



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



**GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO DE TALENTO HUMANO EN UNA  
EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO DE MANUFACTURA DE  
ALIMENTOS PARA DETERMINAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE  
INTERNO.**

**Línea de Investigación:**

Sistemas Productivos y Organización del Trabajo.

**Autores:**

Delgado, Edglimar. C.I.: V- 18.107.266

Gómez, Maxibel. C.I.: V- 14.393.945

Bárbula, Mayo 2016.



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



**GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO DE TALENTO HUMANO EN UNA  
EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO DE MANUFACTURA DE  
ALIMENTOS PARA DETERMINAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE  
INTERNO.**

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

Bárbula, Mayo 2016.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CONSEJO DE ESCUELA



CE-120/15

Valencia, 06 de octubre de 2015

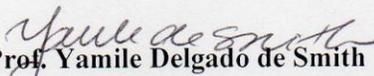
Ciudadano(a):

**Prof. Themis Sandoval**

Cumplo con informarle que el Consejo de Escuela de Relaciones Industriales en su sesión extraordinaria No. 603, de fecha 05/10/2015, acordó ratificarlo(a) como Tutor del Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **“GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO DE TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO DE MANUFACTURA DE ALIMENTOS PARA DETERMINAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO”**, correspondiente a el (los) Br. (es): Delgado Edglimar y Gómez Maxibel, con el cual aspira(n) obtener el título de Licenciado(s) en Relaciones Industriales (Bárbula).

Anexamos un ejemplar para los fines correspondientes.

Atentamente,

  
**Prof. Yamile Delgado de Smith**  
**Directora / Presidente del Consejo de Escuela**  
**de Relaciones Industriales**



YDS/ab.



## **DEDICATORIA**

Ante todo a mis padres por haberme dado la vida, por acompañarme, por apoyarme en cada momento de mi vida, por brindarme los recursos necesarios para seguir adelante con mis metas y por el camino correcto: ¡Este logro también es de ustedes!

A mis hijos José Daniel y Derwing José, son mi mayor fuente de inspiración, son el motor que le da vida y sentido a mi mundo por ser las personas que cada día me brindan alegrías y el amor más sincero y verdadero que me impulsa a seguir creciendo cada día: ¡LOS AMO!

A mi compañera y amiga Maxibel Gómez ya que durante cuatro años, hemos compartido muchos momentos juntas hemos luchado y superados muchos obstáculos sabes que te quiero mucho puedo decir que aprendí mucho de ti gracias por brindarme tu apoyo y compartir tus experiencias y conocimientos conmigo Nena: ¡LO LOGRAMOS!!!!

A mi tutora y muy querida profesora: Lcda. Themis Sandoval, aunque al principio todo fue un poco complicado, pero no hay nada imposible y Dios todo lo puede, sabía que usted era la indicada para ser nuestra guía para el logro de nuestro objetivo, ¡Profe Nuestro Éxito También es Suyo!

A todas aquellas personas que de una u otra manera han estado a lo largo de mi carrera, a mi familia entera, quienes han esperado con ansias estos días, a mis profesores que en cada semestre transmitieron sus conocimientos para lograr con éxito el desarrollo de mi profesión del cual me siento orgullosa, a mis amigos a mis compañeros que juntos vivimos muchas cosas todos con el mismo fin a ustedes Gracias por convertirme en Licenciada en Relaciones Industriales.

Edglimar Delgado

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios Todopoderoso por darme la vida y fortaleza para seguir adelante y alcanzar una de mis metas, por darme el conocimiento para desarrollarme como profesional en esta carrera que tanto me gusta.

A mis padres porque han sido parte importante en el desarrollo de mi carrera, y por estar allí siempre cuando los he necesitados, en especial a mi madre que gracias a su apoyo incondicional soy la mujer que soy y por acompañarme en este largo camino.

A mi querida Alma Mater: Universidad de Carabobo, por darme la oportunidad de pertenecer a una de las mejores casas de estudios del país.

A mi compañera por todos los momentos vividos y todas las lecciones aprendidas gracias.

A mi profesora Themis Sandoval, tutora de mi investigación por ser una mujer entregada a su trabajo, por brindar su apoyo a todos aquellos estudiantes que al igual que nosotras, anhelan obtener un trabajo de investigación de calidad.

A los profesores que colocaron un granito de arena a lo largo de mi carrera.

A mis compañeros de aulas, que contribuyeron al logro de esta meta muchas gracias.

A mis amigas por siempre apoyarme y nunca permitirme flaquear ante adversidades que se presentaron en mi vida.

A mi suegra por todo su apoyo y por siempre estar pendiente de mí y mis hijos.

A todas aquellas personas que a lo largo de estos años, compartieron conmigo el camino para lograr hoy en día esta meta de todo corazón Gracias Dios los Bendiga Siempre.

Edglimar Delgado

## AGRADECIMIENTOS

A Dios Padre Todo Poderoso, por permitirme mantenerme firme, a pesar de las adversidades y los obstáculos, en este largo camino hacia el éxito, por ser mi refugio y mi fortaleza para nunca perder la fe.

A mis padres, Nancy y Villavicencio, mi hermano Alex, por apoyarme de manera incondicional en cada decisión y nuevo proyecto profesional que emprendo.

A Pedro, mi compañero de vida e ilusiones.

A la Universidad de Carabobo, mi Alma Mater, donde he crecido personal y profesionalmente. También, aquí he obtenido todos mis conocimientos y cultivado una gran e invaluable amistad, con mi compañera de Trabajo de Grado Edglimar Deldago y mi tutora Profesora Themis Sandoval excelente persona y profesional, su pasión por el saber y el conocimiento es admirable.

Al personal del Departamento de Talento Humano y Dirección de Industrias de la empresa objeto de estudio, sin ellos este trabajo de investigación no hubiese sido posible.

A todos mis compañeros, con quienes compartí momentos alegres y no tan alegres, muy especialmente mi amigo José Matute.

A todos aquellos que de una u otra manera aportaron un granito de arena para culminar con éxito este reto.

*A todos mil gracias!!!!*

*Maxibel Gómez.*

## DEDICATORIA

*A Dios Padre Todo Poderoso, mi guía y fortaleza.*

*A mis Abuelos, quienes desde el cielo me protegen  
y aquí en la tierra me bendicen.*

*A mis padres y mi hermano, mi pilar fundamental.*

*Y a ti, mi hija adorada*

*Mi Lucía Antonella, todo lo que nos proponemos  
debemos hacerlo con amor y pasión.*

*Maxibel Gómez.*



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



**GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO DE TALENTO HUMANO EN UNA  
EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO DE MANUFACTURA DE  
ALIMENTOS PARA DETERMINAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE  
INTERNO.**

Autoras:

Delgado, Edglimar. C.I.: V- 18.107.266

Gómez, Maxibel. C.I.: V- 14.393.945

**RESUMEN**

El Objetivo General de esta investigación es “Analizar la gestión de la calidad de servicio del Departamento de Talento Humano de una empresa del sector público de manufactura de alimentos con la finalidad de determinar la satisfacción del cliente interno”. Este trabajo de investigación se considera una investigación descriptiva de campo debido a que busca descomponer los factores que inciden en el desarrollo de esa gestión y su influencia en el personal de Talento Humano y Dirección de Industria. Se utilizaron como instrumentos una entrevista semi-estructurada dirigida a la Jefa del Departamento de Talento Humano y dos cuestionarios, uno a los trabajadores del departamento destinado a conocer la opinión de los trabajadores en cuanto al servicio que prestan a los usuarios y otro enfocado a los trabajadores de la organización en cuanto al servicio prestado por el departamento de talento humano según sus expectativas y percepción; estos tres instrumentos fueron validados por expertos en la materia. Una vez analizados los resultados obtenidos se pudo conocer cuáles son las debilidades y fortalezas que presenta el departamento caso de estudio en cuanto a la calidad en los servicios que presta a los trabajadores de la empresa, por lo que se realizaron recomendaciones las cuales se esperan sean consideradas para el desarrollo de la organización.

**Palabras Claves:** Calidad de Servicio, Cliente Interno, Satisfacción.



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



## **SERVICE QUALITY MANAGEMENT OF HUMAN TALENT DEPARTMENT IN A PUBLIC COMPANY OF FOOD MANUFACTURING SECTOR TO DETERMINE THE INTERNAL CUSTOMER SATISFACTION**

**Autoras:**

Delgado, Edglimar. C.I.: V- 18.107.266

Gómez, Maxibel. C.I.: V- 14.393.945

### **ABSTRACT**

The overall objective of this research is “Analyze the quality management service Department of Human Talent of company public sector food manufacturing in order to determine the internal customer satisfaction”. This research is considered a descriptive field research as it seeks to break down the factors that influence the development of management and its influence on human talent and personnel management industry. They were used as instruments semi-structured addressed to the chief of the Department of Human Talent and two questionnaires, one on department workers destined to know the opinion of workers in service provided to users and another focused on the workers of the organization as the service provided by the Department of Human Talent according to their expectations and perceptions; these three instruments were validated by experts in the field. After analyzing the results obtained could know what the strengths case study in terms of quality in the services provided to company employees are making recommendations which are expected to be made are considered for development organization.

**Keywords:** Quality of Service, Internal Customer, Satisfaction.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	ix
CAPÍTULO I - EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	12
Objetivos de la Investigación.....	18
Justificación.....	19
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	21
Bases Teóricas.....	27
<i>Teorías de Sistemas</i> .....	27
<i>Teorías de la Relaciones Humanas</i> .....	28
<i>Calidad</i> .....	32
<i>Calidad de Servicio</i> .....	34
<i>Modelos de Calidad de Servicio</i> .....	38
<i>Modelo del Triángulo de Servicio</i> .....	40
<i>Servicio</i> .....	43
<i>Cliente</i> .....	44
<i>Satisfaccion del Cliente</i> .....	47
<i>Bases Legales</i> .....	50
<i>Definicion de Terminos Basicos</i> .....	52
CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO	
<u>Naturaleza de la Investigacion</u> .....	54
Poblacion.....	55

Muestra .....	56
Técnicas de Recolección de Datos .....	62
Validez .....	65
Confiabilidad del Instrumento .....	66
Análisis y Procesamiento de Datos .....	67
<b>CAPÍTULO IV - ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
Análisis e Interpretación de Resultados .....	68
Percepción de los Trabajadores adcritos al Departamento de Talento Humano....	83
Percepción de los Clientes Trabajadores adcritos a la Dirección de Industrias....	96
CONCLUSIONES.....	110
RECOMENDACIONES .....	113
LISTA DE REFERENCIAS.....	115
<u>ANEXOS</u> .....	119
<u>ANEXO A-1</u> .....	120
<u>ANEXO A-2</u> .....	124
<u>ANEXO A-3</u> .....	128
<u>ANEXO B-1</u> .....	132
<u>ANEXO B-2</u> .....	133
ANEXO B-3 .....	135
<u>ANEXO C-1</u> .....	137
<u>ANEXO C-2</u> .....	139

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1 Cuadro Técnico Metodológico	62
Cuadro N° 2 Códigos para el Análisis de Categorías de Respuesta	64
Cuadro N° 3 Escala de Valoración de la Calidad de Servicio	67
Cuadro N° 4 Caracterización del personal que labora en el Departamento de Talento Humano	78
Cuadro N° 5 Alternativas según escalamiento tipo Likert	81
Cuadro N° 6 Distribución de Frecuencias Absolutas de los Prestadores de servicio en relación al Indicador Cliente	84
Cuadro N° 7 Distribución de Frecuencias Absolutas de los Prestadores de servicio en relación al Indicador Estrategia de Servicio	87
Cuadro N° 8 Distribución de Frecuencias Absolutas de los Prestadores de servicio en relación al Indicador Sistemas	90
Cuadro N° 9 Distribución de Frecuencias Absolutas de los Prestadores de servicio en relación al Indicador Gente	93
Cuadro N° 10 Distribución de Frecuencias Absolutas de los Usuarios de servicio en relación al Indicador Cliente	97
Cuadro N° 11 Distribución de Frecuencias Absolutas de los Usuarios de servicio en relación al Indicador Estrategia de Servicio	100
Cuadro N° 12 Distribución de Frecuencias Absolutas de los Usuarios de servicio en relación al Indicador Sistemas	103
Cuadro N° 13 Distribución de Frecuencias Absolutas de los Usuarios de servicio en relación al Indicador Gente	106
Cuadro N° 14 Comparación de los resultados más sobresaliente en relación a las Debilidades y Fortalezas como oportunidades de mejora	108

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Págs.
Gráfico N° 1 Distribución gráfica de los Prestadores de servicio en relación al Indicador Cliente	85
Gráfico N° 2 Distribución gráfica de los Prestadores de servicio en relación al Indicador Estrategia de Servicio	88
Gráfico N° 3 Distribución gráfica de los Prestadores de servicio en relación al Indicador Sistemas	91
Gráfico N° 4 Distribución gráfica de los Prestadores de servicio en relación al Indicador Gente	94
Gráfico N° 5 Distribución gráfica de los Usuarios del servicio en relación al Indicador Cliente	98
Gráfico N° 6 Distribución gráfica de los Usuarios del servicio en relación al Indicador Estrategia de Servicio	101
Gráfico N° 7 Distribución gráfica de los Usuarios del servicio en relación al Indicador Sistemas	104
Gráfico N° 8 Distribución gráfica de los Usuarios del servicio en relación al Indicador Gente	107

## INTRODUCCIÓN

El talento humano constituye el activo más valioso de las empresas, por ello es necesario evaluar cuáles son las distintas formas de gestionarlo en estas organizaciones. En tal sentido, el enfoque hacia el cliente interno, intenta fomentar la esencia de la calidad del servicio, en toda la organización y por ello, se plantea la concepción de quienes la integran como consumidores internos y así diseñar la mejor manera de satisfacerlos.

La calidad de servicio es actualmente considerada como una de las herramientas esenciales para el éxito de una organización, sea cual sea su campo de aplicación. Desde hace mucho tiempo este concepto se ha ido empleando en pequeñas, medianas y grandes organizaciones, brindando resultados positivos para éstas, atrayendo a un gran número de clientes, cubriendo sus expectativas, ganando así la confianza de éstos para ser además reconocidos en el mercado.

De acuerdo a Salcedo y Romero (2010) en términos generales, en Venezuela las prácticas en materia de gestión del talento humano han sido muy conservadoras, puesto que han variado lentamente desde la década de los noventa hasta hoy. En tal sentido, la falta de congruencia entre los procesos de gestión de talento humano revela una falta de visión estratégica en el manejo de la gente, muy frecuente en la realidad gerencial del país.

Continuando esta idea, se puede enfocar esta realidad gerencial en la empresa pública venezolana; que aunque ha hecho esfuerzos por lograr la motivación, mejorar la calidad del servicio que brinda a su cliente interno y alcanzar el éxito organizacional, por momentos, parece mostrar, que sus objetivos no van de la mano.

En este sentido, el desarrollo de esta investigación se realiza bajo la línea de investigación de Sistemas Productivos y Organización del Trabajo ya que a través de esta línea se puede abordar los sistemas, métodos y normativas laborales que se presentan, dentro del ámbito laboral y se orienta principalmente en este caso a analizar la calidad de servicio que ofrece el personal de Talento Humano de una empresa del sector público dedicada a la manufactura de alimentos, con la finalidad de garantizar la satisfacción del cliente interno.

Según López (2007), el cliente interno implica reconocer al trabajador como el principal activo de la empresa, no como un costo. Supone apostar por una fuerza laboral estable y en constante proceso de formación, a la que se aplica el llamado salario emocional (valor que recibe el trabajador más allá del estrictamente monetario). Supone fidelizar al empleado reconociendo su valor y su posición dentro de la empresa.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito es analizar la Gestión de Calidad de Servicio de Talento Humano en una empresa del sector público de manufactura de alimentos para determinar el nivel de satisfacción del cliente interno por lo tanto se desarrollará bajo una estructura de cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I; El Problema: se presenta el planteamiento del problema, se definen los objetivos así como la justificación de la investigación.

Capítulo II; Marco Teórico: se exponen los antecedentes y el marco teórico de la investigación, cuyos aportes describen la información de mayor aplicabilidad para el desarrollo de este trabajo.

Capítulo III; Marco Metodológico: se describe la metodología utilizada para el adecuado desarrollo de los objetivos ya planteados así como las diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados en la presente investigación.

Capítulo IV; Análisis e Interpretación de los Resultados: se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos aplicados y el análisis correspondiente a cada uno de ellos. Y finalmente se esbozan las conclusiones y recomendaciones una vez desarrollada toda la investigación, que contienen las reflexiones alcanzadas en el estudio.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

La gestión de calidad del talento humano que se aplica a los procesos de las organizaciones, debe tender a mejorar las prácticas directivas, dándoles soluciones a los problemas que se presenten, fijando márgenes de calidad, con el propósito de atender diversas facetas las cuales deberían caracterizar el desarrollo organizacional.

Ahora bien, toda organización debe transformar su estilo de gestión para lograr altos niveles de compromiso e involucrarse de manera voluntaria con la calidad de servicio. Es por ello que, la calidad de servicio implica más que el desarrollo y aplicación de métodos de cómo ser amable con la gente. Desde esta idea se opta por compartir la definición de gerencia de servicios propuesta por Albrecht y Bradford (1997: 62) “La gerencia de servicios, es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio”.

Sostiene el mismo autor que, la calidad del servicio que se presta al cliente es un valor agregado invisible que debe ser interpretada desde un enfoque total de la organización, es decir, que el servicio se presta y la impresión del cliente final afectan a todos los miembros de la organización, desde el presidente hasta la última persona en la línea operativa. En tal sentido; si se mantiene la convicción de orientar la calidad de servicio en términos del éxito en el mercado, podrán satisfacerse los objetivos comerciales y financieros de las organizaciones, lo que se traduciría en satisfacción del cliente interno y externo.

Kammerer y Pelekais (2011: 190) indican que “para las organizaciones de servicios lo importante es ofrecer una buena impresión al cliente, lo cual los hace sentirse especiales”. Así mismo, estudios demuestran que las necesidades en cuanto a calidad de servicios son cada vez más exigentes, por ello la clave del éxito está en lograr exceder las expectativas del cliente interno, buscando además que se sientan comprendidas y atendidas sus ideas, generando en las organizaciones mayor preocupación por el usuario, utilizando para ello estrategias gerenciales orientadas a proveer excelencia.

Como indican los autores ya mencionados; el servicio comprende las actividades que llevan a responder una o más necesidades de un cliente con la idea de fijar la expectativa que se tiene. Para las organizaciones es de vital importancia disponer de calidad en el servicio prestado, junto con ello las actitudes y conocimientos del personal que labore en ella.

La calidad de servicio que puede prestar el Departamento de Talento Humano a los empleados de una organización asume gran importancia para el crecimiento de la misma, ya que el trabajador es el pilar fundamental y quien hace que la empresa surja; si mantenemos un trabajador satisfecho con los servicios y la atención que se le pueda brindar al momento de un requerimiento, la productividad va a ser mayor.

En fin, una mayor percepción de la calidad de servicio en las organizaciones, permite aumentar la competitividad y participación en el mercado, por lo que Berrios (2011) afirma que, en la gestión del talento humano al enfocarse en la calidad del servicio que se ofrece a los clientes internos se aseguran los procesos y se enfatiza la importancia de las actitudes, la motivación, las relaciones humanas entre el personal y al mismo tiempo aumenta la productividad y la satisfacción de los clientes.

Además, según Genesí y Suárez (2010), todas las organizaciones deberían adoptar una gestión de calidad de servicio del talento humano productiva, es decir, tener clara su misión, visión, objetivos, planes, como para así poder cumplir con una gerencia exitosa, lo cual según Guedez (2005) debe ser; estratégica, organizada, con liderazgo, integradora, controladora, tener calidad de servicio y evaluadora en los procesos administrativos, entre otros.

Como bien se conoce, en Venezuela la calidad de servicio es considerada vital para las empresas; en su gran mayoría, las empresas privadas consideran este aspecto como esencial para el éxito de las mismas; sin embargo, las empresas públicas están un poco más alejadas de la puesta en práctica de este concepto, por lo que es usual la ausencia de la calidad de servicio en este tipo de organizaciones (Borges y Castro 2009).

Con el paso de los años, de acuerdo a las consideraciones de Salcedo y Romero (2010), la empresa pública venezolana ha ido reconociendo la importancia de la gestión de calidad y la contratación de personal preparado en el área de gestión de talento humano para brindar mejor calidad de servicio enmarcada en parámetros de máxima eficacia, eficiencia y efectividad, ya que, se podría dar mejor aprovechamiento a los recursos, el cual brindaría un nivel óptimo a la productividad.

En este mismo orden de ideas, se afirma que en la Venezuela actual, la empresa pública ha surgido como instrumento de poder para regular la marcha de las empresas privadas, lo que ha creado frente a éstas un sector público o semipúblico en las cuales el Estado, en grados diversos, actúa como empresario. Por lo general, en los sistemas capitalistas, estas empresas se crean con el fin de asegurar a la población ciertos bienes o servicios a precios lo más bajos posible, aunque se produzcan pérdidas (Salcedo y Romero, 2010).

Entonces, puede inferirse que la gestión de calidad del talento humano empleada en las organizaciones públicas venezolanas deben ser herramientas prácticas para la acción, volcándose desde lo retórico hacia lo práctico para seguir de cerca lo que está ocurriendo en el entorno, permitiéndole así aplicar enfoques que faciliten la comprensión de lo nuevo y la necesidad del cambio en general.

No obstante, afirma Carias (2000) que, a la empresa pública venezolana le falta mucho camino por recorrer, ya que aún se percibe deficiencia en el manejo de los subsistemas que componen el área de talento humano, debido a las carencias en la gestión de las competencias de su gente, tal y como lo afirma Berrios (2011), la deficiencia en la administración de personal y proceso de recursos humanos derivan en reproceso, resistencia al cambio, costos de no calidad, alta rotación de personal, desarrollo no adecuado del personal, afectando todos los procesos de la empresa incidiendo en mayores costos operativos, tiempo y dedicación.

La calidad de servicio que prestan los departamentos de talento humano de las empresas públicas venezolanas, principalmente las pertenecientes al sector industrial y de manufactura, es deficiente, dado que no existe una gestión integrada del capital humano como elemento clave que permita suplir las debilidades en el sector y aportar soluciones que permitan gestionar los recursos de manera más eficiente (Ortiz, 2011).

Continuando con la premisa según Ortiz (2011); la calidad de servicio es tanto realidad como percepción: Los juicios que emite el cliente sobre la calidad de servicio depende de cómo ellos la perciben en contraste con sus expectativas. Es en este contexto donde las gerencias prestadoras de servicio aparecen como responsables de la experiencia del cliente, y el buen funcionamiento de los componentes que garantizan la perfección en la prestación del servicio. El cliente y la compañía están ligados en una especie triangular de relación, el triángulo de servicio, representa los

tres elementos: estrategia del servicio, gente y sistemas, los cuales giran alrededor del cliente.

En consideración a la premisa anterior, surge la necesidad de realizar esta investigación basada en el triángulo de servicio, creado por Albrecht (1997), éste sugiere que las organizaciones deberían formular sus estrategias en función de las necesidades de sus clientes y en relación con los sistemas físicos y administrativos que serán utilizados por el personal para atenderlos, señalando a su vez que existen relaciones entre el cliente, los sistemas y el personal de la organización.

Este es el caso de una empresa venezolana perteneciente al sector público dedicada a la manufactura de alimentos. Con ocho años en el mercado ha tenido un crecimiento acelerado para poder cumplir con las metas de producción propuestas por el Ejecutivo Nacional y el Ministerio del Poder Popular para la Alimentación (MINPPAL). Tal empresa cuenta en la actualidad con veintiún plantas procesadoras y empaquetadoras distribuidas en ocho estados del país, cada planta posee su propia estructura organizacional; sin embargo, son controladas desde las sedes centrales ubicadas en Caracas, Distrito Capital y Guacara, Estado Carabobo; siendo esta última la sede seleccionada para llevar a cabo este trabajo de investigación. La cual cuenta con treinta y cinco (35) trabajadores los cuales cinco (5) corresponden al Departamento de Talento Humano y treinta (30) a Dirección de Industria

Aunque, desde sus inicios existía una clara definición de las áreas con sus respectivas funciones y ámbitos de competencias, el Gerente (E) del Departamento de Talento Humano sostiene que esta dependencia no ha tenido la fuerza suficiente para solventar problemas en esta materia, lo que le impiden a la empresa alcanzar oportunidades de desarrollo y al personal a cargo del departamento de talento humano atender las necesidades del personal, y satisfacer sus demandas.

