



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

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**CALIDAD DE SERVICIO QUE BRINDA LA OFICINA DE RECURSOS
HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL
EXTERNO DEL ESTADO CARABOBO, CON EL PROPÓSITO DE
OPTIMIZAR LA ATENCIÓN A SUS FUNCIONARIOS PÚBLICOS**

Autor:

Vargas, Wilfredo

Bárbula, Noviembre, 2016



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

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**CALIDAD DE SERVICIO QUE BRINDA LA OFICINA DE RECURSOS
HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL
EXTERNO DEL ESTADO CARABOBO, CON EL PROPÓSITO DE
OPTIMIZAR LA ATENCIÓN A SUS FUNCIONARIOS PÚBLICOS**

Autor: Vargas, Wilfredo
Tutor: Ernesto Rodríguez

Trabajo de Grado presentado para optar al título en Especialista en Gerencia
de Recursos Humanos

Bárbula, Noviembre 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

CALIDAD DE SERVICIO QUE BRINDA LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL EXTERNO DEL ESTADO CARABOBO, CON EL PROPÓSITO DE OPTIMIZAR LA ATENCIÓN A SUS FUNCIONARIOS PÚBLICOS

Tutor:
 Ernesto Rodríguez

!

Bdfqubep!fo!mb!Vojwfstjebe!ef!Dbsbecp!!
 Gbdvmube!ef!Djfodjbt!Fdpõnjdbt!z!Tpdjbmft!
 Âsfb!ef!Ftuvejpt!ef!Qptuhsbep!
 Ftqfdjbmj{bdjõo!fo!Hfsfodjb!ef!Sfdvstpt!Ivnbopt!
 Qps;!Mdep!/Fsoftup!Spesihvf{!
 D/J;!23/425/483!

Bárbula, Noviembre

DEDICADORIA

Este trabajo va dedicado primeramente a Dios por darme la salud, fortaleza y voluntad necesaria para culminar esta tan importante etapa de mi carrera y por estar en cada momento y en cada paso de mi vida.

A mi Madre Rosa, por su comprensión, apoyo, confianza y amor incondicional.

A mis hijos Rosa Amelia, Carla, Willyoang, Wilfredo y Wilfredo Gabriel por su sonrisa y amor que siempre me dan estímulo para seguir adelante, los quiero mucho.

A mi Gran Amor, mi prolongación de alguna manera está reflejada en ti y a ti deseo inspirar, el hermoso ejercicio del estudio permanente, para la vida, para lo humano y para tu bienestar.

A todos lo que de una u otra manera me alentaron y apoyaron en esta tarea.

Wilfredo Vargas.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por acompañarme a lo largo de mi vida y carrera, por ofrecerme la luz y la fuerza para lograr la meta deseada.

A mi Madre por su apoyo en cada camino escogido para seguir creciendo y saber respetar las decisiones importantes de esta meta.

A mi querida Amiga y secretaria Adriana García por su estímulo y colaboración.

A la Contraloría Municipal de los Guayos Y Colegas Contralores Municipales del Estado Carabobo, por su apoyo en lo organizacional, académica y documentalmente que sustenta este trabajo y a su recurso humano que por su interés demostrado por este trabajo alentó la culminación de esta investigación.

A mi tutor, Lcdo. Ernesto Rodríguez, por sus acertadas orientaciones por su gran espíritu de responsabilidad y profesionalismo en el logro de este preciado trabajo.

A mi apreciada Liza Milleni quien en todo momento por sus atenciones motivo el desarrollo de esta investigación y estuvo siempre pendiente hasta la culminación del mismo.

Wilfredo Vargas.

INDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice General	vii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	11
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	14
Objetivos de la Investigación	17
Justificación	18
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes	21
Referentes Teóricos	27
Gestión de Recursos Humanos	27
Importancia	28
Objetivos	29
Administración de Recursos Humanos	30
Subsistemas de Recursos Humanos	30
Triángulo de Servicio	32
Tipos de Calidad de Servicio	35
Procedimiento de la Calidad de Servicio	36
Elementos de la Calidad de Servicio	36
Fortalezas y Debilidades de la Calidad de Servicio	37

Satisfacción del Cliente	40
Factores que afectan la percepción del cliente	46
Satisfacción de los empleados	47
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación	56
Tipo de Investigación	57
Estrategia Metodológica	57
Validez y Confiabilidad	61
Población y Muestra	62
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	66
Debilidades y Fortalezas	79
Sugerencias para la Calidad de Servicio en la Oficina de Recursos Humanos	80
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	84
LISTA DE REFERENCIAS	66
ANEXOS	88



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

CALIDAD DE SERVICIO QUE BRINDA LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL EXTERNO DEL ESTADO CARABOBO, CON EL PROPÓSITO DE OPTIMIZAR LA ATENCIÓN A SUS FUNCIONARIOS PÚBLICOS.

Autor: Vargas Wilfredo
Tutor: Ernesto Rodríguez
Fecha: Noviembre 2016

RESUMEN

Las Instituciones de Control Fiscal Municipal Externo del Estado Carabobo han venido experimentando procesos de transformación y modernización en los últimos años con la finalidad de hacerse más ágil y dinámicas en la cual la calidad de servicio que presta la oficina de recursos humanos en esas instituciones deben dirigirse a la satisfacción de las necesidades de su personal y reforzar sus compromisos operativos con la rapidez y competencia del servicio prestado. El presente trabajo de grado tiene como objetivo principal determinar la calidad de servicio que brinda la oficina de recursos humanos del órgano de control municipal externo, a los funcionarios públicos con el propósito de optimizar la gestión organizacional, buscando con esto funcionar como plataforma que permita desarrollar una serie de actividades, procesos y procedimientos encaminados a lograr que el servicio que se presta cumpla con los requerimientos del trabajador. Está enmarcado dentro de la modalidad explicativa por cuanto se centra en buscar las causas de la ocurrencia de la situación planteada, tiene características de campo porque la investigación se realizó en el propio sitio de los acontecimientos. La recolección de los datos se realizó a través de un cuestionario que se le aplicó a los funcionarios de la institución y una guía de entrevista semi-estructurada realizada al jefe de la Oficina de Recursos Humanos, los instrumentos fueron tomados de un trabajo de grado de Borges y Castro de la Universidad de Carabobo los datos recolectados fueron analizados cuantitativa y cualitativa mente con tabulación sencilla basados en el criterio y experiencia del autor obteniéndose las siguientes conclusiones: es clara la tendencia negativa en cuanto a la presencia de más debilidades que fortalezas por parte de la gestión de la oficina de recursos humanos, lo que se evidencia con el incumplimiento de lo que la institución desde sus inicios ha tenido como visión, que es contar con trabajadores comprometidos, en continuo desarrollo y constante innovación, en tal sentido se recomienda en primera instancia crear mecanismos de comunicación entre la oficina de Recursos Humanos y sus trabajadores a fin de mejorar el tiempo establecido en el ofrecimiento de los servicios brindados para aumentar las habilidades de confiabilidad.

Descriptores: Calidad de Servicio, Competencia, Gestión Organizacional, Procesos y Procedimientos, Recursos Humanos.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

CALIDAD DE SERVICIO QUE BRINDA LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL EXTERNO DEL ESTADO CARABOBO, CON EL PROPÓSITO DE OPTIMIZAR LA ATENCIÓN A SUS FUNCIONARIOS PÚBLICOS.

Autor: Vargas Wilfredo
Tutor: Ernesto Rodríguez
Fecha: Noviembre 2016

ABSTRACT

The Institutions of Fiscal Control External Police officer of the State Carabobo they have come experiencing processes of transformation and modernization in the last years with the purpose of being done mas agilely and dynamics in which the quality of servició that gives the office of human resources in these institutions they must go to the satisfaction of the needs of his personnel and reinforce his operative commitments with the rapidity and competition of the given service. The present work of degree has as principal aim determine the quality of service that offers the office of human resources of the organ of municipal external control, to the government employees with the intention of optimizing the management organizacional, searching with this to work as platform that allows to develop a series of activities, processes and procedures directed to achieving that the service that lends expires with the requirements of the worker. This one framed inside the explanatory modality since it centres on looking for the reasons of the occurrence of the raised situation, has field characteristics because the investigation I realize in the own site of the events. The compilation of the information I realize across a questionnaire that I apply to the civil servants of the institution and a guiá of semi-structured interview realized to the chief of the Office of Human Resources, the instruments were taken of a work of degree of borges and hopscotch of Carabobo's University the gathered information was analyzed quantitative and qualitative mind by simple tabulation based on the criterion and experience of the author the following ones being obtained conclusiones: es white of egg the negative trend as for the presence of mas weaknesses that strengths on the part of the management of the office of human resources, which is demonstrated by the breach of what the institution from his beginnings has taken as a vision, that is to possess awkward workers, in continuous development and contante innovation, to this respect is recommended in the first instance to create mechanisms of communication between the office of Human Resources and his workers in order to improve the time established in the offer of the services offered to increase the skills of reliability.

Describers: Quality of Service, Competition, Management Organizacional, Processes and Procedures, Human Resourc

Ante la globalización, las organizaciones se han visto en la necesidad de romper el paradigma de administrarse, enfocarse en el talento humano y su calidad de atención al cliente; para ello, la calidad de servicio se ha transformado en una definición que debe estar de manifiesto dentro de muchas instituciones públicas y privadas, especialmente en este caso, las instituciones de control fiscal municipal externo, ya que se debe hacer alusión a la cultura de servicio en la que están inmersos los usuarios. Por lo tanto se hace necesario concientizar que el servicio es el resultado final del esfuerzo de todas las áreas de la empresa y no de un particular, que va a generar esa respuesta o satisfacción esperada que requiere el usuario final, que puede ser hacia el cliente interno o externo.

En este sentido, la calidad de servicio que presta la Oficina de Recursos Humanos en una Institución de control fiscal municipal externo debe ser evaluada frecuentemente, para reforzar sus compromisos operativos con la rapidez y competencia del servicio prestado, así como controlar eficazmente sus procesos, lo que estimula menos rechazos, menos problemas de comunicación y un incremento en la satisfacción del trabajador.

La calidad del servicio es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionada con el conjunto de los elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos, de un producto o servicio principal. El servicio es entonces, el deseo y certeza de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. Para asegurar el éxito de una organización es preciso contar con altos niveles de calidad en el servicio dado, y eso va de la mano con la

Eficacia del factor humano fortaleciendo cualidades y habilidades de todos los que integran la organización.

Partiendo de lo antes descrito, se puede inferir que la calidad de servicio prestada por oficina encargada de la gestión de Recursos Humanos, se aprecian una serie de debilidades basadas en el servicio. Diariamente la oficina de recursos humanos reciben un gran número de usuarios a los cuales se les debe solventar distintas problemáticas y ofrecer respuestas a las diferentes inquietudes que los mismos presenten, por lo que la premisa de tomar como punto focal de estudio va de la mano con el compromiso de todos y cada uno de los que la integran. El reto más importante que tienen que afrontar en los próximos años las dichas instituciones públicas es el relativo a la calidad de sus funciones y su adaptación a las necesidades sociales. Siendo así, esta investigación está estructurada en capítulos que se menciona:

CAPÍTULO I denominado “El Problema”, está referido a determinados aspectos importante en la investigación definiendo el planteamiento del problema, el cual será la incertidumbre o el paradigma a desarrollar en virtud de evidenciar situación problemática y la formulación de la misma, por otra parte los objetivos que se plantean en la investigación, exponen las metas a cumplir y la justificación de la misma cuyo objeto principal es reflejar las razones que motivan la elaboración del estudio.

CAPÍTULO II Consta de las bases teóricas que viene hacer parte fundamental de la investigación, La base teórica muestra como este estructurado sobre la cual se diseña el estudio, las bases teóricas otorgan fortaleza y validez a la al proceso investigativo; también se visualizan los antecedentes y las bases teóricas y definición de términos básicos.

CAPÍTULO III este trata sobre el Marco Metodológico que contiene el eje principal en un estudio y representa la manera de organizar y describir las unidades de análisis sobre la investigación las cuales son: la naturaleza, tipo, población y muestra, técnica e instrumentos de recolección de datos.

CAPÍTULO IV denominado como el análisis de los resultados, aquí se observan de manera detallada las repuestas y el análisis del instrumento aplicado.

Para finalizar estará las conclusiones, recomendaciones y referencias consultadas sobre el proceso de investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Hoy en día tanto las empresas del sector privado como públicas se desarrollan en un entorno de competencia continua lo que genera una búsqueda y captación de clientes cada vez más intensa, es por esto que el servicio que se presta al usuario es un valor imprescindible a la hora de establecer metas y objetivos en las organizaciones, ya que se toman en cuenta principalmente la satisfacción absoluta sin necesidad de ser esta una empresa netamente de servicios.

Cuando se habla de la calidad de servicio en las empresas privadas como públicas es necesario que la misma se encuentren íntimamente ligada con el talento humano, debido que no puede haber calidad, si no hay calidad en los individuos, ya que para tener éxito en la atención al cliente, existen varios elementos que la empresa debe tener muy en cuenta, como son el liderazgo, eficiencia en sus operaciones, capital humano, cultura organizacional y esta última debe estar bien definida para que sus integrantes estén claros de la misión y visión de la misma, de esta forma los trabajadores al sentirse identificados y parte de la misma, estarán motivados a realizar sus actividades, con calidad y esto influye positivamente en la atención a sus clientes tanto internos como externos.

Aunado a lo antes planteado, se puede hacer referencia a la calidad de servicio que según Pizzo (2013):

Es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores ingresos y menores costos para las organización P.95.

Es fundamental, enfatizar las acciones que se llevan a cabo en las organizaciones tanto públicas como privadas con respecto a este tema. Como es conocido, la calidad de servicio es considerada vital para las empresas; en su gran mayoría, estas consideran este aspecto como esencial para el éxito de las mismas; sin embargo las instituciones públicas están un poco más alejadas de la puesta en práctica de este concepto, por lo que es frecuente la ausencia de la calidad de servicio en este tipo de empresas.

De igual manera, las instituciones de control fiscal deben tomar en consideración el tema de la calidad de servicio, debido a que las mismas son creadas para la formación sistémica de las personas, con el fin de formar a individuos dispuestos a brindar un servicio de calidad, sea cuál sea su ámbito de aplicación profesional. La preparación de estos sujetos va dirigida principalmente a adquirir todas las herramientas necesarias para la satisfacción propia de sus necesidades, tomando en cuenta que se desarrollan en una sociedad a quien hay que respetar.

En función de lo que se viene tratando los órganos de control fiscal no se escapan de esta situación, ya que las misma deben tener una calidad de servicios siendo el eje principal el talento humano y están comprometidas en reforzar los procesos de cambio que se generan a gran velocidad y que obliga a mantenerse actualizadas, para así generar el desarrollo de una

cultura positiva de servicio ofreciendo un mecanismo efectivo para que las relaciones interdepartamentales sean mucho más productivas y con un servicio sólido y efectivo.

Por otro lado, uno de los valores principales de las instituciones del sector público, es la vocación de servicio, donde se deberían reflejar claramente, cómo todas las personas que la integran tienen el deber de actuar y pensar con calidad, ya que constituye una declaración de principios que los llevará a la autor realización y así llegar a ser una institución de vanguardia.

