



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



**CALIDAD DE SERVICIO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS HACIA EL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DE LA  
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ UBICADA EN VALENCIA ESTADO  
CARABOBO.**

Autora:

Cisneros Graterol, Steffy Elizabeth

Bárbula, Julio de 2015



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



**CALIDAD DE SERVICIO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS HACIA EL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DE LA  
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ UBICADA EN VALENCIA ESTADO  
CARABOBO.**

Autora:

Cisneros Graterol, Steffy Elizabeth

**Trabajo de Grado para optar al título  
de Licenciada en Relaciones Industriales**

Bárbula, Julio de 2015



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



**Veredicto**

Nosotros miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de grado titulado **“Calidad de servicio del departamento de recursos humanos hacia el cliente interno en una empresa de la industria automotriz ubicada en valencia estado Carabobo”**, presentado por Cisneros G, Steffy Elizabeth, C.I. 21.031.074, para optar por el título de Licenciada en Relaciones Industriales, estimamos que le mismo reúne los requisitos para ser considerado como:\_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_días del mes de \_\_\_\_\_ del año\_\_\_\_\_.

**Nombre y Apellido.**

**C.I**

**Firma**

---

---

---

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

**CONSTANCIA DE ACEPTACION**

“Calidad de servicio del departamento de recursos humanos hacia el cliente interno en una empresa de la industria automotriz ubicada en valencia estado Carabobo”

**Tutor.**  
Leyda Colombo

**Aceptado en la Universidad de Carabobo**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**  
**Escuela de Relaciones Industriales**  
**Por: Leyda Colombo**  
**C.I 9.543.106**

## **DEDICATORIA**

A mi madre por servirme de ejemplo para seguir adelante y lograr mis objetivos, quien siempre ha creído en mí y me ha dado el apoyo necesario para ser quien soy hoy día. Este título y mis logros universitarios se los dedico a ella por formarme íntegramente.

## **AGRADECIMIENTOS**

A aquellos que estuvieron durante mi tránsito por la Universidad de Carabobo, a aquellos docentes que con sus clases me inspiraron a querer ser una profesional en las relaciones industriales y me mostraron lo hermoso e importante que es la carrera.

A mi amiga y hermana en espíritu Patricia Sánchez quien estuvo para darme apoyo durante esta última etapa en la obtención del título universitario, por hacerme ver las cosas desde otra perspectiva escuchándome siempre y sin dejar de creer en mí.

A Neil López quien se ha convertido en un pilar de apoyo en mi vida, parte fundamental del día a día siempre recordándome que las cosas deben ser vistas de forma positiva y sin limitaciones. Te has convertido en mi mejor amigo, aliado y confidente, has comprendido mis días malos y hemos celebrado los buenos. Gracias por caminar a mi lado tomándome de la mano.

**CALIDAD DE SERVICIO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS HACIA EL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DE LA  
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ UBICADA EN VALENCIA ESTADO  
CARABOBO.**

**Autora: Cisneros, Steffy.**

**Tutora: Leyda Colombo**

**Fecha: Junio, 2015.**

**RESUMEN**

La calidad de servicio se ha convertido en una necesidad para las organizaciones a fin de posicionarse en el mercado y fidelizar a su clientela. Sin embargo la tendencia en algunas empresas es pasar por alto la atención al cliente interno, la cual es brindada por el departamento de recursos humanos.

Es por ello que esta investigación se presentó para determinar la calidad de servicio prestado por el departamento de recursos humanos hacia el cliente interno, realizándose de manera descriptiva a fin de obtener información detallada sobre las funciones, actividades y servicios que presta el departamento de recursos humanos hacia sus clientes interno. Siendo aplicados dos instrumentos de recolección de información, un guion de entrevista que permitió obtener información detallada acerca de las actividades y funciones del departamento, así como una opinión muy personal del personal de recursos humanos y finalmente una encuesta de tipo Likert a fin de conocer la opinión del cliente interno acerca de esos servicios prestados por el personal de recursos humanos. Una vez recabada la información se pudo hacer un análisis comparativo entre lo que se ofrece y lo que se percibe, dejando en evidencia como la sobrecarga de trabajo y la falta de personal en el departamento de recursos humanos pueden ocasionar que se descuide y/o desmejore la atención brindada al cliente interno, sin embargo el cliente interno valora la prestación de un servicio de forma amable, honesta, atenta y con dedicación. Demostrando que la calidad de servicio no se trata solo de llevar a cabo funciones determinadas y generar beneficios, sino que es además importante bajo qué condiciones se presta el servicio y con qué actitud se hace.

Palabras Claves: Cliente interno, calidad de servicio, recursos humanos.

**CALIDAD DE SERVICIO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS HACIA EL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DE LA  
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ UBICADA EN VALENCIA ESTADO  
CARABOBO.**

**Autora: Cisneros, Steffy.**

**Tutora: Leyda Colombo**

**Fecha: Junio, 2015.**

**ABSTRACT**

The quality of service has become a necessity for organizations to position themselves in the market and retain their clientele. However, the trend in some companies is to overlook the internal customer, which is provided by the human resources department.

That is why this research was presented to determine the quality of service provided by the department of human resources to the internal customer, performing descriptively to obtain detailed information about the functions, activities and services provided by the human resources department to their internal customers. It is applied two data collection instruments, an interview script that allowed detailed information about the activities and functions of the department, as well as a very personal view of human resource staff and finally a survey of Likert to know internal customer opinion about the services provided by the HR staff. Once collected the information might make a comparative analysis between what is offered and what is perceived, revealing as the workload and lack of staff in the human resources department can cause it to neglect or get worse the attention given to the internal client, but the internal customer values the provision of a service in a friendly, honest, caring and dedication. Proving that quality of service is not only to perform certain functions and generate profits, it is also important conditions under which the service is provided and with what attitude is.

**Key words:** internal client, quality of service, human resources.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTOS .....	vii
ÍNDICE GENERAL .....	x
INDICE DE TABLAS .....	xii
INDICE DE FIGURAS .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	15
CAPÍTULO I.....	16
EL PROBLEMA .....	16
Planteamiento Del Problema.....	16
Justificación .....	25
CAPÍTULO II.....	28
MARCO TEORICO REFERENCIAL.....	28
Antecedentes de la Investigación.....	28
Bases Teóricas .....	32
Definición de términos básicos .....	65
CAPÍTULO III.....	67
MARCO METODOLOGICO .....	67
Naturaleza de la investigación.....	67
Estrategia metodológica .....	68
Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	73
Población y muestra .....	75
CAPÍTULO IV .....	77
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	77
CONCLUSIONES .....	134

**RECOMENEDACIONES ..... 139**  
**LISTA DE REFERENCIAS..... 142**  
**ANEXOS..... 146**

## INDICE DE TABLAS

<b>Cuadro N°</b>	<b>Pág.</b>
1. Los cinco procesos básicos en la administración de personal....	35
2. CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO.....	70
3. SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS Y SUS ACTIVIDADES EN LA EMPRESA EN ESTUDIO.....	98
4. CELERIDAD DE RESPUESTA.....	106
5. NIVEL ACADEMICO.....	107
6. CONOCIMIENTO EN LA MATERIA.....	108
7. MOTIVACION.....	109
8. RECEPTIVIDAD.....	110
9. EMPATÍA.....	111
10.VOCACION.....	112
11.SERVICIOS PRESTADOS POR EL DEPARTAMENTO.....	114
12.PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS.....	117
13.POLITICAS Y NORMAS.....	118
14.TECNOLOGIA Y RECURSOS.....	119
15.COMUNICACIÓN E INFORMACION.....	120

<b>16.CONFIABILIDAD.....</b>	<b>122</b>
<b>17.RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO.....</b>	<b>122</b>
<b>18.SATISFACCION LABORAL.....</b>	<b>123</b>
<b>19.EVALUACION Y MEJORA DE PROCESOS.....</b>	<b>124</b>
<b>20.CALIDAD DE SERVICIO.....</b>	<b>125</b>
<b>21.Referente de Comparación.....</b>	<b>129</b>
<b>22.FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>131</b>

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura N°</b>	<b>Pág.</b>
<b>1. Pirámide Jerárquica De Necesidades Según Maslow.....</b>	<b>41</b>
<b>2. Los 14 pasos de Deming.....</b>	<b>47</b>
<b>3. Triangulo de servicio interno.....</b>	<b>53</b>
<b>4. Triangulo de servicio externo.....</b>	<b>56</b>
<b>5. Etapas del marketing interno.....</b>	<b>60</b>
<b>6. Beneficios del enfoque de marketing interno.....</b>	<b>62</b>
<b>7. Estructura del departamento de recursos humanos.....</b>	<b>95</b>

## INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial es un sistema complejo que gira en torno a las personas tanto de forma externa buscando las maneras de descifrar las necesidades de los potenciales clientes y buscando a su vez la mejor forma de satisfacer esas necesidades para así poder generar competitividad, lo cual se traduce en posicionamiento en el mercado. En el interior de las organizaciones sucede lo mismo, para comprender las necesidades de las personas se requieren más personas, las cuales tienen necesidades que satisface la organización. Es entonces esta visión del trabajador como cliente interno la que hace cuestionar cual es la calidad del servicio que les presta el departamento de recursos humanos.