En tal sentido, el desarrollo de este trabajo de investigación está dirigido al análisis de la gestión de calidad de servicio del Departamento de Talento Humano de una empresa del sector público de manufactura de alimentos; a través de la revisión de los procesos propios del departamento e identificación de las fortalezas y debilidades que se presentan a partir del servicio que se ofrece, considerando las percepciones del cliente interno.

En este orden de ideas, se considera necesario que esta investigación se centre en las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los servicios que ofrece el Departamento de Talento Humano a los trabajadores de una empresa del sector público de manufactura de alimentos?

¿Cuál es la opinión de los trabajadores adscritos al Departamento de Talento Humano en cuanto al servicio que presta una empresa del sector público de manufactura de alimentos?

¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente interno en relación a la calidad de servicio que presta el Departamento de Talento Humano de una empresa del sector público de manufactura de alimentos?

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas detectadas en el Departamento de Talento Humano?

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo general:***

- Analizar la gestión de la calidad de servicio del Departamento de Talento Humano de una empresa del sector público de manufactura de alimentos con la finalidad de determinar la satisfacción del cliente interno.

### ***Objetivos específicos:***

- Describir los servicios que presta el Departamento de Talento Humano a los trabajadores de una empresa del sector público de manufactura de alimentos.
- Diagnosticar la opinión de los trabajadores del Departamento de Talento Humano en cuanto al servicio que prestan a los trabajadores la empresa objeto de estudio.
- Determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores respecto a la calidad de servicio que reciben del Departamento de Talento Humano de la empresa en estudio.
- Identificarlas debilidades y fortalezas de la gestión de calidad de servicio ofrecida por el Departamento de Talento Humano.

## **Justificación**

La actual gestión de talento humano y la calidad de servicio que su personal brindan a los clientes internos de la empresa objeto de estudio, pareciera no estar siendo realizada con las mejores prácticas gerenciales ni con las estrategias más adecuadas, por cuanto algunos carecen de perfil de competencias necesario para desempeñar con efectividad sus tareas, provocando distorsiones en el proceso administrativo. Igualmente, los indicadores de gestión de calidad, calidad de servicio y gestión de talento humano no están bien definidos, lo que imposibilita reflejar

efectividad en los resultados y la toma de decisión, por lo general, se torna subjetiva; lo que supone que las variables que intervienen en el proceso no reflejan una gestión de talento humano de calidad.

En tal sentido, este trabajo de investigación reviste de importancia desde el punto de vista teórico y organizacional. En primera instancia, se plantea profundizar el conocimiento y la relación entre la gestión de talento humano y calidad de servicio, para lo cual se analizó la calidad de servicio que presta el departamento de Talento Humano de una empresa del sector público, dedicada a la manufactura de alimentos, a partir de sus procesos de trabajo y así determinar la satisfacción del cliente interno, las debilidades y fortalezas que enfrenta el sistema y plantear estrategias que optimicen el servicio del departamento.

Desde el punto de vista organizacional; esta investigación contribuye con información relevante, que permitirá establecer los niveles de satisfacción del cliente interno respecto al servicio que reciben por parte del personal del departamento de Talento Humano. A su vez, con los resultados que se obtengan de la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de información, más idóneos para la realización de esta investigación, se pretenden sugerir una serie de estrategias que incluyan diversas actividades y participantes, así como; elevar a la organización recomendaciones para garantizar una mejora significativa respecto a la gestión del departamento de talento humano y la calidad de servicio que se le brinda al cliente interno.

Por otra parte ésta investigación es relevante para las investigadoras, porque permitirá profundizar desde el punto de vista de la profesión, la información obtenida que servirá para analizar en este tema de interés que se vive día a día en las organizaciones y así crear las bases y conocimientos a los profesionales que asesoran a este sector y puedan de alguna manera determinar con precisión las debilidades y

fortalezas para generar ideas y recomendaciones que de una u otra forma generaran soluciones tanto a los usuarios como a los prestadores de servicios.

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.

Finalmente, este trabajo puede representar un aporte significativo para las empresas, especialmente, del sector público para establecer estrategias que favorezcan la gestión de los departamentos de talento humano y optimicen la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes internos permitiéndoles así conocer las debilidades y fortalezas en los proceso y servicios prestados en el departamento objeto de investigación. Asimismo, representa un referente bibliográfico para el desarrollo de investigaciones cuyo enfoque se oriente al diseño e implementación de estrategias que mejoren la calidad de servicio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Balestrini (2003: 27) señalan que “todo hecho anterior a la formulación de un problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema”. De acuerdo a lo anterior, se recurre a la búsqueda de hechos previos y a la formulación de situaciones, que sirvan al mismo tiempo para definir e interpretar de forma clara y objetiva una problemática planteada.

Esto es posible a través del estudio y análisis de documentos, trabajos de grado, monografías e investigaciones, que permitan situar la fuente que le da sustentación al estudio planteado. Es importante señalar que se hizo una indagación intensiva de temas relacionados con la presente investigación, que le suministraron información y documentación; éstos se detallan a continuación:

Contreras, Jiménez, y Zambrano (2013), quienes se enfocaron en una investigación sobre “Calidad de Servicio que ofrece el Departamento de Recursos Humanos al Cliente Interno en una empresa de servicio ubicada en San Diego, Estado Carabobo” como Trabajo de Grado para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo. Esta investigación tuvo como objetivo general analizar la calidad de servicio que ofrece el Departamento de recursos humanos al cliente interno en una empresa ubicada en San Diego - Estado Carabobo, con la finalidad de desarrollar de manera lógica y coherente dicho estudio, se ejecutaron ciertas fases necesarias que permitieron el logro del objetivo general de la investigación, la cual se abordó mediante el análisis del tema presentado a través de un estudio de campo tipo descriptivo. Para la recolección de datos se aplicó una

entrevista y un cuestionario, que permitieron obtener información con la cual se evidenció las debilidades y fortalezas del departamento de recursos en cuestión, concluyendo que la investigación realizada al Departamento de Recursos Humanos de la empresa en estudio, refleja el poco interés para ofrecer un servicio de calidad a su cliente interno, evidenciándose en la opinión de los trabajadores en cuanto al servicio recibido.

En el estudio se evidencia que el cliente interno se detiene en el elemento menos satisfactorio del servicio por lo que resulta difícil obtener resultados favorables en materia de servicio ofrecido por el Departamento de Recursos Humanos. Es así, que se considera, este estudio, un aporte significativo porque hay que mantener la orientación-servicio para identificar las necesidades y expectativas de los clientes internos, más allá de la necesidad propia e inmediata del producto y el servicio que se ofrece.

En este mismo orden de ideas, la investigación “La Calidad de Servicio prestada al Cliente Interno por parte del Personal de Recursos Humanos a fin de conocer su nivel de Satisfacción y Posibles Mejoras en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Carabobo” desarrollado por Parra (2013), para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo, planteó como objetivo central estudiar la calidad del servicio prestada al cliente interno por parte del departamento de Recursos Humanos. Metodológicamente la investigación se desarrolló en el análisis descriptivo, apoyada también en la investigación documental y de campo, mediante la aplicación de una encuesta la cual se aplicó a una muestra representativa del total de la población que labora en la Institución. Se logró establecer a modo de conclusión que un 85 por ciento de la población encuestada siendo este el porcentaje más alto y representativo, de la muestra estudiada se encuentra desmotivado e insatisfecho con el servicio recibido por parte del departamento de Recursos Humanos, situación que repercute de manera directa en el desempeño de los

trabajadores, lo cual lleva al Departamento a realizar una revisión, romper lineamientos y aplicar herramientas propias de la Gestión de Recursos Humanos , alineadas a las necesidades detectadas y exigidas por el cliente interno a manera de prestar un mejor servicio y el mismo sea reflejado externamente a manera de alcanzar los objetivos propios de la institución.

Así pues, que este estudio reviste de importancia para el desarrollo de este trabajo de investigación, ya que desde la perspectiva del cliente interno se puede obtener valiosa información para diagnosticar las fallas y debilidades que se presentan en la gestión de calidad de servicio de un departamento de recursos humanos. En este punto, se considera la afirmación de Berry (1996: 3), se tiene que examinar la empresa a través de los ojos del cliente, se debe estar alerta a la forma como los clientes reaccionan ante el servicio y la forma como se les trata.

Otro aporte relevante a este trabajo, lo representa el estudio de Genesí y Suarez (2010) presentaron ante la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín de Maracaibo, Estado Zulia, un estudio el cual lleva por título “Gestión de Calidad del Talento Humano en las Organizaciones Educativas Inteligentes” El propósito del estudio fue determinar la incidencia de la gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes del Municipio Cabimas del Estado Zulia. La investigación fue descriptiva analítica, de campo, no experimental transaccional. La población y muestra estuvo constituida por 55 coordinadores adscritos a los departamentos de Talento Humano de cada institución educativa del municipio. La técnica utilizada para recabar la información fue la observación y como instrumento un cuestionario diseñado por las investigadoras. Los datos fueron procesados empleando estadísticas descriptivas permitiendo establecer en las variables estudiadas la existencia de reconocer que el talento humano no desarrolla a cabalidad los elementos y la capacidad de la gestión.

La relación que existe entre esta investigación previa con el trabajo que se desarrollará es de importancia ya que, las organizaciones prestadoras y generadoras de bienes y servicios no son las únicas que pueden evaluar y mejorar la calidad del servicio que se presta desde los departamentos de Talento Humano. Se puede apreciar, que la influencia de la Gestión de Calidad y la Gestión del Talento Humano ha salido de las esferas empresariales para considerar a toda organización como administradora de personas.

A través del estudio de Genesí y Suarez (2010), se expone que las instituciones en educación técnica comercial y media en general exitosas, no van a depender solamente de la calidad de los servicios que brindan a la comunidad, sino también de llevar implícito la responsabilidad social de lograr, que a través del esfuerzo conjunto de sus integrantes, las mismas puedan desenvolverse en las condiciones competitivas del contexto social.

Bajo este esquema, si la educación está llamada a realizar cambios en su filosofía de gestión, donde no sólo se plantee un nuevo paradigma gerencial, sino también la optimización de su proyección al entorno comunitario, se debe considerar la idea de Méndez (2000), cuando define la gerencia como un subsistema dentro de toda organización la cual debe garantizar la eficacia, eficiencia y efectividad social de ésta, mediante las funciones de planificación, organización, dirección, control, utilizando estrategias gerenciales acordes para el logro de los objetivos de la organización.

Por su parte Solórzano, y Meza (2010), presentaron un trabajo de grado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, el cual titularon “Análisis de la Calidad de Servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos a los trabajadores de una empresa avícola caso: Dpto. Empaque” para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo. En dicho trabajo se establece como objetivo general analizar la calidad de servicio

que presta el departamento de recursos humanos a los trabajadores de una empresa avícola caso: Dpto. empaque. Esta investigación es de campo de carácter descriptiva, ya que permitió obtener información de manera directa. Para la elaboración de las bases teóricas se consultó a diferentes autores expertos en el tema de calidad de servicio. Para la recolección de información se utilizó un cuestionario aplicado a los trabajadores del departamento de empaque de la empresa avícola. El resultado de la investigación evidenció que los trabajadores no se sienten muy satisfechos por la labor que ha venido desempeñando el departamento de recursos humanos.

La gerencia de la calidad de servicio constituye una estrategia que puede mejorar de manera significativa la capacidad de complacer a los clientes internos y, al mismo tiempo hacer, que las tasas de producción y productividad asciendan, en consideración a esto, se demuestra el aporte de este estudio al afirmar que un producto y un servicio mejorado, definitivamente, influyen en el desempeño y competitividad de quienes hacen vida en la organización.

Finalmente, se considera el trabajo de investigación presentado por Salcedo y Romero (2010), el cual se titula “Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano”. Este estudio tiene como finalidad identificar los factores de la cultura organizacional que facilitan la implantación del sistema de gestión de la calidad en una empresa básica del Estado venezolano. Para ello se realizó una investigación de campo, con el propósito de analizar las percepciones de los directivos que conforman el nivel gerencial, en torno a tres variables a saber: La Filosofía de Gestión de Calidad de Servicio, el Estilo Gerencial y la Cultura Organizacional. En la Filosofía de Gestión se exploró el nivel de identificación de los gerentes con la misión, la estructura organizativa y los objetivos de la empresa enfocados en brindar calidad de servicio. En el estilo gerencial se determinó el comportamiento de sus indicadores más relevantes como son; el liderazgo, la toma de decisiones, la solución de problemas y la asignación de tareas. Y en el abordaje de la

cultura como tal, se trabajaron las representaciones axiológicas en torno a los valores, los principios y antivalores del nivel estratégico de la organización. Como resultado de esta investigación, se determinaron las cualidades humanas que deben internalizar los principales actores de la cultura organizacional, para alcanzar las exigencias que plantea el camino hacia la calidad de servicio, en los términos en que ha sido normada por estándares internacionales que definen las características óptimas del proceso productivo. En este sentido, se concluye que el trabajo en equipo, el aplanamiento de estructura, la reducción de los niveles jerárquicos y el mejoramiento de la comunicación interna, son cualidades que requiere una acción gerencial orientada a la gestión de la calidad de servicio de la empresa objeto de estudio.

Ahora bien, de acuerdo a Berry (1992), las organizaciones obtienen beneficios de la calidad de servicio cuando todos los integrantes hablan el mismo lenguaje, siguen metas significativas que se relacionan con las necesidades expresadas por los clientes, el trabajo en equipo y la colaboración. Desde esta premisa se proporciona una visión de la relación que puede existir entre este antecedente y el trabajo de investigación que se lleva a cabo.

Se aprecia que ambos estudios se enfocan en el esfuerzo que se realiza para comprender el comportamiento de su gente desde las situaciones de prestación de servicio y la calidad del mismo, sabiendo que las mejoras que puedan hacerse desde las gerencias transformarán las situaciones existentes para obtener actitudes y participación más activa de parte de los involucrados.

Estas investigaciones han servido de base por su estructura metodológica y enfoque en el área de calidad de servicio, las cuales han sido documentación de referencia que han permitido ser punto de partida para el desarrollo de la presente investigación.

## **Bases Teóricas**

Como fundamento teórico y conceptual de esta investigación, se citan ciertos ejes temáticos, que hacen referencia a la calidad de servicio y a la satisfacción al cliente. De acuerdo a lo señalado por Balestrini (2003: 58), las bases teóricas de la investigación “...están constituidas por principios teóricos y conceptos, afines con la problemática planteada y contenidas en diferentes textos y otras publicaciones especializadas, cuya utilización marco la pauta para buscarle la satisfacción a los objetivos específicos planteados”.

## **Teoría de Sistemas**

Según Von Bertalanffy (2003):

“ La ciencia debe buscar y desarrollar una Teoría General de Sistemas que permita construir conjuntamente el mapa multiperspectivista de la realidad, surgiendo el pensamiento sistémico bajo una visión que considera la realidad multidimensional, para sustituir la visión de una realidad unidimensional del pensamiento clásico, sobre el que descansan muchos estudios de investigación”.(s/p)

Este dice que dicha teoría es capaz de trascender los problemas de cada ciencia y de proporcionar principios y fue conocida como Teoría General de Sistemas, que tiene una visión orientada hacia todo, es decir, está más interesada en unir las cosa que en separarlas. Como se puede observar el mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones; las cuales están constituidas por personas y estos son seres humanos que constan de varios órganos y miembros que funcionan de manera coordinada, de este modo se puede decir que estamos frente a un sistema.

Esta teoría, tal como lo afirma Kuhn (1996), facilita el análisis en un medio complejo y dinámico, considerando las interrelaciones entre los subsistemas, así como las interacciones entre el supra sistema. Ella, también posee un medio para el entendimiento de los aspectos sinérgicos. Esta forma conceptual permite considerar las organizaciones, individuos dinámica de grupos pequeños y fenómenos de grandes grupos dentro de las restricciones del sistema ambiental externo. Según Kuhn (1996), el enfoque de sistemas, es la base para la aplicación de estrategias de productividad, dado que un sistema, es una estructura organizada y unitaria, compuesta de dos o más elementos o partes interdependientes, componentes o subsistemas delineados por límites identificables que lo separan de su supra sistema ambiental.

El concepto sistema pasó a dominar la ciencia y, en especial, la administración. Si se habla de astronomía, se piensa en el sistema solar; si el tema es fisiología, se piensa en el sistema nervioso, en el sistema circulatorio, en el sistema digestivo. La sociología habla de sistema social; la economía, de sistemas monetarios; la física, de sistemas atómicos, y así sucesivamente. En la actualidad el enfoque sistemático es tan común en administración que no se nos ocurre pensar que estamos utilizándolo en todo momento.

La organización es una estructura autónoma con capacidad de reproducirse, y puede ser estudiada a través de una teoría de sistemas capaz de propiciar una visión de un sistema de sistemas, de la organización como totalidad. El objetivo del enfoque sistemático es representar cada organización de manera comprensiva y objetiva. Es evidente que "las teorías tradicionales de la organización han estado inclinadas a ver la organización humana como un sistema cerrado. Esa tendencia ha llevado a no considerar los diferentes ambientes organizacionales y la naturaleza de la independencia organizacional respecto del ambiente. Es importante destacar que en esta investigación se utilizó, como referencia esta teoría, ya que se enfoca en optimizar la gestión del talento humano desde la calidad de servicio, esta teoría

sugiere la puesta en marcha de los controles necesarios que faciliten la detección y corrección de posibles desviaciones y/o errores que pudieran presentar los subsistemas afectando la calidad de servicio.

### **Teoría de las Relaciones Humanas**

De acuerdo a Mayo (1930), el enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores Mery Perker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor en los Estados Unidos en el año en el año 1.930. Como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. Como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

Entre la organización y el trabajador deben existir factores importantes para el crecimiento de la misma, entre los cuales se encuentra la comunicación y relaciones de intercambio que contribuyan al mejoramiento de ambos, como lo indica Cane (2001:36) “la comunicación es el medio por el cual se transmiten las ideas y la información”, es importante que el departamento de talento humano mantenga

constante comunicación con el empleado en cuanto a sus necesidades, inquietudes, preocupaciones entre otros, los cuales ayude a resolverlo de manera confortable y de una u otra forma a mejorar su desarrollo.

En la presente investigación se abordó esta teoría humanística de Elton Mayo ya que fundamenta que entre la organización y el trabajador debe existir factores importantes para el crecimiento de las mismas, entre los cuales se encuentra la comunicación y las relaciones de intercambio que contribuyan al mejoramiento de ambos y así asegurar una mejor calidad de servicio.

Según lo indica el escritor García (2003) en su técnica de gestión, “la buena administración del departamento de personal en una empresa se orientará a crear un clima agradable y positivo de trabajo”. El servicio que presta el departamento de talento humano en cuanto motivaciones salariales e incentivos, para lo cual se manejan ciertas directrices y planeación, no solo ayuda al trabajador de manera consecutiva en sus necesidades sino que debe existir entre ellos el intercambio y reciprocidad de recursos para que cada uno evalúe lo que se le está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio es realizar un feedback entre las partes que ayude a contribuir y aportar nuevas experiencias y sabidurías a la organización, un empleado satisfecho y a gusto dentro de la organización es un empleado mucho más productivo.

### **Gestión del Talento Humano**

Anteriormente se creía que la falta de capital era lo que obstaculizaba el desarrollo de las organizaciones, pero la principal dificultad para garantizar su crecimiento es la incapacidad de la empresa para reclutar y mantener un equipo de trabajo eficiente y debidamente motivado.

En la actualidad esta tendencia ha cambiado, ahora las personas conforman el capital más importante en cualquier organización a nivel mundial, por eso se hace necesario que las mismas presten mayor atención a sus empleados, ya que son éstos los que se desenvuelven dentro de ellas, logrando objetivos que las harán crecer y prosperar asegurando así su continuidad en el tiempo. Bajo esta concepción, el asunto básico consiste en tratar a las personas como recursos organizacionales o como socios de la organización, y como tal deben ser administrados, lo cual lleva implícito planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades con la finalidad de obtener el mayor rendimiento posible.

Chiavenato (2002), define la Administración de Recursos Humanos (ARH) como:

...el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento. La ARH es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones. La ARH es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados. (p. 9).

La Administración de Recursos Humanos tiene entre una de sus tantas tareas, proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, desarrollando habilidades, aptitudes y destrezas en cada individuo para ser lo más satisfactorio para sí mismo y para la organización en que se desenvuelve. Cabe destacar que la Administración de

Recursos Humanos es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización.

El sistema que constituye la gestión de recursos humanos viene primordialmente de todas las actividades que este realice en cuanto al personal se refiera, encargándose de brindarle servicios que este requiera para cumplir con las necesidades primordiales del empleado. Una de las características primordiales que comprende esta gestión es brindarle al empleado una calidad de servicio que lo pueda llevar a desenvolverse dentro de la organización de manera segura y agradable; una buena gestión contribuye a tener la armonía necesaria entre los trabajadores y la empresa los cuales obtienen como resultado máximo rendimiento, beneficios y entendimiento mutuo.

Esta gestión adquiere cada vez más importancia estratégica para la organización. Bordones (2002:54), indica que el director de recursos humanos tiene atribuciones más complejas y debe planificar, coordinar y asesorar a la alta gerencia y a sus empleados, para garantizar que las gestiones que se desempeñan brinden los beneficios deseados y se adquieran las metas planteadas por la organización a través de los posibles cambios estratégicos que se desarrollan.

El mismo autor hace referencia a que el factor indispensable y determinante de la competitividad de las organizaciones es la persona, sus talentos y potencial. Además, los objetivos de la gestión de recursos humanos derivan de las metas de la empresa, para poder adquirir lo que para el momento se persigue con mayor propiedad y puntualización, son objetivos que van de la mano, y su éxito o nivel de calidad en el proceso va a depender de la gestión que se realice para alcanzarlo.

La influencia de la gestión de recursos humanos es de gran impacto para el otorgamiento tanto del servicio como de los procedimientos que se desarrollan dentro de las organizaciones, por lo tanto la capacitación no debe verse como un gasto más

de las empresas, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en materia general.

La orientación al éxito de cualquier empresa preferiblemente debe estar basada en los principios de gestión de calidad en el cual se combina la descripción de prácticas y herramientas actualizado de gestión empresarial, junto a los más avanzados procesos vinculados a este valioso sistema como lo es la calidad, apoyándose a su vez en la imprescindible base del recurso humano.

La gestión de recursos humanos basada en la calidad conlleva a una gran responsabilidad, primero es satisfacer continuamente al cliente; lo segundo es ofrecer un entorno de aprendizaje dentro de la organización y lo tercero es asegurar la supervivencia de la empresa. Todo esto puede obtenerse usando la gestión de la filosofía y los principios que sirven de base a los nuevos conceptos de calidad.

## **Calidad**

El Centro de Adiestramiento y Desarrollo Empresarial de la Universidad de Carabobo establece que la calidad es un “Atributo o propiedad que distingue a las personas, a bienes y servicios. Esa distinción implica nivel de excelencia, pero algo excelente no es algo caro y lujoso sino adecuado para su uso.”. Partiendo de esto, se plantea que la calidad debe necesariamente, estar relacionada con el uso y el valor que satisface el requerimiento de los clientes.

En este sentido, se debe mencionar el concepto de calidad desde la óptica de la organización, la cual involucra variables que se encuentran interrelacionadas y se explicaran brevemente a continuación:

- Ambiente propicio, se refiere a consolidar un ambiente adecuado para el desarrollo de la calidad, que implica lograr una cultura uniforme compartida por toda la organización.
- Management, se refiere a la búsqueda continua de incrementar la eficiencia y productividad.
- Empleador, es quien respeta al ser humano por sus potencialidades, teniendo un compromiso con el personal motivándolo y reconociendo sus esfuerzos.
- Procesos y herramientas del sistema, se refiere a la existencia de dos actores concurrentes e importantes para el aseguramiento de la calidad tal como lo es el sistema y la pasión.
- Planeamiento y control estratégico, la calidad total implica un cambio en las estrategias empresariales y competitivas, logradas ambas, debe realizarse una medición del desempeño para asegurar las mejoras continuas.
- Proveedores, es parte de esa cadena perfectamente eslabonada que no se puede romper por lo cual se debe tener un cuidado excesivo para entregar calidad certificada a lo largo del tiempo.
- Personal, tiene un alto nivel de involucramiento en el proceso demostrando lealtad, identificación y colaboración permanente.
- Consumidor, es el protagonista central, no se justifica el diseño de calidad si este no se planifica a partir de la perspectiva del cliente.