En esta ocasión la investigación se realizó en un órgano de control fiscal municipal externo del estado Carabobo, que tiene por objetivo dirigir, fiscalizar vigilar y controlar de manera clara, efectiva y eficiente los ingresos, gastos, bienes municipales y operaciones que afecten la administración y distribución de capital correspondiente a la hacienda municipal a fin de asegurar el acatamiento de la normatividad legal y administrativa, contando con una estructura organizacional compuesta por: Despacho del contralor municipal. dirección general, consultaría jurídica, unidad de auditoría interna, dirección de control posterior, dirección de determinación de responsabilidades, dirección de planificación de control de gestión, oficina de recursos humanos, oficina administrativa y servicios, oficina de atención al ciudadano, departamento de auditoría, departamento de control de obras y servicios.

La institución pública cuenta con 24 funcionarios públicos que dan vida a la organización. En observaciones previas realizadas por el investigador se evidencio que sus trabajadores vienen presentando ciertos inconvenientes, tales como: No se sienten muy cómodos con los servicios que le presta la oficina de recursos humanos, hay una disminución en las actividades

informales (la celebración del día de la madre, del día del padre, plan vacacional, entre otros) que han generado malestar dentro del sus área de trabajo.

De esta forma surge el interés de estudiar la calidad de servicio prestado por la oficina de recursos humanos dadas ciertas diferencias observadas tales como: una comunicación efectiva, tiempo en la prestación del servicio, seguridad en los procesos, atención ofrecida a los empleados, y capacidad de respuesta a las necesidades de cada trabajador.

Por lo tanto en la Oficina de Recursos Humanos del objeto de estudio, existe una inquietud por parte de trabajadores con el servicio recibido, tomando en cuenta que la calidad de servicio se evalúa desde el mismo usuario al ver satisfechas sus necesidades, ya que el mismo es el medio evaluador de esta calidad de servicio. Donde se pueden constatar que existe una necesidad de estudio, las cuales arrojan siguientes interrogantes: ¿Cuál es la opinión de los trabajadores adscritos a la Oficina de Recursos Humanos en cuanto a los servicios que ofrecen a los funcionarios públicos del órgano de control municipal externo?, ¿Cuál es la opinión de los funcionarios públicos del órgano de control municipal externo en cuanto al servicio que reciben de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos? Y ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del servicio que prestan los trabajadores adscritos al Oficina de Recursos Humanos que ofrecen a los funcionarios públicos del Órgano de Control Fiscal Municipal Externo?

Objetivos de Investigación

Objetivo General

Determinar la calidad de servicio que brinda la Oficina de Recursos Humanos del Órgano de Control Fiscal Municipal Externo, a los funcionarios públicos con el propósito de optimizar la gestión organizacional.

Objetivos Específicos

Definir la opinión de los trabajadores adscritos a la Oficina de Recursos Humanos en cuanto a los servicios que ofrecen a los funcionarios públicos del Órgano de Control fiscal Municipal Externo.

Identificar la opinión de los funcionarios públicos del Órgano de Control fiscal Municipal Externo en cuanto al servicio que reciben de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos.

Establecer las fortalezas y debilidades del servicio que prestan los trabajadores adscritos a la Oficina de Recursos Humanos que ofrecen a los funcionarios públicos del Órgano de Control fiscal Municipal Externo.

Proponer sugerencias en materia de calidad de servicio a la Oficina de Recursos Humanos del Órgano de Control fiscal Municipal Externo.

Justificación de la Investigación

La calidad de servicio en la actualidad es uno de los aspectos con mayor relevancia en las organizaciones, ya que se considera que de ésta depende el logro de los objetivos propuestos. Anteriormente este concepto sólo se manejaba en empresas cuya función estaba enfocada al servicio, pero en esta era de la información, dicha perspectiva ha ido desvaneciéndose ya que hoy en día, todas las organizaciones conocen, manejan y desarrollan la calidad de servicio para hacer más próspero y exitoso su negocio.

Según Quejano, (2003), indica que más que hablar de la calidad de servicio, se debe hacer alusión a la misma Cultura de Servicio existente, haciendo necesario, concientizar respecto a que el servicio es el resultado

final a los esfuerzos en las distintas áreas de una organización, y no solo del personal final, que hace el contacto con el cliente, lo que hace necesario que todos los que conforman la organización puedan

Conocer las necesidades y a su vez encontrar la mejor manera de satisfacerlas.

La calidad de servicio implica agilizar el trámite que el trabajador requiere, proveer al personal capacitado de la oficina de recursos humanos, el material requerido para realizar un trabajo eficiente, así como también mantener en constante aprendizaje y motivar al trabajador del área, ser capaz de colocarse en el lugar del cliente, estar atentos a los detalles, conocer las necesidades e inquietudes. Además, involucra un importante componente educacional porque con la acción y el ejemplo podría garantizar la satisfacción del cliente o en el caso en estudio, el trabajador; es por ello que resulta fundamental realizar una evaluación periódica de cómo se lleva a cabo la prestación de servicio, así como una constante capacitación del personal y dotación de material de trabajo.

La mejora en la calidad de servicio debe ser permanente, ya que a medida de que las expectativas crecen, es más difícil tener satisfecho al personal y las innovaciones que en algún momento fueron sorpresas gratas, eventualmente se da por sentado como algo normal que el trabajador tiene que recibir.

En este sentido, la calidad de servicio funciona como plataforma para desarrollar una serie de actividades, procesos y procedimientos encaminados a lograr que el servicio que se presta cumpla con los requerimientos del trabajador. Es tarea de la Oficina de Recursos Humanos, administrar el personal a través de un proceso de mejora continua que permita constantemente obtener una mayor eficiencia en la gestión, así como

fijar los objetivos de calidad bajo la filosofía de la gestión por calidad de servicio que tiene una gran necesidad de incrementar la velocidad de respuesta y flexibilidad.

Estudiar la Calidad de Servicio prestada, permite entonces evaluar, prever y mejorar la atención al trabajador, tomando en cuenta que para mejorar se requiere dar un poco más de lo que el cliente pide. La satisfacción surge cuando la percepción de buena calidad supera a las expectativas que tenía el cliente antes de ser atendido.

La Oficina de Recursos Humanos del Órgano de Control Fiscal Municipal Externo, por ser una oficina donde se proporciona servicios, constantemente se reciben un gran número de personas para solucionar distintas problemática y ofrecer respuestas a diferentes inquietudes. De esta manera se parte de esta premisa para tomar como tema de estudio la calidad del servicio prestada por parte de los trabajadores de la Oficina a los usuarios que acuden al mismo.

Para el Especialista en Gerencia de Recursos Humanos esta investigación generará como aporte, el conocimiento acerca de la importancia que tiene la calidad de servicio en el área administrativa de cualquier organización, ya que debe promover la gestión de la calidad a todo el personal, en todos los niveles y en todos los procesos de la empresa, además permitirá determinar la opinión de los prestadores del servicio y de los receptores de la calidad del mismo, generando así un conjunto de estrategias para su mejora, logrando el cumplimiento de los objetivos de la Oficina y la satisfacción tanto de los trabajadores que laboran en éste como de los usuarios en general que acuden al mismo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

La calidad de servicio está enmarcada por el grado o nivel que un servicio cumple o satisface las expectativas del cliente, es decir, la diferencia entre lo que el cliente espera y lo que recibe, teniendo en cuenta que esta es una de las principales ventajas competitivas para lograr la satisfacción plena de un cliente esto a la hora de la prestación de un servicio.

A continuación son mencionadas algunas investigaciones que abordan la temática planteada con relación a la calidad del servicio. Para ello fueron revisados textos, trabajos de grado, los cuales abordan temas relacionados directamente o indirectamente con el presente trabajo.

Contreras, Jiménez, y Zambrano (2013) Presentando 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”. La presente investigación tuvo como objetivo general analizar la calidad de servicio que ofrece el Departamento de recursos humanos al cliente interno en una empresa ubicada en San Diego - Estado Carabobo, con la finalidad de desarrollar de manera lógica y coherente dicho estudio, se ejecutaron ciertas fases necesarias que permitieron el logro del objetivo general de la investigación, la cual se abordó mediante el análisis del tema presentado a través de un estudio de tipo descriptivo, debido a que en ella se especificaron e interpretaron las particularidades de los diversos aspectos, dimensiones y componentes del

fenómeno, hechos o eventos a investigar, basándose en comparaciones con referentes teóricos.

Para la recolección de datos se aplicó una entrevista y un cuestionario, que permitieron obtener información con la cual se evidenció las debilidades y fortalezas del departamento de recursos humanos, concluyendo que la investigación realizada al Departamento de Recursos Humanos de la empresa en estudio, refleja el poco interés que posee este departamento para ofrecer un servicio de calidad a su cliente interno, evidenciándose en la opinión de los trabajadores en cuanto al servicio recibido y que se recomendó principalmente designar a un profesional del área de Recursos Humanos para que ejerza sus actividades a tiempo completo en las sucursales que conforman la empresa.

Dicho antecedente fue seleccionado ya que sirve de guía en cuanto a las estrategias que pueda considerar el departamento de recursos humanos para beneficiar a los trabajadores de manera personal y profesional, logrando así una mejora continua tanto en ellos mismos como en la organización.

Gómez (2011) El presente estudio tuvo como propósito “**Análisis de la calidad de servicio de la dirección de desarrollo estudiantil de la Universidad de Carabobo a los estudiantes con discapacidad**”. En las últimas décadas las sociedades del mundo están más sensibles a necesidades particulares de las personas con discapacidad y sus derechos de inclusión a una vida plena, tanto en lo social como lo educativo. De allí que el Estado venezolano, formuló en el año 2007 la política relativa al acceso, permanencia y desempeño estudiantil de las personas con discapacidad en la educación superior estableciendo lineamientos para eliminar barreras al pleno derecho de una educación de calidad. En ese sentido la presente investigación tuvo como propósito analizar la calidad de

servicio que brinda la Dirección de Desarrollo Estudiantil (DDE) de la Universidad de Carabobo a los estudiantes con discapacidad.

El estudio se realizó en el marco de una metodología de tipo descriptivo con diseño de trabajo de campo. La población estuvo representada por los trabajadores y usuarios de la DDE y la muestra tipo censal quedó conformada por quince (15) personas seleccionadas al azar. Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario con escala tipo Lickert, el cual fue previamente validado por expertos y se le estableció su confiabilidad mediante el coeficiente Alpha de Cronbach.

Los resultados se presentan por medio de un análisis porcentual de ítems, llegando a la conclusión que la Universidad de Carabobo presenta aún muchas debilidades en la calidad del servicio que brinda la DDE a los estudiantes con discapacidad, por lo que se recomienda fortalecer los planes y programas orientados a facilitar el desempeño académico de los mismos, fortaleciendo la educación inclusiva y el respeto a la diversidad.

El aporte para este estudio fue el abordaje de la temática de la calidad de servicio aplicada a una institución pública y el apoyo complementario con respecto a las bases teóricas para esta investigación.

Lugo, I. (2011), presenta su trabajo de investigación **"Plan De Mercadeo para el Mejoramiento de la Calidad De Servicio en la Empresa Adualpeca Agente Aduanal C.A"** para optar al Título de Especialista en Gerencia de la Calidad y Productividad, Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Los objetivos específicos planteados fueron: i) diagnosticar la situación actual de la empresa, a fin de conocer el posicionamiento y fortalezas dentro del mercado, ii) determinar la matriz DOFA a fin de obtener información

relativa a la situación estratégica de la organización y; iii) elaborar un plan de acción de mercadotecnia con el fin de optimizar el servicio de atención al cliente a través del personal de la empresa Adualpeca Agente Aduanal. La empresa, fue escogida como tema principal ya que ha tenido participación en el mercado venezolano a través del tiempo. Con el diseño de este plan de acción como estrategia del capital humano, aplica que la calidad de atención al cliente mejorara una vez que sea implementado.

Se consideró esta investigación como antecedente por su gran aporte en cuanto a las relaciones que deben establecerse entre el personal de Recursos Humanos y los trabajadores, puesto que es clave la interacción entre los mismos para poder tener una buena calidad de servicio interno, lo cual pasa a ser una de las debilidades más relevantes en la empresa estudiada.

Rodríguez, M. (2011), presenta **"Estrategias de mercadeo interno dirigidas a mejorar la calidad de servicio en la dirección de recursos humanos de la Universidad de Carabobo"** presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. La presente investigación surge de la necesidad por parte del investigador en procurar realizar cambios en el aspecto motivacional de los empleados de la Dirección de Recursos Humanos en la Universidad de Carabobo, para ofrecer una mejor calidad de servicio a todos sus trabajadores (Docentes, Administrativos y Obreros), los cuales, como seres humanos, necesitan de una serie de estrategias y programas de incentivo al trabajo y a su nivel de vida que los impulse a tener una visión diferente hacia sus obligaciones diarias laborales y a lo que puedan aportar a la comunidad universitaria. Teóricamente la investigación está orientada al comportamiento humano, la motivación y a sus diversas

suposiciones, así mismo, la aplicación del mercadeo interno hacia el recurso humano de cualquier organización y sus implicaciones en la calidad de servicio ofrecida.

Metodológicamente y tomando en cuenta la naturaleza del estudio, el tipo se enmarca en una investigación exploratoria-descriptiva, bajo un diseño no experimental transaccional. Las técnicas serán la encuesta, y se aplicaran a dos (2) estratos, uno destinado a los empleados de la dirección de recursos humanos y otro dirigido a la totalidad de los trabajadores de la institución, a través de dos (2) instrumentos de recolección de datos aplicados a las muestras, bajo la escala tipo likert.

Se puede determinar a manera conclusiva que se detectaron varios elementos que afectan el comportamiento y la motivación de los empleados en la dirección de recursos humanos, por lo que se propuso cinco (05) estrategias de mercadeo interno que ayudarían a mejorar la calidad de servicio brindada por sus empleados a toda la comunidad de la Universidad de Carabobo. Palabras Clave: Motivación, Mercadeo Interno, Calidad de Servicio.

Esta investigación, sirve de refuerzo para este trabajo ya que contribuye a mejorar la calidad de servicio prestado a los trabajadores de la organización, por cuanto indica que como seres humanos requerimos de una serie de procedimientos y programas que logren incentivar al trabajo, que los impulse a tener una visión diferente hacia sus obligaciones diarias laborales, donde puedan aportar a la comunidad universitaria ideas para solventar y proporcionar avances en cuanto a la recepción de la calidad de servicio brindada por el departamento, a través de la optimización en los posibles procesos a la hora de ofrecer respuestas a la necesidades que los trabajadores presenten.

El aporte que brinda esta investigación es considerado porque tiene como objetivo general analizar la calidad de servicio que presta a la oficina de recursos humanos a los trabajadores de una empresa, pues una de las tendencias principales de hoy en día es la búsqueda de la calidad de servicio; partiendo de esta premisa el servicio está representado por el nivel de satisfacción entre lo que el cliente espera y lo que recibe. El análisis de la calidad de servicio prestado es una de los aspectos que puede contribuir y orientar el enfoque en la preparación del presente trabajo de investigación.

Sequera (2011) El presente estudio tuvo como propósito Analizar la calidad de servicio como factor fundamental en la satisfacción de los usuarios de la Dirección de Información y Control Estudiantil (DICES) de la Universidad de Carabobo. El estudio se realizó en el marco de una metodología de tipo descriptivo con diseño de trabajo de campo. La población estuvo representada por los trabajadores y usuarios de DICES y la muestra tipo censal quedó conformada por cuarenta (40) personas seleccionadas al azar. Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario con escala tipo Lickert, el cual fue previamente validado por expertos y se le estableció su confiabilidad mediante el coeficiente Alpha de Cronbach.

