta a las solicitudes de los trabajadores.					
10.	Las actividades que realizo en el departamento dan respuestas a las necesidades de los trabajadores.					
11.	Ejecuto los procesos de manera eficaz y eficiente.					
12.	Se realiza constantemente en el departamento cambios para mejorar el servicio que se presta.					
13.	Propongo ideas para mejorar la gestión del departamento.					
14.	En el departamento hay un buzón donde los trabajadores pueden dejar sus quejas, opiniones y sugerencias.					
15.	Recibo periódicamente capacitación o actualización para ejecutar mis funciones de manera satisfactoria.					
16.	Estoy capacitado para dar respuesta a los requerimientos de los trabajadores.					
17.	Demuestro a los trabajadores conocimiento y manejo de las actividades que realizo en el departamento.					
18.	La información que brindo es clara, precisa y acorde a las necesidades de los trabajadores.					
19.	Demuestro una buena disposición para el servicio a los trabajadores.					
20.	Me comunico de manera efectiva con los trabajadores.					
21.	Presento una actitud favorable hacia los trabajadores.					
22.	Brindo una atención acorde a las necesidades y requerimientos de los trabajadores.					
23.	Estoy orientado a cumplir los objetivos planteados por la empresa.					
24.	Dispongo de los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de los trabajadores.					

Usted como trabajador del Departamento de Servicios al Personal de una empresa manufacturera ubicada en Guacara, considera que:		TDA (5)	DA (4)	NI (3)	DES (2)	TDES (1)
25.	Los softwares y aplicaciones que utilizo me permiten dar respuesta a los requerimientos de los trabajadores.					
26.	La distribución del departamento me permite brindar una adecuada atención a los trabajadores.					
27.	El espacio donde laboro es de mi agrado.					
28.	Estoy claro con los lineamientos, normas y procedimientos que debo seguir para dar respuesta a los requerimientos de los trabajadores.					
29.	Cumplo con los lineamientos, normas y procedimientos establecidos para dar respuesta a los requerimientos de los trabajadores.					
30.	Cumplo con los horarios de atención.					
31.	Siento que existe un ambiente de trabajo agradable en el departamento.					
32.	Tengo una buena interacción con los trabajadores del departamento.					
33.	Recibo de forma positiva las críticas constructivas de los trabajadores.					

ANEXO D1



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



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Anaís C. Marrero S., titular de la cédula de identidad número 7.131.766, profesor activo de la Escuela de Relaciones Industriales, adscrito a la Cátedra de Técnicas de R.R.HH., hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: **"GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CALIDAD DE SERVICIO DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA"** presentado por **Alba E. Castillo M. C.I.: V-22.009.200** e **Ingrid E. Castillo M. C.I.: V-22.009.200** cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por:

ANEXO D2



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



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, José Luis Torrealba NAVA, titular de la cédula de identidad número 16.448.410, profesor activo de la Escuela de Relaciones Industriales, adscrito a la Cátedra de ESTADÍSTICA, hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: **"GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CALIDAD DE SERVICIO DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA"** presentado por **Alba E. Castillo M. C.I.: V-22.009.200 e Ingrid E. Castillo M. C.I.: V-22.009.202** cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por:

ANEXO D3



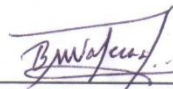
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Bruno M. Valera H., titular de la cédula de identidad número V-7575154, profesor activo de la Escuela de Relaciones Industriales, adscrito a la Cátedra de Estadística, hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: **"GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CALIDAD DE SERVICIO DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA"** presentado por **Alba E. Castillo M. C.I.: V-22.009.200** e **Ingrid E. Castillo M. C.I.: V-22.009.202** cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por:

 V7575154

ANEXO E1

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH
02 de Febrero de 2016

TITULO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CALIDAD DE SERVICIO DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA

BACHILLERES: ALBA CASTILLO C.I: V- 22.009.200
INGRID CASTILLO C.I. V- 22.009.202

SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
ITEMS																															TOTAL
1	4	4	4	5	5	4	3	2	3	4	5	5	5	5	4	1	2	1	5	5	5	3	4	1	3	4	4	5	5	4	114
2	4	4	4	4	4	4	2	3	5	4	5	4	3	4	5	3	4	1	5	5	5	3	4	4	2	3	3	4	5	4	114
3	4	4	4	4	4	4	3	3	1	4	2	4	4	5	4	3	1	2	5	5	5	2	4	1	4	5	4	4	5	3	107
4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	4	2	5	4	4	2	1	5	5	5	2	3	4	2	3	3	4	4	3	106
5	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	4	2	4	4	5	5	4	5	2	3	2	3	4	4	4	112
6	4	4	4	5	5	2	3	4	3	4	4	4	5	5	4	3	4	2	4	5	5	2	4	2	4	2	4	5	5	4	115
7	4	3	4	4	5	2	3	2	5	4	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	5	3	2	4	5	5	5	4	4	4	121
8	4	4	4	4	4	2	3	2	1	4	4	4	5	5	4	5	2	3	4	5	5	4	4	2	3	4	3	4	5	3	110
9	4	3	4	4	4	2	2	2	5	4	4	4	5	5	5	3	1	1	2	5	5	1	3	4	2	3	4	4	5	3	103
10	4	3	4	5	4	2	3	2	1	3	2	3	4	4	3	2	1	3	2	5	5	1	1	1	1	1	1	5	5	3	84
11	4	4	2	5	3	1	1	1	1	3	1	3	5	1	1	1	2	2	3	5	1	1	1	1	1	1	1	5	2	1	64
12	4	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	2	4	5	5	4	4	2	5	3	5	4	4	2	4	1	3	4	5	3	114
13	5	3	4	4	4	2	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	2	4	4	3	4	4	3	121
14	4	3	4	4	4	2	3	4	5	3	5	5	5	5	4	4	2	3	4	5	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	116
15	4	3	4	3	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	2	5	5	5	5	2	3	2	2	1	1	4	5	4	112
16	4	4	4	5	4	2	3	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	2	3	1	1	4	5	4	116
17	4	3	4	5	5	4	3	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	2	5	5	5	2	2	3	2	1	2	5	5	4	115
18	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	3	5	4	3	4	1	5	5	5	2	3	3	3	3	3	4	4	4	110
19	5	4	3	4	5	2	3	4	5	4	5	4	5	5	4	4	2	4	5	5	5	5	4	3	5	3	3	5	4	4	123
20	5	3	4	4	5	2	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	2	2	4	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4	4	122
21	4	3	4	5	5	2	3	3	4	4	3	5	5	4	1	3	4	4	4	5	5	2	2	4	3	5	1	4	5	5	111
22	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	3	4	2	3	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	3	129
23	5	4	4	4	4	2	3	4	5	4	5	5	5	5	4	4	2	2	5	5	5	3	3	3	3	2	1	4	5	3	113
24	5	3	4	5	5	2	3	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	1	5	5	5	2	2	3	2	2	5	4	5	4	117
25	4	3	4	5	4	2	3	4	4	4	3	5	5	5	4	3	4	3	4	5	5	2	4	2	2	2	1	4	5	4	109
26	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5	5	4	3	2	4	4	5	5	2	4	2	2	2	1	5	4	4	4	108
27	4	4	4	5	4	2	2	4	4	3	3	5	4	5	5	1	2	5	4	5	5	1	1	1	1	1	1	5	4	4	99
TOTAL	112	96	104	117	117	75	76	91	102	103	109	118	123	126	106	91	71	75	114	135	131	74	88	66	80	75	73	118	122	97	2985
MEDIA	4,148	3,556	3,85	4,33	4,33	2,78	2,81	3,37	3,78	3,81	4,04	4,37	4,56	4,67	3,93	3,37	2,63	2,78	4,22	5	4,85	2,74	3,26	2,44	2,96	2,78	2,7	4,37	4,52	3,59	110,55556
D. EST.	0,602	0,506	0,46	0,62	0,55	1,05	0,48	0,93	1,45	0,4	1,19	0,69	0,8	0,83	1	1,08	1,11	1,37	0,89	0	0,77	1,26	1,16	1,01	1,26	1,48	1,41	0,49	0,7	0,75	12,613586
VARIANZA	0,362	0,256	0,21	0,38	0,31	1,1	0,23	0,86	2,1	0,16	1,42	0,47	0,64	0,69	0,99	1,17	1,24	1,87	0,79	0	0,59	1,58	1,35	1,03	1,58	2,18	1,99	0,24	0,49	0,56	159,10256