La calidad es el grado de excelencia que le permite a una organización alcanzar el éxito, la prosperidad deseada y la satisfacción del cliente. Según Horovitz (1991) la calidad no es más que el nivel de excelencia para la satisfacción de las necesidades de la clientela clave de una determinada empresa, entendiéndose como clientela clave, aquella que la organización considera que sus productos deben satisfacer las necesidades de ésta.

En relación a lo descrito anteriormente, Juran (1990: 32), manifiesta que calidad “es ausencia de deficiencias. Planificar la calidad es fundamental para la Planificación Empresarial”, “Calidad es adecuación al uso” es decir, la calidad es percibida directamente por el cliente, para quien existe una empresa y lo que ella ofrezca o haga. Por su parte, Deming (1989: 109), plantea que “la calidad provoca una reacción en cadena; en un proceso por conseguir la calidad entran en juego factores críticos como los clientes, el personal, la gerencia, proveedores, comunidad, entre otros.

Díaz (1995), señala que una de las palabras más utilizadas últimamente es calidad. La diversidad de teorías y definiciones que se formulan sobre este concepto dependen lógicamente de los intereses y las perspectivas que se asumen en cada caso, lo que ocasiona una evidente falta de consenso. De ahí que se puede decir que el termino calidad es un concepto relativo que puede ser definido desde una perspectiva multidimensional.

### **Calidad de Servicio**

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en estos días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos. De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla. (Ruiz, 2006).

Pride y Ferrell (2005), definen la calidad de servicio “como la percepción que tienen los clientes sobre qué tan bien un servicio satisface o excede sus expectativas” (p. 379). En este mismo orden de ideas, Lester (2002: 89), define los círculos de

calidad como: “la premisa de que los empleados mostrará un mayor interés por su trabajo o aumentará la productividad del mismo, si se les da la oportunidad de participar en mayor grado en los procesos de toma de decisiones”. Los círculos de calidad son pequeños grupos de personas que, bajo el patrocinio de la dirección, se reúnen voluntariamente con carácter regular para identificar y resolver los problemas de trabajo.

Según los autores ya mencionados, su propósito es identificar los problemas de su área de trabajo, analizarlos y llegar a una solución. Los objetivos finales de los círculos de calidad son: mejorar la calidad de los bienes y servicios, animar a la participación del empleado e incrementar la motivación productiva y moral.

La calidad de servicio es como la aptitud física: sólo dura si se persiste. Si usted cree que lo único que hay que hacer es llenar un cheque dar la aprobación a un programa de servicio y sentarse y gozar para siempre de los frutos de la excelencia del servicio, está listo para una tremenda decepción. La consagración del servicio hay que renovarla todos los días. Albrecht y Zemke (1999). Es importante tener en cuenta que al momento de ofrecer un servicio o producto estamos poniéndonos en contacto con una serie de agentes vinculados a nuestra labor. Berry (1996:28), explica que justamente la calidad de servicio forja relaciones con los clientes, con los empleados y con otras partes interesadas en el negocio. “Los clientes con quienes hay una relación compran más, son más fieles, y a los demás les hablan de la compañía y la elogian con entusiasmo”

La calidad de atención al cliente según Dappo (2007), es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona. En tal sentido, los clientes constituyen el elemento vital de

cualquier organización. Sin embargo, son pocas las organizaciones que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la vida de la organización depende de ello.

La percepción del cliente sobre la calidad de servicio resulta de la comparación que haga entre lo que recibe realmente y sus expectativas, tiene que ver con lo que el cliente cree que está recibiendo. En consecuencia, si la percepción del cliente es inferior a sus expectativas, con seguridad su grado de satisfacción será bajo. Por el contrario, si su percepción es superior a sus expectativas, entonces será un alto grado de satisfacción.

Se fundamenta en diferentes atributos que él considera de prioritaria exigencia cuando adquiere un servicio. A los ojos del cliente existe una falla en el servicio cuando percibe que lo que está recibiendo no cumple con sus expectativas. Para garantizar la calidad, la compañía de servicio tiene que trabajar en estrecho contacto con sus proveedores. Deming (1996), señala que existen factores claves que determinan la calidad de servicio en una organización, las cuales se exponen a continuación:

Escuchar al cliente para definir servicio y calidad de servicio: Para ello es preciso determinar cuáles son los atributos más importantes que el cliente valora para adquirir un servicio.

Medir el impacto en la lealtad al cliente: Para mejorar la calidad de servicio se puede medir el impacto de la prevención de los problemas de servicio en la lealtad de la clientela o el costo de su insatisfacción. Varios estudios indican que es cinco veces más costoso atraer a un nuevo cliente que retener uno viejo, en términos de tiempo, esfuerzo publicitario, energía y dinero, y que si el cliente tiene un problema de

cualquier tipo con su proveedor, su lealtad respecto éste decrece 20%. Si la empresa logra canalizar las quejas del cliente y su problema es solucionado, la lealtad no decrece sustancialmente.

Evaluación de los procesos y productos internos: Después de conocer que es lo más importante para el cliente, se requiere estudiar internamente los sistemas y procesos, con resultados o salidas, midiendo tanto el proceso como el producto, para determinar si cumplen las expectativas, las necesidades y deseos de los clientes. Si efectivamente los sistemas y procesos internos entregan consistentemente lo que el cliente necesita, lo único que requiere es mantener control sobre ellos. En caso contrario, se precisa iniciar el ciclo de mejoramiento con equipos de mejora de la calidad ínter o interdepartamentales.

Departamento de servicio al cliente: Algunas empresas han establecido el departamento de servicio al cliente, encargándolo de coordinar todas las actividades internas y externas necesarias para satisfacción del cliente. Otras han asignado tales funciones a gerencia de la calidad total.

Reconocimiento a las personas: Los esfuerzos y resultados que muestran las personas individualmente o mediante trabajo en equipo deben ser conocidos. Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes.

Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y finalmente, mejorarla. La definición y medida de la calidad han resultado

ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios.

### **Modelos de Calidad de Servicio**

La existencia de la calidad de servicio ha sido el resultado de muchos estudios de diversos autores, que han descubierto mediante éstos, distintos aspectos a considerar para la calidad en el servicio. De allí se desprende, que existen un número considerado de modelos propuestos por distintos autores, los cuáles se han aplicado en las organizaciones dependiendo de las necesidades presentes.

### **Modelo SERVQUAL**

La base de los diferentes modelos han servido para la medición de la calidad como lo indica el modelo SERVQUAL por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) este modelo define la calidad del servicio como la diferencia entre lo que percibe realmente los clientes del servicio y las expectativas, previamente formadas, sobre dicho servicio. De esta forma, un cliente valorará la calidad de un servicio en base al cumplimiento de las percepciones sobre las expectativas que tenía. Por ello, las compañías de servicios con calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes. Para este modelo de calidad de servicio se propusieron como dimensiones los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. A continuación se describe brevemente:

- **Elementos Tangibles:** son la parte visible de la oferta de servicio, es la apariencia que poseen las instalaciones físicas, equipamientos apariencia de los empleados, y materiales de comunicación.

- **Fiabilidad:** Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.
- **Capacidad de respuesta:** deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.
- **Seguridad:** conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados, así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.
- **Empatía:** atención individualizada al cliente.

### **Modelo SERVPERF**

De acuerdo a las investigaciones realizadas el autor Setó (2004) indica que el modelo SERVPERF de Cronin y Taylor (1992 y 1994) fue propuesto como modelo alternativo del anterior, que tiene como objetivo medir la calidad de servicio en base al desempeño de la organización. Sus creadores también plantean estudiar las relaciones entre calidad de servicio, satisfacción del consumidor e intenciones de compra con el propósito de generar mayor información para investigadores y gerentes facilitando así la toma de decisiones para mejorar el desempeño de la organización en cuanto a la calidad de servicio.

Estos autores proponen este modelo con el fin de medir las percepciones que tienen los consumidores acerca del rendimiento del servicio. Se basan en Carman (1990) para afirmar que la escala SERVQUAL no presentaba mucho apoyo teórico y evidencia empírica como punto de partida para medir la calidad de servicio percibida.

La escala SERVPERF produce como resultado un puntaje o calificación acumulada de la calidad general de un servicio, lo cual puede representarse mediante una gráfica relativa al tiempo y a subgrupos específicos de consumidores. El modelo SERVPERF conforma más las implicaciones teóricas sobre las actitudes y satisfacción.

Al respecto, diversos investigadores han usado la escala SERVPERF, realizando preguntas en la que se tiene únicamente en cuenta las percepciones, también existen estudios en donde se trabaja con las dos escalas (SERVQUAL y SERVPERF), en sus versiones originales y ponderadas, intentando buscar la escala que ofrezca mayor validez.

### **Modelo del Triángulo del Servicio de Kart Albrecht**

Este modelo fue propuesto y popularizado por Kart Albrecht en los años noventa. Albrecht (1997) establece que dicho modelo “se ha convertido en el escudo de armas para las banderas de las compañías que manejan servicio, tanto nacional como internacional”.

El triángulo del servicio consiste en una representación de la filosofía de la gerencia de servicio, está conformado por cuatro (04) partes las cuales son la estrategia del servicio, la gente, los sistemas y el cliente, siendo este último el centro o corazón de este modelo, por lo cual los otros tres componentes deberán interactuar en entorno a éste.

Es importante señalar que se deben conocer los factores sicográficos y demográficos de los clientes. Se entiende por factores sicográficos los que miden la satisfacción de los clientes con respecto al servicio brindado, logrando el conocimiento sobre lo que motiva o influye a éstos a usar el servicio. Los factores demográficos se refieren a datos reales tales como sexo, edad, estado civil, ocupación, educación, religión, raza, entre otros, con el fin de conocer del perfil del cliente promedio y por ende la estratificación del mercado; al conocer ambos factores se facilita la creación de nuevas estrategias de servicio adaptadas al cliente.

- La estrategia de servicio: Se elabora en base a la información demográfica y sicográfica recabada para conocer mejor a los clientes. Puede transformarse en un modelo de gerencia para tomar decisiones futuras sobre la organización, sus servicios y procesos orientados a satisfacer las necesidades reales de los clientes.
- La gente: Simboliza la parte educativa de la gerencia de servicio e incluye todo el personal de la organización, es decir, los ejecutivos, los gerentes y los empleados de la misma. Su relación con la estrategia de servicio se basa en un conjunto de valores compartidos por todo el personal de la organización en base al servicio que prestan, ya que todos deben entender, saber y comprometerse a prestar un servicio de calidad a los clientes. Y a la vez debe existir la conexión recíproca entre los clientes, los empleados y los gerentes de la organización.
- Los sistemas: La gente, es decir, los integrantes de las organizaciones son los encargados de diseñar y ejecutar sistemas que estén enfocados hacia la satisfacción de las necesidades de cada uno de los clientes. Debido a que las organizaciones en la actualidad están compuestas por un conjunto de sistemas que interactúan entre sí. Según Albrecht (1997), existen cuatro (04) sistemas principales en las organizaciones, a saber:

El sistema gerencial. Cuando uno está dentro del rol gerencial de la compañía, forma parte de este sistema. 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 todas pautas para empleador y clientes. Éstas son las leyes de la organización; lo que es correcto o incorrecto

hacer. Ejemplo: manuales de empleados, regulaciones nacionales y principios gerenciales.

El sistema técnico. Este sistema representa todas las herramientas físicas y técnicas utilizadas para realizar el producto o el servicio. Por ejemplo, un hospital tiene salas de cirugía, computadores, archivadores, teléfonos, instrumentos quirúrgicos, sistemas contables, programas de computador y el alto grado de conocimientos que se necesitan para practicar la medicina. Todo esto forma parte del sistema técnico.

El sistema social. Este es el sistema humano. Representa a toda la gente del negocio y la forma de interactuar entre sí; cómo se hace el trabajo conjuntamente. Este es el sistema en el cual la gente practica o no practica el trabajo en equipo, la cooperación, la solución de problemas y el manejo de conflicto.

El modelo del Triángulo del Servicio propuesto por Kart Albrecht (1997), pretende que las organizaciones que lo aplican, desarrollen estrategias de acuerdo a las dimensiones propuestas las cuáles son: cliente, gente, estrategias de servicios y sistemas. Este modelo explica detalladamente a que se refiere cada uno de ellos y la manera que cómo se deben abordar para lograr la satisfacción de los clientes o lo que es lo mismo, la calidad de servicio. Es importante destacar que el modelo del triángulo de servicio es el que se utilizó para el abordaje de la presente investigación.



**Figura N° 1: Triángulo del Servicio. Fuente: Albrecht, Karl. (1997)**

## **Servicio**

Horovitz (1991), define el servicio como: “el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además de su producto”, la comodidad de haber sido satisfecho por la organización hacen la diferencia en cuanto a sus requerimientos y la atención recibida. El servicio son acciones intangibles que marcan la diferencia en cuanto a la percepción de una organización, su disposición a servir y forma de establecer una organización, su disposición a servir y forma de establecer una negociación, se manifiesta a través de las actitudes, por tanto va más allá de satisfacer necesidades, cubre también deseos y expectativas de quien lo recibe, esto es característico de cada organización según sea la condición actitudinal de ellas.

Los servicios, según el autor precitado presentan las siguientes características:

- Son intangibles, solo se perciben, no se tocan ni se ven.
- Son de carácter perecedero, no pueden reflejarse en inventarios.
- Ocurren de manera simultánea con la producción y el consumo, se desarrolla en el mismo momento en que surge el compromiso de ofrecer el producto o de producirlo.

- Se da la falta de regulación, puesto que no es controlado como factor determinante en el momento de imponer la calidad, esta última se convierte en un fuerte competidor del servicio.

## **Cliente**

Los clientes, usuarios o consumidores, son las personas u organizaciones que adquieren o se benefician de los servicios o productos que presta una organización. Deming. (1989), señala que “el consumidor es la parte más importante de la línea productiva” (p. 21) y el que enseñó a los japoneses los distintos métodos de control de calidad. El cliente siempre exige, según Horovitz (1991) “la percepción de la calidad de un cliente varía de un cliente a otro y no es la misma para el comprador que para el proveedor” (p. 12).

El cliente puede ser definido como el individuo, sujeto o entidad que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra. Es la persona que utiliza los servicios de un personal o una empresa y que habitualmente compra en un establecimiento o requiere de sus servicios. El cliente es aquel por quien se planifican, implementan y controlan todas las actividades de las empresas u organizaciones. El cliente es definido por Albrecht y Bradford (1997) “como la razón de existir de nuestro negocio”.

Para una empresa es imprescindible contar con clientes internos o externos pues ellos son lo primero en la organización, por ser parte de todos los procesos que en ella se desarrollan de allí partimos a la satisfacción de los mismos con el fin de crear un servicio de calidad.

## **Cliente Interno**

El cliente interno es la persona que trabaja en la empresa y hace posible la producción de bienes y servicios, cada departamento o área es proveedora de servicio al mismo tiempo garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos, Chang y Kelly (1996:5) “Para obtener y conservar la lealtad del cliente mediante un proyecto de satisfacción del cliente es preciso comenzar por el interior de la organización” por ello es el trabajador que desarrolla su actividad dentro de esta con el fin de incrementar su motivación y consecuentemente su productividad.

Es importante resaltar según los mismos autores que las preferencias, deseos, necesidades, preocupaciones entre otros que tengan los clientes internos, deberán ser conocidos y considerados por la organización a fin de evitar fracasos en la estrategia social que esta mantenga. Si se observa, desde el punto de vista del departamento de recursos humanos se entiende como cliente interno aquellos de departamentos que de una u otra forma solicitan sus servicios para solicitar personal en su área por alguna vacante vigente en donde el departamento realiza el análisis de la necesidad planteada, cuál será el camino para resolverla y como cuadra entre las normas de la organización, todos los departamentos y personas que laboran en una organización son llamados clientes internos los cuales se brinda servicio y atención dependiendo de su necesidad la cual facilite el trabajo de todos.

Sobre lo conceptualizado anteriormente para conseguir resultados positivos Muller de la Lama (1999) indica que la calidad interna consiste en:

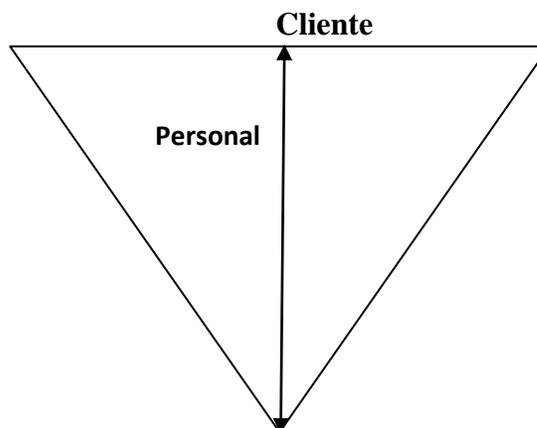
1. Invertir la pirámide y convertir al cliente interno en lo más importante para la organización.
2. Medir y mejorar la calidad de los servicios internos en todos los niveles, empezando por la dirección.

3. Medir y mejorar la calidad interna en los procesos de los servicios más importante. (p. 52).

La pirámide invertida simboliza la impulsión del papel del cliente en su funcionamiento interno.

**Figura N° 2**

**Dimensión de la Calidad Cliente Interno**



Fuente: Muller de la Lama (1999).

**Cientes Externos**

El cliente externo es aquel el cual no pertenece a la organización y que solicita un servicio o compra de un producto, es llamado también el consumidor final o usuario del servicio, es el punto vital de la organización, sin el no habría razón de ser, por ello es importante conocer cuáles son las más sofisticadas y especiales necesidades del consumidor para cumplimiento de sus exigencias.

Shaw (1997:22) define el cliente primario e indica que “Los clientes primarios son las personas que representan la razón de ser de una empresa. Son externos a ella y, por lo general, compran a ésta productos o servicios”, denominando mucho a los clientes externos como los reyes de la organización y sobre todo aquellas que dependen de ellos para el crecimiento y enriquecimiento de la misma lo que lleva a otorgarle poder al cliente externo que cuando no se sienta completamente satisfecho lo abandonara y buscar otro. El cliente externo goza de poder de elección y decidir quién presta mejor sus servicios y quien satisfaga mayormente sus expectativas que cumplan realmente con lo que quiera para sentirse cómodo y a gusto con el servicio.

Para los clientes internos y externos existen distintos grados de interés en cuanto el servicio o diferencias puntuales que hagan separar sus necesidades primordiales con la idea de mejoras primero los clientes externos luego los clientes internos para emanar su fidelidad con la organización para de esta forma desarrollar condiciones para prestar servicios de calidad.

### **Satisfacción al Cliente**

La excelencia en el servicio al cliente es el factor individual fundamental para determinar el éxito o fracaso de las organizaciones, y particularmente en un mundo organizativo tan cambiante como el que actualmente se posee.

Independientemente del producto o servicio que la organización elabore, la prioridad de la empresa es el buen servicio que se le preste al cliente. Según Cobra y Zwarg (1991):

El servicio al cliente es la ejecución de todos los medios posibles para dar satisfacción por algo que él adquirió: Tantas facilidades cuentas fueran posibles, para que él adquiriera el servicio ofrecido. Tantas satisfacciones cuentas fueran posibles en relación al servicio adquirido sin

limitación anticipada de la duración de esa función; cualquiera que sea el fin perseguido. O ya sea, que los medios sean ejecutados gratuitamente, que sean pagados, o que estén o no previstos en el contrato de venta. (p. 99).

De acuerdo a lo anteriormente citado, se establece entonces que el objetivo primordial en el servicio al cliente, es dotar a la organización de todas las herramientas que se necesitan para lograr la satisfacción total de los clientes.

Cottle (1991), menciona que la “satisfacción del cliente, es igual a las percepciones que se tienen sobre lo que percibieron, menos las expectativas que tenían al respecto a lo que ellos pensaban que debieron haber recibido”.

Partiendo de este concepto se puede inferir que los clientes presentan una serie de expectativas en cuanto un servicio específico, esperando una atención especial que les permita sentirse a gusto, que será comparada con la atención brindada realmente y luego que esto ocurra se llegará a la conclusión si las expectativas son cubiertas por las organizaciones que prestan el servicio.

De la misma forma Cobra y Zwarg (1991), mencionan que la satisfacción del consumidor partiendo del servicio, depende de lo que ellos llamas factores subjetivos y objetivos que se hacen presente. Además hacen referencia a otros factores que permiten la cercanía de los consumidores, entre los cuáles se mencionan: calidad de servicio, beneficios del servicio, evaluación de beneficios, garantía de servicio por el vendedor, entre otros.

En el mismo orden de ideas, Eiglier y Langeard (1989), destacan al personal en contacto como factor primordial para la satisfacción del cliente, tomando la decisión de seleccionar a los empleados que estarán con los clientes. En este aspecto se trata de establecer un patrón de comportamiento que debe adoptar el personal de cara al cliente, así como también del trabajo que debe cumplir refiriéndose a la forma que

debe hacerlo, ya que este ejerce una influencia considerable en los sentimientos del cliente. Partiendo de esto es necesario que el personal tenga la capacidad de dominar sus emociones teniendo relaciones afectivas positivas con los clientes sin dejar de lado la ética profesional.

Por su parte Overholt y Granell, (2002), afirma que la satisfacción del cliente no puede ser considerada como un paradigma operativo, por lo cual las empresas norteamericanas han considerado que es más deseable retener los clientes que se poseen y crear una lealtad por parte de ellos hacia la organización. Así mismo establecen que existen tres componentes de comportamiento presentes en la orientación de mercado, los cuáles son descritos a continuación:

- Orientación hacia el cliente: es necesario comprender las necesidades de los clientes, pero no solamente de las presentadas de manera inmediata sino las que posiblemente existan en un futuro, es decir, predecir de acuerdo a las necesidades presentes, las que se pueden presentar a largo plazo.
- Orientación hacia la competencia: en este aspecto se refiere a la capacidad que tiene la organización de generar estrategias de acuerdo a las debilidades y fortalezas presentes en las organizaciones que son competencia, de acuerdo a las que son altamente competentes y a las que podrían serlo en un futuro.
- Coordinación Interfuncional: esto reseña la utilización correcta de los recursos que posee la empresa, creando así un mayor valor para el cliente deseado.

Lograr la satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente y lealtad de los clientes y por ende, en el ámbito laboral. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de las empresas exitosas.

## **Bases Legales**

En esta sección de la investigación se encuentran plasmados los fundamentos jurídicos que sustentan el mismo o que se encuentran relacionados. En primer lugar se tiene, la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la cual contempla en relación a la calidad el Artículo 117, el cual establece:

Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen; a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos.

**Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad** según Gaceta Oficial N° 37.555 de fecha 23 de Octubre de 2002, establece:

Artículo 1. Esta Ley tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de calidad consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, determinar sus bases políticas y diseñar el marco legal que regule el Sistema Venezolano para la Calidad.

Artículo 3. La acción del Estado en materia de calidad, de acuerdo con esta Ley, estará dirigida a: 1. Elaboración e intercambio de bienes; 2. Prestación de servicios; 3. Importación, distribución y expendio de bienes; 4. Exportación de bienes y servicios y, 5. Educación y promoción de la calidad.

Artículo 6. Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, están obligadas a proporcionar bienes y prestar servicios de calidad. Estos bienes y servicios deberán cumplir con las reglamentaciones técnicas que a tal efecto se dicten.

Artículo 7. El Estado deberá garantizar los mecanismos y velar por el cumplimiento de las regulaciones establecidas en esta Ley y su

Reglamento, en sus programas de compra, procura, ejecución, construcción y producción de bienes o servicios

Artículo 12. Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas que suministren bienes y presten servicios, deberán indicar por escrito las características de calidad y serán responsables de garantizarlas, a fin de demostrar el cumplimiento de dichas características ante cualquier usuario o consumidor, sin menoscabo de lo establecido por otros organismos públicos en esta materia.

Artículo 13. Toda persona natural o jurídica, pública o privada podrá participar y apoyar de manera directa o indirecta, las actividades de los diferentes subsistemas descritos en esta Ley. La participación ciudadana en esta materia, se regirá por la legislación que a tal efecto.

Artículo 15. Es responsabilidad de las instituciones públicas y privadas y en especial del Ministerio de la Producción y el Comercio, del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y del Ministerio de Educación Superior, promover y coordinar políticas, planes y programas de adiestramiento, formación y actualización de los recursos humanos en materia de calidad, con el objeto de asegurar la formación de personal con el conocimiento adecuado para las actividades que se desarrollen en el Sistema Venezolano para la Calidad.