Los resultados se presentan por medio de un análisis porcentual de ítems, llegando a la conclusión que el servicio de DICES está afectado por una serie de debilidades que le restan calidad y generan insatisfacción en los clientes, entre las que destaca la insuficiencia de un número adecuado de personas para atender la creciente demanda de servicios. Así mismo, se evidencia la insatisfacción de los clientes en cuanto al costo y la prontitud con que se ofrece el servicio.

El aporte para este estudio fue el abordaje del estudio de la calidad de servicio aplicada en una organización y como propusieron un conjunto de elementos para el análisis de un estudio de calidad de servicio.

Referentes Teóricos

El referente teórico es el resultado de la etapa en que reunimos información documental para ubicar la investigación dentro del estado actual de los conocimientos, teorías y debates que se encuentran en los medios bibliográficos disponibles sobre el tema de la investigación. En nuestro caso utilizamos el término referente porque no se trata solo de enmarcar nuestro trabajo, sino que es conveniente hacer algunas precisiones teóricas y conceptuales que aunque provengan de otras fuentes, servirán de punto de partida para nuestro proyecto.

No basta con coleccionar publicaciones sobre el tema, hace falta también que nosotros como investigadores nos ubiquemos en una determinada corriente de pensamiento y asumamos algunos conceptos claves.

La información recogida para el referente teórico nos proporcionará un conocimiento profundo y actualizado del estado del conocimiento y del pensamiento sobre el tema, lo cual le da significado a la investigación. Es a partir de las teorías existentes sobre el objeto de estudio, como pueden generarse nuevos conocimientos.

Gestión de Recursos Humanos

Es 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 de desempeño” (Chiavetano, 2002:9).

Es el conjunto de esfuerzos, conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidad, salud, etc., que son intangibles y forman parte del patrimonio individual de cada una de las personas que laboran en una empresa.

En la Administración de Personal: Es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.

En el Área de Recursos Humanos: Es una entidad dentro de una empresa, destinada a aplicar el proceso administrativo para acrecentar y aumentar el esfuerzo, las experiencias, salud, conocimientos, habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Importancia

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, dirección, control y coordinación, para promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que presenta a las personas que colaboran en ella, lograr el objetivo individual relacionado directo o indirectamente con el trabajo.

El objetivo principal de la administración de recursos humanos en cualquier organización es: "facilitar el rendimiento organizacional". Esto significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa

todas aquellas cosas que no sólo provocan entusiasmo, sino también que frustran e impacientan, o que satisfacen, pero que hacen que las persona deseen permanecer en la organización.

El departamento de recursos humanos debe adoptar un liderazgo eficaz, que genere aumento de motivación y esfuerzo. El esfuerzo mayor, es un factor que conduce a lograr el rendimiento organizacional. La palabra rendimiento describe el grado en el que se logran las tareas en el trabajo de la gente. Indica que también el personal cumple los requisitos de sus puestos, con base en los resultados que se logran.

Objetivos

Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas de todos los niveles, sin importar sus funciones, que estén ocupados en cualquiera de las actividades del organismo social. Un organismo puede ser una empresa, una dependencia pública, un hospital, una universidad. Puede ser mediana, grande o muy grande.

Por tanto, el sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales están los siguientes:

Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.

Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para lograr los objetivos organizacionales.

Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.

Elevar la productividad del personal, para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.

Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.

Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.

Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.

Administración de Recursos Humanos

Describe la manera en que los esfuerzos de los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos de personal y demuestra las contribuciones que los profesionales del área hacen a este campo (Werther y Davis, 2004:9). Por otro lado, Mercado (2004:19) define la administración de recursos humanos como el “Proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, desarrollo, etcétera, de los elementos humanos de una organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.

Subsistemas de Recursos Humanos

Admisión de personas: “Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Puede denominarse proceso de provisión o sumisión de personas. Incluye reclutamiento y selección de personas” (Chiavenato, 2002:13).

De acuerdo con Puchol (2003:67) existen dos tipos de procesos en la admisión de personas, estos son:

- ✓ Aditivos: agregan o incorporan personal a la organización: selección por procedimientos clásicos, peticiones a empresas de trabajo temporal.
- ✓ Sustractivos: los cuales tienden a reducir personal: despido, reducción de jornada, expedientes de crisis, jubilaciones incentivadas, re conversión de trabajadores.

Aplicación de personas: “Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2002:13).

Compensación de las personas: “Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales” (Chiavenato, 2002:14).

Desarrollo de las personas: “Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración” (Chiavenato, 2002:14).

Mantenimiento de personas: “Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de las disciplinas, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales” (Chiavenato, 2002:14).

Evaluación de personas: “Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen base de datos y sistemas de información gerencial” (Chiavenato, 2002:14).

Monitoreo de persona:”Proceso de administrar el conocimiento de las personas, que facilita la información de los trabajadores, para saber en donde se encuentra el conocimiento dentro de la organización” (Chiavenato: 2002)

Triángulo del Servicio

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

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

Figura N° 1.- El Triángulo del Servicio Interno

Fuente: Kart Albrecht (1998).



El triángulo del servicio, es un modelo gerencial orientado hacia la empresa para ayudar a su gerencia en lo que deben hacer. Se considera que se debe pensar en la empresa y en el cliente como íntimamente vinculados en un modelo triangular de relación como se ve en el gráfico. Este triángulo representa en su diagramación los tres elementos ya explicados: estrategia, personal y sistemas, los cuales giran alrededor del cliente en una interacción creativa. El triángulo en consecuencia representa un proceso más bien que una estructura, y nos obliga a incluir al cliente en nuestra concepción del negocio, y a pensar que la organización existe para atender las necesidades de la gente que está prestando servicio al cliente

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

- El Sistema Gerencial: Está conformado por el grupo directivo, son quienes orientan a la organización en el mediano y largo plazo a través de decisiones y planes estratégicos. Hacen parte de este sistema los propietarios, los ejecutivos y los gerentes.
- El Sistema de Normas y Procedimientos: Está conformado por las pautas establecidas tanto para empleados como para los clientes. Señalan la forma de actuar e interactuar en la venta de bienes y servicios, generalmente recogidos en los manuales de procesos y procedimientos.

- El Sistema Técnico: Está conformado por los elementos o herramientas que se utilizan para la producción y entrega de los bienes y servicios objeto del negocio: software, hardware, mecanismos de comunicaciones, plantas de ensamble, entre otros.
- El Sistema Humano: Está conformado por la gente, las personas que hacen parte de la organización y la forma en que interactúan entre sí, si se trabaja en equipo o de manera aislada, si hay cooperación y la forma en que se solucionan los problemas.

La Gente: es el grupo de todas las personas que trabajan con la empresa, desde su presidente hasta la persona que hace el aseo. Las personas deben conocer, comprender y comprometerse con la estrategia y particularmente con la promesa de servicio.

Cada una de las líneas del diagrama representa directrices de gestión específicas: la línea que conecta al cliente con la estrategia de servicio representa la importancia de establecer una direccionalidad para la gestión alrededor de las necesidades y motivos medulares del cliente. A la inversa, la línea (la fina) que va de la estrategia al cliente representa el proceso de comunicar la estrategia a nuestro mercado. La línea (la gruesa) que conecta al cliente con el personal es el punto de contacto donde se encuentran la mayor parte de los momentos de verdad. La línea que conecta al cliente con los sistemas, ésta tiene que ver con el diseño de procedimientos, equipos, etc., es decir, se refiere al sistema operativo de prestación.

Las tres líneas exteriores del triángulo también tienen su significado: la línea que une al personal con los sistemas expresa que éstos deben facilitarle al empleado el prestar los servicios. La línea que conecta la estrategia de servicio con los sistemas, sugiere que el diseño y despliegue

de los sistemas físicos y administrativos se deben deducir lógicamente de la definición de la estrategia del servicio. Y finalmente, la línea que une a la estrategia con el personal sugiere "...que las personas que prestan el servicio necesitan disfrutar de una filosofía claramente definida por parte de la gerencia. Sin cierto sentido de un enfoque, claridad y prioridad es difícil para ellos concentrar su atención en la calidad del servicio. Los momentos de verdad tienden a deteriorarse y regresar hacia la mediocridad

Esta teoría del triángulo del servicio, fue la teoría principal para llevar a cabo el análisis de la calidad de servicio que brinda la oficina de recursos humanos en una institución de control fiscal municipal externo del estado Carabobo, con el propósito de optimizar la atención a sus funcionarios públicos.

Tipos de Calidad de Servicio

Calidad Externa

Es la satisfacción de los clientes, el logro de la calidad externa requiere proporcionar productos o servicios que satisfagan las expectativas del cliente para establecer lealtad con el cliente y de ese modo mejorar la participación en el mercado. Los beneficiarios de la calidad externa son los clientes y los socios externos de una compañía. Por lo tanto, este tipo de procedimientos requiere escuchar a los clientes y también debe permitir que se consideren las necesidades implícitas que los clientes no expresan.

Calidad Interna

Corresponde al mejoramiento de la operación interna de una organización, el propósito de la calidad interna es implementar los medios para permitir la mejor descripción posible de la organización y detectar y limitar los funcionamientos incorrectos. Los beneficiarios de la calidad interna

son la administración y los empleados de la compañía. La calidad interna pasa generalmente por una etapa participativa en la que se identifican y formalizan los procesos internos.

Procedimiento de la Calidad de Servicio

Mejorar la calidad interna y externa permite que la organización trabaje con sus beneficiarios en las mejores condiciones, lo que se traduce en una relación de confianza y ganancias de personal (clasificación de roles, necesidades y oferta, motivación del empleado). La mejora de la calidad es un proceso que requiere la participación de toda la compañía y, en la mayoría de los casos, conduce a cambios en los hábitos de trabajo e incluso en la organización.

Por lo tanto, un procedimiento de calidad es un acercamiento organizativo al progreso continuo, es un procedimiento recíproco, lo que significa que debe participar toda la compañía, incluyendo el nivel jerárquico más alto.

Elementos de la Calidad de Servicio

- ✓ Profesionalidad: Saber qué hacer, cómo hacer, cuándo hacer.
- ✓ Eficiencia: Una buena atención que genere resultados positivos.
- ✓ Eficacia: Se realiza el servicio en el menor tiempo posible.
- ✓ Normalidad: Trato adecuado para cada cliente.
- ✓ Experiencia: La empresa transmite confianza al cliente.
- ✓ Comprensión: Humanidad y razón para entender las situaciones diversas.
- ✓ Tacto: Respeto en todo momento.
- ✓ Amabilidad: Calidez en la atención.

Fortalezas y Debilidades de la Calidad de Servicio

Cuando una organización posee tanto los recursos humanos, como de capital necesario, para prestar un servicio, se puede decir que posee una fortaleza. Para determinar las fortalezas y debilidades se da a través de un proceso mediante el cual, Fred David (1988:189) expone a continuación:

La primera fase del proceso, fase de análisis, incluye tanto el diagnóstico interno y externo, de la empresa en relación con la calidad de servicio, como la consideración de la misión, valores y objetivos de los distintos grupos que la integran, por lo tanto en esta primera fase recogería las discrepancias o inconsistencias entre la elección de la empresa sobre cuáles son sus prioridades competitivas y los aspectos de la oferta global del servicio que son considerados prioritarios por sus clientes. Estos últimos se concretan en las dimensiones de calidad más relevantes para los mismos.

Continuando con el proceso, es necesario formular la estrategia en los diferentes niveles (corporativo, competitivo y funcional) para luego proceder a planificar los aspectos técnicos o tangibles del servicio en consonancia con las prioridades estratégicas previamente seleccionadas. En consecuencia está segunda fase, surgiría cuando la organización no es capaz de traducir en su proceso de formulación y planificación estratégica los aspectos claves para el cliente en especificaciones de servicio, o dicho de otra manera, cuando el diseño del servicio no se ajusta a las expectativas y necesidades del cliente.

Para conocer con cabalidad las fortalezas y debilidades es necesario diseñar una matriz Dofa, para el cual se requiere seguir los siguientes pasos establecidos por Fred David (1988:190)

- ✓ Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
- ✓ Hacer una lista de las debilidades internas decisivas
- ✓ Hacer una lista de oportunidades externas importantes.
- ✓ Hacer una lista de las amenazas externas claves.
- ✓ Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- ✓ Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes
- ✓ Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- ✓ Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Cuadro N° 1. Comparación de factores Internos y Externos

Dejar siempre en blanco	Fortalezas (F) Hacer una lista de fortalezas	Debilidades (D) Hacer una lista de debilidades
Oportunidades (O) Hacer una lista de oportunidades	Estrategias FO Uso de fortaleza para aprovechar oportunidades	Estrategias DO Vencer debilidades aprovechando oportunidades
Amenazas (A) Hacer una lista de amenazas	Estrategias FA Usar fortalezas para evitar amenazas	Estrategia DA Reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas.

Fuente: Fred David (1988)

La parte más complicada en el desarrollo de una matriz Dofa es la comparación de los factores internos y externos claves por lo que se requiere de un buen juicio. Cuando se quiere desarrollar una matriz dofa es necesario adaptarla a las necesidades específicas de la organización, adoptando una posición concreta y explícita para mejores resultados.

Karl Albrecht en su libro “La excelencia del servicio” (2001) nos presenta 7 principios para definir al cliente: Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio. Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él. Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo. Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo. Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño. Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso. Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

Los clientes son un activo clave en la empresa y al mismo tiempo se convierten en el objetivo para ellas, la reacción del cliente a los productos o servicios de una organización es la medición más exacta que pueda realizarse con respecto a su calidad.

Se consideran como clientes los usuarios finales de los productos y/ o servicios de la organización. Existen muy diversos tipos de clientes que utilizan los productos o servicios de algunas organizaciones.

Los clientes internos de una institución de educación superior se componen por sus estudiantes, sus trabajadores, sus profesores. Los clientes externos de una institución de educación superior se componen por los estudiantes egresados que siguen realizando cursos en las instituciones, las empresas que tienen contacto con las instituciones.

Loson Ellen, EarleChaffe y Lawrence Sherr, consultores en educación citados por Ivan cevihJonh (1997) sugieren sustituir la palabra cliente por la de beneficiario, el cual incluye a los que se benefician de los servicios de la organización y no solamente los que tienen que pagar por sus servicios. Para

una organización es necesario reconocer con precisión quiénes son sus clientes primarios y cuáles son sus expectativas. En una institución de educación superior, el cliente primario está en función de su objetivo central, quien quiera que sea su cliente primario, cualquiera que sea la alternativa elegida, a calidad del producto y del servicio deberán definirse en función del cliente.

Determinar los deseos y necesidades del cliente, evaluar el gusto o el disgusto respecto a los productos o servicios de la empresa y respecto a los productos de la competencia son esenciales para el enfoque basado en calidad, para lograr la plena satisfacción y el deleite del cliente es necesario que la organización debe demostrar su capacidad de proveer en forma consistente productos y servicios conformes.

Satisfacción del Cliente

La principal preocupación de toda organización debe ser la de alcanzar altos niveles de satisfacción entre los clientes que recibirán su servicio. Huete Luis (2002:68) define la satisfacción del cliente como: “el estado emocional creado cuando una persona siente que ha hecho un buen negocio. Por extensión, cuando las percepciones han superado las expectativas.” La satisfacción influirá en el comportamiento del cliente y en sus relaciones futuras con la organización, la mejor manera de conocer el futuro es estudiar el pasado. Si se analiza el perfil del cliente de ayer, se puede mejorar el servicio para el cliente de hoy, y la relación con el cliente de mañana.

En los servicios, calidad es igual a la satisfacción de los clientes, y los niveles de satisfacción de los clientes constituyen, la única medida que se puede utilizar para determinar y hacer una evaluación acerca de la calidad de servicio.