Sin duda alguna la satisfacción laboral, la motivación, el clima laboral y el conocimiento que se tenga de los trabajadores como personas puede dar indicios sobre la calidad del servicio prestado por el departamento de recursos humanos, sin embargo existen otros elementos en juego que pueden intervenir y marcar la diferencia, es eso lo que desarrollo en la investigación presentada a continuación, de la siguiente manera.

Capítulo I, en donde se planteó la situación actual de la empresa en estudio en relación al problema y se desarrolló la idea de quién es el cliente interno y el servicio a prestarle, partiendo del planteamiento se definieron los objetivos de la investigación y la razón de ser de la misma.

Capítulo II, el marco teórico que sirvió como referencia para la investigación. Compuesto por los antecedentes, los cuales sirvieron como guía o punto de partida, un con junto de teorías en lo que respecta a

recursos humanos, atención al cliente, servicio y otros aspectos de relevancia para la investigación.

Capítulo III, es en este capítulo donde se presenta el modelo bajo el cual fue abordada la investigación por ello es denominado Marco Metodológico, Se desarrolló además, el cuadro técnico metodológico que permitió identificar las técnicas de recolección de datos a emplear, por lo cual se identifican también la población y muestra utilizadas para efectos de esta investigación.

Capítulo IV, finalmente la presentación de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos utilizados, acompañados de un análisis reflexivo en contraste con la teoría presentada en el capítulo II a fin de fundamentar dicho análisis.

Se finaliza con las conclusiones, las cuales se presentan por objetivo y una conclusión general sobre la problemática hallada. Además de ello se ofrecieron algunas recomendaciones a fin de evitar y prevenir algunas de las situaciones evidenciadas, siendo el fin último optimiza la calidad del servicio ofrecido por el departamento de recursos humanos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento Del Problema**

Las organizaciones son planteadas como un sistema de interrelación dinámico y constante para lograr ciertos y determinados resultados, tal y como lo propone la teoría de sistemas, que supone un sistema de entrada-salida, proceso – retroalimentación. Esta teoría abre paso a ver las organizaciones como entes dinámicos en donde no pueden estar aisladas sus partes entre sí y le da un agregado de importancia a la retroalimentación que le ofrece el cliente, lo cual permite mejorar los procesos y servicios que ofrecen las organizaciones; es por ello que hoy día las organizaciones son vista como orgánicas y se ha dejado en el pasado la visión mecánica que se tenía.

Con el paso del tiempo y los numerosos estudios que se han realizado en búsqueda de respuestas y explicaciones a la conducta que adopta el ser humano ante diversos estímulos y bajo diversas condiciones en el ámbito laboral, se ha aperturado el camino a una visión humanista del trabajo que busque comprender como mejorar los procesos pero siempre con el objetivo de moldear al recurso humano en función de las necesidades de la organización sin generar una verdadera interrelación del todo satisfactoria. Para esto los experimentos realizados por Elton Mayo fueron muy significativos pues demostraron como las personas necesitaban relacionarse entre sí durante el trabajo y esto generaba armonía que se traduciría en lo que hoy conocemos como satisfacción laboral.

Actualmente muchas organizaciones se plantean la calidad del servicio como elemento clave para posicionarse en el mercado y obtener a través de esa calidad una ventaja competitiva brindándole a sus clientes servicios especializados que respondan a todos sus requerimientos y satisfagan sus necesidades. Todo esto con la ayuda de los distintos estudios de mercado, análisis, observaciones y procesamiento de datos que se llevan a cabo para tener información precisa y detallada de lo que desea el cliente; dichas acciones les permitirán conocer cuáles son las tendencias, cuál es el comportamiento del consumidor, cómo evalúa y como determinan la calidad hoy en día los clientes. Acciones que son realizadas a fin de perfeccionar sus procesos y mejorar la atención que brindan las empresas ya que la tendencia es orientarse hacia el cliente para poder mantenerse en el mercado.

La calidad del servicio en palabras de Horovitz (2001:45) es el “conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen, la calidad y la reputación del mismo”. Resulta entonces evidente que cuando se habla de calidad el cliente no solo estará evaluando el producto final sino que evaluará el durante y el después, es decir bajo que formas o métodos se satisfacen sus necesidades y si son consideradas o no de importancia.

El enfoque de Calidad de Edward Deming considera que el cliente es a quién están dirigidos los productos y es a quién se debe satisfacer, pero los empleados, aparte de prestar su conocimiento para elaborar los productos, deben ser considerados y tomados en cuenta, pues el alma de la organización son ellos, y por tanto, deben estar motivados para llevar a cabo su trabajo de calidad.

Partiendo de estas definiciones de calidad y cliente es necesario diferenciar al cliente interno del cliente externo y es que las organizaciones suelen enfocarse prioritariamente en el cliente externo que es el consumidor directo de los servicios que ofrece la empresa para comercializarse. Por ello la búsqueda incansable de cambiar al hombre para que satisfaga las necesidades de otros, además se asume que los ingresos se generan solo gracias al cliente externo y el consumo o uso de los servicios ofrecidos por las empresas.

Emilce Jose (2007:56) en su libro tipos de clientes y gerencia de hoy , define al cliente externo como “aquellos que compran un producto o utilizan algún servicio que proporciona la empresa, quienes además se suelen identificar con bastante facilidad”.

Mientras que según López Sobejano, (2008) sostiene que:

El cliente interno implica reconocer al trabajador como el principal activo de la empresa, no como un coste. Supone apostar por una fuerza laboral estable y en constante proceso de formación, a la que se aplica el llamado salario emocional (valor que recibe el trabajador más allá del estrictamente monetario). Supone fidelizar al empleado reconociendo su valor y su posición dentro de la empresa. (p.23)

En definitiva el cliente interno, colaborador o trabajador ha comenzado a ser visto por los responsables de la gestión de recursos Humanos y empresarios como elemento clave en la gestión empresarial, dejando atrás lentamente esa idea de los trabajadores como recursos o máquinas dispuestas solo para trabajar según indicaciones. Es entonces el momento en el que cobra vida la gestión de recursos humanos desde el punto de vista estratégico para la consecución de objetivos empresariales así como el logro de metas

propuestas ya que de los trabajadores(clientes internos) dependerá la calidad del servicio que se preste al cliente externo.

El departamento de recursos humanos por excelencia, con el paso de los años, se ha evidenciado está dispuesto para velar por la debida gestión del personal; asesorar tanto a patronos como a trabajadores ante las condiciones laborales y todos los factores tanto internos como externos que influyen en esa relación. Esto hace que la gestión del departamento abarque muchas áreas y eleva el nivel de expectativa por parte de los trabajadores y a su vez incrementa la cantidad de posibles requerimientos y servicios a prestar al cliente interno; debiendo a la vez cubrir aspectos funcionales como obligaciones legales y todas aquellas actividades adjudicables a las funciones de Recursos Humanos, así como cualquier otra de las funciones asociadas al aspecto emocional y subjetivo de los trabajadores.