Artículo 16. Es responsabilidad de las instituciones públicas y privadas, establecer políticas, planes, programas de adiestramiento, formación y actualización de sus recursos humanos, especialmente en las áreas de ensayo, certificación y el Sistema Internacional de Unidades, con el objeto de disponer de personal con el conocimiento requerido en las actividades que desarrolle el Sistema Venezolano para la Calidad.

En todos estos artículos se evidencia la importancia que el Estado le da a los controles de calidad a través de esta ley, en organizaciones tanto públicas como privadas, las cuales están obligadas a proporcionar bienes y prestar servicios de calidad cumpliendo con las reglamentaciones y garantizando los mecanismos y el cumplimiento de las regulaciones establecidas en esta Ley, en sus programas de compra, procura, ejecución, construcción y producción de bienes o servicios.

También dejan claro que toda las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas que suministren bienes y presten servicios, deberán indicar por escrito las

características de calidad y serán responsables de garantizarlas, estableciendo políticas, planes, programas de adiestramiento, formación y actualización de sus recursos humanos.

### **Definición de Términos Básicos**

- **Calidad de Servicio:** Percepción que tiene el cliente en cuanto a un servicio prestado; es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.
- **Calidad:** Término utilizado para describir las características de un producto y/o servicio. Estas características deben ser medibles en términos cualitativos y cuantitativos. Es ausencia de deficiencias. Calidad es percibida directamente por el cliente, para quien existe una empresa y lo que ella ofrezca o haga.
- **Cliente:** Persona o usuario que utiliza un servicio en particular. Un cliente es el receptor de uno o más de los resultados específicos de un proceso.
- **Debilidades:** Fallas internas que pueden presentar en cualquier área de la organización.
- **Estrategia de Servicio:** Es un requisito previo a la implantación de una garantía que se desee realmente para satisfacer al cliente. Pero si se es consciente de la importancia del servicio al cliente el proceso de garantía es una herramienta necesaria para atraer y conservar a los clientes.
- **Evaluación del Trabajo:** Es parte del análisis de trabajo que determinan las responsabilidades, jerarquización y relación con otras ocupaciones que conforman una posición, a fin de establecer su grado de importancia y la remuneración.

- **Gestión de Servicios:** Es la unidad que mide la calidad de servicio ofrecido a los trabajadores y propone las acciones necesarias para brindar la mejor atención.
- **Motivación:** Es un proceso moderadamente complejo en el que intervienen múltiples percepciones que tienen los individuos sobre las cosas que satisfacen sus necesidades, manteniendo su nivel de productividad en la organización.
- **Personal:** Son los individuos que participan en un proceso determinado. Son los empleados o trabajadores de una empresa.
- **Satisfacción al Cliente:** Es el nivel de aceptación de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas
- **Servicio al Cliente:** Es el conjunto de acciones, medios materiales y humanos, dirigidos a recibir y atender el cliente, así como para entregarle y cobrarle el producto vendido o el servicio prestado.
- **Servicio:** Es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho o un desempeño que no es posible poseer físicamente.
- **Sistemas:** Es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia. Un sistema puede ser físico o concreto.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico constituye el eje principal de un estudio y representa la manera de organizar y describir las unidades de análisis de la investigación como lo es: diseño, tipo, población y muestra, técnica e instrumentos de recolección de datos. La definición de la metodología fue fundamental para el desarrollo de la investigación, ya que permitió determinar lo relevante de los hechos y fenómenos hacia los cuales estaba encaminado el interés del estudio. En este sentido Montenegro y Hochman (2005:84), indican que el marco metodológico “consiste en la organización del conocimiento en un conjunto de relaciones significativas que capacitan para tener una perspectiva clara de las variables que entran en el problema”.

#### **Naturaleza de la Investigación**

El diseño de esta investigación es de campo considerando que según Arias (2006:31), “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos”. En este caso la fuente estudiada es una empresa del sector público de manufactura de alimentos ubicada en Guacara, estado Carabobo de donde se obtuvo la información la cual fue analizada y descrita de acuerdo al tema, con la finalidad de analizar la satisfacción de los trabajadores quienes son el cliente interno, pilar fundamental de cualquier organización, para el logro de los objetivos y metas trazadas.

Al mismo tiempo está enmarcada como una investigación descriptiva la cual es definida, según Arias (2006:24), “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. La

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

## **Población**

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

Tamayo y Tamayo (2006), define la población “como la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p. 114). Una población está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. En el desarrollo del presente trabajo de investigación, la población estuvo representada por la totalidad de trabajadores de una empresa del sector público dedicada a la manufactura de alimentos.

En este sentido, para esta investigación se planteó 2 poblaciones: la primera compuesta por cinco (05) empleados del Departamento de Talento Humano de una empresa de manufactura de alimento ubicada en Guacara, Estado Carabobo entre los cuales está (Jefe del Departamento de Talento Humano, Gerente de Selección de Personal, Gerente de Bienestar Social, Coordinador de Capacitación Región Centro –

Llanos y Analista de Talento Humano), y la segunda población conformada por treinta (30) trabajadores pertenecientes a la Dirección de Industria que corresponde a los clientes internos de la empresa en estudio. Esto permitió analizar la gestión del Departamento de Talento Humano respecto a la calidad del servicio prestado por los trabajadores de dicha dependencia hacia sus clientes internos.

## **Muestra**

Por otra parte, el autor Tamayo y Tamayo (2006), expresa que “cuando seleccionamos algunos de los elementos con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual están tomados, nos referimos a la muestra” (p. 115). La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal refleja las características que definen la población. En el desarrollo de la presente investigación se trabajó en función de un muestreo de tipo intencionado, sobre el cual Tamayo y Tamayo (2006), señala que este tipo de muestreo se le da el nombre de sesgado, en el cual:

El investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se investiga para poder determinar cuáles son las categorías o elementos que se pueden considerar como tipo representativo del fenómeno que se estudia. (p. 118).

En el caso de los trabajadores del Departamento y los de Dirección de Industria, esta población es pequeña, finita y homogénea, se tomaron como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran. Por consiguiente, no se aplicaron criterios muestrales.

## **Estrategia Metodológica**

Al elaborar un trabajo de investigación se debe aclarar el procedimiento que se tiene previsto transitar, es por esta razón que se emplearon varias estrategias para la obtención de toda la información requerida sobre el tema en estudio se realizaron revisiones de fuentes bibliográficas con relación al problema planteado por parte de las investigadoras para conocer sobre las teorías existentes y todas las investigaciones realizadas por otros autores sobre el tema.

De acuerdo a esto se realizó la elaboración de los instrumentos de recolección de datos, para esta investigación se escogió trabajar bajo el modelo de “El Triángulo del Servicio” de Karl Albrecht.

Según Albrecht (1997:26), “el triángulo de servicio es una ilustración virtual de toda filosofía de la gerencia del servicio”. Así mismo el autor menciona que “Las partes del triángulo del servicio son: el cliente, la estrategia del servicio, la gente y los sistemas. Todos componentes claves en una organización con gerencia del servicio”.

La selección de este modelo para el desarrollo de la presente investigación, se motivó a que el mismo comprende a través de sus cuatros dimensiones las características que permiten analizar la situación de la gestión de la calidad de servicio del departamento de talento humano de la empresa en estudio.

Se incluyó la utilización del Cuadro Técnico Metodológico.

Tal como lo señala Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2002)

Se concibe como una buena herramienta de apoyo que contiene todos los objetivos específicos. Es una entre muchas vías para ordenar, planificar y ejecutar la investigación. Destaca entre sus bondades que 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 fuente de información e instrumentos. (p. 20)

En la estrategia metodológica o llamado también cuadro técnico metodológico, se resume información concerniente al Departamento de Talento Humano, del cual se derivan una serie de ítems o reactivos que van a dar respuesta a las interrogantes formuladas en los objetivos específicos, si la calidad de servicio que se presta al cliente interno, (trabajadores de la empresa del sector público de manufactura de alimentos), satisface sus expectativas.

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

A continuación se muestra un Cuadro Técnico Metodológico, considerando los objetivos específicos de esta investigación, desglosados en cuatro indicadores respectivamente considerando el colectivo a investigar siendo estos: la jefa del Departamento de Talento Humano, los trabajadores adscritos al Departamento de Talento Humano y los usuarios del servicio respectivamente, es decir, personal de la empresa. Para abordar y dar respuestas a los tres primeros objetivos específicos, se utilizó la información suministrada por los instrumentos de recolección de datos, destacando además que el cuarto objetivo será desarrollado mediante el análisis deductivo en el Capítulo IV de esta investigación.

Luego de conocer el concepto y bondades de un cuadro técnico metodológico, se presenta entonces a continuación los de esta investigación.

Cuadro N°1

Cuadro Técnico Metodológico

<b>Objetivo Específico: Describir los servicios que presta el Departamento de Talento Humano a los trabajadores de una empresa del sector público de manufactura de alimentos.</b>						
<b>Objetivo Específico</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Técnicas e Instrumento</b>
Describir los servicios que presta el Departamento de Talento Humano a los trabajadores de una empresa del sector público de manufactura de alimentos.	Opinión de la jefa del departamento sobre: Característica de los empleados y Calidad de servicio que presta el Departamento	Comprende las características de los empleados que laboran en la empresa y la percepción de la jefa del Departamento con respecto a las expectativas que poseen los trabajadores hacia la gestión de la calidad de servicio del Departamento de Talento Humano.	1- Cliente.	1.1 Datos de la empresa. (Entrevista: 1, 2) 1.2 Vocación de Servicio. (Entrevista: 3, 4, 5).	Jefa del Departamento de Talento Humano	Entrevista Semiestructurada
			2- Estrategia de servicio.	2.1 Características del Personal. (Entrevista: 6) 2.2 Mejora en el servicio. (Entrevista: 7,8, 9) 2.3 Evaluación de Desempeño. (Entrevista: 10, 11,12) 2.4 Toma de decisiones: (Entrevista:13,14) 2.5 Aptitudes del personal: (Entrevista: 15,16) 2.6 Efectividad en los procesos. (Entrevista: 17,18,19,20)		
			3- Sistemas.	3.1 Conocimiento de los procesos (Entrevista: 21) 3.2 Sistema Gerencial: (Entrevista: 22) 3.3 Sistema de Reglas y Regulaciones. (Entrevista: 23,24,25,26) 3.4 Sistema Técnico. (Entrevista: 27, 28) 3.5 Sistema Social. (Cuestionario: 29)		
			4- Gente.	4.1 Capacitación del personal. (Entrevista: 30,31) 4.2 Valores Organizacionales. (Entrevista: 32,33) 4.3 Cultura Organizacional: (Entrevista: 34,35,36,37,38,39,40,41)		

### Cuadro Técnico Metodológico (Cont)

<b>Objetivo Específico:</b> Diagnosticar la opinión de los trabajadores del Departamento de Talento Humano en cuanto al servicio que prestan a los trabajadores de la empresa objeto de estudio						
<b>Objetivo Específico</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Técnicas e Instrumento</b>
Diagnosticar la opinión de los trabajadores del Departamento de Talento Humano en cuanto al servicio que prestan a los trabajadores de la empresa objeto de estudio.	Percepción de los trabajadores adscritos al Departamento de Talento Humano.	Se refiere a todas aquellas expectativas e ideas que tienen los trabajadores en relación a la gestión que éstos consideran deben realizar en el Departamento de Talento Humano.	1- Cliente.	1.1 Vocación de servicio. (Cuestionario: 1) 1.2 Información acorde a las necesidades. (Cuestionario: 2,3) 1.3 Expectativas de los usuarios. (Cuestionario: 4,5)	Empleados del Departamento de Talento Humano de una empresa de manufactura de alimentos.	Encuesta – Cuestionario
			2-Estrategia de servicio.	2.1 Seguridad en el servicio. (Cuestionario: 6) 2.2 Mejora en el servicio. (Cuestionario: 7,8,9) 2.3 Rapidez en el servicio. (Cuestionario: 10, 11,12) 2.4 Efectividad en los procesos. (Cuestionario: 13, 14)		
			3- Sistemas.	3.1 Conocimiento de los procesos (Cuestionario: 15, 16) 3.2 Sistema Gerencial. (Cuestionario: 17,18) 3.3 Sistema de Reglas y Regulaciones. (Cuestionario:19, 20,21) 3.4 Sistema Técnico. (Cuestionario: 22, 23,24) 3.5 Sistema Social. (Cuestionario: 25,26,27)		
			4- Gente.	4.1 Capacitación del personal. (Cuestionario: 28, 29) 4.2 Valores Organizacionales. (Cuestionario: 30, 31) 4.3 Cultura Organizacional: (Cuestionario: 32,33)		

### Cuadro Técnico Metodológico (Cont)

<b>Objetivo Específico:</b> Determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores respecto a la calidad del servicio que reciben del Departamento de Talento Humano de la empresa en estudio						
<b>Objetivo Específico</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Técnicas e Instrumento</b>
Determinar la satisfacción de los trabajadores respecto a la calidad del servicio que reciben del Departamento de Talento Humano de la empresa en estudio	Percepción de los usuarios.	Se refiere a todas aquellas expectativas e ideas que tienen los trabajadores en relación a la labor que éstos consideran deben realizar los trabajadores del Departamento de Talento Humano.	1- Cliente.	1.1 Vocación de servicio. (Cuestionario: 1) 1.2 Información acorde a las necesidades. (Cuestionario: 2,3) 1.3 Expectativas de los usuarios. (Cuestionario: 4,5 )	Trabajadores de la empresa	Cuestionario
			2- Estrategia de servicio.	2.1 Seguridad en el servicio.(Cuestionario:6) 2.2 Mejora en el servicio. (Cuestionario: 7,8,9) 2.3 Rapidez en el servicio. (Cuestionario: 10,11,12) 2.4 Efectividad en los procesos. (Cuestionario: 13,14 )		
			3- Sistemas.	3.1 Conocimiento de los procesos (Cuestionario: 15,16) 3.2 Sistema Gerencial. (Cuestionario: 17) 3.3 Sistema de Reglas y Regulaciones. (Cuestionario: 18,19,20) 3.4 Sistema Técnico. (Cuestionario: 21,22,23) 3.5 Sistema Social. (Cuestionario: 24,25,26,27)		
			4- Gente.	4.1 Capacitación del personal. (Cuestionario: 28) 4.2 Valores Organizacionales. (Cuestionario: 29,30) 4.3 Cultura Organizacional: (Cuestionario: 31,32)		
<b>Elaborado</b>		<b>por:</b>	Delgado	y	Gómez	(2016)

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

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

En relación a esto Arias (2006: 65), manifiesta que “se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. La aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados.

La primera técnica que se desarrollo fue la entrevista, que el autor Arias (2006) establece que:

La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. (p. 73)

Otra técnica desarrollada en esta investigación fue la encuesta, la cual es definida por Tamayo y Tamayo (2003:42) como, “trata de requerir información de un grupo socialmente significativo de personas, acerca de los problemas en estudio, extrayendo las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos”. Toda técnica como la encuesta tiene un instrumento, por tanto, el instrumento usado en este particular fue el cuestionario

Arias (2006) define como instrumento, “un instrumento de recolección de datos es un dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”.

De acuerdo a los objetivos ya definidos en la investigación, se realizaron dos instrumentos para la recolección de datos:

- Entrevista semiestructurada.
- Cuestionario.

El mismo autor indica que una entrevista semiestructurada “Aun cuando no existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria. Esta técnica se caracteriza por su flexibilidad.

Así mismo, se puede decir que el guion de entrevista tiene una estructura flexible, lo que permitieron que la Jefa del Departamento de Talento Humano a quien fue dirigida pudiese describir con claridad los datos de la empresa, las estrategias de servicios los procedimientos de evaluación para el personal como lo son los conocimientos de procesos y sistemas de la institución además de las debilidades y fortalezas que presenta la empresa todos estos elementos basados en la calidad de servicio según el modelo de Karl Albrecht.

Otro instrumento desarrollado en esta investigación es el cuestionario que el mismo autor define como: “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto-administrado porque debe ser llenado por el encuestado sin intervención del espectador”.

La presente investigación cuenta con dos cuestionarios, pero dirigidos a dos protagonistas importantes en la empresa. Un primer cuestionario que consta de treinta y tres (33) reactivos para los trabajadores del Departamento de Talento Humano, este cuestionario fue aplicado a cinco personas (05) las cuales integran el departamento caso de estudio; y un segundo cuestionario aplicado a treinta (30)

personas, el cual consta de treinta y dos (32) reactivos para los trabajadores de dirección de industrias de la empresa en estudio.

De allí que los cuestionarios que se emplearon para la recolección de información estuvieron estructurados por una lista de reactivos e inquietudes de tipo cerradas policotómicas, tipo escala de Likert; esta escala mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares, se le conoce también como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem; siendo estas las cinco opciones de respuesta: Totalmente De Acuerdo, De Acuerdo, Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo, En Desacuerdo, Totalmente en Desacuerdo.

**Cuadro N° 2. Códigos para el análisis de Categorías de Respuesta**

<b>Categorías</b>	Totalmente De Acuerdo (TDA)	De Acuerdo (DA)	Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo (NI)	En Desacuerdo (ED)	Totalmente en desacuerdo (TD)
<b>Códigos</b>	5	4	3	2	1

Elaborado por: Delgado y Gómez (2016).

En la elaboración de los cuestionarios se tomó en cuenta los criterios de correspondencia de los indicadores, atendiendo a las dimensiones establecidas en el cuadro técnico metodológico de variables. Asimismo, los ítems se redactaron en perfecta relación con los indicadores. De manera específica las técnicas de recolección de información están establecidas para el logro de los objetivos específicos.

## **Validez del Instrumento**

Para Hurtado y Toro (2001:83), la validez “es una condición necesaria de todo diseño de investigación y significa que dicho diseño según los autores, permite detectar la relación real que pretendemos analizar”. Es decir que la validez es necesaria al momento de valorar el contenido del instrumento el cual debe contener los ítems y todos los aspectos que tengan que ver con la investigación.

Con respecto a la validación, Arias (2006:29), expone “las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación, es decir las interrogantes consultan sólo aquello que se pretende conocer o medir”.

Desde esta perspectiva es importante destacar que para la recolección de datos se desarrollaron en la presente investigación tres (03) instrumentos, conocidos como: dos (02) cuestionarios y una (01) entrevista semiestructurada. La entrevista se encuentra orientada a dar respuestas en cuanto a las labores del Departamento de Talento Humano a través del jefe del área, (ver anexo A-1). Por otra parte los cuestionarios uno va dirigido a los trabajadores del departamento y el otro orientado a los usuarios del departamento en estudio, (ver anexos A-2 y A-3).

De igual manera, los mencionados instrumentos fueron presentados ante tres (03) expertos en el área para su posterior aprobación; los cuáles realizaron observaciones en cuanto a la forma del mismo, determinándolos válidos para cumplir con los objetivos pautados, (ver anexos B-1, B-2, B-3).

## Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad del cuestionario usado fue calculada a través del Coeficiente Alpha Cronbach, citado por Flames (2001) como un procedimiento aplicable a “lista de Likert, escala de estimación, o cuestionarios de preguntas cerradas con opciones de respuesta policotómicas” (p.44).

Para realizar la determinación de la confiabilidad de los instrumentos se solicitó a un profesional de la cátedra de estadística de la Escuela de Relaciones Industriales, el apoyo para que por medio del método de Alpha de Cronbach calculara dicha confiabilidad.

### Formula Alpha de Cronbach

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s^2_{\text{ítems}}}{s^2_{\text{total}}} \right]$$

K	Número de ítems
$\sum s^2_{\text{ítems}}$	Sumatoria de varianza por ítems
$s^2_{\text{total}}$	Varianza total

**Fuente:** Flames (2001).

Los datos de confiabilidad según Flames son: “valores entre 0,000 y 0,64 poco confiables, de 0,65 y 0,74 confiables y 0,75 y 1,000 altamente confiables” (p. 53). De acuerdo a los resultados expuestos en los anexos el instrumento dirigido a los usuarios del departamento tiene una confiabilidad de 0.97, lo cual determina un alto grado de confiabilidad en la aplicación del instrumento, por su parte los resultados del segundo cuestionario dirigidos al personal del Departamento fue realizado a cinco (05) personas, siendo manifestado por el experto que una vez aplicada la fórmula del Coeficiente Alpha Cronbach y es determinado una confiabilidad de 0,81 al comparar con los grados de confiabilidad es altamente confiable. ( ver anexo C-1, C-2).

### **Análisis y Procesamiento de los Datos**

La técnica para el procesamiento y análisis de los resultados se realizó a través de un razonamiento cuantitativo de los instrumentos aplicados. La información suministrada por la población objeto de estudio luego de la aplicación de los cuestionarios, se incorporaron al computador para ser calculados en el programa Excel a través de un cuadro que refleja la distribución de frecuencia; los cálculos consistieron en establecer el porcentaje obtenido por cada opción de respuesta de la ítem, asignándole un valor cuantitativo entre uno (01) y cien (100) representando su valor en porcentaje y que al sumarse dieron como acumulado un cien por ciento (100%), para luego ser promediados por indicadores de acuerdo a la escala de valoración de calidad para identificar como es la calidad en cada indicador evaluado.

**Cuadro N° 3 Escala de Valoración de la Calidad de Servicio**

<b>Porcentajes</b>	<b>Promedios</b>	<b>Calidad de Servicio</b>
0% a 20%	1,00 a 1,80	Muy Baja
20,01% a 40%	1,81 a 2,60	Baja
40,01% a 60%	2,61 a 3,40	Media
60,01% a 80%	3,41 a 4,20	Alta
80,01% a 100%	4,21 a 5,00	Muy Alta

**Elaborado por:** Delgado y Gómez (2016).

## **CAPÍTULO IV**

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

Una vez culminada la fase de recolección de datos, se debe organizar y aplicar algún tipo de análisis que permita llegar a las conclusiones en función a los objetivos planteados al inicio de la investigación, con la finalidad de dar respuestas a las interrogantes iniciales.

Hurtado (2001) señala que, “el propósito del análisis, entonces es aplicar un conjunto de estrategias y tácticas que le permitan al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando a través de la adecuado tratamiento de los datos recogidos” (p. 171).

En el mismo orden de ideas, Balestrini (2003) señala que “se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico” (p. 73).

También argumenta Balestrini (2003) que:

El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función a las interrogantes de la investigación. El proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados (p. 179).

Adicionalmente complementa indicando que “los datos, según sus partes constitutivas, se clasifican, agrupándolos, dividiéndolos y subdividiéndolos, atendiendo a sus características y posibilidades, para posteriormente reunirlos y establecer la relación existente entre ellos”.

Una vez presentada la argumentación teórica para el análisis de los resultados, se indica que se aplicaron dos instrumentos: una entrevista semi-estructurada, dirigida al Jefe del Departamento de Talento Humano de una empresa del sector público de manufactura de alimentos, la cual arrojó resultados importantes sobre la percepción del mismo con respecto a la situación actual del servicio que se presta y las distintas estrategias que pudiesen mejorar la calidad de servicio ofrecida a los usuarios.

Seguidamente, se aplicaron dos cuestionarios, uno constó de treinta y tres (33) ítems y otro con treinta y dos (32) ítems de tipo abanico, es decir las respuestas consistieron en una serie de alternativas, entre las cuales los sujetos objeto de estudio escogían la que creían conveniente. Cabe destacar, que este instrumento se aplicó a treinta trabajadores distribuidos de la siguiente manera: treinta (30) trabajadores de la Dirección de Industrias con sede en Guacara, Estado Carabobo, y cinco (5) trabajadores del Departamento de Talento Humano, los cuales están ubicados en la Sede Principal en la ciudad de Caracas; siendo estos una muestra confiable y por ende representativa con respecto a la población total de esta empresa del sector público de manufactura de alimentos. Para finalizar, se procedió a la interpretación y análisis cuantitativo de cada uno de los ítems, para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos diseñados por las investigadoras.

Por lo anteriormente expuesto, a continuación se detallan los resultados arrojados por la entrevista semi-estructurada aplicada al Jefe del Departamento de Talento Humano. Es importante resaltar que la estructura de tal entrevista fue enfocada en la teoría del Triángulo de Servicio de Karl Albrecht (1997), teoría con la cual se está trabajando en la presente investigación, abordando de esta manera las dimensiones que lo identifican como lo son: cliente, gente, estrategias y procesos. De esta manera se podrá inclusive comparar con los análisis de la información suministrada tanto por los trabajadores del departamento como por los usuarios del mismo.