La satisfacción del cliente depende no sólo de la calidad de los servicios sino también de las expectativas del cliente. El cliente está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas, si las expectativas del cliente son bajas o si el cliente tiene acceso limitado a cualquiera de los servicios, puede ser que esté satisfecho con recibir servicios relativamente deficientes.

De acuerdo con la idea de Chávez Carina y Rodríguez Mariela (2001) existen tres tipos de necesidades a satisfacer: aquellas fácilmente explicables y que constituirán las necesidades objetivas. Los elementos implícitos que no se especifican por su propia evidencia. Son aspectos del servicio que el cliente da por supuesto; corresponde aquellas necesidades que el cliente espera haber satisfecho pero no siente la necesidad de mencionarlas.

El grupo corresponde más bien a expectativas que en su naturaleza, son principalmente subjetivas y que determinarán, en gran medida, la percepción por el cliente de la calidad del servicio, ya que necesita satisfacerla. Por otro lado, las expectativas, debido a su propia naturaleza, son básicamente subjetivas y más cambiantes que las necesidades, aunque el cliente no les especifica su satisfacción determina en gran medida la percepción. Es precisamente la existencia de las expectativas lo que hace que cada cliente sea diferente de los demás.

Las organizaciones de servicio resaltan una interesante característica; la calidad de la prestación sólo puede juzgarse una vez que se ha consumido el servicio. En ocasiones el cliente no se encuentra en condiciones de juzgar la idoneidad del servicio genérico recibido, ni siquiera después de haber consumido, por ejemplo en una Institución de Educación Superior una

información bien concedida y correcta, un programa de formación, no se puede juzgar técnicamente el servicio recibido hasta tiempo después.

En esta circunstancia siguiendo la idea de Huete Luis (2002) la mejor manera de interesar satisfacer y retener a los clientes es a través de los siguientes elementos:

Influir en las Expectativas: las expectativas comprende unos de los términos de la ecuación de la satisfacción. Se puede influir en las expectativas con las que se acercan los clientes. Especialmente, cuando suceden imprevistos que impedirán que la prestación alcance el nivel deseado. Para influir en las expectativas, se puede utilizar información, oral o escrita. También resulta efectivo conocer al cliente. Intuir sus expectativas es, precisamente, un requisito previo que puede incidir con acierto en ellas. Por ejemplo cuanto más conocimiento tenga el cliente del proceso, más alta serán sus expectativas. Igualmente, mientras más simple sean sus necesidades, más exigente será el cliente en su comportamiento.

Resolución de Quejas: una queja bien resuelta crea satisfacción y vinculación. Al mismo tiempo, las quejas son el producto que nos gustaría que ocurriera de la existencia de errores en la prestación del servicio o de la falta de adecuación entre las expectativas y las prestaciones recibidas. Cuestiones ambas con las que hay en contra dada la naturaleza de los servicios.

Capacidad de Respuesta: en servicios, la capacidad de ofrecer al cliente una respuesta eficaz lo es todo, Es importante que el cliente perciba que ha recibido el servicio que esperaba en la forma y tiempo que esperaba. Para ello se necesitan sistemas y procesos concebidos teniendo en cuenta las

necesidades de los clientes. Una sonrisa no es un sustitutivo eficaz de una prestación ineficiente.

Exponer la Calidad: la calidad es un concepto abstracto y subjetivo para que no pase desapercibido es necesario exponerlo, hacerlo tangible. La calidad tiene un fuerte componente emocional.

Buena Preparación del Personal: la actitud y profesionalidad de los empleados repercute notablemente en la satisfacción y la fidelización de los clientes. Generalmente existe una relación proporcional entre los empleados que muestran un genuino interés por el cliente y un alto nivel técnico en la tarea que realizan y el tiempo que han permanecido en la empresa. La rotación de los empleados y la satisfacción del cliente siempre va a crear una relación inversa, ya que una organización que no sea capaz de convencer a los suyos, difícilmente será capaz de convencer a los clientes.

Por otro lado, para satisfacer al cliente, se necesitan empleados contagiados de entusiasmo, personas que se sientan bien en el trabajo, así como en la organización. El único modo de llevarlo a cabo es conseguir que los empleados interioricen una serie de criterios e ideas que les permitan tomar decisiones correctas con autonomía y auto-motivarse. Los trabajadores deben sentirse dueños de su trabajo y orgullosos de él. Dos requisitos que requieren que las necesidades básicas de los empleados estén resueltas de la mejor manera posible.

Para despertar el entusiasmo de los empleados es imprescindible que los directivos estén dispuestos a conjugar sus objetivos de eficacia, con el deseo de incrementar el nivel de confianza y respeto entre la organización y los empleados.

La satisfacción del cliente debería teñir todas las variables que influyen en la política de recursos humanos. A un empleado conquistado se le puede conceder una increíble libertad para que tome decisiones propias a favor del cliente. Este proceso se convierte, al mismo tiempo, en una inagotable fuente de sorpresas positivas, que inciden en la satisfacción y vinculación del cliente.

El Factor Humano y la Calidad de Servicio

El servicio en sí implica o involucra personas que tratan con personas. Entre todos los componentes que intervienen en las actividades del servicio, el factor humano parece ser el más crítico. No obstante la amplia variedad de servicios con la que entramos en contacto, el denominador común es el factor humano. La percepción que nos queda del servicio, está íntimamente ligada a las personas que lo suministraron.

Lo que el cliente recibe y el grado en que se satisfagan sus necesidades y expectativas, dependen del servicio. Según Rodríguez (2000), en Norma ISO 9000 versión 2000, se define la satisfacción del cliente, como: percepción que tiene el cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos; definiendo a su vez requisito como: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

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

Los Recursos Humanos en definitiva, son los responsables finales de satisfacer al cliente, son los que tienen en sus manos la posibilidad de lograr que su empresa aprenda a vivir para el servicio (Peters y Waterman, 1987).

En realidad el empleado es el eslabón fundamental para anclar el cliente en la preferencia de la empresa, para asistirlo en sus necesidades y para ser el decodificador de sus mensajes, de forma tal que se pueda satisfacer sus expectativas plenamente.

El Factor Humano de las organizaciones, determina la percepción de los clientes, condiciona el momento de verdad, señalado este como el preciso instante en que el cliente hace contacto con la empresa y dependiendo de su experiencia se forma una opinión sobre Calidad del Servicio.

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

- ✓ La orientación al cliente, como la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Considerado como un concepto estratégico, que exige una constante sensibilidad y atención a la información del mercado, y una gran capacidad de adaptación interna para poder ofrecer una respuesta ágil y rápida a las demandas detectadas.
- ✓ La toma de decisiones basadas en el análisis de hechos y datos. Esto exige el despliegue de los indicadores a lo largo de la organización para suministrar la información necesaria para asumir las transformaciones necesarias orientas al cliente.
- ✓ La gestión de los recursos humanos, considerados como el recurso clave de la empresa, siendo crucial el pleno desarrollo de sus capacidades y su participación e integración en el proyecto de

empresa, el trabajo en equipo y la utilización de herramientas y técnicas adecuadas a cada nivel de la organización.

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

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

Factores que afectan la Percepción del Cliente

Garvin (1998) citado por Juran y Grina (2001:515) expresan que “Es necesario evaluar las dimensiones ya que ofrecen elementos fundamentales”. Entre las dimensiones se encuentran las siguientes:

Actuación: en esta dimensión juega un papel importante las características del producto o servicio. Es decir que es necesario aplicar los fundamentos basados en el producto y en el usuario.

Características: se refieren a las características secundarias que complementan el funcionamiento del producto o servicio completando la compra del cliente.

Fiabilidad: se refiere a la función de un producto o servicio de actuar según lo esperado durante un periodo específico de tiempo.

Conformidad: es el nivel alcanzado de un producto o servicio y se obtiene a través de la evaluación.

Durabilidad: es la vida en el tiempo de un producto. En cuanto a los servicios poseen poca o ninguna durabilidad ya que estos se ven influenciados por las personas que lo brindan y que lo planifican.

Utilidad: se refiere a la rapidez del servicio, disponibilidad y el desarrollo de una eficaz relación entre el usuario y el proveedor.

Estética: se refiere a la reacción del cliente a características como el gusto, tacto, olfato, vista y oído. Es a nivel individual y refleja un juicio personal.

Calidad percibida: es la evaluación personal del cliente con respecto al producto o servicio.

Satisfacción de los Empleados

Una parte sustancial de la satisfacción de los empleados se gana o se pierde en el juego de las percepciones y expectativas que se ocasionan durante el desarrollo de su trabajo.

Para entender la subjetividad de las percepciones y expectativas de los empleados hay que seguir el rastro de los estímulos que reciben por parte de la organización y entender un poco más sus interpretaciones y reacciones con respecto a los estímulos que estos reciben, para influir en los comportamientos hay que introducirse en el auto-concepto, el cual lo compone el conjunto de certezas de los trabajadores y sobre su mundo cercano que se guarda en la parte más profunda de la memoria.

Según Luis Huete (2002:177) expresa que “Para tener empleados satisfechos es casi imprescindible que estos se sientan bien en su trabajo, con sus jefes, colegas y clientes.” Es decir que un empleado al sentirse bien o mal en su puesto de trabajo contiene un componente emocional que se establece por los estímulos externos, por la calidad de los estímulos internos.

La cuestión es que cualquiera que sea el estímulo los empleados necesitan recibirlos por parte de la organización para estar satisfecha con su trabajo. Según Juan Antonio Pérez citado por Luis Huete (2000) explica que para entender las percepciones de los empleados es necesario distinguir tres familias de motivaciones las cuales son:

La motivación 1 (M1): es la motivación del trueque, la cual convierte el trabajo que se realiza en algo subjetivamente valioso por las recompensas externas al trabajo que se reciben. Estas recompensas son materiales y tangibles: salario, viajes, beneficios sociales entre otros. La M1 es una motivación monetaria. La causalidad que sugiere es que, a mayor recompensa, más valor percibido por el trabajo hecho, esta motivación presenta ventajas y desventajas entre las ventajas, destaca la inmediatez de su efecto, el extenso conocimiento que se puede adquirir, entre las desventajas está su alto costo, los agravios comparativos.

La motivación2 (M2): es la motivación del artista o del profesional, es el mecanismo que se convierte en algo subjetivamente valioso el trabajo por razón de la tarea que se realiza, por el interés del trabajo en sí, es decir la que se conecta con la necesidad humana de aprender, de tener bajo control las cosas que cada quien hace. Para que la M2 actúe hace falta que la tarea que se realiza sea mínimamente atractiva y se forme a los empleados no sólo en temas técnicos sino también en habilidades relacionadas con la gestión de las relaciones interpersonales. Un trabajo rutinario y poco creativo, o un lugar en donde la presión sea excesiva, no propiciará la M2,

mientras que otro más variado, con mayor responsabilidad o con niveles razonables de presión, sí lo hará.

La motivación 3 (M3): es la motivación del buen samaritano o la del voluntariado, esta motivación permite encontrar sentido a una acción no por la recompensa de tipo económico que se obtenga ni porque la tarea sea interesante, sino por el placer de que el trabajo cause un buen impacto en otras personas. Esta motivación conecta con la necesidad humana de dejar labor hecha u de dar cauce a las necesidades afectivas.

Las tres familias de motivaciones no tienen que excluirse la una de la otra, sino complementarse y potenciarse armoniosamente ya que son de gran importancia para la organización como para las personas.

Reseña Histórica de la Contraloría Municipal de Los Guayos

Con la promulgación de la Ley Orgánica del Régimen Municipal el 15 de Junio de 1989, se regula el funcionamiento de los Órganos de Control Fiscal Externos a los fines de la vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos así como de las operaciones relativas a las mismas.

En el año 1996 producto de la creación del Municipio Los Guayos del Estado Carabobo nace la Contraloría Municipal mediante Ordenanza la cual es reformada en diferentes oportunidades siendo el 08 de Octubre del año 2001 cuando se promulga la Ordenanza que Regula el Funcionamiento de la Contraloría del Municipio Los Guayos, en donde se recogen y desarrollan los postulados de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en la materia de Control Fiscal Externo.

Actualmente, este Órgano de Control está a cargo del Lic. Wilfredo Vargas, graduado en Administración, en su condición de Contralor de este

Municipio elegido mediante concurso público en fecha 14 de Febrero del 2001, quien con su equipo de trabajo integrado por el Cuerpo Directivo y demás funcionarios y funcionarias laboran en procura del desarrollo y crecimiento de la Contraloría Municipal, cumpliendo cabalmente con sus objetivos y metas planteados.

Oficina de Recursos Humanos del Órgano de Control Fiscal Municipal Externo

Objetivo general

La Oficina de Recursos Humanos es la unidad encargada de dirigir, planificar, coordinar y controlar el diseño, implantación y ejecución de programas en materia de desarrollo y administración de recursos humanos al servicio del órgano de control, especialmente los relativos a reclutamiento, selección, clasificación, remuneración, desarrollo, evaluación, adiestramiento, registro y control y bienestar social

Atribuciones de la Oficina de Recursos Humanos

- ✓ -Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades inherentes a los procesos que deben cumplir y/o participen los trabajadores y las dependencias a su cargo.
- ✓ -Decidir los asuntos que competan a la dependencia, sin perjuicio de las atribuciones asignadas a otros funcionarios adscritos a la misma.
- ✓ -Preparar y presentar informes periódicos y anuales de las actividades desarrolladas por la dependencia a su cargo.
- ✓ -Atender, tramitar y resolver los asuntos relacionados con el personal a su cargo, de acuerdo con las normas establecidas en el organismo.

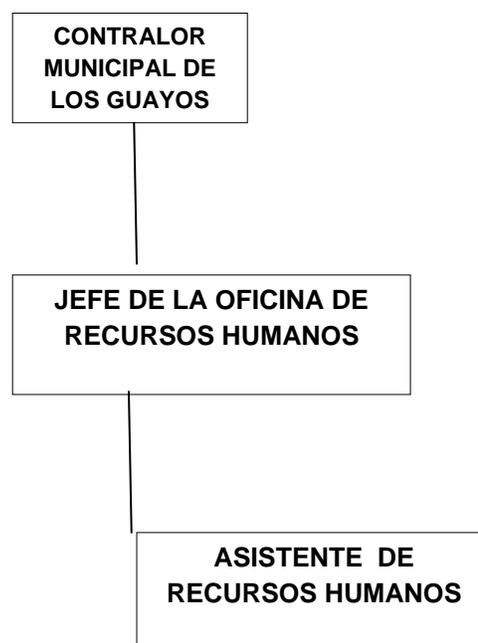
- ✓ -Firmar la correspondencia y los documentos emanados de la respectiva dependencia, sin perjuicio de las atribuciones similares asignadas a otros funcionarios adscritos a la misma.
- ✓ -Participar en el diseño de políticas y en la definición de objetivos institucionales.
- ✓ -Sugerir medidas encaminadas a mejorar la organización y funcionamiento de la dependencia a su cargo.
- ✓ -Atender las consultas que sobre las materias de su competencia, formulen las diferentes dependencias de la Contraloría Municipal del Municipio Los Guayos y de la administración activa.
- ✓ -Solicitar a las dependencias de la Contraloría Municipal del Municipio Los Guayos y a la administración activa, por intermedio del despacho del Contralor o Contralora, los datos e informaciones necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- ✓ -Promover y desarrollar los planes sobre reglamentación y organización interna de la Contraloría Municipal del Municipio Los Guayos.
- ✓ -Estudiar y recomendar medidas tendientes a una mayor eficacia del Control Fiscal.
- ✓ -Colaborar en la organización de convenciones, talleres, cursos, congresos y otros de interés para el organismo, así como la preparación de ponencias, informes y estudios especiales que deba presentar la Contraloría Municipal del Municipio Los Guayos, e incorporarse a la formación de la ciudadanía para el desempeño del control social.
- ✓ -Velar por la conclusión de los actos iniciados en su respectiva dependencia y que deban ser continuados por otras Dependencias del Organismo.