Es imperioso hoy día comprender el funcionamiento de las organizaciones y como en cada una de ellas se conjugan cientos de personas con características, intereses, aspiraciones, deseos y conocimientos distintos lo cual hace de ella un universo de posibilidades. Por ello la gestión de recursos humanos desde sus diferentes sub-sistemas debe buscar integrar de forma armónica en conjunto con la directiva de las organizaciones, este complejo universo que conforma la organización.

En el caso de la gestión de recursos humanos en Venezuela se deben tomar en cuenta las cuantiosas leyes y reglamentos que rigen y/o reglamentan el hecho social del trabajo como actividad, así como las condiciones bajo las cuales se debe llevar a cabo. Esa numerosa cantidad de requisitos, disposiciones y aspectos que llevar en el día a día pueden ocasionar que la gestión se torne muy operativa y rutinaria, sobre todo si no se cuenta con el personal suficiente, para llevar a cabo todas las actividades

en forma puntual. Limitándose sólo a los aspectos básicos y funcionales de un departamento de recursos humanos como gestión de nómina, pago de beneficios, tramite de solvencias, búsqueda de personal, archivo y control de vacaciones, entre otros. Cuando se hace a un lado lo que es denominado por el área “blanda” de los recursos humanos se hace muy poco énfasis sobre todo porque son aspectos que para ser cubiertos se debe generar una inversión tanto en tiempo como en recursos monetarios por parte de las empresas, a nivel aptitudinal una gestión tan funcional y operativa puede alienar a quienes gestionan los departamentos de recursos humanos y de alguna manera afectar su gestión o la calidad del servicio que prestan, perdiendo en ocasiones la esencia de su razón de ser como departamentos, es por ello que es una necesidad evaluar al menos anualmente la calidad del servicio hacia el cliente interno en búsqueda de una mejora continua que beneficie tanto al cliente interno, como al externo y a la organización.

En Venezuela es algo muy cotidiano escuchar que los departamentos de gestión de personal son llamados “recursos inhumanos” a manera de mofa entre los mismos trabajadores y cuando son llamados a acercarse al departamento se comenta que es un indicativo de que algo no está bien y es asociado a problemas. Es entonces necesario determinar si las personas que gestionan los departamentos de personal cuentan con las capacidades, habilidades y la actitud necesaria para atender las necesidades tanto de la organización como las de su personal, así como determinar qué elementos tanto interno como externos afectan la calidad del servicio prestado por el departamento de recursos humanos.

Ante la importancia que han cobrado tanto el cliente externo como interno en las organizaciones y la necesidad de orientarse hacia la calidad como estrategia de diferenciación y posicionamiento, surgió la gestión de calidad total en los años cincuenta partiendo de los estudios de varios

japoneses enmarcan ellos Ishikawa, que si bien taxativamente no señala al cliente interno hace énfasis en la importancia de los colaboradores de la organización para alcanzar las metas y como la calidad debe trasponerse también hacia ellos, haciendo énfasis en la formación de los trabajadores.

Hoy en día la calidad de los servicios que ofrecen las organizaciones dependen en gran medida de un componente tecnológico pero sobretodo del componente humano para coordinar y ejecutar los diversos procesos que dentro de ella se llevan a cabo y más aún cuando las organizaciones buscan una visión que se oriente hacia satisfacer al cliente. Es por ello que tal y como dice Karl Albrecht (1992:30) "Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen adentro". Es una frase perfectamente adjudicable a la realidad hoy día en las organizaciones donde las estrategias de mejora, innovación y ganancias se orientan es a maximizar beneficios escatimando en el recursos humano, no podemos esperar obtener resultados cuando contamos con personas a quienes no motivamos, incentivamos ni valoramos según su trabajo y desempeño.

Dentro de las organizaciones la responsabilidad de cuidar y velar por el personal que allí labora recae directamente sobre los departamentos de Recursos Humanos asumiendo entonces de forma indirecta las riendas de una empresa ya que además de velar por el bienestar de su capital humano deben satisfacer sus necesidades para que a su vez ellos puedan satisfacer de forma efectiva las necesidades del cliente externo y alcanzar las metas propuestas por la organización, viéndose obligado el departamento de Recursos Humanos a establecer planes de acción alineados al plan estratégico del negocio y poder cumplir de forma lineal y progresiva con esos estándares pre establecidos en cada una de las áreas y sub-sistemas que allí se manejan. Estos planes deben tener como norte la satisfacción laboral

de sus trabajadores ya que esta, pudiera ser un indicativo de la calidad de servicio que viene prestando el departamento.

Los departamentos de RRHH están bajo la constante crítica y supervisión de quienes laboran en las organizaciones, son muchos los detalles en los cuales se fijan y evalúan los colaboradores del negocio al momento de cuestionar la gestión de RRHH en una determinada organización y es que tratar con personas siempre ha sido la labor más ardua dada la complejidad que posee el ser humano y su condición cambiante, de evolución y aspiración, por ello el papel de la gerencia de recursos humanos es un factor clave para mantener la satisfacción, motivación y sentido de pertenencia del capital humano hacia las organizaciones así como fidelizar a los clientes internos con sus organizaciones y es que el departamento de recursos humanos más que un agente mediador es un agente de cambio en los colaboradores y un asesor de la organización para detectar las debilidades y fortalezas a nivel humano e ir de la mano con los aspectos estructurales y económicos de la organización para valerse de los recursos disponibles y conformar un equipo que cumpla con los estándares exigidos bajo un clima de armonía y satisfacción tanto a nivel interno como externo.

En declaraciones de Daniel M entrevistado por Cigarruista (2013), sostuvo durante una reunión en Panamá en el 2013 que en algunos países como Brasil y México el número de empresas que han implementado sistemas de calidad total se ha incrementado significativamente en los últimos años ya que la visión de calidad ha dado un gran vuelco y se convirtió en una necesidad para que las empresas sean sostenibles y competitivas, Daniel M., figura como presidente de un poderosa empresa Mexicana.

Sin embargo en Venezuela el panorama ha sido otro ya que mantener la calidad del servicio al cliente interno es asociada a altos costos que no son vistos como una inversión sobre todo ante la situación económica por la cual atraviesa el país.

El posicionamiento de las empresas apunta a una excelencia y referencia por sus servicios unidos y que de alguna manera han logrado diferenciarse de los demás sobre todo cuando se trata de la industria automotriz, en Venezuela la cartera de clientes para las diversas marcas es muy amplia pero siempre dominando el cliente estándar, además de que suelen resultar corporaciones muy atractivas por su tamaño y los innumerables beneficios que muchos aseguran ofrecen las industrias de este sector en especial cuando se habla de vehículos los estándares de calidad y exigencia se elevan mucho más. La marca Mercedes Benz la cual forma parte del grupo Daimler AG reconocidos en el año 2012 según la Revista Económica de Venezuela como una de las diez compañías fabricantes de automóviles más grandes del mundo. La compañía se posiciono en el mercado Venezolano desde hace más de 10 años y tiene un alto reconocimiento por su calidad de servicio especializado y único, en palabras de González (2012:11) “la empresa presta un servicio de elevada calidad que pasa por procesos de verificación y evaluación constante a fin de prevenir defectos de fábrica”. En Daimler solo se proporciona servicio especializado a los vehículos de la mencionada marca, todo esto enmarcado dentro de sus políticas de rectitud y confiabilidad; lo cual es expresado en su misión, visión y valores.

Es propicio estudiar si la empresa en estudio aplica sus políticas de calidad y eficiencia al cliente interno así como lo ha venido haciendo con el cliente externo. Es propio reflexionar y preguntarnos qué aspectos está tomando en cuenta la gestión de recursos humanos en estos momentos para

afrontar las adversidades del sector automotriz en particular en su empresa y mantener un nivel satisfactorio de atención a sus clientes internos ya que son quienes mantienen la empresa de forma operativa aun cuando se confronta una situación económica que amenaza constantemente a la industria automotriz y más aún una empresa de origen transnacional con estándares de calidad muy altos que requieren de tanta especialización, ante esto es necesario cuestionar ¿cuál es la calidad de servicio ofrecida al cliente interno en la empresa? ¿Qué elementos percibe el cliente interno del departamento de recursos humanos al momento de evaluarlos? ¿Actualmente cómo percibe el cliente interno la calidad del servicio del departamento de recursos humanos? ¿Cómo percibe el departamento de recursos humanos a su cliente interno? ¿Qué esfuerzos lleva a cabo la gestión de recursos humanos para satisfacer a su cliente interno? ¿Se realizan diagnósticos o consultas que permitan tener una visión externa del departamento de recursos humanos para generar mejoras? ¿La visión de calidad de servicio al cliente que posee la organización aplica también al cliente interno?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

- ✦ Diagnosticar la calidad de servicio hacia el cliente interno del departamento de Recursos Humanos en una empresa del sector automotriz ubicada en el estado Carabobo.