***Entrevista Semi-estructurada aplicada a la Jefe del Departamento de Talento Humano.***

**Objetivos del Departamento de Talento Humano y Procesos que se llevan a cabo.**

Esta dependencia tiene como objetivo principal velar por el cumplimiento de todas las normas y procedimientos inherentes al Departamento de Talento Humano de veintiún (21) plantas distribuidas a nivel nacional, las cuatro (4) direcciones operativas, a saber, Dirección de Operaciones y Dirección de Administración; con sede en la ciudad de Caracas, Dirección de Ingeniería y Servicios; con sede San Felipe, Estado Yaracuy y Dirección de Industrias; con sede en Guacara, Estado Carabobo.

Expone la entrevistada que, esta es una empresa centralizada y aunque cada planta tiene un Departamento de Talento Humano, ningún proceso se lleva a cabo sin una previa revisión, por el personal de la sede principal ubicada en Caracas, para autorizar la ejecución o puesta en marcha de tal proceso.

En tal sentido, indica que los procesos que se llevan a cabo en la sede principal del Departamento de Talento Humano son Planificación de Personal, Desarrollo de Personal y Administración de Personal, los mismos involucran a las Gerencias de Selección de Personal, Capacitación y Adiestramiento, Bienestar Social; y las actividades principales se mencionan a continuación:

- ✓ Por la Gerencia de Selección de Personal: Se planifica todo lo relacionado con el ingreso de personal a la empresa: reclutamiento, selección, contratación e inducción:
  - Evaluación de las requisiciones de personal y curricula enviados por cada planta, cuando existen vacantes.
  - Realización de entrevistas a aspirantes a nuevo ingreso.
  - Evaluación en conjunto con los responsables del área de Capacitación y Adiestramiento, de las actividades de inducción para el personal nuevo ingreso.
  - Redacción y revisión de contratos laborales.
  
- ✓ Por la Gerencia de Capacitación y Adiestramiento:
  - Realización de diagnósticos de necesidades de adiestramiento a los trabajadores para planificar diversas actividades de formación laboral, profesional y personal, con la finalidad de potenciar sus actitudes y aptitudes en el área de trabajo.
  - Apoya para evaluar el desempeño del trabajador en su área de trabajo.
  - Canalización y gestión con entes públicos y privados la planificación y puesta en marcha de actividades de formación dirigidas a los trabajadores.

- Evaluación de presupuesto para la ejecución de actividades formativas.
- ✓ Por la Gerencia de Bienestar Social:
- Actualización de data de todo el personal que hace vida en la organización.
  - Control de personal activo, ingresos y egresos.
  - Procesamiento de nómina para pago de sueldos y salarios.
  - Procesamiento de nómina para pago del beneficio de cesta ticket.
  - Procesamiento de nómina para descuento por inasistencias de personal.
  - Procesamiento de nómina para pago de horas extras.
  - Procesamiento de solicitudes de vacaciones, adelanto de prestaciones, préstamos y ayudas sociales.
  - Incorporación de trabajadores y beneficiarios en el Fondo Autogestionado de Salud.
  - Manejo de reembolsos por servicios médicos.
  - Gestión con entes estatales solicitudes para ayudas benéficas a personal con familiares en situación de enfermedad u otra condición.
  - Procesamiento de trámites funerarios.
  - Procesamiento de trámites HCM.

Todos los procesos descritos anteriormente se manejan vía telefónica y correo electrónico, trimestralmente se le envía al responsable del Departamento de Talento Humano de cada Dirección y Planta información en materia de capacitación, beneficio social, actualización de data o los recaudos necesarios, para poder introducir cualquier solicitud, así como

contratos y/o documentación que haya sido solicitada por el trabajador. La persona encargada del Departamento de Talento Humano está en la obligación de distribuir, vía correo electrónico, y hacer entrega a cada trabajador toda información recibida desde la sede principal. Es importante señalar que, debido a la tardanza en algunos procesos cada trabajador tiene la opción de comunicarse vía telefónica con el Departamento de Talento Humano y solicitar información de interés o dirigirse personalmente a la sede principal para realizar y canalizar cualquier solicitud.

#### **Dimensión Cliente:**

#### **¿Le satisface el Servicio que presta el Departamento de Talento Humano?**

La Jefe del Departamento en este aspecto nos comunicó, que los trabajadores están poco satisfechos con el trato que reciben por parte del personal a cargo del departamento en cada planta o dirección, por lo que, semanalmente reciben unas doscientas (200) llamadas telefónicas, más de quinientos (500) correos electrónicos solicitando información y alrededor de veinte (20) visitas a la sede principal con la finalidad de introducir una solicitud, pues no confían que en recibirán los recaudos, para que ésta sea procesada a tiempo, o sencillamente utilizan estos medios para manifestar una queja o descontento.

La necesidad imperativa del trabajador es, simplemente, recibir respuestas a sus solicitudes de manera inmediata y oportuna. Además agregó que, de descentralizar el departamento cada planta y dirección adscrita a la empresa tendría autonomía para realizar sus gestiones, sin embargo, recalca que por tratarse de una empresa del Estado existen otros métodos para manejar la administración de la misma.

Es importante destacar que para la entrevistada algunos de los trabajadores adscritos al Departamento no cuentan ni con la formación ni con la vocación de servicio necesaria para trabajar de manera efectiva, brindando así las respuestas oportunas que los usuarios esperan y se hace más difícil aun al no poder supervisar directamente al personal, además agrega no conocerlos a todos.

### **Dimensión Estrategia de Servicio:**

#### **¿Qué estrategias se deben aplicar para su mejorar la calidad del servicio que se presta en el Departamento?**

Para obtener información que permitiese a las investigadoras valor la dimensión de Estrategia de Servicio, la entrevistada mencionó que, actualmente se está tomando con mayor fuerza la evaluación de desempeño del personal, indica que es un trabajo duro y largo porque ella tiene poco tiempo ocupando el cargo y se ha tenido que reestructurar el Departamento, esto con la finalidad de evaluar al personal y tratar de hacer reubicaciones de personal y/o contratar candidatos con el perfil deseado y así puedan desempeñar el cargo de manera más eficiente. Señala que con esta estrategia se podría dar un poco de independencia al personal del área ubicado en las plantas, reducir el número de quejas recibidas en cuanto al trato y otros aspectos y la sede principal podría enfocarse en otros procesos sin descuidar el trabajo de afuera.

Del mismo modo señala que, los planes de formación son imprescindibles, más que formación, debe enfocarse en actualización de conocimientos para todo el personal y reforzar la calidad humana antes de la calidad de servicio, de ese modo si se aseguraría la calidad del servicio.

Acercar más al personal de Talento Humano a los trabajadores, señala que deben ser vistos como aliados y no como los que descuentan la nómina.

Adicionalmente, agrega que la alta gerencia debe involucrarse en la situación empresa, dar prioridad a proyectos de mejoras de todos los procesos productivos y valorar a la gente. Nuevamente, hace énfasis en la condición de empresa del Estado, y señala “nuestra gente está realmente comprometida con el trabajo, más que con cualquier otra cosa... y la empresa del Estado debe ser un modelo desde cualquier ángulo que se mire”.

Indica la entrevistada que hay logros importantes, como la reestructuración del Departamento, informando que se crearon nuevas gerencias con funciones bien definidas y profesionales responsables y conocedores de sus respectivas áreas para dar mejores resultados, aunque el personal de las plantas y las direcciones que se encuentran lejos de la sede principal, no lo pueda apreciar todavía.

### **Dimensión Sistemas:**

#### **¿Qué sistemas se desarrollan en el Departamento y cómo es el nivel del cumplimiento?**

En cuanto a los sistemas, la entrevistada admitió que, la principal debilidad es la poca supervisión al personal de plantas, por lo que es necesario automatizar algunos sistemas que faciliten los procesos. Se han logrado mejoras en sede principal pero la empresa cuenta con veinticuatro (24) dependencias y se debe reforzar el control y supervisión de esta gente.

Actualmente, se está trabajando para dar un giro importante en la organización y todo el personal está comprometido y aportando ideas desde

sus puestos de trabajo, no sólo desde el Departamento de Recursos Humanos. En este sentido, con respecto al sistema gerencial se puede acotar que la Jefe del Departamento considera que se han realizado las acciones pertinentes para la mejora del Departamento en general.

En cuanto al sistema de reglas y regulaciones refiere que, los trabajadores en sede principal y las cuatro direcciones están cumpliendo con este aspecto desde la instalación del sistema biométrico para el registro de los horarios de entrada y salida, es decir, que ya se cumplen cabalmente con las reglas y regulaciones. Caso contrario en dieciséis plantas que faltan por la instalación de dicho sistema. Una vez todas las dependencias cuenten con el sistema de captación de huellas, se espera la mejora de este sistema de regulación.

En lo que respecta a las normas y procedimientos, se inició una revisión para la actualización de una serie de manuales incluyendo los de procesos productivos de las plantas; ya que los manuales más actualizados tenían como última fecha de revisión Marzo de 2012; para tal fin se nombró a un equipo de profesionales especialistas en las áreas operativas de cada planta, señala que como encargada del Departamento de Talento Humano giró instrucciones para la revisión de los expedientes donde reposan los currículos y evaluaciones de desempeño de un grupo específico de trabajadores y así seleccionar al personal que estaría encargado de la actualización de tales manuales de procesos; expresa la entrevistada que para la fecha ya se han actualizado cuatro de los quince manuales de procesos más importantes para la empresa. En lo que respecta a los manuales de normas y procedimientos del área de Talento Humano, una vez realizada la reestructuración del Departamento cada Gerente de las áreas de Selección de Personal, Capacitación y Adiestramiento y Bienestar Social se encargó de realizar las revisiones y actualizaciones correspondientes, estas acciones se

toman como medida para garantizar el cumplimiento de las tareas y asignaciones que se derivan de cada cargo, por lo que agrega que también se están realizando actualizaciones de los perfiles y descripciones de cargo del personal administrativo y obrero respectivamente.

En materia de tecnología, comentó la entrevistada, que se realizó una importante inversión para la instalación de software administrativos que facilitan la recepción y el procesamiento de información para los controles de asistencia que generan los pagos de nómina, ingreso y egreso de personal; éstos aún están en periodo de prueba por adaptación de la plataforma, por lo que se continua utilizando el correo electrónico como medio para enviar y recibir la información y programa Excel como sistema para control, registro, procesamiento y resguardo de la información. Sin embargo, señala que, la página web de la empresa está operativa al cien por cien desde hace nueve meses para generar constancias como: de trabajo, vacaciones, adelanto de prestaciones y utilidades, préstamos personales, carta aval, reembolsos de exámenes médicos y adquisición de medicamentos y los productos que reciben los trabajadores como beneficio social, adicional a ello, destaca que, a pesar de hacer las solicitudes en línea, el trabajador debe enviarla vía correo electrónico al departamento correspondiente, luego realizar una llamada telefónica para notificar el envío de tal solicitud y confirmar su recepción; es aquí donde se presenta una de las debilidades del Departamento porque algunas veces se acumula una gran cantidad de solicitudes para procesar, solicitar firmas, autorizar pagos y el tiempo de respuesta no es el que el solicitante desea, creándoles descontento e insatisfacción; y esto no sólo ocurre con el personal que está fuera sino también a los de la Sede Principal, donde se supone está centralizado todo el sistema.

En el caso del En cuanto al sistema social, ratifica que el equipo de trabajo ha mejorado las relaciones interpersonales en líneas generales, mientras que las relaciones entre los trabajadores del Departamento y los usuarios no son tan buenas como se espera.

**Dimensión Gente:**

**¿Cómo es el desempeño del equipo de trabajo que labora en el Departamento?**

Según los datos suministrados por la Jefe del Departamento durante la entrevista el personal bajo su cargo está distribuido de la siguiente forma:

**Cuadro N° 4: Caracterización del personal que labora en el  
Departamento de Recursos Humanos.**

Caracterización del Personal del Departamento de Recursos Humanos									
Sujeto	Sexo	Edad	Cargo	Antigüedad		Nivel Académico	Área de Especialización	Cursa Estudios	Estudios Actuales
				Empresa	Dpto				
1	F	40	Jefe del Departamento de Recursos Humanos	5 años	10 meses	Universitario con Postgrado	Lcdo. Gerencia de Recursos Humanos. Msc. Administración de Recursos Humanos	Si	Doctorado en Investigación y Desarrollo
2	F	30	Analista de RRHH	5 años	3 años	Universitario	Lcdo. Relaciones Industriales	No	
3	F	32	Analista de RRHH	3 años	3 años	Universitario	Lcdo. Relaciones Industriales	No	
4	M	28	Analista de RRHH	2 años	1 año	Universitario	T.S.U Relaciones Industriales	Si	Especialización en Admón. de Recursos Humanos.
5	F	28	Analista de RRHH	1 año	5 meses	Universitario	T.S.U Administración de Personal	No	Especialización en Admón. de Recursos Humanos.
6	F	39	Gerente de Selección de Personal	6 años	10 meses	Universitario	Lcdo. Relaciones Industriales	Si	Especialización en Organización de Empresas.
7	F	33	Coordinador de Selección de Personal	5 años	10 meses	Universitario	T.S.U. Administración de Recursos Humanos	No	
8	M	26	Analista de Selección de Personal	3 años	10 meses	Bachiller	Bachiller en Ciencias	Si	Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos.
9	F	35	Gerente de Capacitación y Adiestramiento	2 años	10 meses	Universitario	Lcdo. Educación.	Si	Licenciatura en Relaciones Industriales.
10	M	43	Coordinador de Capacitación y Adiestramiento Región Centro-Llanos	4 años	8 meses	Universitario	Lcdo. Relaciones Industriales	Si	Especialización en Auditoría.
11	F	26	Analista de Capacitación y Adiestramiento Región Centro-Llanos	2 años	6 meses	Bachiller	Bachiller en Ciencias	Si	T.S.U Administración de Personal
12	F	33	Coordinador de Capacitación y Adiestramiento Región Occidente	5 años	8 meses	Universitario	Lcdo. Administración Comercial	Si	Maestría en Gerencia Empresarial.

**Cont. Cuadro Nº 4: Caracterización del personal que labora en el  
Departamento de Talento Humano.**

13	F	29	Analista de Capacitación y Adiestramiento Región Occidente	3 años	6 meses	Universitario	Lcdo. Gerencia de Recursos Humanos	Si	Especialización en Admón. de Recursos Humanos.
14	M	40	Coordinador de Capacitación y Adiestramiento Región Oriente	4 años	8 meses	Universitario	Lcdo. Relaciones Industriales	No	
15	M	28	Analista de Capacitación y Adiestramiento Región Oriente	4 años	6 meses	Bachiller	Bachiller en Ciencias	Si	Licenciatura en Relaciones Industriales.
16	F	37	Gerente de Bienestar Social	7 años	5 años	Universitario con Postgrado	Lcdo. Administración de Empresas Msc. Administración de Recursos Humanos.	No	
17	F	35	Coordinador de Bienestar Social	5 años	5 años	Universitario con Postgrado	Lcdo. Relaciones Industriales. Msc. Administración Mención Mercadeo	No	
18	F	35	Analista de Nómina	4 años	3 años	Universitario	Lcdo. Administración Comercial.	No	
19	F	29	Analista de Nómina	4 años	3 años	Universitario	Lcdo. Relaciones Industriales	No	
20	F	26	Analista de Nómina	2 años	1 año	Bachiller	Bachiller en Contabilidad	Si	Licenciatura en Contaduría Pública
21	M	32	Analista de Compensación y Beneficios	4 años	4 años	Universitario	Lcdo. En Contaduría Pública.	Si	Especialización en Análisis de Datos.
22	M	29	Analista de Compensación y Beneficios	4 años	2 años	Universitario	T.S.U. Administración de Personal	No	
23	M	25	Analista de Compensación y Beneficios	1 año	1 año	Bachiller	Bachiller en Contabilidad	Si	T.S.U Administración de Personal

**Elaborado por:** Delgado y Gómez (2016). A partir de información suministrada por la Jefe del Departamento de Talento Humano.

En la tabla podemos observar, los datos suministrados por la entrevistada, quien indicó que bajo su cargo en la sede principal tiene a veintitrés (23) trabajadores, siendo mujeres el 65,2% de la población que conforma el Departamento en estudio, la edad promedio del personal 32,2 años y la antigüedad promedio es de 3 y 2,3 años en la Empresa y en el Departamento respectivamente. En relación al nivel académico del personal que labora en el Departamento podemos inferir que el 65% tienen estudios universitarios; el

80% de ellos en el área de Recursos Humanos, Administración de Personal y Administración de Empresas; 13% han realizado estudios de postgrado y el 22% restante son bachilleres, cabe destacar que el 57% de sus integrantes se encuentra cursando estudios de Pregrado y Postgrado, respectivamente.

Al continuar con la entrevista, la Jefa del Departamento menciona que luego de lograr la promoción de varios trabajadores por los resultados de las evaluaciones de desempeño y competencias, se reestructura el departamento y se cubre la brecha que existía entre perfil y competencias de los ocupantes de los cargos.

Considera además que es necesario continuar con los diagnósticos de los conocimientos que posea todo el equipo de trabajo, incluyéndola, para generar acciones que permitan la formación y actualización del personal, así como las mejoras en las herramientas de trabajo.

En relación a los cursos y/o programas de formación y actualización menciona que la institución tiene programado actividades de adiestramiento, enfocadas en ofrecer respuestas a las necesidades reales del Departamento. Es importante destacar que el proceso para diagnosticar las necesidades de adiestramiento se implementó hace poco tiempo, como parte de un proyecto que llevaba a cabo uno de los integrantes del Departamento, resultando efectivo para generar acciones que permitan mejorar la formación y por ende la mejora de la calidad de servicio prestada. Luego de obtener resultados positivos en el departamento se extiende a las plantas como parte de la estrategia de mejora.

Adicional a toda la información suministrada por la entrevistada, señala que a pesar de tener poco tiempo frente a la jefatura del departamento se han logrado cambios significativos en su equipo de trabajo, pero deben mejorarse

y actualizarse las estrategias para extender esos cambios a todos los trabajadores de la empresa en todas sus plantas y direcciones.

Para dar continuidad a este capítulo, se presentarán los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a la muestra objeto de estudio, los mismos serán comparados con las respuestas ofrecidas por la Jefe del Departamento y al mismo tiempo con la teoría con la que se está trabajando, con el fin de cotejar la relación entre el deber ser y el ser.

La valoración de las preguntas del cuestionario se basó en la escala tipo Likert orientadas a distinguir entre diferentes categorías dentro de un mismo aspecto. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), el escalamiento tipo Likert “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que manifieste su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala”. (p. 368)

**Cuadro N° 5. Alternativas según escalamiento tipo Likert**

<i><b>Alternativa</b></i>	<i><b>Puntuación</b></i>
<b>Totalmente de Acuerdo</b>	5
<b>De acuerdo</b>	4
<b>Neutral</b>	3
<b>En Desacuerdo</b>	2
<b>Totalmente en Desacuerdo</b>	1

Tomado de: Hernández, Fernández y Baptista (2006)

Continuando con los análisis, se presentan los gráficos con las descripciones de las opiniones que tienen los usuarios del Departamento con respecto al servicio prestado, haciendo a su vez una comparación de las percepciones

expuestas por éstos con las teorías existentes acerca de la calidad de servicio y de esta manera observar la relación entre la realidad con el deber ser.

Es importante describir que los valores promedio presentes en los gráficos van asociados con las alternativas de respuesta de los cuestionarios aplicados tanto a los trabajadores adscritos al Departamento en estudio como a los usuarios que representan la muestra de esta investigación. Los promedios establecidos en la escala de valoración de la calidad de servicio se representan de la siguiente manera; para valoración muy alta el promedio es de 4,21 a 5,00 obtenidos a partir del 80,01% al 100% de respuestas para la opción totalmente de acuerdo; entre tanto la calidad de servicio con una valoración alta tiene una puntuación promedio de 3,41 a 4,20 correspondiente al 60,01% al 80% de respuestas en la opción de acuerdo. El intervalo de 2,61 a 3,40 se aplica del 40,01% al 60% de las alternativas ni de acuerdo ni en desacuerdo y da una valoración media a la calidad de servicio, mientras que de los porcentajes obtenidos entre el 20,01% y 40%, los promedios aplicables oscilan entre 1,81 y 2,60 para una calificación baja; finalmente, la valoración muy baja se obtiene de un valor promedio de 1 a 1,80 representando resultado del 0% a 20%, respectivamente.

Una vez detallados los valores promedios y porcentuales, se procede a indicar que para los análisis, se presentan gráficos clasificados de acuerdo a los indicadores que maneja la Teoría del Triángulo del Servicio de Karl Albrecht (1997), así se podrá obtener las percepciones de tanto del personal del Departamento de Talento Humano, como prestador de servicio, y los trabajadores de la Dirección de Industrias, como usuarios.

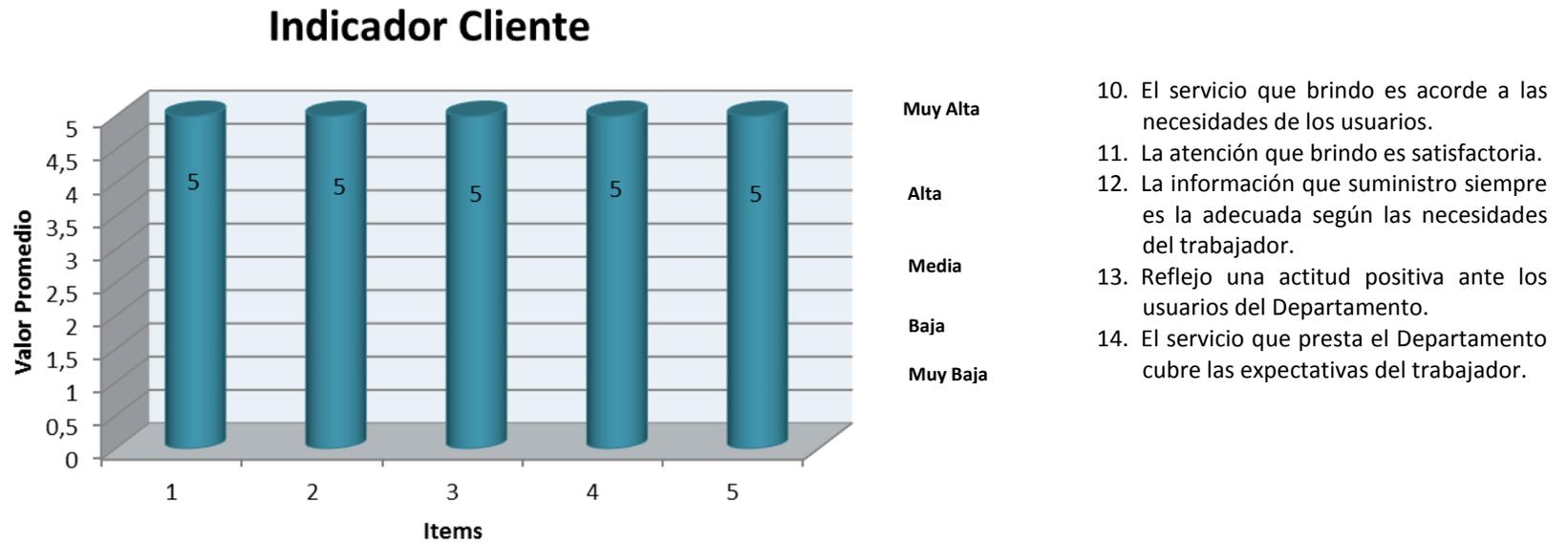
**Percepción de los trabajadores adscritos al Departamento de Talento Humano a partir del Cuestionario aplicado.**

**Cuadro N° 6: Distribución de frecuencias absolutas y puntuación de los Prestadores de Servicio en relación al Indicador Cliente.**

ITEMS	FRECUENCIA												PORCENTAJE					PROMEDIO ENUNCIADO	CALIDAD DE SERVICIO		
	TDA		DA		NI		ED		TED		TOTAL		TDA %	DA %	NI %	ED %	TED %			TOTAL TDA % DA %	
	F	5	F	4	F	3	F	2	F	1	F	PUNTUACIÓN	5	4	3	2	1				
1. El servicio que brindo es acorde a las necesidades de los usuarios.	0	0	5	20	0	0	0	0	0	0	0	5	20	0	100	0	0	0	100	5,00	MUY ALTA
2. La atención que brindo es satisfactoria.	0	0	5	20	0	0	0	0	0	0	0	5	20	0	100	0	0	0	100	5,00	MUY ALTA
3. La información que suministro siempre es la adecuada según las necesidades del trabajador.	0	0	5	20	0	0	0	0	0	0	0	5	20	0	100	0	0	0	100	5,00	MUY ALTA
4. Reflejo una actitud positiva ante los usuarios del Departamento.	1	5	4	16	0	0	0	0	0	0	0	5	21	20	80	0	0	0	100	5,00	MUY ALTA
5. El servicio que presta el Departamento cubre las expectativas del trabajador.	0	0	5	20	0	0	0	0	0	0	0	5	20	0	100	0	0	0	100	5,00	MUY ALTA

**Fuente:** Delgado y Gómez (2016) A partir de Cuestionario aplicado a usuarios del Departamento de Talento Humano.

**Gráfico N° 1: Distribución de gráfica de los Prestadores de Servicio en relación al Indicador Cliente.**



**Fuente:** Prestadores de Servicio del Departamento de Talento Humano.

## **Análisis**

El cuadro y gráfico anteriormente presentados muestran la distribución de frecuencias absolutas y puntuación de los empleados en relación al indicador cliente, el promedio obtenido para los cinco enunciados fue de 5 con un 100% de respuesta que indicaban que los trabajadores del Departamento de Talento Humano consideran que la calidad del servicio que ofrecen es MUY ALTA.