- ✓ -En general, desempeñar dentro del área de su competencia, todas aquellas actividades que el Contralor o Contralora Municipal les encomiende.
- ✓ -Asistir al Contralor Municipal en sus labores de promoción, formación e incorporación de la Participación Ciudadana en el Control de la Gestión Pública.
- ✓ -Elaborar el Plan Operativo Anual e Informe de Gestión.
- ✓ -Formar, mantener y custodiar los expedientes de los funcionarios al servicio de la Contraloría Municipal del Municipio Los Guayos.
- ✓ -Diseñar, ejecutar y evaluar las políticas, normas y procedimientos para la administración eficiente del recurso humano de la Contraloría Municipal del Municipio Los Guayos.
- ✓ -Asesorar al Contralor o Contralora del Municipio Los Guayos en la fijación de los objetivos, políticas y normas relacionadas con la selección, contratación, inducción, remuneración, evaluación y egreso del personal que labora en la Contraloría Municipal del Municipio Los Guayos.
- ✓ -.Planificar, coordinar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con la selección, contratación, inducción, remuneración, evaluación y egreso del personal que labora en la Contraloría del Municipio Los Guayos.
- ✓ -Tramitar los nombramientos, retiros, traslados, ascensos, jubilaciones y demás movimientos del personal adscrito a la Contraloría Municipal del Municipio Los Guayos, de acuerdo a las instrucciones recibidas del Contralor del Municipio Los Guayos.
- ✓ -Instruir cuando le sea solicitado los expedientes correspondientes a los funcionarios del organismo, que hayan incurrido en faltas que dieran lugar a las sanciones previstas en las leyes.
- ✓ -Participar en la formulación y elaboración del plan operativo anual.

- ✓ -Elaborar la nómina para el pago del personal adscrito a la Contraloría Municipal con todas las deducciones legales, contractuales y aquellas debidamente autorizadas por los trabajadores.
- ✓ -Planificar y coordinar la evaluación del desempeño funcional.
 - Participar en la elaboración del informe anual de gestión.
- ✓ .-Colaborar en la organización de los convenios y congresos nacionales de identidades fiscalizadoras, así como la participación o elaboración de las ponencias, informes y estudios especiales que debe elaborar el organismo.
- ✓ .-Organizar y realizar los concursos que se requieren para el ingreso o ascenso de los funcionarios de carrera, según las bases establecidas;
- ✓ .-Participar en la formulación del presupuesto anual de gastos en lo que se refiere al área de personal de Recursos Humanos y;
- ✓ .-Las demás asignadas por el Contralor Municipal.

Estructura específica de la Oficina de Recursos Humanos

Figura N° 1 Estructura Específica



Definición de Términos Básicos

Calidad de Servicio: Va a ser el resultado de la comparación de la expectativa del cliente y lo que éste percibe del servicio, la cual debe estar marcada por la satisfacción de sus necesidades

Cliente Externo: Persona u organización que recibe un producto o servicio y que no es parte de la organización que lo provee.

Cliente Interno: Persona o departamento que recibe un producto, servicio o información que sale de otra persona o departamento de la misma organización.

Clientes: Personas que compran o utilizan los servicios de una institución, organismo o institución.

Expectativas: Deseo que poseen las personas con respecto a lo que esperan de un producto o servicio.

Percepción: Opinión o juicio que poseen las personas con respecto a su servicio o producto en relación a sus expectativas.

Prestación del Servicio: Aquellas actividades del proveedor que son necesarias para proveer el servicio.

Procedimientos: Planes que señalan la secuencia como lógica más eficiente para obtener los mejores resultados.

Procesos: Es definido como un conjunto de actividades interrelacionadas (funciones) que se mueven hacia un objetivo a similitud del sistema, el proceso también incluye componentes interdependientes que conducen a un resultado, siendo el proceso el elemento dinamizador del sistema productivo y no tan sólo el qué se recibe.

Satisfacción del Cliente: Es el resultado de entregar un producto o servicio que cumple con los requerimientos del cliente.

Satisfacción: sentimiento de placer y agrado por haber cubierto una necesidad.

Servicio: Resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente, y por actividades internas del proveedor, con el fin de responder a las necesidades del cliente.

Valores: Es el conjunto de creencias de la institución que se traducen en conductas exigibles. El rasgo constitutivo del valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción de patrones de comportamiento que la institución tiene el derecho de exigir a sus miembros.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Cuando se trata del marco metodológico viene hacer el eje principal en un estudio y representa la manera de organizar y describir las unidades de análisis sobre la investigación las cuales son: la naturaleza, tipo, población y muestra, técnica e instrumentos de recolección de datos.

Entre unos de los autores, según Arias (2006), explica el marco metodológico como el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.16). Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema.

Naturaleza de la Investigación

En todo estudio científico es de vital importancia especificar la naturaleza de la investigación a realizar ya que los objetivos planteados, el desarrollo de los mismos y los resultados obtenidos deben reunir condiciones de fiabilidad, ya que con estas se obtendrán estrategias que permitan definir el tratamiento metodológico a aplicar, lo cual nos lleva a determinar que el estudio de esta investigación es de campo considerando según el Manual UPEL (2010;18) la investigación de campo “Es el análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y factores constituyentes”.

La investigación de campo, se basa en el estudio que permite la participación real del investigador o los investigadores, desde el mismo lugar donde ocurren los hechos, (Oficina de Recursos Humanos y funcionarios

públicos) el problema, la fenomenología en consideración. A través de esta modalidad, se establecen las relaciones entre la causa y el efecto y se predice la ocurrencia del caso o fenómeno.

Tipo de Investigación

La investigación se desarrolló dentro de la modalidad explicativa, la cual es definida según el Manual UPEL (2010; 25) como “el propósito de poder exponer el comportamiento de una variable en función de otras, con relación de causa – efecto”. Se centra en buscar las causas o los por qué de la ocurrencia del fenómeno, de cuáles son las variables o características que presenta y de cómo se dan sus interrelaciones.

Estrategia Metodológica

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

Partiendo de esto, para la elaboración de los instrumentos de recolección de datos, se escogió trabajar con un modelo de servicio específico para el desarrollo de la misma, es criterio de los investigadores, trabajar con el modelo de “El Triángulo del Servicio” de Kart Albrecht.

Luego de escoger el modelo a utilizar en cuanto a calidad de servicio y con la finalidad de abordar toda la temática referente a la materia, a los fines de realizar el Cuadro Técnico Metodológico, se tomaron en cuenta los dos

objetivos específicos de la investigación, considerando el colectivo a investigar a los trabajadores adscritos a la Oficina, de allí se le dio una conceptualización a estas variables y se obtienen los indicadores de las áreas en referencia. Cada una de estas áreas está definida y en ellas se observan sus indicadores, donde se formularon las dimensiones, indicadores e ítems a evaluar, y el alcance del tercer y cuarto objetivo se desprendió del estudio de los resultados arrojados por los instrumentos de recolección de datos utilizados.

A continuación se presenta el cuadro técnico metodológico de la investigación:

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO
Cuadro Nº 1-. Fuente: Vargas (2016)

Objetivo Específico: Definir la opinión de los trabajadores adscritos al Oficina de Recursos Humanos en cuanto a los servicios que ofrecen a los funcionarios públicos del Órgano de Control fiscal Municipal Externo.						
Objetivo Específico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas e Instrumento
Definir la opinión de los trabajadores adscritos a la Oficina de Recursos Humanos en cuanto a los servicios que ofrecen a los funcionarios públicos del Órgano de Control fiscal Municipal Externo.	Percepción de los trabajadores adscritos a la Oficina	Se refiere a la manera de cómo los trabajadores de la Oficina de recursos humanos de Servicios al Personal consideran que realizan su trabajo además de suponer la manera en que los observan los usuarios que son Atendidos en esa oficina. .	1 –Cliente 2 - Estrategia de Servicio 3 - Sistemas. 4 - Gente.	1.1 Información acorde a las necesidades. (Cuestionario: 1, 2). 1.2 Vocación de Servicio. (Cuestionario: 3,4). 2.1 Mejoras en el servicio. (Cuestionario: 5, 6, 7, 8). 2.2 Resolución de problemas. (Cuestionario: 9,). 2.3 Seguridad en el servicio. (Cuestionario:10). 2.4 Efectividad en los procesos. (Cuestionario: 11, 12, 13,). 3.1 Conocimientos de los procesos. (Cuestionario: 14). 3.2. Sistema gerencial. (Cuestionario: 15,). 3.3 Sistema de reglas y regulaciones. (Cuestionario: 16, 17, 18, 19,) 3.4 Sistema técnico. (Cuestionario: 20, 21, 22). 3.5 Sistema social. (Cuestionario: 23, 24, 25, 26, 27). 4.1 Capacitación del personal. (Cuestionario: 28, 29, 30, 31,). 4.2 Valores organizacionales. (Cuestionario: 32, 33). 4.3 Cultura de calidad. (Cuestionario: 34).	Jefe y trabajadores del de la Oficina de Recursos Humanos	Entrevista semi-estructurada y Cuestionario

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO
Cuadro N 2-. Fuente: Vargas (2016)

Objetivo Específico: Identificar la opinión de los funcionarios públicos del Órgano de Control fiscal Municipal Externo en cuanto al servicio que reciben de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos						
Objetivo Específico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas e Instrumento
.Identificar la opinión de los funcionarios públicos del Órgano de Control fiscal Municipal Externo en cuanto al servicio que reciben de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos	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 de la Oficina de Recursos Humanos.	1 - Cliente 2 - Estrategia de Servicio 3 - Sistemas 4 - Gente	1.1 Vocación de servicio. (Cuestionario: 1,2) 1.2 Información acorde a las necesidades. (Cuestionario: 3, 4, 5) 1.3 Expectativas de los usuarios. (Cuestionario: 6) 2.1 Seguridad en el servicio. (Cuestionario: 7) 2.2 Mejora en el servicio. (Cuestionario: 8,9) 2.3 Rapidez en el servicio. (Cuestionario: 10, 11) 2.4 Efectividad en los procesos. (Cuestionario: 12, 13, 14) 3.1 Conocimiento de los procesos (Cuestionario: 15, 16) 3.2 Sistema de Reglas y Regulaciones. (Cuestionario: 17, 18, 19, 20) 3.4 Sistema Técnico. (Cuestionario: 21, 22) 3.5 Sistema Social. (Cuestionario: 23, 24, 25, 26, 27) 4.1 Capacitación del personal. (Cuestionario: 28, 29) 4.2 Valores Organizacionales. (Cuestionario: 30, 31)	Funcionarios públicos	Cuestionario

Validez y Confiabilidad

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 a la hora de valorar el contenido del instrumento, el cual debe contener los ítems y todos los aspectos que tengan que ver con la investigación.

Para Arias F, (1997:79) “La validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultaran sólo aquello que se pretende conocer o medir”.

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”.

Partiendo de estos conceptos es importante mencionar que para el desarrollo de esta investigación se tomaron los instrumentos validados del trabajo de grado de Borges Daniela y Castro Javier (2009) titulado: “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”. Para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Se emplearon los tres (03) instrumentos de la investigación antes mencionada para la recolección de información; dos (02) cuestionarios y una (01) entrevista, donde uno de los cuestionarios va dirigido a los usuarios del Oficina en estudio y el otro enfocado a los trabajadores del mismo. Por su parte, la entrevista está orientada a dar respuestas a las interrogantes de esta investigación a través de la Jefe de la Oficina de Recursos Humanos.

Población y Muestra

Según Delgado de Smith (Op cit 2008:280): “se debe indicar la población o universo para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan. En el caso de haber trabajado con una muestra, se deberá en esta sección indicar el tamaño y la forma de selección de la muestra”. De acuerdo a Hernández (Op cit 2007): la población “es el universo conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

Para esta investigación la población estuvo conformada por veinte y cuatro (24) funcionarios públicos del órgano de control fiscal municipal externo del estado Carabobo,

Muestra

La muestra de acuerdo a Balestrini (2001:131) la define “como una parte de la población, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente cada uno de los cuales es elemento del universo”.

Para el estudio el órgano de control fiscal municipal externo del estado Carabobo se aplicó un muestreo no probabilístico, que según Hernández (1999), plantea que:

En este tipo de muestreo, puede haber clara influencia de la persona o personas que seleccionan la muestra o simplemente se realiza atendiendo a razones de comodidad. Salvo en situaciones muy concretas en la que los errores cometidos no son grandes, debido a la homogeneidad de la población, en general no es un tipo de muestreo riguroso y científico, dado que no todos los elementos de la población pueden formar parte de la muestra. Por ejemplo, si hacemos una encuesta telefónica por la mañana, las personas que no tienen teléfono o que están trabajando, no podrán formar parte de la muestra. (p.66)

En función de lo antes planteado, la población estuvo conformada por veinte y cuatro (24) funcionarios públicos, la cual pasó hacer en su totalidad la muestra del estudio, que a continuación se mencionan:

Cuadro Nº 2 Listado de cargos de la organización en estudio

CARGOS	Nº DE TRABAJADORES
Nivel Supervisorio	
Director de Control Posterior	1
Jefe de Oficina de Atención al Ciudadano	1
Auditor Interno	1
Jefe de Oficina de Recursos Humanos	1
Consultor Jurídico	1
Jefe de Oficina de Administración	1
Director de Control de Gestión	1
Director de Determinación de Responsabilidad Administrativa	1
Total del nivel de supervisorio	9
Nivel operativo	
Auditor Jefe	1
Secretaria ejecutiva	1
Asistente	2
Auditor	4
Asistente Administrativo	1
Supervisor de Servicios Generales	1
Analista de Sistemas	2
Abogado	1

Asistente de Mantenimiento	1
Inspector de Obra	1
Total del nivel operativo	15
TOTAL DE TRABAJADORES	24

Fuente: (Vargas, 2016)

Técnicas de Recolección de Información

Para esta investigación se realizaron dos tipos de técnicas e instrumentos de recolección de datos con el fin de obtener los resultados y la información requerida para el desarrollo óptimo sobre la investigación.

La entrevista dicha investigación, según el autor Arias (2006) establece que: “Es más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación cara acara, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida”.

La modalidad de dicha entrevista será semi-estructurada, respecto a la cual Arias (2006:74) expone que “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.”Con la entrevista semi-estructurada se determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas.

Otra técnica desarrollada en esta investigación fue el cuestionario que Arias (2006:74) lo 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”.

Los instrumentos utilizados para la obtención de los resultados aplicados los funcionarios Públicos del Órgano de Control Fiscal Municipal Externo, fueron tomados del trabajo de grado de Borges Daniela y Castro Javier (2009) titulado: “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 Licenciados en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan el análisis y la interpretación de la información obtenida a través de los instrumentos aplicados al personal activos administrativos y obreros, en una Institución Pública de Educación Superior, tomando como punto de referencia los cuadros técnicos metodológicos.