### **Objetivos específicos**

- ✦ Describir la gestión del departamento de recursos humanos en la empresa en estudio.
- ✦ Determinar la calidad de la gestión del departamento de recursos humanos, desde la perspectiva del cliente interno.

### **Justificación**

El ámbito del trabajo y la administración o gerencia de los departamentos de recursos humanos se vuelve cada día más compleja y se hace necesario poseer conocimientos cada vez más amplios y profundos incluso trascendiendo las barreras del ámbito laboral puesto que nos involucramos con una serie de elementos clave que marcaran la pauta y definirán nuestra gestión impactando más allá del espacio o ambiente laboral en la vida de cada uno de los colaboradores del negocio. Es por ello que la importancia de esta investigación radica en la necesidad constante de observar y conocer como es percibida la gestión de Recursos humanos por sus clientes internos, estos aportes arrojaran debilidades y fortalezas que pueden ser manejadas de tal forma que permitan aprovechar al máximo los

recursos y observar escenarios que tal vez por la premura del día a día no son percibidos con facilidad.

A su vez para la organización esta investigación representa una oportunidad al cambio, la mejora y la evaluación de una gestión que puede estar siendo clave para incrementar el nivel de satisfacción laboral de sus colaboradores, ese nivel de satisfacción se traduce siempre en algo beneficioso ya que esto les permite conformar un equipo sólido de trabajo dispuesto a afrontar las adversidades y buscar soluciones ante los momentos de crisis además de proporcionarles una fuente de información para determinar el funcionamiento de sus servicios en el área de recursos humanos, además de demostrar o validar ante la organización la importancia que merecen sus colaboradores como clientes internos y el impacto que tienen ellos sobre la calidad del servicio hacia el cliente externo.

A su vez durante el proceso de recabar información generará como consecuencia un acercamiento importante en las diversas áreas de recursos humanos, así como con el personal de la organización, lo cual se convertirá en una base de conocimiento facilitando el contraste de la teoría con las prácticas ejercidas hoy en día en las organizaciones, hoy día se hace una necesidad observar y determinar cómo se acoplan las directrices externas e internacionales a las organizaciones que aun hacen vida en el país bajo marcos normativos tan estrictos y amplios ya que esas pueden ser fortalezas las cuales es imperativo conocer y saber hacer uso en pro de mejoras organizacionales.

La investigación sin duda sembrará un precedente y servirá de referencia a quienes a futuro deseen profundizar en el tema aquí referido tomándolo como guía para describir el comportamiento del consumidor interno (cliente interno) e incluso expandir la investigación partiendo de los

resultados que esta arroje al ser culminada. Además de poder ser empleada como referente de comparación con otras investigaciones llevadas a cabo en organizaciones distintas y así poder describir a nivel más amplio la percepción de los clientes internos por los departamentos de recursos humanos, puesto que se escuchan muchas opiniones sobre una gestión que independientemente en que empresa o negocio se realiza debe estar orientada y direccionada hacia el capital humano.

La investigación es sin duda una oportunidad a obtener una visión amplia pero muy bien enfocada sobre la gestión de recursos humanos y como se alinea esto a la concepción de calidad de su organización, al trabajo en equipo entre el departamento de recursos humanos y los ejecutivos de la misma, permitiendo dejar en evidencia si realmente se lleva a cabo lo que se profesa la organización y como de alguna forma esto es percibido por los colaboradores del negocio, traduciéndose en beneficios o dificultades que impactan en los resultados del servicio hacia el cliente externo.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEORICO REFERENCIAL

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

Una vez definido y planteado el problema así como tras haber direccionado la investigación mediante los objetivos emerge la necesidad de indagar e investigar respecto a investigaciones previas que abordaran la misma temática para enriquecer el conocimiento generando aportes comparativos entre las investigaciones. A continuación algunos aportes de investigaciones previas:

Zambrano (2013), presentó un trabajo de grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales en la facultad de ciencias económicas y sociales titulado **Calidad De Servicio Que Ofrece El Departamento De Recursos Humanos Al Cliente Interno En Una Empresa De Servicio Ubicada En San Diego, Estado Carabobo**. El principal objetivo de esta investigación se centró en Analizar la calidad de servicio que ofrece el Departamento de recursos humanos al cliente interno en una empresa ubicada en San Diego, estado Carabobo. A través de un diseño no experimental, apoyándose en las entrevistas y observación así como revisión documental como instrumentos para la recolección de datos lo cual les permitió describir los servicios prestados por la gerencia de recursos humanos satisfaciendo así su objetivo principal. La calidad del servicio brindada por el departamento de recursos humanos fue observada mediante los resultados de una encuesta aplicada a los trabajadores mediante la cual se pudo evidenciar como genera un impacto a nivel motivacional la calidad del servicio prestado por el departamento de recursos humanos y que la

ausencia se procesos de formación, desarrollo y planes de carrera generan un alto impacto en los trabajadores ya que cuando no existen puede haber un alto nivel de desmotivación, resaltando a su vez la importancia de que la gerencia de recursos humanos cuente con las herramientas suministros que le faciliten la ejecución de sus labores. Los investigadores recomiendan la inclusión de un profesional de recursos humanos en el departamento así como vincular la gerencia de recursos humanos al plan general de la organización. La investigación fue seleccionada ya que la temática central es calidad de servicio al igual que el estudio que aquí se busca hacer, a su vez los hallazgos de la referida investigación permitirán realizar un referente comparativo de resultados un poco más interesante para conocer cómo se levaba y como se lleva hoy día la gestión en las organizaciones.

Godoy (2011), de la Universidad Central de Venezuela, presentó a la revista venezolana Observatorio Laboral la investigación titulada **El capital humano en la atención al cliente y la Calidad del Servicio**. Cuyo objetivo fue reflexionar sobre tres aspectos consideró importantes para que las empresas alcancen un alto nivel de competitividad en el mercado moderno; el primero es el análisis del sistema de atención al cliente y su importancia en el logro de los objetivos propios y colectivos de la empresa. En segundo lugar la calidad del servicio al cliente y su relación con una adecuada captación y capacitación del capital humano y finalmente un análisis del talento humano como factor clave para atraer y retener individuos altamente motivados, preparados académicamente y con experiencia en el mercado para lograr una excelente calidad del servicio. Godoy señala que es conveniente crear e implantar horizontes claros y definidos en materia de políticas de desarrollo de recursos humanos y en la capacitación continua del capital humano, facilita la atención al cliente; por cuanto los trabajadores tendrán mas conocimiento sobre los productos y servicios que se ofrecen, los

tipos de clientes, técnicas de ventas entre otros, lo cual ayuda a elevar su autoestima en un nivel óptimo para cumplir eficazmente su labor de atención, tanto en lo interno como en lo externo. Las necesidades del individuo incluso a nivel social siempre resaltan para poder satisfacer deseos crear una atención hacia el cliente interno que se extiende hacia el exterior. Finalmente la inversión en materia de desarrollo, capacitación e impulso hacia la investigación y el conocimiento son elementos clave que recomiendan no pasar desapercibidos ya que son recursos intangibles que impactan sobre la productividad y satisfacción del cliente interno.

Un aporte muy enriquecedor por poseer la perspectiva de investigadores de otras áreas del comportamiento humanos es el de Valbuena (2008) quien para optar por el Título de Licenciada en Psicología de la Universidad de Los Andes, presentó una investigación titulada **Satisfacción Del Cliente Interno Y Calidad Del Servicio En El Área De Recursos Humanos**. El objetivo central de la investigación fue determinar la relación entre la satisfacción del cliente interno y la calidad del servicio en el área de recursos humanos. Bajo una investigación descriptiva correlacional y la encuesta como método de recolección de datos. Los resultados determinaron y confirmaron que a mayor calidad de servicio mayor era el nivel de satisfacción de los trabajadores a su vez se estableció que el único a través del cual se puede determinar o evaluar la calidad del servicio es el cliente y que la calidad de ese servicio es un reflejo de la cultura organizacional. A su vez resalta la importancia de que el personal de recursos humanos este en capacidad de dar respuesta, analizar y comprender los requerimientos del cliente interno no solo a nivel material o físico sino también a nivel emocional.