Al comparar este resultado con la información suministrada por la Jefe del Departamento, el equipo de trabajo muestra una disposición positiva a la prestación de servicio al cliente; no obstante, sería interesante extender esta investigación para evaluar las perspectivas de los responsables del Departamento de Talento Humano de las plantas que se encuentran distribuidas a nivel nacional.

Además, la teoría del Triángulo del Servicio de Karl Albrecht (1997), afirma que el cliente es el corazón del modelo, que los clientes deben ser identificados en todas las maneras posibles, logrando así la satisfacción total de éstos. De acuerdo a esta teoría, los encuestados aseveran que el servicio que prestan va dirigido a la complacencia del cliente, por otra parte, la Jefe del Departamento expresa que es necesario estar al tanto más de lo que espera el cliente, es decir, que es necesario generar acciones que permitan recordarles al personal la importancia de conocer las necesidades de los clientes para así prestar un servicio de calidad.

En este mismo orden de ideas, un excelente servicio al cliente es todo aquello que trata de darle a los clientes lo que desean. Según el autor, el servicio debe ser flexible, debe satisfacer al cliente, se le debe dar lo que quiera, como quiera y donde quiera, va más allá de dar un servicio para salir del paso o de ofrecerles un producto de mala calidad, es por eso que las organizaciones triunfadoras son aquellas que enfocan sus servicios y/o productos consultando periódicamente las exigencias de las personas, distinguiéndose entonces lo que se conoce como calidad de servicio (James, 2000).

**Cuadro N° 7: Distribución de frecuencias absolutas y puntuación de los Prestadores de Servicio en relación al indicador Estrategia de Servicio.**

ITEMS	FRECUENCIA												PORCENTAJE					PROMEDIO ENUNCIADO	CALIDAD DE SERVICIO	
	TDA		DA		NI		ED		TED		TOTAL		TDA %	DA %	NI %	ED %	TED %			TOTAL TDA %
	F	5	F	4	F	3	F	2	F	1	F	PUNTAJÓN	5	4	3	2	1			DA %
6. Muestro disposición al realizar las actividades en relación al servicio de atención a los trabajadores.	0	0	5	20	0	0	0	0	0	0	5	20	0	100	0	0	0	100	5,00	MUY ALTA
7. El Departamento está orientado hacia la obtención de mejoras en el servicio.	0	0	4	16	1	3	0	0	0	0	5	19	0	80	20	0	0	80	4,21	MEDIA
8. Las estrategias que se han desarrollado han mejorado el servicio prestado al usuario.	0	0	5	20	0	0	0	0	0	0	5	20	0	100	0	0	0	100	5,00	MUY ALTA
9. Estoy capacitado para entender las necesidades de los trabajadores.	0	0	5	20	0	0	0	0	0	0	5	20	0	100	0	0	0	100	5,00	MUY ALTA
10. El servicio que presto se realizó en el tiempo establecido.	0	0	2	8	3	9	0	0	0	0	5	17	0	40	60	0	0	40	2,61	MEDIA
11. Resuelvo rápidamente los problemas planteados por los trabajadores.	0	0	2	8	3	9	0	0	0	0	5	17	0	40	60	0	0	40	2,61	MEDIA
12. Brindo información veraz a los usuarios.	0	0	2	8	3	9	0	0	0	0	5	17	0	40	60	0	0	40	2,61	MEDIA
13. Cumpló con las asignaciones de manera eficiente.	0	0	1	4	4	12	0	0	0	0	5	16	0	20	80	0	0	20	1,81	BAJA
14. Los procesos son llevados de manera eficiente.	0	0	0	0	5	15	0	0	0	0	5	15	0	0	100	0	0	0	0,00	MUY BAJA

**Fuente:** Delgado y Gómez (2016) A partir de Cuestionario aplicado a usuarios del Departamento de Talento Humano.

**Gráfico N° 2: Distribución de gráfica de los Prestadores de Servicio en relación al indicador Estrategia de Servicio.**



1. Muestro disposición al realizar las actividades en relación al servicio de atención a los trabajadores.
2. El Departamento está orientado hacia la obtención de mejoras en el servicio.
3. Las estrategias que se han desarrollado han mejorado el servicio prestado al usuario.
4. Estoy capacitado para entender las necesidades de los trabajadores.
5. El servicio que presto se realizó en el tiempo establecido.
6. Resuelvo rápidamente los problemas planteados por los trabajadores.
7. Brindo información veraz a los usuarios.
8. Cumpro con las asignaciones de manera eficiente.
9. Los procesos son llevados de manera eficiente.

**Fuente:** Prestadores de Servicio del Departamento de Talento Humano.

## **Análisis**

De acuerdo a estos resultados que se observan, se destaca que los ítems 6, 8 y 9 obtuvieron máximas puntuaciones en lo que a disposición de trabajo, estrategias desarrolladas para mejorar el servicio y capacidad del empleado para atender a sus clientes internos, calificando así la calidad de servicio como MUY ALTA. No obstante, los ítems 10, 11, 12 y 13, los cuales hacen mención a los tiempos de respuesta y eficiencia en el trabajo, éstos arrojaron una puntuación promedio de 2,61 y 1,81 calificando la calidad del servicio como MEDIA y BAJA.

En comparación con las respuestas suministradas por la Jefe del Departamento, se puede inferir que, aún y cuando el equipo de trabajo considera que deberían implementarse otras estrategias para prestar un servicio de calidad, es necesario que la institución preste más atención a las ideas planteadas por el Departamento y así se aseguraría más satisfacción por parte de los usuarios.

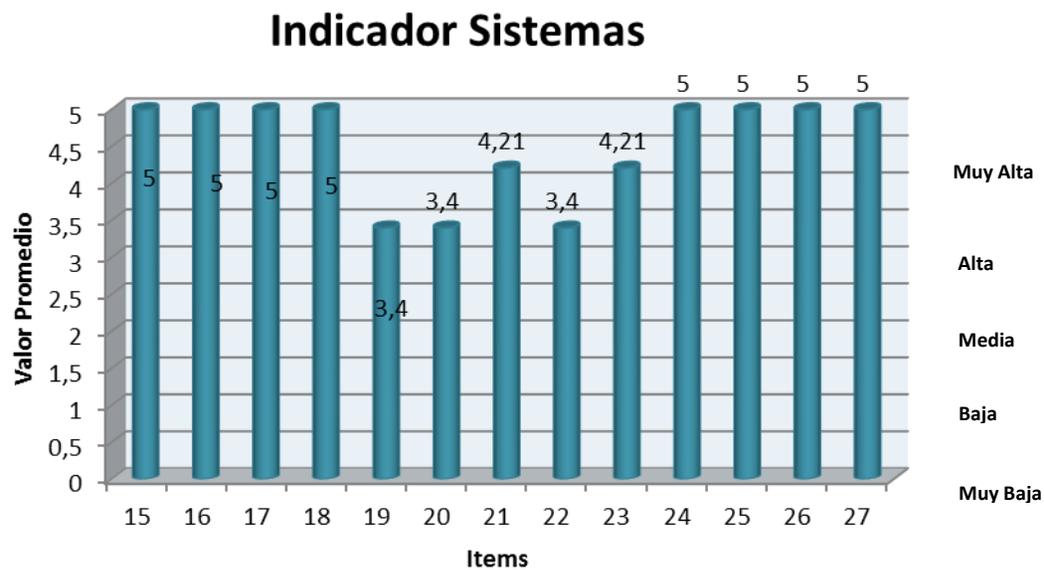
Por tal motivo, las estrategias deben basarse en el entendimiento de las necesidades de los clientes. De acuerdo a esto, se puede decir que el Departamento en estudio debe llevar a cabo las actividades necesarias para conocer realmente las necesidades de sus clientes y en función a esto generar las estrategias pertinentes. Es aquí donde resulta oportuno mencionar que la teoría del Triángulo del Servicio de Albrecht y Bradford (1997), establece que “La estrategia del servicio llega a ser un modelo de gerencia para decisiones futuras sobre la compañía, su servicio y sus operaciones”.

**Cuadro N° 8: Distribución de frecuencias absolutas y puntuación de los Prestadores de Servicio en relación al Indicador Sistemas.**

ITEMS	FRECUENCIA												PORCENTAJE					PROMEDIO ENUNCIADO	CALIDAD DE SERVICIO		
	TDA		DA		NI		ED		TED		TOTAL		TDA %	DA %	NI %	ED %	TED %			TOTAL TDA %	
	F	5	F	4	F	3	F	2	F	1	F	PUNTAJÓN	5	4	3	2	1			DA %	
15. Doy a conocer los servicios que presta el Departamento.	0	0	5	20	0	0	0	0	0	0	0	5	20	0	100	0	0	0	100	5,00	MUY ALTA
16. Tengo conocimiento de los procesos que se deben seguir para los trámites solicitados por los trabajadores.	0	0	5	20	0	0	0	0	0	0	0	5	20	0	100	0	0	0	100	5,00	MUY ALTA
17. Conozco los lineamientos que se deben seguir para llevar a cabo los diferentes procesos.	0	0	5	20	0	0	0	0	0	0	0	5	20	0	100	0	0	0	100	5,00	MUY ALTA
18. La Jefe del Departamento realiza una labor gerencial orientada a las mejoras en el servicio que se presta.	0	0	3	12	1	3	1	2	0	0	0	5	17	0	60	20	20	0	60	3,40	MEDIA
19. Los procesos se realizan atendiendo a las normativas del Departamento.	0	0	3	12	2	6	0	0	0	0	0	5	18	0	60	40	0	0	60	3,40	MEDIA
20. Cumpló con mi horario de trabajo.	0	0	4	16	1	3	0	0	0	0	0	5	19	0	80	20	0	0	80	4,21	MUY ALTA
21. Respeto las normas establecidas para mi cargo.	0	0	3	12	1	3	1	2	0	0	0	5	17	0	60	20	20	0	60	3,40	MEDIA
22. En el Departamento dispongo de los recursos tecnológicos para cubrir las necesidades de los trabajadores.	0	0	4	16	1	3	0	0	0	0	0	5	19	0	80	20	0	0	80	4,21	MUY ALTA
23. Se emplean los recursos necesarios para prestar un mejor servicio.	5	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	25	100	0	0	0	0	100	5,00	MUY ALTA
24. El espacio físico permite el desarrollo de las actividades del Departamento.	4	20	1	4	0	0	0	0	0	0	0	5	24	80	20	0	0	0	100	5,00	MUY ALTA
25. Mantengo relaciones interpersonales positivas entre mis compañeros de trabajo.	4	20	1	4	0	0	0	0	0	0	0	5	24	80	20	0	0	0	100	5,00	MUY ALTA
26. El ambiente de trabajo es agradable.	4	20	1	4	0	0	0	0	0	0	0	5	24	80	20	0	0	0	100	5,00	MUY ALTA
27. Me muestro cordial al atender a los usuarios.	4	20	1	4	0	0	0	0	0	0	0	5	24	80	20	0	0	0	100	5,00	MUY ALTA

**Fuente:** Delgado y Gómez (2016) A partir de Cuestionario aplicado a usuarios del Departamento de Talento Humano.

**Gráfico N° 3: Distribución de gráfica de los Prestadores de Servicio en relación al Indicador Sistemas.**



15. Doy a conocer los servicios que presta el Departamento.

16. Tengo conocimiento de los procesos que se deben seguir para los trámites solicitados por los trabajadores.

17. Conozco los lineamientos que se deben seguir para llevar a cabo los diferentes procesos.

18. La Jefe del Departamento realiza una labor gerencial orientada a las mejoras en el servicio que se presta.

19. Los procesos se realizan atendiendo a las normativas del Departamento.

20. Cumpló con mi horario de trabajo.

21. Respeto las normas establecidas para mi cargo.

22. En el Departamento dispongo de los recursos tecnológicos para cubrir las necesidades de los trabajadores.

23. Se emplean los recursos necesarios para prestar un mejor servicio.

24. El espacio físico permite el desarrollo de las actividades del Departamento.

25. Mantengo relaciones interpersonales positivas entre mis compañeros de trabajo.

26. El ambiente de trabajo es agradable.

27. Me muestro cordial al atender a los usuarios.

**Fuente:** Trabajadores del Departamento de Talento Humano.

## **Análisis**

En este gráfico se observa que los trabajadores en líneas generales plantean con respecto al indicador Sistemas respuestas con un valor promedio de 5, lo que quiere decir que están de acuerdo con los enunciados planteados. El ítem 15 que hace referencia al sistema gerencia presente se obtuvo un valor promedio de 5 al igual que los enunciados, por su parte los ítems 16 y 17 que hacen reseña a los sistemas de reglas y regulaciones , todos estos resultados permiten afirmar que los trabajadores están totalmente de acuerdo con estos enunciados para así calificar la calidad del servicio como MUY ALTA; con respecto al sistema técnico los ítems 20, 21 y 22 logran valores promedios entre 3.40 y 4,21 para ubicarlo en la escala de valoración como una calidad ALTA, demostrando que los trabajadores están de acuerdo con el sistema técnico que maneja el Departamento. Los ítems 23, 24, 25, 26 y 27 se refieren al sistema social y éstos se califican como calidad de servicio MUY ALTA ya que obtuvieron el máximo valor promedio, lo que indica que los trabajadores están totalmente de acuerdo con la manera de cómo se lleva a cabo este sistema en el Departamento.

En relación con este aspecto resulta interesante hacer énfasis en la opinión que tiene la Jefe del Departamento en este aspecto, de acuerdo a su percepción considera que todos los sistemas existentes en el Departamento han mejorado considerablemente desde la implementación de nuevas estrategias para hacer cumplir los reglamentos de la empresa. Plantea que es preciso extender estas estrategias a todas las dependencias de la empresa para lograr una alineación respecto a los objetivos organizacionales.

De esta manera, se hace imprescindible citar la teoría del Triángulo del Servicio de Karl Albrecht (1997), específicamente con los conceptos del indicador Sistemas. En este aspecto, existe una sub-clasificación en ésta, por lo que se dará una breve descripción de cada una de ellas. El sistema gerencial se refiere a la gestión que desarrollan los directivos, dueños y jefes con respecto a la mejora de sus procesos, en este caso particular, la mejora del servicio. El sistema de reglas y

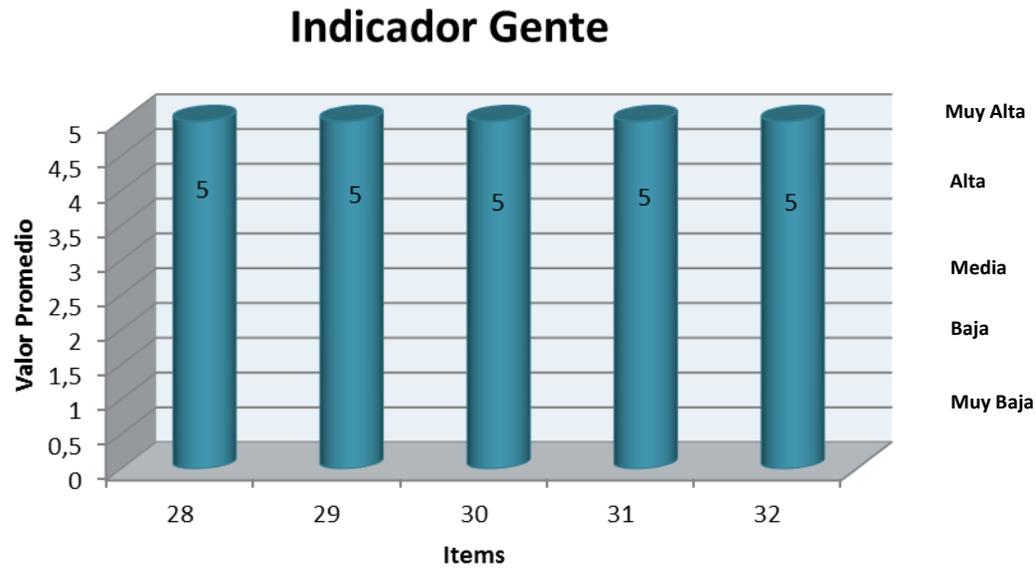
regulaciones son todas las leyes o reglamentos que se deben acatar, tanto por parte de los empleados del Departamento como de sus usuarios, con el propósito de tener un control de las actividades que se desarrollan. El sistema técnico son todas aquellas herramientas y técnicas que necesita el Departamento para funcionar de manera efectiva. El sistema social que es en resumen el recurso humano y la manera positiva o negativa de interactuar.

**Cuadro N° 9: Distribución de frecuencias absolutas y puntuación de los Prestadores de Servicio en relación al Indicador Gente.**

ITEMS	FRECUENCIA											PORCENTAJE					PROMEDIO ENUNCIADO	CALIDAD DE SERVICIO			
	TDA		DA		NI		ED		TED		TOTAL		TDA %	DA %	NI %	ED %			TED %	TOTAL TDA %	
	F	5	F	4	F	3	F	2	F	1	F	PUNTUACIÓN	5	4	3	2			1	DA %	
28. He recibido capacitación para desempeñar mi cargo.	4	20	1	4	0	0	0	0	0	0	0	5	24	80	20	0	0	0	100	5,00	MUY ALTA
29. El departamento dispone de talleres de adiestramiento para sus trabajadores.	3	15	2	8	0	0	0	0	0	0	0	5	23	60	40	0	0	0	100	5,00	MUY ALTA
30. Conozco los valores institucionales que distinguen al Departamento.	3	15	2	8	0	0	0	0	0	0	0	5	23	60	40	0	0	0	100	5,00	MUY ALTA
31. Siento compromiso con el cargo que desempeño.	3	15	2	8	0	0	0	0	0	0	0	5	23	60	40	0	0	0	100	5,00	MUY ALTA
32. Todo el equipo de trabajo muestra compromiso con la labor que realizan.	3	60	2				0		0		0	5	68	60	40	0	0	0	100	5,00	MUY ALTA
33. Realizo mi trabajo enfocado en prestar un servicio de calidad.	4	60	1	8			0		0		0	5	60	80	20	0	0	0	100	5,00	MUY ALTA

**Fuente:** Delgado y Gómez (2016) A partir de Cuestionario aplicado a usuarios del Departamento de Talento Humano.

**Gráfico N° 4: Distribución de gráfica de los Prestadores de Servicio en relación al Indicador Gente.**



- 28. He recibido capacitación para desempeñar mi cargo.
- 29. El departamento dispone de talleres de adiestramiento para sus trabajadores.
- 30. Conozco los valores institucionales que distinguen al Departamento.
- 31. Siento compromiso con el cargo que desempeño.
- 32. Todo el equipo de trabajo muestra compromiso con la labor que realizan.

**Fuente:** Trabajadores del Departamento de Talento Humano.

## **Análisis**

En el gráfico anterior se evidencia que los trabajadores del Departamento están totalmente de acuerdo con los enunciados 28, 29, 30, 31, 32 y 33; ya que arrojaron un valor de 5, destacando que el servicio es MUY BUENO. Al contrastar estos resultados con lo expuesto por la Jefe del Departamento ambos afirman el compromiso que tienen con mejorar la calidad de servicio que ofrecen al resto de sus compañeros. Cabe destacar que el nivel de compromiso que presentan estos trabajadores se debe a la reestructuración de los cargos, la mayoría de ellos recibieron su promoción poco tiempo antes de realizar este cuestionario, siendo este un motivo para valorar el trabajo y el interés de este personal para mejorar y darle una nueva cara al Departamento de Recursos Humanos.

Considerando que la gente representa el engranaje principal de toda organización, la Teoría del Triángulo del Servicio de Albrecht y Bradford (1997), afirma que se debe considerar las opiniones y las ideas que tienen los trabajadores para mejorar el servicio que se ofrece.

Por otro lado Muller (2003), indica que la cultura organizacional se desarrolla en las empresas a través de la cultura relacional, que es el flujo de las comunicaciones, supone una innovación profunda, ya que concierne a toda la organización, a las relaciones personales y laborales internas, y a la calidad del servicio a los clientes. De allí que los resultados anteriormente descritos indican de acuerdo al promedio total del indicador gente evaluado, el cual se hace presente en la empresa con BUENA calidad de servicio en sus relaciones personales y labores internas.

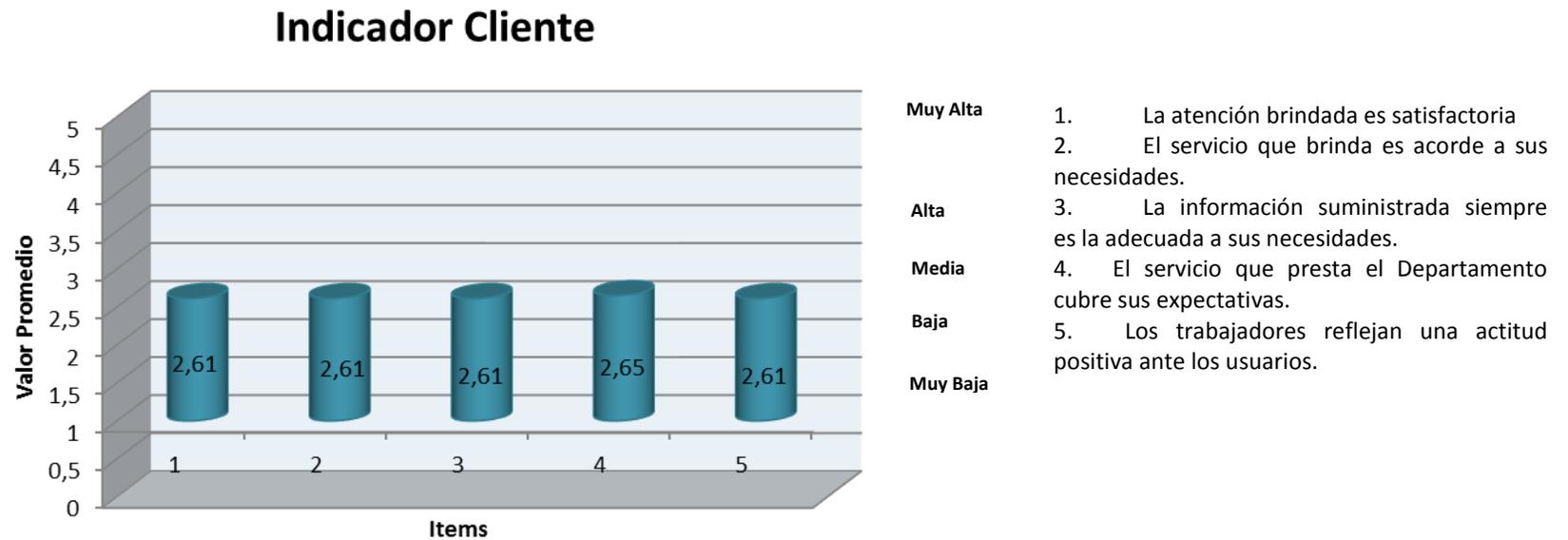
## Percepción de los Clientes: Trabajadores adscritos a la Dirección de Industrias, Usuarios del Departamento de Talento Humano

**Cuadro N° 10: Distribución de frecuencias absolutas y puntuación de los Usuarios de Servicio en relación al indicador cliente.**

ITEMS	FRECUENCIA												PORCENTAJE					PROMEDIO ENUNCIADO	CALIDAD DE SERVICIO	
	TDA		DA		NI		ED		TED		TOTAL		TDA %	DA %	NI %	ED %	TED %			TOTAL TDA %
	F	5	F	4	F	3	F	2	F	1	F	PUNTAJÓN	5	4	3	2	1			DA %
1. La atención brindada es satisfactoria	0	0	12	48	10	30	7	14	1	1	30	93	0	40	33	23	3	40	2,61	MEDIA
2. El servicio que brinda es acorde a sus necesidades.	0	0	12	48	10	30	8	16	0	0	30	94	0	40	33	27	0	40	2,61	MEDIA
3. La información suministrada siempre es la adecuada a sus necesidades.	0	0	12	48	16	48	2	4	0	0	30	100	0	40	53	7	0	40	2,61	MEDIA
4. El servicio que presta el Departamento cubre sus expectativas.	0	0	13	52	9	27	8	16	0	0	30	95	0	43	30	27	0	43	2,65	MEDIA
5. Los trabajadores reflejan una actitud positiva ante los usuarios.	0	0	12	48	18	54	0	0	0	0	30	102	0	40	60	0	0	40	2,61	MEDIA

**Fuente:** Delgado y Gómez (2016) A partir de Cuestionario aplicado a usuarios del Departamento de Talento Humano.

Gráfico N° 5: Distribución de gráfica de los Usuarios de Servicio en relación al Indicador Cliente.