La encuesta desarrollada con la modalidad de entrevista, estuvo dirigida al Jefe de Recursos Humanos con la finalidad de describir los servicios que ofrecen a sus clientes internos y se desarrolló a través de una guía de entrevista de tipo semi-estructurada con un total de treinta y ocho (38) interrogantes de las cuales diecinueve (19) fueron dicotómicas y diecinueve (19) abiertas, cuyos resultados se muestran mediante cuadro comparativos y gráficos de los indicadores considerados en el cuadro técnico metodológico.

El segundo instrumento aplicado fue a los trabajadores adscritos a la Oficina de Recursos humanos y al personal administrativo y obrero, a través de un cuestionario con escalamiento tipo Lickert constituido por 31 reactivos donde el encuestado pudo seleccionar entre 5 posibles alternativas que permitieron darle respuesta a los primeros dos objetivos específicos de la investigación.

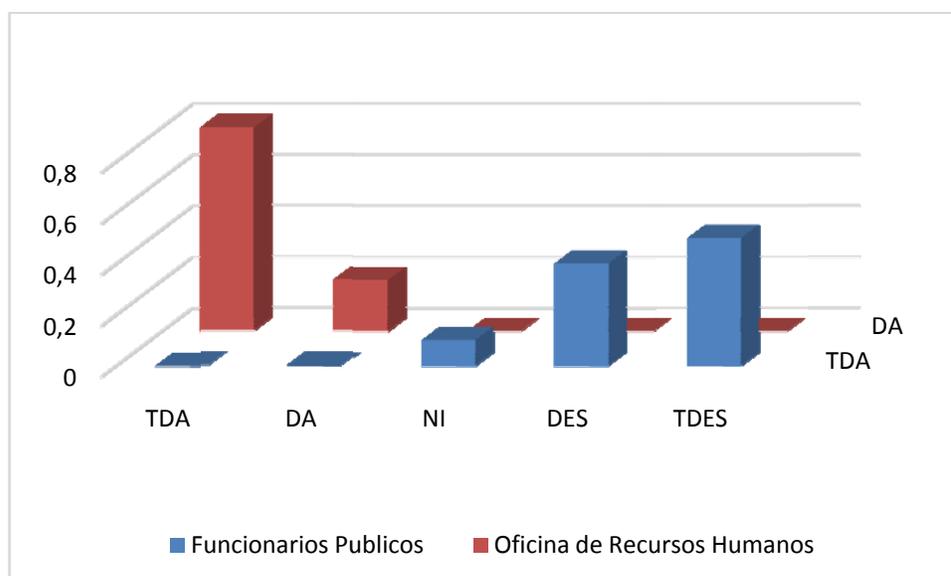
Seguidamente de haber realizado los análisis e interpretaciones de los instrumentos aplicados, y con ello responder los dos primeros objetivos de la investigación, se pudieron detectar las debilidades y fortalezas que presenta en la Oficina de Recursos Humanos, y partiendo de esta información

generaron las conclusiones y sugerencias para mejorar o disminuir las debilidades, y reforzar las fortalezas.

Comparación entre la opinión del personal que labora en la Oficina de Recursos Humanos y los funcionarios Públicos del Órgano de Control Municipal Externo

Indicador: Cliente

Gráfico N° 1 - Vocación de Servicio



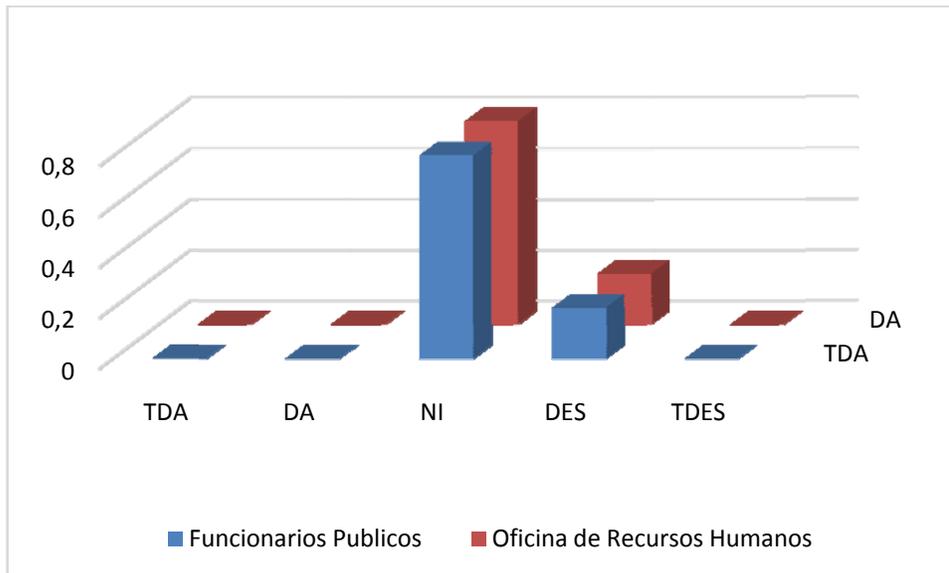
Fuente: Vargas (2016)

Análisis

Según los resultados obtenidos en el gráfico n°1, se observa que la opinión de los trabajadores de la institución en cuanto a la vocación de servicio del personal que trabaja en la Oficina de Recursos Humanos lo perciben con un 90% entre las alternativas de desacuerdo y totalmente en desacuerdo, quedando claro que es muy bajo, mientras que los trabajadores de recursos se perciben entre ellos mismos con un 100% que si tienen una vocación de servicio. En esta ocasión está ocurriendo una gran diferencia de opiniones

entre él que brinda el servicio y él que lo recibe. Demostrando esto una debilidad en el triángulo del servicio.

Gráfico N° 2 - Necesidades de información



Fuente: Vargas (2016)

Análisis

En el gráfico que se está representando se evidencia con una tendencia al 100% que tanto el trabajador de la institución como el personal que labora en la oficina, visualizan ambas partes que si existe una satisfacción de las necesidades de información que se requieren ante la Oficina de Recursos Humanos. Este es un elemento central del triángulo de servicio y que es fundamental para el fortalecimiento de las relaciones entre las partes y así se afiance la cultura de un buen servicio en el Órgano de Control Fiscal Municipal Externo. .

Análisis comparativo para el indicador cliente

Según los datos recogidos entre los cuestionarios aplicados a los trabajadores y la entrevista al jefe de la Oficina de Recursos Humanos, se observa el indicador de cliente como uno de los elementos del triángulo de

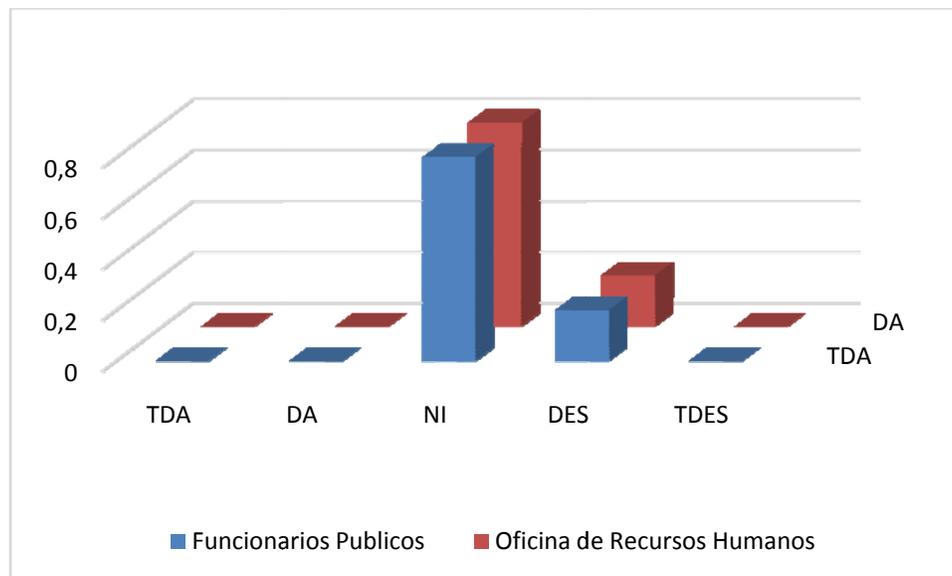
servicio en el Órgano de Control Fiscal Municipal Externo, presenta una debilidad en cuanto a la vocación de servicio que perciben los trabajadores que están recibiendo cada uno de los procesos administrativos, en esta parte la institución debe realizar acciones para su mejoramiento, mientras entre sus fortalezas se encontró que todas las partes ven como punto positivo la información de cada uno de los requerimientos de los procesos administrativos que se llevan a cabo en la gestión de recursos humanos.

Por lo tanto es fundamental mencionar que según Karl Albrecht (2004), el cliente es uno de los elementos del triángulo de servicio y se debe trabajar para satisfacer de manera oportuna a los clientes, ya que los mismos forman parte esencial de la organización.

Partiendo de todo esto según lo planteado por el autor y lo encontrado en los resultados, es necesario que la Gestión de Recursos Humanos debe mejorar la vocación de servicio del personal que labora en la Oficina, a fin de satisfacer de manera correcta las necesidades de los trabajadores de la institución.

Indicador: Estrategia de Servicio

Gráfico N° 3 - Mejoras en el servicio

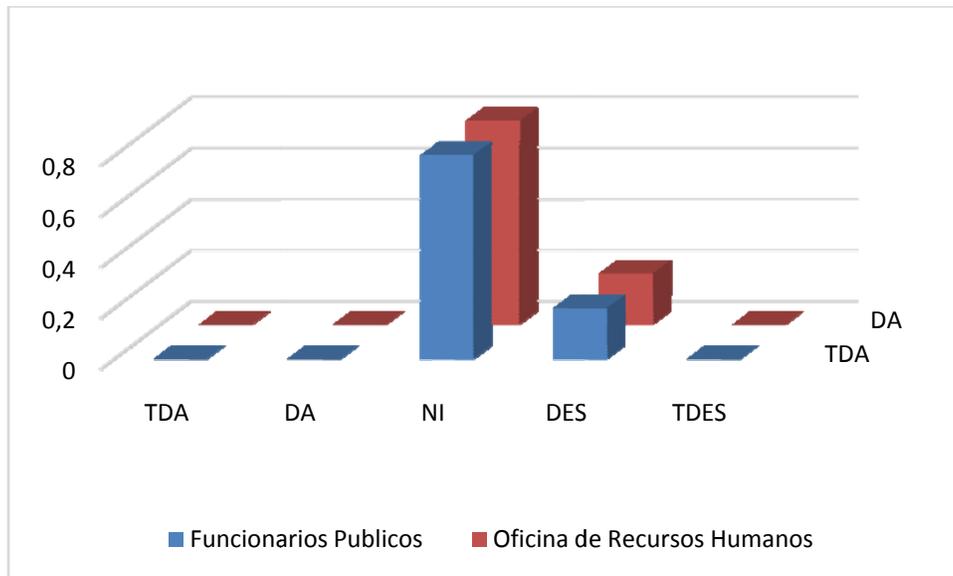


Fuente: Vargas (2016)

Análisis

Conforme a los resultados obtenidos con respecto a la opinión de los trabajadores de la institución expresaron con una gran tendencia del 80% ni estar de acuerdo y en desacuerdo de cambios en el mejoramiento de los trámites administrativos ejecutados en la oficina de personal, mientras que el personal que labora en el área de recursos humanos expresaron con un 80% de que si se están realizando mejoras en los servicios prestados. Es de hacer notar que existe una discrepancia entre los actores que están dentro del órgano de control fiscal municipal externo, que no ayuda a que se presente una buena calidad del servicio hacia el cliente interno de la institución.

Gráfico N° 4 - Efectividad de los procesos



Fuente: Vargas (2016)

El 80% del personal que labora en la Oficina de Recursos Humanos, expreso que los trámites administrativos que se llevan a cabo de manera adecuada cumpliendo con los parámetros establecidos en cuanto a la resolución de problemas y con una efectividad de los procesos, mientras que los trabajadores de la institución con un 80% no están ni en desacuerdo ni de acuerdo con lo antes planteado.

Análisis comparativo para el indicador estrategia de servicio

Con respecto al indicador de estrategia de servicio considerado hacia la Oficina de Recursos Humanos del Órgano de Control Fiscal Municipal Externo, se observa que según los datos obtenidos que existen discrepancias de opiniones y percepciones entre los trabajadores y el personal del Oficina, ya que el trabajador quien presta el servicio no está tomando en consideración la problemática existente que afecta a cada uno

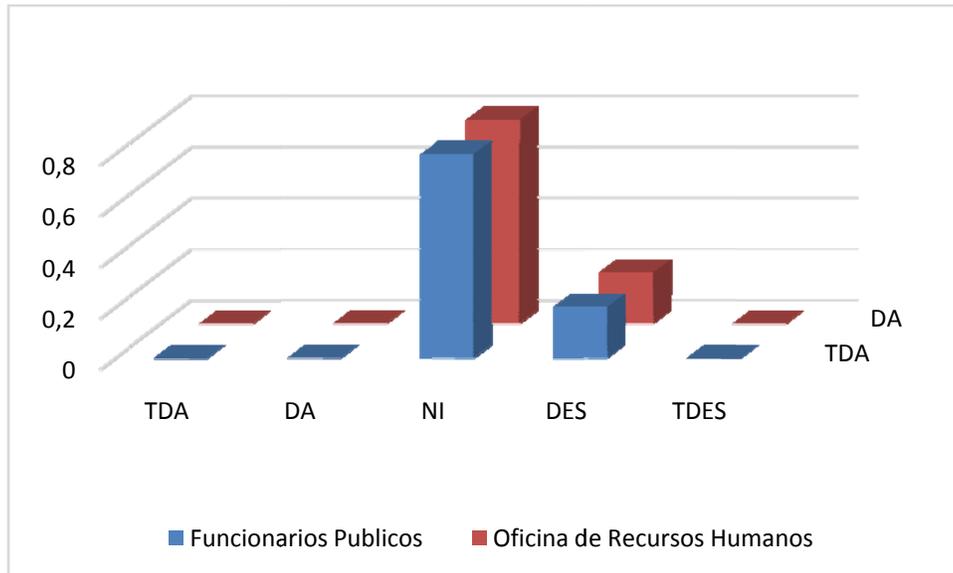
de los usuarios, creando barreras de comunicación y baja efectividad en los procesos administrativos que se llevan a cabo, a su vez la Jefe de la Oficina de Recursos Humanos menciona que se deberían crear estrategias para poder brindar un servicio de calidad y dar efectividad en cada uno de los problemas de su gente.

De esta manera, la Oficina de Recursos Humanos debe crear estrategias orientadas a determinar las necesidades de sus trabajadores y en función a esto establecer las acciones que permitan minimizar las brechas existentes. Y de esta manera afianzar la teoría del Triángulo del Servicio de Albrecht y Bradford (2004), que establece que la estrategia del servicio debe llegar a ser un modelo de gerencia para decisiones futuras sobre la organización, su servicio y sus operaciones, debiendo basarse en el entendimiento de las necesidades de los clientes.

Todo lo antes planteado debe ser considerado por los líderes de recursos humanos, a fin de mejorar la calidad del servicio hacia el cliente interno y entender que la satisfacción de las necesidades se refleja en el buen desempeño de las tareas de los trabajadores en la institución.