Otro gran aporte hallado es la investigación llevada a cabo por Fuenmayor (2002), titulada **“Medición De La Percepción De La Calidad**

**Del Servicio Al Cliente Interno”** en la Universidad de Carabobo para optar por el título de Licenciada en Relaciones Industriales. Su principal objetivo fue medir la percepción de la calidad del servicio al cliente interno de una empresa de servicio. Bajo la modalidad de investigación descriptiva, valiéndose de herramientas de recolección de datos como la observación, recopilación documental y cuestionarios se evidencio como la calidad del servicio prestada a los clientes internos incide sobre su percepción de la organización y el sentido de pertenencia que se sienta hacia la misma.

Garrido (1998), en la Universidad de Valladolid España, realizo una investigación en España para La Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa publicada en su revista. La investigación se titula **Satisfacción De Los Clientes Internos: El Papel Estratégico De La Gestión De Los Recursos Humanos**. La investigación iba centrada hacia como el marketing interno puede ser una estrategia para desarrollar el potencial las capacidades y competencias del personal mediante políticas de administración de personal bien diseñada que satisfagan a los clientes internos de una organización. Garrido (1998) asegura,

“si la empresa desea obtener el máximo potencial profesional personal de su directivo debe ser capaz de ofrecerle unas condiciones laborales que satisfagan, en gran medida su función de utilidad. Para ello se precisa una adecuada política de gestión de recursos humanos estratégica basada sobre todo en los incentivos que brinda la retribución, la formación, la promoción y la estabilidad en las relaciones contractuales”. (p.12)

La investigadora enuncia como la alternativa del marketing interno debe estar siempre presente lo cual propicia el respectivo estudio del mercado interno tomando lo que dicen Quintanilla y Bonavia (1993) se deben tener presentes las aspiraciones, deseos, metas, expectativas, etc, que se desean satisfacer dentro de la organización.

Lo fundamental es que la gerencia sepa mercadearse y captar el interés del personal o directivo ofreciendo o brindando alternativas que logren satisfacer sus necesidades en los distintos niveles sin crear falsas expectativas, tomando en cuenta sus expectativas y anhelos ya que no solo se trata de ofrecerles un puesto de trabajo o un cargo, a su vez la comunicación el feed-back destacan dentro de los elementos necesarios e impera.

### **Bases Teóricas**

Para la realización de esta investigación resultó imperativo hacer referencia a ciertas teorías y definiciones que sentaron las bases para un mejor entendimiento y comprensión del tema en estudio además de permitir posteriormente dar un sustento lógico al desarrollo de la investigación.

El departamento de recursos humanos a pesar de ser un área humanista con conocimientos técnicos suele ser tildado como un área complicada puesto que está bajo la mirada de toda una organización, fundamentalmente de los colaboradores internos o trabajadores quienes tienen un conjunto de demandas y/o aspiraciones para cubrir sus expectativas y en base a eso estiman su nivel de satisfacción respecto a una gerencia determinada.

Ese día a día que se vive en las organizaciones obliga a profundizar y comprender que la calidad del servicio de los departamentos de recursos humanos de alguna manera genera un impacto en la organización, en el rendimiento y la percepción del trabajador sobre la organización.

Partiendo de la base de que las organizaciones son un sistema complejo, son abiertos e interactúan con su entorno y de forma interna entre los sub-sistemas que la componen, lo que genera una retroalimentación para

la mejora continua de los procesos. Sabiendo eso es entonces imperativo definir como se ejecutara ese proceso de interacción para lograr una retroalimentación lo más favorable posible. A continuación las teorías referentes necesarias para el estudio:

### **Gestión de Recursos Humanos**

La gestión de recursos humanos en opinión de Delgado (2013:194) ha sido considerada como una estrategia o herramienta que permite a las organizaciones alcanzar sus metas propuestas mediante el manejo o administración de los diversos sub-sistemas que componen las unidades de recursos humanos.

La gestión de recursos humanos hoy día puede organizarse de diversas formas, estilos o modelos para algunos autores como Pereda (1999:27) “se pueden adoptar diversas formas o patrones organizativos según se desenvuelva el entorno, sobre todo a nivel económico, influyendo desde el tamaño de la organización hasta el compendio de políticas, normas, valores, misión, meta y estructuras pre-establecidas en las organizaciones”. Sin embargo en ese proceso de gestión no marca la pauta solo el aspecto gerencial, sino que el nivel participativo de los colaboradores y las líneas de comunicación son grandes elementos que marcaran la pauta en cuanto al modelo de gestión adoptado. Mientras más fluidos sean los canales de comunicación un mayor entendimiento existirá entre la gerencia y los colaboradores.

La gestión de recursos humanos más que como un proceso de planear, coordinar y controlar que siempre han sido las funciones básicas gerenciales, hoy día se traza una visión hacia el futuro de las organizaciones en donde Pereda (1999: 8) dice “la política de la gestión de los recursos humanos en una empresa es de gran importancia, se basa en el

reconocimiento a los trabajadores como uno de los activos más importantes para conseguir los objetivos marcados por la organización”

El departamento de Recursos Humanos en una empresa cumple un papel fundamental como medio de conexión entre las organizaciones sus objetivos y los objetivos individuales de cada colaborador del negocio, para Werther (1991:4) “un departamento de personal enfrenta desafíos múltiples que se originan en la demanda de esos seres humanos, de las organizaciones y el entorno en el que existen, por lo tanto es indispensable el manejo de equipos de trabajo con funciones bien definidas”. Mientras más conscientes estén quienes laboran en el departamento sobre cuál es el impacto que genera su gestión sobre la productividad de la organización y comiencen a preocuparse un poco más por el bienestar de los colaboradores, mejores resultados se obtendrán al final de cada día.

Werther (1991:4) “es muy justo afirmar que la correcta administración de los recursos humanos trasciende incluso el ámbito económico e influye de modo directo en la satisfacción y bienestar de toda la población”

La gestión de recursos humanos consta de múltiples funciones o actividades que llevar a cabo que se aglomeran en los conocidos subsistemas para Chiavenato los procesos básicos de administración de personal se dividen en cinco reglones presentados en el siguiente cuadro:

## Cuadro N° 1

### Los cinco procesos básicos en la administración de personal

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES COMPRENDIDAS
Provisión	Quien ira a trabajar en la organización	Investigación de mercado de recursos humanos Reclutamiento de personal Selección de personal
Aplicación	Que harán las personas en la organización	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Seguimiento y Control	Cómo saber quiénes son y que hacen las personas	Base de datos o sistemas de información Controles- frecuencia- productividad- balance social.

Fuente Elaboración propia a partir de Idalberto Chiavenato (2000)

Otra clasificación a las funciones de recursos humanos es la ofrecida por Puchol (2005), delimitando así los siguientes subsistemas o funciones:

- Función de empleo, comprende tareas relacionadas con el aumento y disminución de personal. Tales como: planificación de plantillas, distribución del personal, descripción de los perfiles y puestos de trabajo

- Función de administración de personal, se integran actividades como la contratación, la selección, gestión de nóminas y seguro social, derechos y deberes de los trabajadores, permisos, vacaciones, seguridad y salud laboral, entre otros
- Función de retribución, consiste en establecer fórmulas salariales (estructura de la nómina, componentes fijos y variables, pago en especies, otros beneficios), política de incentivos y niveles salariales para las distintas categorías.
- Función de desarrollo de los recursos humanos, comprende establecer planes de carrera, evaluar el potencial del personal, gestionar la motivación y controlar el desempeño de las tareas, crear planes de formación y realizarlos, estudiar el clima laboral, entre otros.
- Función de relaciones laborales: actividades en referencia al contacto con los representantes de los trabajadores y a las condiciones colectivas de trabajo.
- Función de servicios sociales: entendida como aquellos beneficios para los trabajadores con intención de mejorar el clima laboral. Tales como planes de vejez, economatos, comedores, residencias vacacionales, seguros de jubilación, accidentes o enfermedades.