**Fuente:** Usuarios del Departamento de Talento Humano.

## **Análisis**

En el gráfico y cuadro anterior, se expresan los resultados del cuestionario aplicado a los usuarios del departamento en estudio, en relación al indicador Cliente; donde la muestra fue de treinta (30) personas indicaron con respecto a los enunciados 1, 2 3, 4 y 5, que la calidad de servicio brindada por los empleados es MEDIA, al ofrecer los servicios de la empresa, pues se sienten poco satisfechos por ello, por recibir la información solicitada y por dar confianza en el servicio, esto de acuerdo a la valoración promedio de 2,61 y 2,65 que arrojó el instrumento aplicado a estos sujetos. Desde una definición básica, Albrecht (1997), señala que “el cliente satisfecho es el que piensa que ha hecho un buen negocio con la empresa adquiriendo un determinado servicio”.

Es interesante comparar las apreciaciones de la Jefa del Departamento de Talento Humano con lo que expresan los trabajadores, ya que existen versiones que discrepan en cuanto a la percepción del personal que labora en el área y la expectativa del trabajador que recibe la atención, no obstante, señaló la Jefa del Departamento que los cambios se están realizando desde las dependencias más importantes y esta acción no le ha permitido apreciar los resultados positivos al resto del personal. También expone que los integrantes de su equipo demuestran verdadera vocación de servicio pero que otros no lo hacen, de la misma manera afirmó que todos están capacitados para brindar información de manera tal, de satisfacer las necesidades de los usuarios.

Además, la teoría del Triángulo del Servicio de Karl Albrecht (1997), ostenta que el cliente es el corazón del modelo, afirma que los clientes deben ser identificados en todas las maneras posibles, logrando así la satisfacción total de éstos. De acuerdo a esta teoría, los encuestados aseveran que el servicio que prestan va dirigido a la complacencia del cliente, por otra parte, la Jefe del Departamento expresa que es necesario estar al tanto más de lo que espera el cliente, es decir, que es necesario generar acciones que permitan recordarles al personal la

importancia de conocer las necesidades de los clientes para así prestar un servicio de calidad.

**Cuadro N° 11: Distribución de frecuencias absolutas y puntuación de los Usuarios de Servicio en relación al indicador Estrategia de Servicio.**

ITEMS	FRECUENCIA												PORCENTAJE						PROMEDIO ENUNCIADO	CALIDAD DE SERVICIO
	TDA		DA		NI		ED		TED		TOTAL		TDA %	DA %	NI %	ED %	TED %	TOTAL TDA % DA %		
	F	S	F	4	F	3	F	2	F	1	F	PUNTAJÓN	5	4	3	2	1			
6. Los trabajadores muestran disposición al servicio prestado.	0	0	12	48	18	54	0	0	0	0	30	102	0	40	60	0	0	40	2,61	MEDIA
7. El Departamento realiza constantes cambios para mejorar el servicio prestado.	0	0	1	4	27	81	2	4	0	0	30	89	0	3	90	7	0	3	1,03	MUY BAJA
8. La empresa cuenta con estrategias para que se sientan satisfecho con el servicio prestado.	0	0	0	0	18	54	12	24	0	0	30	78	0	0	60	40	0	0	1	MUY BAJA
9. El personal está capacitado para entender sus necesidades	0	0	20	80	3	9	7	14	0	0	30	103	0	67	10	23	0	67	3,44	ALTA
10. El tiempo de espera es acorde a los trámites realizados.	0	0	1	4	8	24	20	40	1	1	30	69	0	3	27	67	3	3	1,03	MUY BAJA
11. Los problemas son resueltos rápidamente por los trabajadores del Departamento.	0	0	0	0	8	24	21	42	1	1	30	67	0	0	27	70	3	0	1	MUY BAJA
12. Recibe información veraz por parte de los trabajadores.	0	0	0	0	4	12	25	50	1	1	30	63	0	0	13	83	3	0	1	MUY BAJA
13. Los trabajadores del Departamento cumplen con su trabajo de manera eficiente.	0	0	0	0	15	45	5	10	0	0	20	55	0	0	50	17	0	0	1	MUY BAJA
14. Los procesos son llevados de manera eficiente.	0	0	0	0	14	42	16	32	0	0	30	74	0	0	47	53	0	0	1	MUY BAJA

**Fuente:** Delgado y Gómez (2016) A partir de Cuestionario aplicado a usuarios del Departamento de Talento Humano

**Gráfico N° 6: Distribución de gráfica de los Usuarios de Servicio en relación al indicador Estrategia de Servicio.**



- 6. Los trabajadores muestran disposición al servicio prestado.
- 7. El Departamento realiza constantes cambios para mejorar el servicio prestado.
- 8. La empresa cuenta con estrategias para que se sientan satisfecho con el servicio prestado.
- 9. El personal está capacitado para entender sus necesidades
- 10. El tiempo de espera es acorde a los trámites realizados.
- 11. Los problemas son resueltos rápidamente por los trabajadores del Departamento.
- 12. Recibe información veraz por parte de los trabajadores.
- 13. Los trabajadores del Departamento cumplen con su trabajo de manera eficiente.
- 14. Los procesos son llevados de manera eficiente.

**Fuente:** Usuarios del Departamento de Talento Humano.

## **Análisis**

Las estrategias deben basarse en el entendimiento de las necesidades de los clientes. De acuerdo a esto, se puede decir que el Departamento en estudio debe llevar a cabo las actividades necesarias para conocer realmente las necesidades de sus clientes y en función a esto generar las estrategias pertinentes. Se inicia el análisis con esta perspectiva puesto que los valores promedio obtenidos se encuentran en la categoría MUY BAJA como puede apreciarse en el gráfico N° 6.

Sin embargo, resulta interesante resaltar que los usuarios del servicio tiene una buena imagen del personal del Departamento de Talento Humano al calificarlos con promedio 3,44 en el ítem número 9, es decir, que la calidad de servicio es ALTA en cuanto a la capacitación que posee el personal para brindarles atención. Asimismo, se aprecia una valoración de 2,61 para el ítem número 1, ubicando la calidad de servicio del personal del departamento como MEDIA, en cuanto a disposición de servicio. El resto de los enunciados establecidos para esta categoría arrojaron criterios de calidad MUY BAJA, al presentar valores promedio de 1 hasta 1,03, respectivamente.

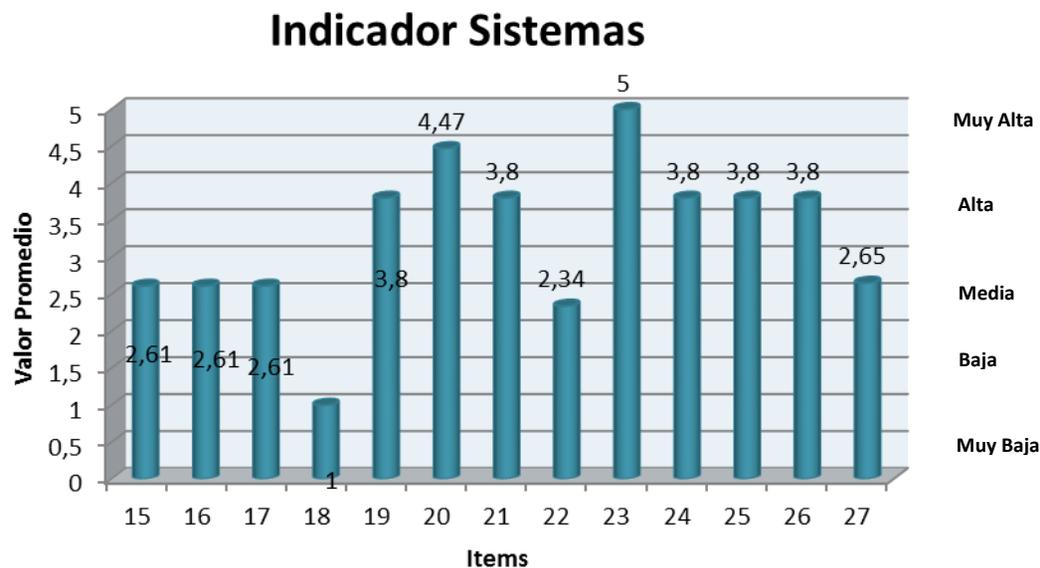
Resulta oportuno mencionar que la teoría del Triángulo del Servicio de Albrecht y Bradford (1997), establece que “La estrategia del servicio llega a ser un modelo de gerencia para decisiones futuras sobre la compañía, su servicio y sus operaciones”. Las estrategias deben basarse en el entendimiento de las necesidades de los clientes. De acuerdo a esto, se puede decir que el Departamento en estudio debe llevar a cabo las actividades necesarias para conocer realmente las necesidades de sus clientes y en función a esto generar las estrategias pertinentes.

**Cuadro N°12: Distribución de frecuencias absolutas y puntuación de los Usuarios de Servicio en relación al Indicador Sistemas.**

ITEMS	FRECUENCIA												PORCENTAJE					PROMEDIO ENUNCIADO	CALIDAD DE SERVICIO	
	TDA		DA		NI		ED		TED		TOTAL		TDA %	DA %	NI %	ED %	TED %			TOTAL TDA % DA %
	F	5	F	4	F	3	F	2	F	1	F	PUNTAJACIÓN	5	4	3	2	1			
15. Conoce todos los servicios que presta el Departamento.	0	0	12	48	0	0	18	36	0	0	30	84	0	40	0	60	0	40	2,61	MEDIA
16. Los trabajadores del Departamento tienen conocimientos de los procesos que se deben seguir para la realización de los diferentes trámites.	0	0	12	48	1	3	17	34	0	0	30	85	0	40	3	57	0	40	2,61	MEDIA
17. Los trabajadores del Departamento conocen los lineamientos que se deben seguir para llevar a cabo los diferentes procesos.	0	0	12	48	1	3	17	34	0	0	30	85	0	40	3	57	0	40	2,61	MEDIA
18. Los procesos se realizan atendiendo a las normativas del Departamento.	0	0	0	0	11	33	19	38	0	0	30	71	0	0	37	63	0	0	1	MUY BAJA
19. Los trabajadores del Departamento respetan las normas establecidas para el desempeño de sus cargos.	0	0	21	84	2	6	7	14	0	0	30	104	0	70	7	23	0	70	3,8	ALTA
20. Los trabajadores del Departamento cumplen con su horario de trabajo satisfactoriamente	0	0	28	112	2	6	0	0	0	0	30	118	0	93	7	0	0	93	4,47	MUY ALTA
21. El Departamento dispone de los recursos tecnológicos para cubrir las necesidades de los usuarios.	0	0	21	84	9	27	0	0	0	0	30	111	0	70	30	0	0	70	3,8	ALTA
22. El Departamento emplea los recursos necesarios para prestar un mejor servicio.	0	0	11	44	2	6	17	34	0	0	30	84	0	37	7	57	0	37	2,34	BAJA
23. En el Departamento existe un buzón donde puedo hacer algún tipo de sugerencias o quejarme del servicio que prestan.	21	105	9	36	0	0	0	0	0	0	30	141	70	30	0	0	0	100	5	MUY ALTA
24. Los trabajadores se dirigen al usuario de manera cortés.	0	0	21	84	8	24	1	2	0	0	30	110	0	70	27	3	0	70	3,8	ALTA
25. Los trabajadores mantienen relaciones interpersonales positivas.	0	0	21	84	9	27	0	0	0	0	30	111	0	70	30	0	0	70	3,8	ALTA
26. Se percibe un ambiente de trabajo agradable.	0	0	21	84	9	27	0	0	0	0	30	111	0	70	30	0	0	70	3,8	ALTA
27. Los trabajadores del Departamento aceptan de manera positivas las críticas constructivas.	0	0	13	52	16	48	1	2	0	0	30	102	0	43	53	3	0	43	2,65	MEDIA

**Fuente:** Delgado y Gómez (2016) A partir de Cuestionario aplicado a usuarios del Departamento de Talento Humano

**Gráfico N° 7 : Distribución de gráfica de los Usuarios de Servicio en relación al Indicador Sistemas.**



15. Conoce todos los servicios que presta el Departamento.  
 16. Los trabajadores del Departamento tienen conocimientos de los procesos que se deben seguir para la realización de los diferentes trámites.

17. Los trabajadores del Departamento conocen los lineamientos que se deben seguir para llevar a cabo los diferentes procesos.

18. Los procesos se realizan atendiendo a las normativas del Departamento.

19. Los trabajadores del Departamento respetan las normas establecidas para el desempeño de sus cargos.

20. Los trabajadores del Departamento cumplen con su horario de trabajo satisfactoriamente

21. El Departamento dispone de los recursos tecnológicos para cubrir las necesidades de los usuarios.

22. El Departamento emplea los recursos necesarios para prestar un mejor servicio.

23. En el Departamento existe un buzón donde puedo hacer algún tipo de sugerencias o quejarme del servicio que prestan.

24. Los trabajadores se dirigen al usuario de manera cortés.

25. Los trabajadores mantienen relaciones interpersonales positivas.

26. Se percibe un ambiente de trabajo agradable.

27. Los trabajadores del Departamento aceptan de manera positivas las críticas constructivas.

**Fuente:** Usuarios del Departamento de Talento Humano.

## **Análisis**

En este gráfico se observa que los trabajadores en líneas generales plantean con respecto al indicador Sistemas respuestas con un valor promedio entre 1 y 4,47, lo que quiere decir que existe una variedad de opiniones en cuanto a los enunciados planteados. En líneas generales, se puede ubicar este indicador en el rango de calidad de servicio MEDIA, con oportunidades de mejorar.

Para los ítems 15, 16 y 17 se obtienen un promedio de 2,61; lo que ubica los conocimientos de los trabajadores en cuanto en procesos y lineamientos en un estándar MEDIO, de acuerdo a lo establecido en la escala de valoración de la calidad del servicio. En cuanto a la normativa que deben seguir para el cumplimiento de procedimientos, los trabajadores se ubican en una valoración MUY BAJA al obtener un promedio de 1. Ahora bien, en cuanto a desempeño de cargos, cumplimiento de horario, cortesía, y ambiente de trabajo; se califica este indicador con el criterio de calidad de servicio ALTO. En relación a la dotación de equipos y relaciones sociales se obtuvo un promedio de 2,34 y 2,65 para los ítems 22 y 27, calificando la calidad del servicio como MEDIA.

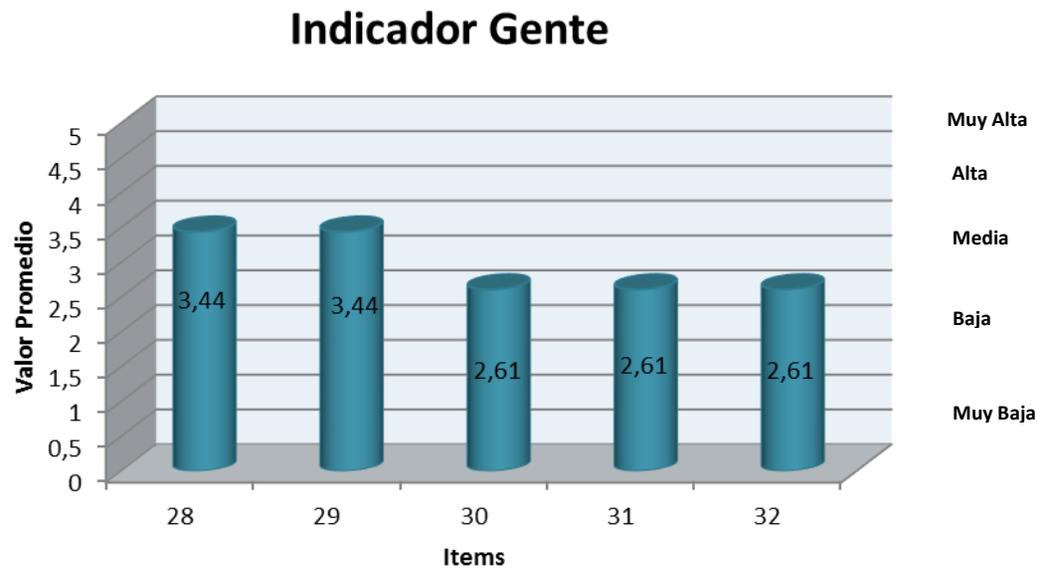
En este aspecto es importante destacar que Berry (1996), hace referencia a cuatro principios básicos del servicio excepcional al cliente. Este autor propone como objetivo un marco para un servicio extraordinario, con el propósito de enseñar las lecciones de la ejecución de la calidad del servicio, basado en el liderazgo, cultivo del liderazgo basado en el servicio al cliente, construir sistemas de información sobre la calidad del servicio que ofrecen las organizaciones, así como la creación de estrategias de calidad que mantengan a las empresas.

**Cuadro N° 13: Distribución de frecuencias absolutas y puntuación de los Usuarios de Servicio en relación al Indicador Gente.**

ITEMS	FRECUENCIA												PORCENTAJE						PROMEDIO ENUNCIADO	CALIDAD DE SERVICIO
	TDA		DA		NI		ED		TED		TOTAL		TDA %	DA %	NI %	ED %	TED %	TOTAL TDA %		
	F	5	F	4	F	3	F	2	F	1	F	PUNTUACIÓN	5	4	3	2	1	DA %		
28. El personal se encuentra capacitado para desempeñar su cargo.	0	0	20	80	3	9	7	14	0	0	30	103	0	67	10	23	0	67	3,44	ALTA
29. Percibo compromiso de parte de los trabajadores con el cargo que desempeñan.	0	0	20	80	10	30	0	0	0	0	30	110	0	67	33	0	0	67	3,44	ALTA
30. Al recibir el servicio se ponen de manifiesto los valores institucionales que distinguen a la Organización.	0	0	12	48	10	30	8	16	0	0	30	94	0	40	33	27	0	40	2,61	MEDIA
31. El personal realiza su trabajo enfocado en prestar un servicio de calidad.	0	0	12	48	17	51	1	2	0	0	30	101	0	40	57	3	0	40	2,61	MEDIA
32. Me siento atendido con un servicio de calidad.	0	0	12	48	17	51	1	2	0	0	30	101	0	40	57	3	0	40	2,61	MEDIA

**Fuente:** Delgado y Gómez (2016) A partir de Cuestionario aplicado a usuarios del Departamento de Talento Humano

Gráfico N° 8: Distribución de gráfica de los Usuarios de Servicio en relación al Indicador Gente.



- 28. El personal se encuentra capacitado para desempeñar su cargo.
- 29. Percibo compromiso de parte de los trabajadores con el cargo que desempeñan.
- 30. Al recibir el servicio se ponen de manifiesto los valores institucionales que distinguen a la Organización.
- 31. El personal realiza su trabajo enfocado en prestar un servicio de calidad.
- 32. Me siento atendido con un servicio de calidad.

Fuente: Usuarios del Departamento de Talento Humano.

Para describir este gráfico, se destaca que los trabajadores, usuarios del Departamento, indican un valor promedio de 3,44 para los ítems 1 y 2; y 2,62 para los ítems 3, 4 y 5 respectivamente, lo que ubica esta categoría en una escala MEDIA en lo que respecta al compromiso y ALTA en cuanto al respeto al trabajo y por los valores organizacionales.

En comparación con los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a la Jefa y a los trabajadores del Departamento, ambos muestran que existe una satisfacción por el servicio que se ofrece; no obstante, según lo expuesto por los sujetos objeto de estudio, el servicio puede mejorar al implementar y extender las estrategias de servicio a todas las áreas de la empresa.

Nuevamente, haciendo referencia a la teoría del Triángulo del Servicio de Karl Albrecht (1997), éste autor refiere en su teoría que la gente son todos los trabajadores de las organizaciones que de alguna u otra manera están vinculados directa o indirectamente con la calidad en el servicio prestado. En este sentido, haciendo una comparación con la teoría se puede deducir que los usuarios del Departamento sienten que la “gente” debe prepararse un poco más para prestar un servicio de calidad, además de considerar que deben sentirse más comprometidos con el servicio que prestan.

**Cuadro N° 14. Comparación de los resultados más sobresalientes en relación a las Debilidades y Fortalezas como oportunidades de mejora**

<b>DIMENSION</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>CLIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado número de quejas por parte del usuario por retardo en los procesos.</li> <li>• Falta de motivación para implementar y desarrollar estrategias de calidad de servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de todas las necesidades de los usuarios.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIAS DE SERVICIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralización del Departamento de Talento Humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización del proceso de trabajo.</li> <li>• Reestructuración de los departamentos.</li> <li>• Actualización de manuales de procesos.</li> </ul>
<b>GENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiencias en la atención al Cliente.</li> <li>• Brechas entre los perfiles ideales y perfil real de los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento básico de los procesos ejecutados en el Departamento.</li> <li>• Motivación para crear cultura de calidad de servicio.</li> </ul>

**Fuente:** Delgado y Gómez (2016)

### **Análisis**

Haciendo referencia a la teoría del Triángulo del Servicio de Karl Albrecht (1997), éste autor refiere en su teoría que la gente son todos los trabajadores de las organizaciones que de alguna u otra manera están vinculados directa o indirectamente con la calidad en el servicio prestado. En este sentido, haciendo una comparación con la teoría se puede deducir que los usuarios del Departamento sienten que la “gente” debe prepararse un poco más para prestar un servicio de calidad, además de considerar que deben sentirse más comprometidos con el servicio que prestan.

## CONCLUSIONES

Para evaluar la calidad de servicio que ofrece el Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector público dedicada a la manufactura de alimentos, objeto de estudio, para la satisfacción de sus clientes, se tuvo que cumplir con una serie de acciones con la finalidad de establecer las bases que permitieron lograr el objetivo general de la investigación. Para ello, se trabajó en función de tres objetivos específicos y se buscaron las herramientas teórico – prácticas que podían ayudar a su desarrollo.

El análisis de los resultados obtenidos en la investigación permitió la elaboración de las siguientes conclusiones:

Toda organización cree que se pueden mejorar algunas cosas, pero hay toda una serie de dificultades en el camino al éxito. En tal sentido, se dice que el diagnóstico es la piedra angular de todo programa enfocado en la calidad, es por ello que, para los efectos de este trabajo de investigación y como primer objetivo se planteó diagnosticar la opinión de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos respecto al servicio que ofrecen a los trabajadores de la empresa en estudio. Luego de aplicar los instrumentos que permitirían obtener información de los sujetos objeto de estudio, se concluye que este personal, en específico, se encuentra satisfecho con el servicio ofrecido; sin embargo, manifiestan que deben mantenerse en un proceso de mejora continua y actualización de saberes para asegurar la calidad del servicio, así como realizar esfuerzos para que todos perciban las mejoras que se han hecho en el Departamento a partir de la reestructuración del mismo.

En relación a las perspectivas del servicio que se recibe, realmente, no importa el valor que se le adjudique al servicio como prestador del mismo porque el cliente es quien tiene el voto final, es decir, que es de vital importancia que se comprenda cual

es la posición del cliente respecto a la calidad del servicio, como éste la valora. En consideración a la premisa anterior, se enfocó el segundo objetivo específico de esta investigación; determinar la satisfacción de los trabajadores en relación a la calidad del servicio que reciben del Departamento de Recursos Humanos. De acuerdo a la valoración de la información suministrada por los trabajadores, el servicio no cubre en su totalidad las expectativas de calidad de servicio de esta población. La descentralización y autonomía del Departamento de Recursos Humanos sería una estrategia clave para optimizar el servicio y reduciría el desgaste tanto de prestadores de servicio como de los usuarios en relación a la efectividad y mejora del servicio.