26,854701

ALPHA = 0,8697 86,97% En este caso Alto Grado de Confiabilidad
Mientras mas cerca de 1, Mayor es la Confiabilidad
N = 27 Número de Items
N -1 = 26 Número de Items -1 grado de libertad
St = 26,85 Sumatoria de varianzas (Items)
S = 159,1 Varianza

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
BRUNO M. VALERA H.
C.I. V-7.575.154
PROFESOR DE ESTADISTICA

Se mide de (0 a 1): 0 - 0,50 No hay Confiabilidad
0,51 - 0,625 Regular Confiabilidad y 0,625 - 1 Alta Confiabilidad
Formula:
ALPHA = N/N-1* 1-S/s

ANEXO E2

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH

02 de Noviembre de 2013

TITULO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y CALIDAD DE SERVICIO DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA

BACHILLERES: ALBA CASTILLO C.I: V- 22.009.200

INGRID CASTILLO C.I. V- 22.009.202

SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
ITEMS										TOTAL
1	2	5	5	5	5	4	5	2	5	38
2	5	5	4	4	4	3	4	5	4	38
3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	33
4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	39
5	5	5	5	5	4	3	5	3	4	39
6	3	4	4	5	5	4	5	4	5	39
7	2	5	4	5	5	5	3	5	5	39
8	5	5	4	4	5	4	4	4	5	40
9	5	5	5	4	5	4	5	5	5	43
10	4	5	5	5	4	4	4	5	5	41
11	5	5	5	4	5	4	5	4	5	42
12	2	4	4	4	4	3	5	4	3	33
13	2	4	4	4	4	4	2	3	3	30
14	5	4	5	4	4	3	3	4	5	37
15	4	5	5	4	4	4	2	4	5	37
16	1	1	1	3	3	3	1	1	1	15
17	2	5	5	5	4	4	5	4	5	39
18	5	5	5	4	4	4	4	4	5	40
19	5	5	5	5	5	5	4	5	5	44
20	5	5	4	5	4	4	4	5	5	41
21	5	5	4	4	4	4	5	5	5	41
22	5	5	5	4	4	4	4	5	5	41
23	5	5	5	5	4	4	3	4	5	40
24	4	5	5	4	4	4	3	4	5	38
25	4	5	5	4	4	4	5	3	4	38
26	4	4	4	4	4	4	3	4	4	35
27	4	5	4	5	4	4	3	5	4	38
28	5	5	5	5	4	4	4	4	5	41
29	5	5	5	4	4	4	3	4	5	39
30	5	5	5	4	4	4	5	4	4	40
31	4	4	3	4	3	3	3	4	3	31
32	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38
33	5	5	4	4	4	4	4	5	5	40
TOTAL	134	153	146	143	137	126	127	134	147	1247

MEDIA	4,061	4,636	4,42	4,33	4,15	3,82	3,85	4,06	4,45	37,7879
D. EST.	1,223	0,783	0,83	0,54	0,51	0,53	1,03	0,93	0,9	5,15241
VARIANZA	1,496	0,614	0,69	0,29	0,26	0,28	1,07	0,87	0,82	26,5473

6,38636

ALPHA = 0,7907 79,07%

En este caso Alto Grado de Confiabilidad

Mientras mas cerca de 1, Mayor es la Confiabilidad

N = 33 Número de Items

N -1 = 32 Número de Items -1 grado de libertad

St = 6,386 Sumatoria de varianzas (Items)

S = 26,55 Varianza

Se mide de (0 a 1): 0 - 0,50 No hay Confiabilidad

0,51 - 0,625 Regular Confiabilidad y 0,625 - 1 Alta Confiabilidad

Formula:

ALPHA = N/N-1* 1-St/S

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

BRUNO M. VALERA H.

C.I. V-7.575.154

PROFESOR DE ESTADISTICA