### **Comunicación organizacional**

La comunicación es un elemento intangible que permite transmitir y recibir información que genera impacto en la gestión del departamento de recursos humanos y se ve reflejado en toda la organización ya que la transmisión de la información de manera adecuada y a través de los

mecanismos correctos facilita el logro de los objetivos y la comprensión de los procesos llevados a cabo. Ivancevich (2007), señala:

Un buen sistema de comunicación favorece el logro de objetivos empresariales, mejora el clima laboral, permite adoptar decisiones correctas y fomenta la motivación. Además la clase de comunicación predominante indica el estilo de dirección y su visión de los recursos humanos en la organización.

Existen diversos medios de comunicación empleados por las empresas entre los que destacan:

- Comunicación verbal, es un medio rápido de respuesta inmediata, además permite apreciar la actitud del interlocutor aunque se reserve la respuesta más adelante. Sin embargo el principal inconveniente de este mecanismo reside en la falta de pruebas sobre las cuestiones tratadas.
- Comunicación escrita, utiliza diversos soportes y medios de transmisión: cartas, notas, circulares dirigidas a todos o parte de los empleados, fax, correos electrónicos. En algunas empresas la red informática de comunicación interna adquiere gran influencia como medios de comunicación. Una de sus principales ventajas es que lo escrito supone una prueba del contenido del mensaje, lo cual refuerza el compromiso de las personas involucradas. (p.11)

### **La función de servicio desempeñada por la gestión de recursos humanos**

Gestionar los recursos humanos conlleva un gran número de actividades de diversa índole en las cuales siempre se busca la mejor forma de satisfacer las necesidades y generar beneficios para los trabajadores que les impulsen a continuar formando parte del equipo en una determinada organización.

Werther (1991) considera que los departamentos de personal o recursos humanos proporcionan servicios al personal que labora en las organizaciones, identificando una relación de intercambio continua de la siguiente forma:

Los departamentos de personal existen para ayudar al personal, a los empleados, los directivos y la organización a lograr sus metas. Los directivos de recursos humanos no ejercen la autoridad (ni tienen la responsabilidad) de dirigir otros departamentos; en vez de ello se les da autoridad corporativa. Esa autoridad consiste en la posibilidad de asesorar (no dirigir) a otros directivos. La autoridad directa o de línea consiste en el derecho y la responsabilidad de dirigir las operaciones de los departamentos que manufacturan o distribuyen los productos o servicios de la empresa. (p15)

La calidad del servicio prestado por el departamento puede mermarse según la cantidad de personas que allí labore y el tamaño o volumen de trabajo que posea cada organización. En este sentido, Werther (1991:16) afirma que “las dimensiones del departamento afectan el tipo de servicio y en los departamentos pequeños el gerente maneja muchas de las actividades cotidianas y esto le permite mantener un contacto frecuente o por el contrario se distancia y se pierden las comunicaciones”

### **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es un tema que se convirtió en relevante gracias a los estudios de E. Mayo en las Western Electric Company, ya que se pudo evidenciar como ciertos aspectos y características puntuales podrían mejorar el nivel de agrado de los trabajadores generándose así un alto nivel de satisfacción laboral, esto relacionado a las necesidades básicas de los seres humanos y como podían ser satisfechas en cierta medida durante la jornada de trabajo.

Según Chiavenato (2009), citando a Robbins (1998), define la satisfacción laboral como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Es por ello que cuando se habla de satisfacción laboral es necesario comprender las necesidades básicas de los seres humanos y que son direccionados por ellas, en búsqueda siempre de satisfacerlas de forma óptima. Para Maslow, citado por Ivancevich (2005):

La persona se ve impulsada en primer lugar por una motivación económica que le lleva a obtener los medios necesarios para satisfacer sus necesidades básicas, como pueden ser comer, alojarse, vestirse, etc. Una vez resueltas estas necesidades elementales, la motivación se dirige hacia la satisfacción de la necesidad de seguridad que permita consolidar los logros adquiridos. En materia de trabajo, se empiezan a valorar los contratos indefinidos, las empresas solventes, la protección social entre otros.(p.125)

La satisfacción de los colaboradores dependerá de diversos factores y sus necesidades personales, así como el grado en el que estas estén o no satisfechas. Para Melia y Peiró (1989), citados por Badell y Stanchieri (2011), existen tres factores asociados a la satisfacción:

1. Satisfacción con la supervisión: la satisfacción de un individuo es afectada por las relaciones personales con sus supervisores, la forma en que estos juzgan su tarea, proximidad y frecuencia de supervisión el apoyo recibido de los equipos superiores y la justicia e igualdad de trato recibida por la organización.
2. Satisfacción con el ambiente físico de trabajo: la satisfacción de un individuo también se ve afectada por el entorno físico, espacio de lugar de trabajo, limpieza y temperatura del lugar donde desempeña su función.

3. Satisfacción con las prestaciones recibidas: se refiere a la satisfacción del individuo respecto al grado en el que la empresa cumple el convenio, las disposiciones y las leyes laborales y la forma en que se da la negociación en la empresa sobre los aspectos laborales.

### **Motivación laboral.**

La motivación está asociada al impulso de satisfacer las necesidades y alcanzar las metas, en ello influyen diversos factores tanto internos y personales como externos. Ivancevich, (2005) dice :

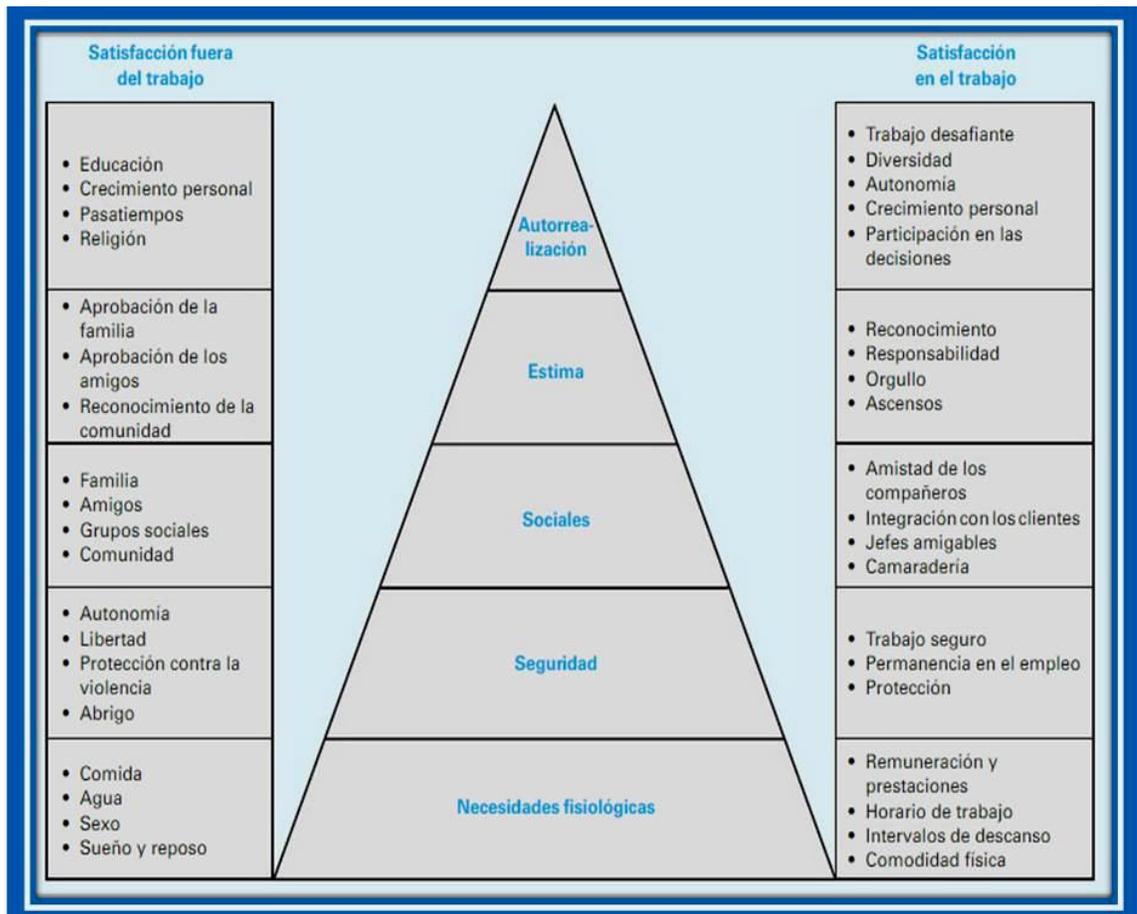
La forma de actuar de una persona responde a uno o varios impulsos conscientes o inconscientes sobre los que esta tiene mayor o menor control. Esos impulsos que nos llevan actuar de determinada manera reciben el nombre de motivación. (p.132)