Indicador: Sistemas

Gráfico N° 5 - Conocimientos de los procesos

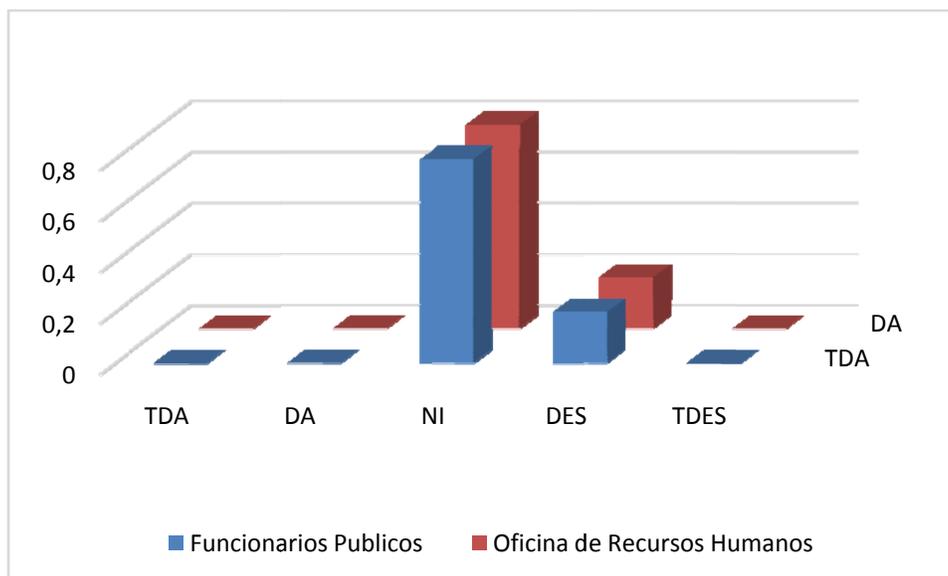


Fuente: Vargas (2016)

Análisis

Según el 80% de los trabajadores encuestados que reciben el servicio manifestaron no estar de acuerdo con la comunicación que se le da a los procesos que se llevan a cabo en la Oficina ya que es poco asertiva tanto verbal como tecnológicamente, además de desconocer los lineamientos y procesos para realizar los diferentes tramites, pero el 80% personal que labora en la Oficina de Recursos Humanos expresaron que ellos si ofrecen información de los trámites administrativos que allí se realizan. Concluyendo que existe una discrepancia de opinión de ambas partes.

Gráfico N° 6 -Sistemas de Reglas y Regulaciones



Fuente: Vargas (2016)

Análisis

El 80% del personal que labora en la Oficina de Recursos Humanos indicaron que poseen el conocimiento y manejo de los lineamientos que se llevan a cabo, apegado a las normativas establecidas, pero los trabajadores de la institución con un 80% no conocen en si la normativa establecida por la Oficina, todo esto conlleva discrepancias de opiniones, generando que la calidad del servicio no sea optima.

Análisis comparativo para el indicador sistema

En función de los gráficos presentados sobre el indicador de sistema en la gestión de recursos humanos, se pudo observar las variaciones existentes con relación a las opiniones de los encuestados, donde se refleja que el personal adscrito a la Oficina a pesar de conocer y manejar los lineamientos y procesos para realizar los diferentes tramites, la información no es comunicada de manera efectiva hacia los usuarios para que los mismos puedan realizar sus solicitudes u otros requerimientos en el tiempo

reglamentado, razón por la cual se evidencia una brecha comunicacional entre los mismos.

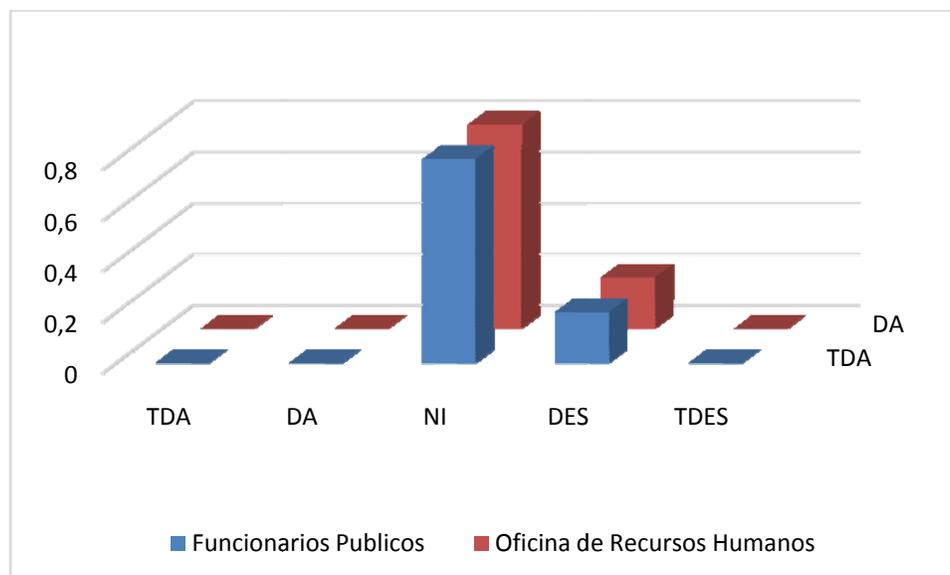
Más aun es importante destacar que la Jefe de la oficina de recursos humanos expreso no contar con un espacio físico propio que le permita la distribución adecuada del personal y mobiliarios, generando descontento al personal adscrito.

En función de lo anteriormente dicho, se hace necesario implementar medidas que impulsen hacia una comunicación efectiva utilizando los medios tecnológicos, comunicación verbal, material informativo que permitan al usuario tener el conocimiento de los lapsos y requisitos establecidos para la solicitud de los diferentes tramites que se llevan a cabo en la Oficina.

Es de esta forma necesario tomar en cuenta lo planteado por Albrecht (2004) en el triángulo de servicio que indica que los sistemas de prestación de servicio en que se apoya el empleado, está diseñado para la conveniencia del cliente y no para el beneficio de la organización, las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación. Teniendo que considerar todos estos elementos a desarrollar en la Oficina de Recursos Humanos del Órgano de Control Fiscal Municipal Externo para mejorar su calidad de servicio para sus funcionarios públicos,

Indicador: Gente

Gráfico N° 7 - Capacitación del Personal

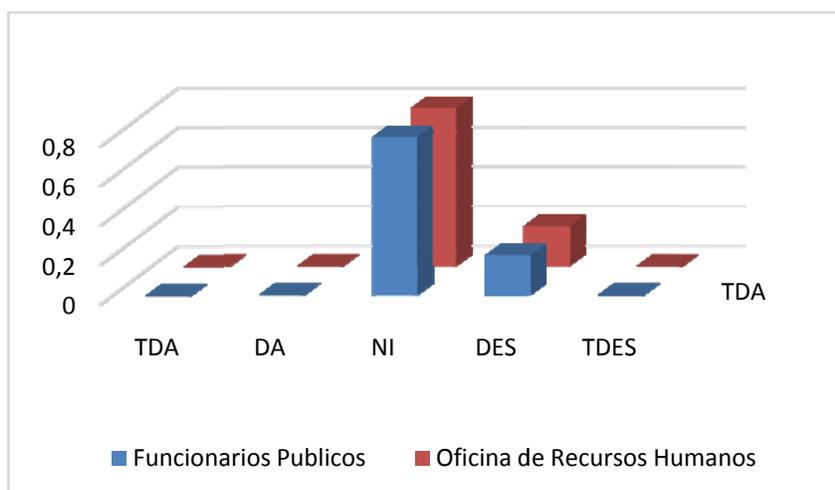


Fuente: Vargas (2016)

Análisis

Según él 80% de los trabajadores de la institución no se encuentra de acuerdo que la oficina de recursos humanos este realizando formación continua al personal y que se vea reflejado en el mejoramiento de la calidad del servicio al igual el personal que labora en la oficina

Gráfico N° 8 -Valores Organizacionales



Fuente: Vargas (2016)

Análisis

El 80% del personal adscrito a la Oficina manifestó poseer las competencias necesarias para llevar a cabo un servicio de calidad a todos los usuarios que allí acuden, dejando en manifiesto los valores institucionales y el compromiso con la gestión que realizan. El mismo participó no contar con la capacitación y formación enfocado a prestar un servicio de calidad. De igual manera los trabajadores de la institución expreso que no están declarados los valores de la organización.

Análisis comparativo para el indicador gente

Análisis:

En referencia de los resultados obtenidos, se encontró que existen disconformidad con respecto a este indicador, y se evidencia con los resultados obtenidos la falta de talleres de formación y capacitación para los trabajadores, esto conlleva al desconocimiento, ausencia de compromiso y de prestación de servicio de calidad.

A su vez la Jefe de la Oficina de Recursos Humanos manifestó que no existe algún tipo de adiestramiento dirigido hacia los trabajadores, sino una inducción que es impartida por cualquier trabajador adscrito a su área de trabajo y que posea la mayor antigüedad, los talleres de formación y capacitación dentro de la facultad no se llevan a cabo por problemas presupuestarios.

En función de lo antes planteado se puede afirmar que la Oficina de Recursos Humanos del Órgano de Control Fiscal Municipal Externo no está compartiendo con lo planteado por la teoría del Triángulo del Servicio de Albrecht y Bradford (2004), que habla que la gente simboliza a todas las personas que trabajan en la organización, desde su presidente hasta la persona que hace el aseo. Las personas deben conocer, comprender y comprometerse con la estrategia y particularmente con la promesa de servicio. Y esto se logra con planes de capacitación que refuercen lo dicho anteriormente.

De esta manera se debe considerar para dicha oficina debe desarrollar un conjunto de acciones asertivas que permita brindar una mejor calidad de servicio y atención a los usuarios, logrando el desarrollo profesional de sus trabajadores, comprometerse con la estrategia y particularmente con la promesa de servicio.

DEBILIDADES Y FORTALEZAS PRESENTES EN LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS EN CUANTO A LA CALIDAD DE SERVICIO

En relación a las fortalezas y debilidades encontradas en la Oficina de Recursos Humanos del objeto de estudio, según la opinión de los trabajadores encuestados, obtenidos a través de cada uno de los indicadores se pudo visualizar:

- ✓ El personal de la Oficina de Recursos Humanos posee algún conocimiento de la calidad de servicio.
- ✓ Poseen desarrollo profesional del personal de la Oficina.
- ✓ Algunos trabajadores poseen conocimientos en los servicios que brinda la Oficina.
- ✓ El Personal de la Oficina de Recursos Humanos maneja los procesos que se realizan atendiendo las normativas.
- ✓ Existe una buena comunicación entre los integrantes que conforman la Oficina y su jefe inmediato.
- ✓ Existe una disponibilidad del personal que labora en la Oficina de Recursos Humanos a mejorar sus procesos.
- ✓ Existe una manual de normas y procedimientos de la oficina de recursos humanos.

En cuanto a las Debilidades se puede mencionar:

- ✓ Carencia de material de Oficina
- ✓ Falta de formación profesional en manejo de la calidad de servicio.
- ✓ Falta de un Buzón de Sugerencias donde los trabajadores puedan aportar oportunidades de mejoras
- ✓ Mejoramiento en los trámites administrativos.
- ✓ Falta de equipos informáticos actualizados e inmuebles adecuados

- ✓ El espacio físico donde están actualmente ubicado no se encuentra en condiciones.
- ✓ Falta de implementación del modelo del triángulo de servicio en la gestión de recursos humanos.
- ✓ Atención inmediata de las necesidades del personal de la institución.
- ✓ Falta de indicadores de gestión de servicio.
- ✓ Falta la divulgación de los valores organizacionales.

SUGERENCIAS EN MATERIA DE CALIDAD DE SERVICIO A LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS DEL ÓRGANO DE CONTROL FISCAL MUNICIPAL EXTERNO

- ✓ Establecer un programa de un modelo de calidad de servicio para la Oficina de Recursos Humanos basadas en el los cuatros elementos del triángulo de calidad.
- ✓ Elaborar un plan de acción para la divulgación del modelo de calidad de servicio.
- ✓ Incorporar un buzón de sugerencias en las distintas áreas de trabajo de la institución.
- ✓ Diseñar e implementar programas de capacitación orientados a la calidad de servicio.
- ✓ Desarrollar una intranet a fin de reforzar los procesos administrativos de la Oficina de Recursos Humanos.
- ✓ Diseñar carteleras informativas de los trámites administrativos de la Oficina de Recursos Humanos.
- ✓ Diseñar indicadores de gestión para el área de recursos humanos.

CONCLUSIONES

Hoy en día las empresas tanto públicas como privadas deben orientarse a ofrecer un servicio de calidad a sus clientes internos, dado que estos son quienes constituyen a la organización frente a sus clientes externos, por lo que deben dar importancia e incentivar su potencial, a través de estrategias que permitan desarrollar las competencias en los trabajadores y un mayor crecimiento personal y profesional, garantizando así una calidad de servicio en toda su gestión. Por tal razón, la calidad de servicio está ligada con el talento humano de una compañía, ya que no puede existir calidad, si no hay calidad en las personas que laboran en ellas.

Por lo tanto, uno de las grandes tendencias en el manejo de la calidad de servicios en las empresas, son cada uno de los líderes en cada área de trabajo, en este caso el líder de recursos humanos debe ser capaz de llevar la calidad del servicio que presta a cada uno de los trabajadores de la organización.

En esta investigación, se trazó como objetivo general el de determinar la calidad de servicio que brinda la Oficina de Recursos Humanos del Órgano de Control Fiscal Municipal Externo, a los funcionarios públicos con el propósito de optimizar la gestión organizacional.

Para el logro de este objetivo fue necesario el establecer las expectativas y percepciones sobre la calidad de servicio que se formulan los trabajadores adscritos a la Oficina de Recursos Humanos en un órgano de Control Fiscal Municipal Externo, siendo determinadas a través de los cuatros elementos existentes en el Triangulo de Servicio de la Teoría de Calidad y Servicio de Karl Albrecht para la evaluación de la misma, que incluyen: cliente, estrategia de servicio, sistemas y gente.

Para dar inicio al proceso de investigación se trazó como primer objetivo el de definir la opinión de los trabajadores adscritos a la Oficina de Recursos Humanos en cuanto a los servicios que ofrecen a los funcionarios públicos del Órgano de Control fiscal Municipal Externo. En esta ocasión la oficina de recursos humanos expresa conformidad por el servicio brindado a sus trabajadores, pues según su apreciación, realizan su labor lo más eficientemente posible, dentro de lo establecido por los lineamientos y procedimiento de la Oficina, aun cuando manifiestan no poseer los recursos materiales, espacio físicos y medios tecnológicos para cubrir de manera correctas las necesidades de los trabajadores que solicitan la atención.

Como segundo objetivo constipio en identificar la opinión de los funcionarios públicos del Órgano de Control fiscal Municipal Externo en cuanto al servicio que reciben de los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos. Se deja ver la inconformidad relacionado con el nivel de la calidad de servicio ofrecido por la oficina desde la perspectiva de los trabajadores, donde se refleja el poco interés de la oficina en ofrecer un servicio de calidad, dado a que los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento muestra una tendencia negativa en cuanto al servicio prestado por la Oficina.

Luego se trazó como tercer objetivo el de establecer las fortalezas y debilidades del servicio que prestan los trabajadores adscritos a la Oficina de Recursos Humanos que ofrecen a los funcionarios públicos del Órgano de Control fiscal Municipal Externo. se pudo comprobar que la Oficina de Recursos Humanos presenta una serie de debilidades que afectan de forma directa a los usuarios que reciben el servicio, dejando en manifiesto la necesidad que existen en mejorar estrategias que permitan realizar de manera eficaz y eficiente, los trámites administrativos requeridos por cada trabajador

Cabe destacar, que el personal que brinda el servicio considera que a pesar de las circunstancias por las que atraviesan (recursos materiales, espacio físico, mobiliarios y medios tecnológicos) mantienen la convicción de brindar un servicio de calidad a todos y cada uno de sus trabajadores, dejando a un lado la opinión y la percepción de los mismos.