El sistema de prestación de servicio en el que se apoya todo trabajador debe estar diseñado para su plena convivencia y desenvolvimiento, no para la convivencia de la organización, es decir, las instalaciones y los espacios físicos, las normas, los procedimientos, las políticas, los métodos y los procesos; le indican al trabajador que están ahí para satisfacer sus necesidades. Entonces, es hacia esa dirección que se orienta el tercer objetivo específico de esta investigación: describir los servicios que presta el Departamento a los trabajadores. Cabe destacar que los procesos de mejora han ido incrementando y aunque los resultados no se han materializados en un cien por cien, existe el compromiso y la voluntad de trabajo en equipo, conducta observable en la mayoría de las dependencias de la empresa objeto de estudio. Con la reestructuración de diversas áreas y el rediseño de los objetivos organizacionales, regulaciones internas, poco a poco ha ido cambiando la percepción del servicio tanto de prestadores como de usuarios.

Finalmente, la mayor satisfacción obtenida en la comprensión de la utilidad de este estudio, se deriva de una permanente conexión entre teoría y praxis en el campo de la Gestión de Recursos Humanos y la Calidad de Servicio. Del mismo modo, concluida esta investigación los objetivos propuestos se han logrados, quedando abierta la posibilidad para futuras investigaciones

## RECOMENDACIONES

Se considera que se debe pensar en la empresa y el trabajador como íntimamente vinculados en el modelo triangular de servicio propuesto por Karl Albrecht (1997). Este triángulo representa en su diagramación al personal, la estrategia y el sistema, los cuales giran alrededor del cliente de manera creativa. Este triángulo debe ser visto más que como una estructura, como un proceso que obliga a incluir al cliente en la concepción propia del negocio y dejar claro que la organización existe para satisfacer las necesidades del cliente.

Luego de esta premisa, en atención a los resultados obtenidos en la investigación, y una vez conocido todo lo que implica el tema de Calidad de Servicio, se sugieren las siguientes recomendaciones, que podrían ser aplicadas para mejorar la Calidad de Servicio, estas son:

1. Diseñe estrategias a corto y mediano plazo centradas en mejorar la calidad del servicio al cliente, involucrando a todos los trabajadores de la empresa con la finalidad de lograr un mejoramiento continuo basado en hechos, proyectos factibles que se enfoquen en cubrir las necesidades reales de los clientes.
2. Revise la estructura organizativa de toda la empresa y proponga equipos rotativos para la evaluación de la calidad de servicio que ofrece cada dependencia e integre a la alta gerencia.
3. Realice encuestas trimestrales sobre los niveles de satisfacción y necesidades de sus trabajadores e investigue sobre las actitudes de su fuerza laboral, para así identificar los desafíos futuros, diseñar estrategias acordes al desafío y evaluar sus progresos, con el fin de fijar una cultura de calidad orientada al cliente interno.

4. Plantee a la alta gerencia estrategias para mejorar la calidad del servicio que ofrecen a todos sus clientes, e involucre a la alta gerencia en la generación de proyectos que aseguren la calidad del servicio.
5. Asegúrese del cumplimiento de las normas y políticas internas de la empresa.
6. Capacite a todo el personal. Refuerce sus habilidades y aptitudes para desempeñar de mejor forma las tareas y actividades de sus cargos. Cree conciencia de calidad y servicio.
7. Realice anualmente el Diagnostico de Necesidades de Adiestramiento a los trabajadores del Departamento permitiendo así generar planes de formación ajustados a la realidad.
8. Haga que todos los departamentos se comprometan a mejorar los servicios que ofrecen.
9. Realice seguimiento de los proyectos establecidos, con la finalidad de revisar los resultados y de ser necesario replantear los objetivos del proyecto.
10. Incentive al personal del Departamento para continuar cursando estudios universitarios, para brindar la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la organización, para mejorar su calidad de vida y su satisfacción personal.
11. Finalmente, haga feliz a su gente.

## LISTA DE REFERENCIAS

Albrecht, Karl y Bradford, Lawrence. (1997). **La excelencia en el servicio ¡Conozca y comprenda a sus clientes!** 3R Editores. Santafé de Bogotá.

Albrecht, Karl y Ron Zemke (1999). **La gerencia del Servicio.** Dow Jones Irwin, IL, USA.

Arias, Fidias (2006). **Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica.** Editorial Episteme. Caracas.

Balestrini, Miriam. (2003). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación.** (3ª ed.). Caracas, Venezuela: Consultores Asociados.

Berrios, Pamela (2011). **Propuesta de un modelo de gestión por competencias del capital humano en una empresa de ingeniería, procura y construcción del sector eléctrico.** Artículo en línea. Disponible:

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS2200.pdf>.

Consulta: 2015, Abril 04.

Berry, Leonard I. Bennet, David R y Brown, Carter W (1996) **Calidad de Servicio.** Ediciones Díaz Santos, S.a., Madrid.

Berry, L. (1992) **Como Gerenciar la Transformaciones hacia la Calidad Total.** Editorial: Mc Graw – Hill Interamericana, S.A. Colombia.

Bordones, M. (2002). **El perfil del Relacionista Industrial.** Artículo **Tiempo Universitario. FACES** (343), 3 Bárbula –Estado Carabobo.

Borges, Daniela y Castro, Javier (2009). **Propuesta de un plan para mejorar la calidad de servicio prestada por el Departamento de Servicios al Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo a los empleados y obreros activos de la Dirección Superior.** Trabajo de grado publicado, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Cane Sheila (2001). **Como Triunfar a través de las Personas.** Mc Graw Hill, Caracas.

Chang, Richard Y. y Keith, Kelly (1996). **Satisfacer Primero a los Clientes Internos.** Ediciones Granica.

Chiavenato, Idalberto (2002). **Gestión del Talento Humano**. Editorial McGraw-Hill. Santafé de Bogotá.

Carman, J. M. (1990) **Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions**. Editorial Journal of Retailing. Vólumen 66  
Cobra, Marcos y Zwarg, Flavio (1991) **Marketing de Servicios: Conceptos y estrategias**. Editorial McGraw-Hill. Santafé de Bogotá.

Cotlle, David (1991) **El servicio centrado en el cliente**. Primera Edición. Madrid. Díaz de Santos S.A.

Contreras, Susana, Jiménez, María y Zambrano, Patricia (2013). **Calidad de Servicio que ofrece el Departamento de Recursos Humanos al Cliente Interno en una empresa de servicio ubicada en San Diego, Estado Carabobo**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (1999). Gaceta Oficial N° 36.860; Diciembre 30/1999.

Dappo Andreina (2007). **Análisis de la Calidad de Servicio de la Agencia de Publicidad Norte Comunicación Creativa como Factor Determinante en la Filiación de sus Clientes**. Trabajo de Postgrado en Mercadeo Universidad Yacambú.

Delgado de Smith, Yamile; Colombo, Leyda; Orfila, Rosmel. (2002). **Conduciendo a la Investigación**. Editorial Comala.com. Caracas.

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

Deming, Williams. (1996). **Calidad del Servicio. Una ventaja Estratégica para Instituciones Financieras**. México: Díaz de Santos.

Díaz, Mario de Miguel (1995). **La Calidad de la Educación y las Variables de Proceso y de Producto**. Editorial Eusko Ikaskuntza. San Sebastián.

Eiglier, Pierre y Langeard, Eric (1989). **Servucción: El marketing de servicios**. Editorial McGraw-Hill. Madrid.

Ferrell, O.C. y Pride Hartline Michael. (2005). **Estrategia de Marketing**. Cengage Learning Editores. Quinta Edición. México.

Flames, A. (2001). **Cómo Elaborar Un Trabajo de Grado De Enfoque Cuantitativo Para Optar A Los Títulos de Técnico Superior Universitario**,

**Licenciado O Equivalente, Especialista, Magister y Doctor.** Editorial Fundación Abel Flames.

García R., Miguel A. (2003). **Técnico en Gestión Tomo 2. Cultural.** S.A. Caracas.

Genesí, Margaret y Suarez, Francis (2010). **Gestión de calidad de talento humano en las organizaciones educativas inteligentes.** Artículo en línea. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70916424006>. Consulta: 2015, Abril 04.

Guedez, Víctor (2005). **Gerencia, cultura y educación.** Fondo Editorial Tropykos. Caracas.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2001). **Metodología de la Investigación.** Tercera Edición. Mc Graw Hill.

Horovitz, J (1991). **La Calidad de Servicio A la Conquista del Cliente.** Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España.

Hurtado, Iván y Toro, Josefina. (2001). **Investigación Documental.** Caracas, Venezuela: Sypal.

James, P. (2000). **Gestión de la Calidad Total.** Editorial Prentice Hall. Madrid.

Juran, J. (1990). **La Trilogía de la Calidad.** Editorial: Díaz de Santos, Madrid España.

Kammerer, Martha y Pelekais, Cira (2011). **Gestión de recursos humanos y calidad de servicio en las Universidades Publicas Binacionales.** Artículo en línea. Disponible: <http://www.revistaorbis.org.ve/pdf/19/art9.pdf>. Consulta: 2015, Abril 04.

Kuhn, Thomas,S (1996). **La Estructura de las Revoluciones Científicas.** Editorial Fondo de Cultura Económica. México.

Lester, Thurow. (2002). **Servicio.** (2ª ed.). Madrid, España: Pirámide.

**Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad** Según Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.555DE FECHA 23 DE Octubre de 2002.

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

Méndez, Jairo (2000). **Gestión de Calidad Total en la Unidad Educativa Militar Gral en Jefe Rafael Urdaneta**. Tesis de postgrado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo.

Méndez, C. (2000). **Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación**. (3ra. Ed.). Bogotá: McGraw Hill.

Montenegro, Maritza y Hochman, Elena. (2005). **Investigación Documental, Técnicas y Procedimientos**. Editorial Panapo, Caracas.

Muller de la Lama, Enrique. (1999). **Cultura de Calidad de Servicio**. Editorial Trillas, México.

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.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L (1985). **Un Modelo Conceptual de Calidad de Servicio y sus implicaciones para la Investigación Futura**. Ediciones Díaz de Santos.

Parra, Yudith (2013). **La Calidad de Servicio prestada al Cliente Interno por parte del Personal de Recursos Humanos a fin de conocer su nivel de Satisfacción y Posibles Mejoras en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Carabobo**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Ruiz, Xavier. (2006). **Manual de Marketing Directo**. Bogotá, Colombia: CEC, S.A.

Setó Pamies, Dolors (2004). **De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente**. Libro en línea. Disponible: <http://www.google.com>

Shaw, James G. (1997). **Cultura de Calidad de Servicio**. Prentice Hall. México.

Solórzano, Fernando y Meza, Alí (2010). **Análisis de la 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. Valencia. Venezuela.

Tamayo y Tamayo, Mario. (2003). **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa. México. Dto Capital.

Tamayo y Tamayo, Mario. (2006). **El Proceso de la Investigación Científica**. (3<sup>a</sup> ed.). México: Limusa Noriega Editores.

Universidad de Carabobo (S.F). **Curso de Motivación a la Calidad Total**.

Von, Bertalanffy, L. (2003). Teoría General de los Sistemas. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.

## **ANEXOS**

**ANEXOS A-1**



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



**Instrumento de Recolección de Datos**

**ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA A JEFE DEL DEPARTAMENTO DE  
TALENTO HUMANO DE UNA EMPRESA DE MANUFACTURA DE ALIMENTOS.**

**Presentación:**

Estimado Jefe de Departamento, en este momento nos encontramos realizando nuestro trabajo de grado con el fin de “analizar la gestión de la calidad de servicio del Departamento de Talento Humano de una empresa de manufactura de alimentos con la finalidad de determinar la satisfacción del cliente interno”, con la aplicación de esta entrevista se lograra “describir los servicios que presta el Departamento de Talento Humano a los trabajadores de una empresa del sector público de manufactura de alimentos”.

Mucho agradeceríamos sirva prestar su valiosa colaboración respondiendo a las siguientes preguntas:

**Entrevista**

1. Mencione como está estructurado el Departamento de Talento Humano, cantidad de trabajadores, sexo, nivel educativo, antigüedad en la empresa.
2. ¿Cuál es el objetivo General del Departamento de Talento Humano?
3. ¿Quiénes son los usuarios del Departamento de Talento Humano?
4. ¿Cuáles considera usted, son las necesidades existentes en el Departamento de Talento Humano de acuerdo al servicio que presta a los usuarios?
5. ¿Qué perspectiva, considera usted tienen los usuarios del Departamento de Talento Humano, acerca del servicio que allí se presta?
6. ¿Cuáles son los criterios utilizados para seleccionar al personal trabajador?
7. ¿Podría usted describir los servicios que se prestan en este Departamento?

8. ¿Qué beneficios establecidos se llevan a cabo en este Departamento?
9. ¿Tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los trabajadores?
10. ¿Realizan evaluaciones en el Departamento de Talento Humano?
11. ¿Qué aspectos considera que son necesarios valorar para el correcto desempeño del trabajador en la empresa?
12. ¿Existe algún tipo de Motivación Laboral?
13. ¿Cómo considera usted que es su planificación?
14. ¿Realiza requerimiento a las estrategias planificadas?
15. ¿Considera usted que el personal tiene la capacidad para el desarrollo de Proyectos y Toma de decisiones?
16. ¿Existen buen manejo de las relaciones interpersonales?
17. ¿Qué rol cumple el Departamento de Talento Humano?
18. ¿Escucha y atiende los problemas y quejas de los clientes internos y plantea soluciones?
19. ¿Considera usted que el personal conoce y maneja los lineamientos que se deben seguir para la realización de los procesos que se llevan a cabo en el Departamento de Talento Humano?
20. ¿Existe algún procedimiento donde los usuarios puedan exponer sus quejas y reclamos en cuanto al servicio prestado en el Departamento?
21. ¿Recibe el personal capacitación aplicable a sus funciones del área donde labora?
22. ¿En el Departamento recibe respuestas inmediatas de la organización ante la exposición de estrategias que contribuyen a la satisfacción de los empleados en el desarrollo de su labor?
23. ¿Existen reglas y normativas en el Departamento de Talento Humano?
24. ¿En el Departamento de Talento Humano, los procesos se realizan atendiendo a las normativas del Departamento?
25. ¿Considera usted que los empleados respetan las normativas establecidas por la organización al desempeñar su labor?

26. ¿Cuáles son los inconvenientes que se han presentado en la realización de los procesos antes mencionados?
27. ¿Cree usted que el Departamento posee todo lo necesario en cuanto a tecnología, maquinarias y espacio físico para garantizar el bienestar de los trabajadores?
28. ¿Cree usted que incorpora nuevos conocimientos a su Departamento?
29. ¿Considera que su gestión en el Departamento de Talento Humano ha contribuido en la promoción de comportamientos positivos en los trabajadores?
30. ¿Existe algún tipo de adiestramiento para los trabajadores que se inician en el Departamento?
31. ¿Dentro de las actividades realizadas en el Departamento de Talento Humano están pautados talleres de formación y capacitación para los empleados?
32. ¿Cuáles son los valores que son difundidos por la empresa hacia su personal?
33. ¿Cuáles valores son percibidos por usted en la empresa por parte de los trabajadores?
34. ¿Considera usted que los trabajadores del Departamento muestran una cultura de calidad de servicio?
35. ¿Conoce usted el alcance de las actividades que realiza su equipo de trabajo?
36. ¿Son reconocidos los logros de su equipo de trabajo?
37. ¿Qué acciones de mejoras al servicio ha implementado durante el último año, a fin de contribuir en la calidad del servicio que presta el Departamento de Talento Humano?
38. ¿Qué deficiencias técnicas posee el personal?
39. ¿El Departamento cuenta con un buzón de sugerencias donde los usuarios puedan expresar reclamos y mejoras en el servicio?
40. ¿considera usted que su labor gerencial dentro del Departamento de Talento Humano está orientada a la mejora en el servicio que presta?
41. ¿El Departamento de Talento Humano muestra disposición permanente a satisfacer los requerimientos del personal?

**ANEXOS A-2**



### Instrumento de Recolección de Datos

Estimado trabajador, en este momento nos encontramos realizando un trabajo de grado con el fin de “analizar la gestión de la calidad del Departamento de Talento Humano de una empresa del sector público de manufactura de alimentos con la finalidad de determinar la satisfacción del 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.

**Tipo de Persona:** Personal del Departamento de Talento Humano.

Usted como trabajador del Departamento de Talento Humano de la empresa de manufactura de alimentos, considera que:	TDA (5)	DA (4)	NI (3)	DES (2)	TDES (1)
1. El servicio que brindo es acorde a las necesidades de los usuarios.					
2. La atención que brindo es satisfactoria.					
3. La información que suministro siempre es la adecuada según las necesidades del trabajador.					
4. Reflejo una actitud positiva ante los usuarios del Departamento.					
5. El servicio que presta el Departamento cubre las expectativas del trabajador.					

<b>Usted como trabajador del Departamento de Talento Humano de la empresa de manufactura de alimentos, considera que:</b>	<b>TDA (5)</b>	<b>DA (4)</b>	<b>NI (3)</b>	<b>DES (2)</b>	<b>TDES (1)</b>
6. Muestro disposición al realizar las actividades en relación al servicio de atención a los trabajadores.					
7. El Departamento está orientado hacia la obtención de mejoras en el servicio.					
8. Las estrategias que se han desarrollado han mejorado el servicio prestado al usuario.					
9. Estoy capacitado para entender las necesidades de los trabajadores.					
10. El servicio que presto se realizó en el tiempo establecido.					
11. Resuelvo rápidamente los problemas planteados por los trabajadores.					
12. Brindo información veraz a los usuarios.					
13. Cumpro con las asignaciones de manera eficiente.					
14. Los procesos son llevados de manera eficiente.					
15. Doy a conocer los servicios que presta el Departamento.					
16. Tengo conocimiento de los procesos que se deben seguir para los trámites solicitados por los trabajadores.					
17. Conozco los lineamientos que se deben seguir para llevar a cabo los diferentes procesos.					
18. La Jefe del Departamento realiza una labor gerencial orientada a las mejoras en el servicio que se presta.					
19. Los procesos se realizan atendiendo a las normativas del Departamento.					
20. Cumpro con mi horario de trabajo satisfactoriamente.					
21. Respeto las normas establecidas para mi cargo.					
22. En el Departamento dispongo de los recursos tecnológicos para cubrir las necesidades de los trabajadores.					
23. Se emplean los recursos necesarios para prestar un mejor servicio.					
24. El espacio físico permite el desarrollo de las actividades del Departamento.					

<b>Usted como trabajador del Departamento de Talento Humano de la empresa de manufactura de alimentos, considera que:</b>	<b>TDA (5)</b>	<b>DA (4)</b>	<b>NI (3)</b>	<b>DES (2)</b>	<b>TDES (1)</b>
25. Mantengo relaciones interpersonales positivas entre mis compañeros de trabajo.					
26. El ambiente de trabajo es agradable.					
27. Me muestro cordial al atender a los usuarios.					
28. He recibido capacitación para desempeñar mi cargo.					
29. El departamento dispone de talleres de adiestramiento para sus trabajadores.					
30. Conozco los valores institucionales que distinguen al Departamento.					
31. Siento compromiso con el cargo que desempeño.					
32. Todo el equipo de trabajo muestra compromiso con la labor que realizan.					
33. Realizo mi trabajo enfocado en prestar un servicio de calidad.					

Fecha: \_\_\_\_\_

**ANEXOS A-3**



### Instrumento de Recolección de Datos

Estimado trabajador, en este momento nos encontramos realizando un trabajo de grado con el fin de “analizar la gestión de la calidad de servicio del Departamento de Talento Humano de una empresa del sector público de manufactura de alimentos con la finalidad de determinar la satisfacción del 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.

**Tipo de Persona:** Trabajadores de la sede Guacara.

Usted como usuario del Departamento de Talento Humano de una empresa de manufactura de alimentos, considera que:	TDA (5)	DA (4)	NI (3)	DES (2)	TDES (1)
1. La atención brindada es satisfactoria					
2. El servicio que brinda es acorde a sus necesidades.					
3. La información suministrada siempre es la adecuada a sus necesidades.					
4. El servicio que presta el Departamento cubre sus expectativas.					
5. Los trabajadores reflejan una actitud positiva ante los usuarios.					
6. Los trabajadores muestran disposición al servicio prestado.					

<b>Usted como usuario del Departamento de Talento Humano de una empresa de manufactura de alimentos, considera que:</b>	<b>TDA (5)</b>	<b>DA (4)</b>	<b>NI (3)</b>	<b>DES (2)</b>	<b>TDES (1)</b>
7. El Departamento realiza constantes cambios para mejorar el servicio prestado.					
8. La empresa cuenta con estrategias para que se sientan satisfecho con el servicio prestado.					
9. El personal está capacitado para entender sus necesidades					
10. El tiempo de espera es acorde a los trámites realizados.					
11. Los problemas son resueltos rápidamente por los trabajadores del Departamento.					
12. Recibe información veraz por parte de los trabajadores.					
13. Los trabajadores del Departamento cumplen con su trabajo de manera eficiente.					
14. Los procesos son llevados de manera eficiente.					
15. Conoce todos los servicios que presta el Departamento.					
16. Los trabajadores del Departamento tienen conocimientos de los procesos que se deben seguir para la realización de los diferentes trámites.					
17. Los trabajadores del Departamento conocen los lineamientos que se deben seguir para llevar a cabo los diferentes procesos.					
18. Los procesos se realizan atendiendo a las normativas del Departamento.					
19. Los trabajadores del Departamento respetan las normas establecidas para el desempeño de sus cargos.					
20. Los trabajadores del Departamento cumplen con su horario de trabajo satisfactoriamente.					
21. El Departamento dispone de los recursos tecnológicos para cubrir las necesidades de los usuarios.					
22. El Departamento emplea los recursos necesarios para prestar un mejor servicio.					
23. En el Departamento existe un buzón donde puedo hacer algún tipo de sugerencias o quejarme del servicio que prestan.					

<b>Usted como usuario del Departamento de Talento Humano de una empresa de manufactura de alimentos, considera que:</b>	<b>TDA (5)</b>	<b>DA (4)</b>	<b>NI (3)</b>	<b>DES (2)</b>	<b>TDES (1)</b>
24. Los trabajadores se dirigen al usuario de manera cortés.					
25. Los trabajadores mantienen relaciones interpersonales positivas.					
26. Se percibe un ambiente de trabajo agradable.					
27. Los trabajadores del Departamento aceptan de manera positivas las críticas constructivas.					
28. El personal se encuentra capacitado para desempeñar su cargo.					
29. Percibo compromiso de parte de los trabajadores con el cargo que desempeñan.					
30. Al recibir el servicio se ponen de manifiesto los valores institucionales que distinguen a la Organización.					
31. El personal realiza su trabajo enfocado en prestar un servicio de calidad.					
32. Me siento atendido con un servicio de calidad.					

Fecha: \_\_\_\_\_

**ANEXOS B-1**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
CULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BARBULA



### 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 RR.HH., hago constar por medio  
de la presente que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario y Entrevista  
semiestructurada ) elaborados para desarrollar el Trabajo de Grado titulado:  
**GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO DE TALENTO HUMANO EN UNA  
EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO DE MANUFACTURA DE ALIMENTOS PARA  
DETERMINAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO,**  
presentado por **Delgado S. Edglimar Y. C.I.: V-18.107.266 Y Gómez M. Maxibel N.  
C.I.: V- 14.393.945** cumplen con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de  
la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por:

**ANEXOS B-2**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
CULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BARBULA



### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, ROSIRIS RODRÍGUEZ, titular de la cédula de identidad número 08834812, profesor activo de la Escuela de Relaciones Industriales, adscrito a la Cátedra de Derecho del Trabajo, hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario y Entrevista semiestructurada ) elaborados para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: **GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO DE TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO DE MANUFACTURA DE ALIMENTOS PARA DETERMINAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO**, presentado por **Delgado S. Edglimar Y. C.I.: V-18.107.266 Y Gómez M. Maxibel N. C.I.: V- 14.393.945** cumplen con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por:

**ANEXOS B-3**



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



### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, Brono M. Valera H., titular de la cédula de identidad número V7575154, 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 y Entrevista semiestructurada ) elaborados para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: **GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO DE TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO DE MANUFACTURA DE ALIMENTOS PARA DETERMINAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO**, presentado por **Delgado S. Edglimar Y. C.I.: V-18.107.266** Y **Gómez M. Maxibel N. C.I.: V- 14.393.945** cumplen con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado por:

Brono M. Valera H. V7575154

## **ANEXOS C- 1**



**ANEXOS C- 2**