La satisfacción y la motivación laboral van de la mano en conjunto a las metas que tenga establecidas cada individuo, en el trabajo el reconocimiento y el valor que se de a los esfuerzos de una persona se convierten en una motivación para superar las metas propuestas y para llevar a cabo un trabajo de calidad. Ivancevich (2007), afirma que los factores motivacionales como la remuneración, el reconocimiento y el buen trato ayudan a trabajar más y mejor.

La teoría de Abraham Maslow sobre las necesidades, las jerarquiza mediante una pirámide, partiendo de la base tomando en cuenta la importancia e influencia de cada una en el comportamiento humano. (Ver figura N°1)

Figura N° 1

### Pirámide Jerárquica De Necesidades Según Maslow



Fuente: Chiavenato, Idalberto (2000)

### Servicio

La prestación de un servicio es algo que suele estar destinado a satisfacer una necesidad lo cual está estrechamente relacionado con los deseos aspiraciones y/o necesidades de los seres humanos.

Los servicios siempre involucran la satisfacción de otra persona según deseos pre establecidos. Vargas y Aldana (2006) desarrollaron un

concepto de servicio partiendo de los filósofos en gestión de calidad en el cual toman como punto vinculantes a las personas:

El servicio conjunto de actividades realizadas por personas, con disposición de entrega a los demás para la construcción de procesos que conduzcan a incrementar la satisfacción de necesidades, deseos y expectativas de quien lo requiera. Como intangible adiciona valor al producto. Lleva consigo múltiples interrelaciones personales que producen beneficio mutuo. (p.59)

En otro orden de idea Albretch (1992) citado por Vargas y Aldana (2006) define el servicio como:

Conjunto de actitudes que determinan comportamientos orientados a satisfacer al cliente en relación con sus intereses, expectativas, necesidades y anhelos que originan una serie de procesos para satisfacer una necesidad, realizando diferentes funciones que el cliente no desea ejecutar y que está dispuesto a pagar a quien lo reemplace, este alguien analiza cómo satisfacer, en qué oportunidad, lugar y elementos y con *qué* personas (p.57)

La prestación de un servicio está sin duda altamente relacionada a los intereses de una persona o un grupo y la prestación de dicho servicio y las características del mismo convergen en un elemento común, que son las personas y su satisfacción. Ambas definiciones sobre calidad toman en cuenta aspectos centrales como la satisfacción de necesidades, requerimientos y la generación de expectativas en quienes recibirán el servicio. El servicio es sin duda un conjunto de actividades realizadas. Sin embargo sin duda alguna las actitudes aunque no son el todo del servicio, forman parte de el.

Desintegrando las definiciones de los autores se puede determinar entonces el servicio como un conjunto de actividades destinadas a satisfacer necesidades, expectativas y requerimientos, actividades que van de la mano con las actitudes y comportamientos evidenciados o reflejados por aquellos que ejercen la acción destinada a satisfacer alguna necesidad. Es decir, no se trata solo de lo que se hace y para que se haga, las condiciones y el cómo se hace, también serán parte de lo que se define como servicio.

## **Calidad**

La calidad se relaciona al uso del producto o servicio, la utilidad que esté presente, la durabilidad e incluso el costo. Para autores como Juran la calidad es “la adecuación del uso al costo y se refiere a la ausencia de deficiencias.”

Mientras que para Vargas y Aldana (2006:128) “la calidad se refiere a cumplir sistemáticamente con los requerimientos, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes o usuarios”

Las normas ISO-9000 señala que el producto que se ofrece al cliente debe satisfacer sus necesidades, por lo que se deben hacer estudios que permitan detectar necesidades que puedan ser cubiertas por la organización y así cumplir con lo que denominan requisitos del cliente lo cual no es más que sus expectativas o lo que espera de la organización.

El concepto de calidad es un término que ha evolucionado constantemente con el paso de los años, aunado al hecho de que la calidad dependerá de las demandas del momento y puede convertirse en un término muy subjetivo. Se dice que un producto o servicio es de calidad cuando satisface las necesidades del cliente en su totalidad. Delgado 2006

Dada la complejidad y amplitud que engloba el término, Delgado (2006:4) indica algunas de las cualidades que deben poseer un producto o servicio para ser considerado de calidad:

- Velocidad
- Capacidad
- Durabilidad
- Seguridad
- Facilidad

### **Filosofía de Juran**

La administración de la calidad depende de tres aspectos que denomino la Trilogía de Juran, Delgado (2006) explica estos tres pasos como un proceso de administración por etapas el cual puede ser aplicado en cualquier tipo de organización ya sea manufacturera o de servicios.

1. Planeación de la calidad, durante esta etapa se determinaran y desarrollaran los productos, por ello es necesario conocer las expectativas y estándares necesarios para obtener resultados satisfactorios. Esta etapa consta de:
  - Identificar a los clientes
  - Determinar sus necesidades
  - Traducir las necesidades al lenguaje de la compañía
    - Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades del cliente.
    - Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.
    - Transferir el proceso a la operación.
2. Control de calidad, para llevar a cabo un control se debe realizar una revisión periódica de los procesos que se llevan a cabo generando un proceso de retroalimentación. Dicho proceso de control permite verificar el cumplimiento de metas y objetivos. Al transferir la responsabilidad de controlar y verificar el

cumplimiento de los procesos y objetivos hacia otras personas, estas se involucran, participando de forma más activa e interesada lo cual se convierte en una evaluación constante del proceso.

3. Mejora de la calidad, durante esta etapa se ejecutan todos los cambios posibles y proyectos planteados, producto de ese proceso de evaluación y control llevado a cabo. En las mejoras impactara considerablemente el nivel de participación y compromiso de las personas. En esta etapa Juran propone las evaluaciones de desempeño como herramienta para administrar y mejorar los procesos y métodos. (p.32)

### **Filosofía de Juning**

Edward. Deming fue uno de los propulsores en cuanto a describir y plantear una filosofía en referencia a la calidad y como esta podía generar beneficios en las organizaciones, siendo implementada como una filosofía de administración, tomando en cuenta aspectos psicológicos, sociológicos y culturales.

Delgado (2006) hace referencia a Deming y el hincapié que hacía en que las organizaciones deben expandir su visión y poseer un conocimiento así como una visión extensa y global que incluya:

- Diseño y administración de la organización mediante una visión sistémica.
- Comprender el concepto de variación que provoca la falta de control en los procesos del negocio
- Desarrollar el conocimiento técnico, tecnológico y administrativo que les permita comprender y mejorar sus procesos.
- Tener un claro entendimiento del comportamiento humano. (p.46)

El principal aporte de Deming fueron los denominados 14 puntos de la alta administración para lograr calidad y ser competitivos en el mercado, los cuales constituyen una guía de qué y cómo hacerlo para lograr una administración orientada hacia la calidad. (Ver figura N°2)

**Figura N°2**

**Los 14 pasos de Deming**

- 1 • Crear una vision de futuro y comprometerse con esta.
- 2 • Aprender y vivir la filosofía de la calidad.
- 3 • Comprender el propósito de la inspección y su rol en el mejoramiento de procesos y la reducción de costos.
- 4 • dejar de tomar decisiones usando como unico parametro el precio.
- 5 • mejorar de manera constante y por siempre los sistemas d eproduccion y servicio,
- 6 • formalizar entrenamiento de todo el personal
- 7 • sustituir la supervision tradicional por un liderazgo efectivo.
- 8 • eliminar el miedo, sustituyendolo por la confianza y un clima de innovación.
- 9 • optimizar y enfocar el trabajo hacia los objetivos del negocio
- 10 • dejar de usar slogans y exhortacione s para motivar a los trabajadores
- 11 • eliminar las cuotas numericas y la administracion por objetivos
- 12 • remover las barreras que impidan al empleado sentirse orgulloso de su trabajo
- 13 • promove rla educacion y el mejoramiento del personal
- 14 • asegurar que todo lo anterior se realice.