En conclusión es clara la tendencia negativa en cuanto a la presencia de más debilidades que fortalezas por parte de la gestión de la Oficina de recursos humanos, lo que se evidencia con el incumplimiento de lo que la institución desde sus inicios ha tenido como visión, que es contar con trabajadores comprometidos, en continuo desarrollo y constante innovación, para que sea posible generar un excelente ambiente laboral, siendo este el reflejo a través de sus trabajadores.

Y para finalizar la investigación se estableció como objetivo de la investigación el de proponer sugerencias en materia de calidad de servicio a la Oficina de Recursos Humanos del Órgano de Control fiscal Municipal Externo. En esta ocasión se mencionaron un conjunto de acciones encaminadas a mejorar la calidad de servicio en la gestión de recursos humanos en el Órgano de Control Fiscal Municipal Externo.

RECOMENDACIONES

Luego de presentar las conclusiones sobre la investigación, se recomiendan las siguientes acciones para optimizar la calidad de servicio que permitirá dar solución a la problemática presentada en la Oficina de Recursos Humanos:

- ✓ Crear mecanismos de comunicación entre la Oficina de Recursos Humanos y sus trabajadores a fin de mejorar el tiempo establecido en el ofrecimiento de los servicios brindados para aumentar las habilidades de confiabilidad.
- ✓ Desarrollar plataforma tecnológica que permita la divulgación de los diferentes trámites administrativos correspondientes al personal de la institución.
- ✓ Realizar jornadas de formación a los integrantes de la Oficina de de recursos humanos que les permitan ofrecer un mejor servicio a sus clientes.
- ✓ Definir los tiempos de respuestas apropiados, a las solicitudes realizadas por el cliente interno de la organización, a fin de poseer registros visibles, que luego servirán como media de evaluación.
- ✓ Diseñar planes de capacitación al personal para mejoras en el servicio prestado, y de esta manera reforzar los valores como la confianza, responsabilidad y amabilidad.
- ✓ Crear un buzón de sugerencias para que los usuarios puedan realizar críticas constructivas para mejor atención.

- ✓ Crear mecanismos para atender las quejas y reclamos de los funcionarios públicos a fin de pronosticar necesidades de recursos humanos.

- ✓ Evaluar las atenciones o consideraciones depositadas en el buzón de sugerencias, todas las recomendaciones realizadas por los usuarios.

- ✓ Efectuar semestralmente o anualmente revisiones de satisfacción de los usuarios con respecto al servicio prestado por la Oficina de Recursos Humanos.

REFERENCIAS CONSULTADAS

Berry Leonard, David Bennet y Carter Brown(1989), **Calidad de servicios, una ventaja estratégica para instituciones financieras**, Díaz de Santos, Madrid.

Borges, Daniela y Castro, Javier (Abril 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**. Venezuela Edo- Carabobo.

Camacho, Sildy y Riera, Frank (Julio 2004),**La Calidad de Servicio que presta la Dirección de la Escuela de Relaciones Industriales a los Clientes Internos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo**.

Chiavenato Idalberto (2002), **Gestión del Talento Humano**. 1ª. Edición por Mc Graw Hill.

Contreras Susana, Jiménez María y Zambrano Patricia (**Mayo de 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**.Presentado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Gómez, Mónica (2011) **Análisis de la calidad de servicio de la dirección de desarrollo estudiantil de la universidad de carabobo a los estudiantes con discapacidad**. Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Venezuela Edo- Carabobo

Horovitz, Jacques(1991), **La calidad del servicio: a la conquista del cliente / Qualityservice**, España; McGraw-Hill

Hurtado, I. y Toro, G. (2001), **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio** (4ta ed); Episteme; Valencia-Venezuela.

Karl Albrecht, Ron Zemke (2003), **Gerencia del servicio: ¿cómo hacer negocios en la Nueva Economía?** Edición2, ilustrada, reimpresa, 3R Editores, 2003.

Lugo, Igor (2.011), **Plan de mercado para el mejoramiento de la calidad de servicio en la empresa Adualpeca Agente Aduanal C.A**, presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Venezuela Edo- Carabobo

Parra Yudith (Mayo 2013), **La calidad de servicio prestada al cliente interno por parte del personal encargado de departamento de recursos humanos, a fin de conocer su nivel de satisfacción y posibles mejoras en la Alcaldía del Municipio Libertador del Edo. Carabobo**. Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo

Rodríguez, Marcos(2011), **Estrategias de mercadeo interno dirigidas a mejorar la calidad de servicio en la dirección de recursos humanos de la Universidad de Carabobo**. Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Venezuela Edo- Carabobo

Sequera, José (2011). **La calidad de servicio: factor determinante en la satisfacción de los usuarios de la dirección de información y control estudiantil (dices) de la universidad de carabobo**. Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Venezuela Edo- Carabobo

Solórzano Fernando y MezaAlí(2010),**Análisis de la calidad de servicio que presta el departamento de recursos humanos a los trabajadores de una empresa avícola caso: Dpto. Empaque**, presentado en la Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Venezuela Edo- Carabobo.

Sue, Richards(1994), **Gestión y Análisis de Políticas Públicas**. Número 1 Sept.-dic.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador(2010),**Manual de Trabajos de Grados de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales** 4ta. Edición, Reimpresión. Tipos y Niveles de Investigación.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
Instrumento de Recolección de Datos

Estimado **Funcionario público como usuario** de la Oficina de Recursos Humanos en una, Órgano de Control Fiscal Municipal Externo, en este momento me encuentro realizando una investigación con el fin de “proponer sugerencias en materia de calidad de servicio prestada por la Oficina de Recursos Humanos”, 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.

PREGUNTAS	TDA (5)	DA (4)	NI (3)	DES (2)	TDES (1)
1. Los trabajadores muestran disposición al servicio que prestan.					
2. Los trabajadores reflejan una actitud positiva ante los usuarios.					
3. La atención brindada es satisfactoria.					
4. El servicio que brinda es acorde a sus necesidades.					
5. La información suministrada siempre es la adecuada a sus necesidades.					
6. El servicio que presta la Oficina cubre sus expectativas.					
7. El personal está capacitado para entender sus necesidades.					
8. La Oficina realiza constantes cambios para mejorar el servicio prestado.					
9. Los trabajadores demuestran conocimiento y manejo de la información relacionada con los procesos que se realizan en la Oficina.					
10. Recibe información veraz por parte de los trabajadores.					
11. Los problemas son resueltos rápidamente por los trabajadores de la Oficina.					
12. El tiempo de espera es acorde a los trámites realizados.					
13. Los procesos son llevados de manera eficiente.					
14. Los trabajadores de la Oficina cumplen con su trabajo de manera eficiente.					
15. Los trabajadores de la Oficina tienen conocimientos de los procesos que se deben seguir para la realización de los diferentes trámites.					
16. Conoce todos los servicios que presta en la Oficina.					
17. Los trabajadores de la Oficina conocen los lineamientos que se deben seguir para llevar a cabo los diferentes procesos.					
18. Los procesos se realizan atendiendo a las normativas de la Oficina.					

19. Los trabajadores de la Oficina respetan las normas establecidas para el desempeño de sus cargos.					
20. Los trabajadores de la Oficina cumplen con su horario de trabajo.					
21. La Oficina dispone de los recursos tecnológicos para cubrir las necesidades de los usuarios.					
22. La Oficina emplea los recursos necesarios para prestar un mejor servicio.					
23. Los trabajadores de la Oficina aceptan de manera positiva las críticas constructivas del usuario.					
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 muestran disposición al realizar actividades en relación al servicio de atención a los usuarios					
28. El personal se encuentra capacitado para desempeñar su cargo.					
29. El personal realiza su trabajo enfocado en prestar un servicio de calidad.					
30. Percibo compromiso de parte de los trabajadores con el cargo que desempeñan.					
31. Al recibir el servicio se ponen de manifiesto los valores institucionales que distinguen a la Institución.					

Fuente: Borges y Castro (2009)

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.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
Instrumento de Recolección de Datos



Estimado trabajador de la Oficina de Recursos Humanos, Órgano de Control Fiscal Municipal Externo, en este momento me encuentro realizando una investigación con el fin de "proponer sugerencias en materia de calidad de servicio prestada por la Oficina de Recursos Humanos", 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.

PREGUNTAS	TDA (5)	DA (4)	NI (3)	DES (2)	TDES (1)
1. El servicio que brindo es acorde a las necesidades de los usuarios.					
2. Brindo información veraz a los usuarios.					
3. Reflejo una actitud positiva ante los usuarios de la Oficina.					
4. Muestro disposición al realizar actividades en relación al servicio de atención a los usuarios.					
5. Las estrategias que se han desarrollado han mejorado el servicio prestado al usuario.					
6. La Oficina está orientado hacia la obtención de mejoras en el servicio.					
7. Constantemente evalúo con mi supervisor los procesos.					
8. Genero ideas para mejorar los procesos.					
9. Busco alternativas para solucionar los inconvenientes que se presentan en el trabajo.					
10. Los usuarios sienten seguridad en el servicio que se les presta.					
11. El servicio que presto se realizó en el tiempo establecido.					
12. Los procesos son llevados de manera eficiente.					
13. Cumpló con las asignaciones de manera eficiente.					
14. Conozco los lineamientos que se deben seguir para llevar a cabo los diferentes procesos.					
15. La Jefe de la Oficina realiza una labor gerencial orientada a las mejoras en el servicio que se presta.					

16. Los procesos se realizan atendiendo a las normativas del Oficina.					
17. Respeto las normas establecidas para mi cargo.					
18. Cumplo con mi horario de trabajo.					
19. Cuento con los recursos materiales para cumplir eficientemente mi trabajo.					
20. La Oficina dispone de los recursos tecnológicos para cubrir las necesidades de los usuarios.					
21. Se emplean los recursos necesarios para prestar un mejor servicio.					
22. El espacio físico permite el desarrollo de las actividades de la Oficina.					
23. Mantengo relaciones interpersonales positivas entre mis compañeros de trabajo.					
24. El ambiente de trabajo es agradable.					
25. Disfruto conversar con mis compañeros(as) de trabajo.					
26. Me muestro cordial al atender a los usuarios.					
27. Estoy capacitado para entender las necesidades de los usuarios.					
28. Conozco y manejo información acerca de todos los procesos que se realizan en la Oficina.					
29. He recibido capacitación para desempeñar mi cargo.					
30. La Oficina dispone de talleres de adiestramiento para sus trabajadores.					
31. Siento compromiso con el cargo que desempeño.					
32. Conozco los valores institucionales que distinguen a la Oficina.					
33. Todo el equipo de trabajo muestra compromiso con la labor que realizan.					
34. Realizo mi trabajo enfocado en prestar un servicio de calidad.					

Fuente: Borges y Castro (2009).

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.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS



Guía de Entrevista

Fecha: Agosto/2016

Entrevistadores: Wilfredo Vargas

Entrevistado: Jefe de la Oficina de Recursos Humanos en un Órgano de Control Fiscal Municipal Externo.

Objetivo: Determinar la opinión del Jefe adscrito a la Oficina de Recursos Humanos en cuanto a los servicios que ofrecen a los funcionarios públicos activos en un Órgano de Control Fiscal Municipal Externo.

Entrevista

1. Mencione como está estructurado la Oficina de Recursos Humanos, cantidad de trabajadores, sexo, nivel de educativo, antigüedad en la institución, antigüedad en la Oficina y si actualmente cursa algún estudio.
2. ¿Cuál es el objetivo General de la Oficina de Recursos Humanos en un Órgano de Control Fiscal Municipal Externo?
3. ¿Quiénes son los usuarios de la Oficina de Recursos Humanos en un Órgano de Control Fiscal Municipal Externo.
4. ¿Cuáles considera usted, son las necesidades existentes en la Oficina de Recursos Humanos de acuerdo al servicio que presta a los usuarios?
5. ¿Qué expectativas, considera usted tienen los usuarios de la Oficina de Recursos Humanos en Órgano de Control Fiscal Municipal Externo, acerca del servicio que allí se presta?
6. ¿Podría usted describir los servicios que se prestan en esta Oficina?
7. ¿Qué beneficios contractuales se llevan a cabo en esta Oficina?
8. ¿Podría explicar brevemente cada uno de los beneficios anteriormente expuestos?

9. ¿Cómo se lleva cabo el proceso de atención e información al usuario?
10. ¿Cuánto personal está asignado para atender y dar información a los usuarios?
11. ¿Considera usted que el número de personas que integra el equipo de trabajo es suficiente para el cumplimiento de los objetivos de la Oficina?
12. ¿Qué dificultades se han presentado en el proceso de atención e información al usuario?
13. ¿Qué rol cumple la Oficina de Recursos Humanos?
14. ¿Existe un horario específico de atención al público?
15. ¿El usuario es atendido aunque llegue a la Oficina fuera del horario establecido?
16. ¿Hay fechas específicas para llevar a cabo procesos?
17. ¿Qué procesos realiza en la Oficina que requiere de la recepción de documentos por parte del trabajador para gozar del beneficio?
18. ¿Cuáles son los inconvenientes que se han presentado en relación a la realización de los procesos antes mencionados?
19. ¿Utilizan estrategias de divulgación para que información que requiere el usuario le llegue? ¿Cuáles?
20. ¿Existe algún procedimiento donde los usuarios puedan exponer sus quejas y reclamos en cuanto al servicio prestado en la Oficina?
21. ¿Cuál es el personal asignado para estudiar los reclamos?
22. ¿Considera usted que los trabajadores conocen y manejan los lineamientos que se deben seguir para la realización de los procesos que se llevan a cabo en el Oficina?
23. ¿Considera usted que los procesos que realizan los trabajadores de la Oficina de Recursos Humanos se llevan a cabo de una manera efectiva?
24. ¿Considera que su gestión en la ha contribuido en la promoción de comportamientos positivos en los trabajadores?
25. ¿En la Oficina de Recursos Humanos, los procesos se realizan atendiendo a las normativas del Oficina?

26. ¿Considera usted que los trabajadores, respetan las normativas establecidas por la organización al realizar su trabajo?
27. ¿Cree usted que la Oficina posee todo lo necesario en cuanto a tecnología, maquinarias y espacio físico para garantizar el bienestar de los trabajadores?
28. ¿Qué considera usted debería implementarse en la Oficina para mejorar el servicio prestado?
29. ¿La Oficina recibe respuestas inmediatas de la Universidad ante la exposición de estrategias que contribuyan a la satisfacción de los trabajadores en el desarrollo de su labor?
30. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la Oficina?
31. ¿Existe algún tipo de adiestramiento para los trabajadores que se inician en la Oficina de Recursos Humanos?
32. ¿Dentro de las actividades realizadas en la Oficina de Recursos Humanos están pautados talleres de formación y capacitación para los trabajadores?
33. ¿Cuáles son los valores que distinguen al Oficina?
34. ¿Considera usted que los trabajadores del Oficina muestran una cultura de calidad de servicio?
35. ¿Los trabajadores muestran los valores del Oficina por medio de su comportamiento?
36. ¿La Oficina cuenta con un buzón de sugerencias donde los usuarios puedan expresar reclamos y mejoras en el servicio?
37. ¿Considera usted, que su labor gerencial dentro de la Oficina está orientada a las mejoras en el servicio que se presta?
38. ¿Qué acciones de mejoras al servicio ha implementado durante el último año, a fin de contribuir en la calidad del servicio que presta la Oficina de Recursos Humanos?

Fuente: Borges, Daniela y Castro, Javier. (2009)