Fuente: elaboración propia a partir de Delgado (2006)

## **Sistemas de Calidad Total**

Al hablar de calidad surge una recopilación de numerosos autores, filosofías y planteamientos con aportes muy valiosos sobre todo por lo diverso de los mismos siendo aplicables a cualquier tipo de organización y siempre con una meta en común, que es posicionarse en el mercado a través de la calidad en sus servicios y productos. Estas teorías se han agrupado con lo mejor de cada una y se constituyó lo que se denomina Administración de Calidad Total, la cual en palabras de Paz y González (2002:1) “se focaliza en las necesidades del cliente y en la mejora continua de los procesos. Cada proceso sea operacional, administrativo o interdepartamental, es continuamente definido y mejorado”

Cuando los autores hablan de calidad total o llamada Total Quality Management refieren que existen dos tipos de clientes, el interno y el externo.

El cliente externo es definido como un usuario final quien recibe un producto o servicio, mientras que el cliente interno puede ser tanto una persona como una unidad de trabajo de forma interna dentro de la organización. Paz y Gómez (2002:8) dicen “todos en la organización tienen un cliente, para algunos pueden ser internos (el siguiente trabajador en la cadena de mando u otro departamento) o externos (usuarios o vendedores), pero cada uno de ellos tiene sus requisitos de calidad.”

La competitividad de una organización en el mercado no solo es medible en términos de ventas y productividad sino en condiciones laborales, beneficios, ambiente laboral, planes de carrera y todo eso es indudablemente atribuible a la gestión de recursos humanos, si buscan las organizaciones hoy día contar con el mejor equipo y posicionarse no solo por el producto, es entonces necesario extender las estrategias de negocio en materia de

calidad hacia el cliente interno que son los colaboradores en las organizaciones.

### **Calidad de servicio**

Se puede entender como el grado de satisfacción del cliente en consecuencia del servicio prestado por otros, Albrecht (1998:22) señala que “la calidad del servicio puede ser medida o determinada valiéndose de varias herramientas, desde un check list hasta cuestionarios, matrices, diagramas, esquemas o cuadros”

### **Cliente**

El cliente es definido por Albrecht y Bradford, quienes son citados por Pérez (2006:6) como la razón de existir del negocio. Entonces se entiende que es la persona que paga por recibir a cambio un producto o un servicio. Esta es la razón por la cual las empresas dirigen sus políticas, productos, servicios y procedimientos a la satisfacción de sus expectativas.

Es necesario resaltar la existencia y el papel desempeñado en la calidad de servicios por dos tipos principales de clientes, es decir, por los clientes externos y por los clientes internos.

### **Cliente Interno**

Los clientes internos son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de bienes o servicios. Cada unidad, departamento o área es cliente y proveedora de servicios al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos. De ahí que cuando las personas de una organización solicitan un servicio, lo que están pidiendo es apoyo,

colaboración o una buena disposición para que se les brinde lo que necesitan.

En la mayoría de las empresas no se tiene en cuenta la opinión del cliente interno, esto es, de sus trabajadores, y para que la atención al cliente posea calidad hay que tener en cuenta a todos los empleados y verlos como el aspecto más importante. Pérez (2006) dice:

Los clientes internos son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de bienes o servicios. Cada unidad, departamento o área es cliente y proveedora de servicios al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos. De ahí que cuando las personas de una organización solicitan un servicio, lo que están pidiendo es apoyo, colaboración o una buena disposición para que se les brinde lo que necesitan. En la mayoría de las empresas no se tiene en cuenta la opinión del cliente interno, esto es, de sus trabajadores, y para que la atención al cliente posea calidad hay que tener en cuenta a todos los empleados y verlos como el aspecto más importante. (p.15)

### **La gerencia del servicio al cliente**

La gerencia es un proceso de planificación, organización, dirección y control dirigiendo esfuerzos en conjunto a lograr los objetivos y metas a nivel estratégico de la organización. En la actualidad existen diversos modelos gerenciales los cuales se han creado según las necesidades de las organizaciones y las condiciones del entorno.

Cuando se habla de gerencia en servicio al cliente Mejía (2004), la define como “un estilo gerencial el cual propende por crear una cultura en

toda la organización para promover una relación amable, calidad y llena de interés por las cosas del cliente”

El servicio al cliente hoy día se ha convertido en una cultura orientada a maximizar los beneficios es por ello que debe ser una prioridad en las organizaciones tanto para clientes internos como externos.

Para Mejía (2004) existen un conjunto de estrategias que apoyan el concepto de servicio al cliente, siendo una de ellas:

El conocimiento del cliente, la idea se fundamenta es que para prestar un servicio eficiente es necesario conocer las necesidades del cliente así como sus características y condiciones. Esto es fundamental ya que las personas son complejas y no todos son iguales por lo cual pueden existir clientes altamente demandantes o aquellos que requieren un servicio ocasional. “hay que saber qué importancia y valor tiene para el cliente el servicio, para así explotar esta variable implementando los recursos necesarios para desarrolla una buena metodología de servicio al cliente. Las encuestas de satisfacción son un buen medio para conocer esta verdad. (p.2)

Sin duda alguna, conocer y estudiar al cliente y sus necesidades resulta imperioso si la meta es satisfacerlo plenteramente. Sin embargo, Mejía (2004:4) hace referencia a una característica importante que deben poseer quienes prestan el servicio, el auto dice “las personas que prestan los servicios deben tener las destrezas y los conocimientos necesarios sobre el área en que se da la prestación del servicio, y a su vez contar con el deseo de utilizarlos para beneficio de los clientes.”

La gerencia de servicio sin duda ha surgido con el paso de los años como un nuevo estilo gerencial que busca el posicionamiento máximo en el mercado orientándose hacia el cliente y más aún dado el incremento que

existe en el sector dedicado a los servicios, más aun cuando se ha demostrado que grandes empresas con esta filosofía han logrado diferenciarse del resto y convertirse en líderes a nivel mundial o local. Para Vargas y Aldana (2006) la gerencia de servicio:

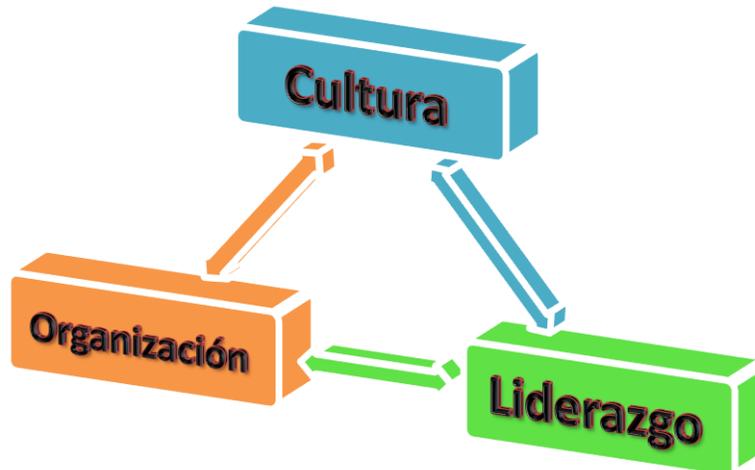
Es un concepto transformacional, una filosofía, un proceso de pensamiento, un conjunto de valores y actitudes y –tarde o temprano– un conjunto de métodos. Sus actividades básicas se centran en crear expectativas de calidad, propiciar un clima de motivación, suministrar los recursos necesarios, ayudar a resolver problemas, eliminar obstáculos y estar convencido de que un servicio prestado con calidad lleva al éxito empresarial (p.71)

### **El triángulo del servicio interno**

Las organizaciones suelen proyectar un alto nivel de importancia hacia el cumplimiento satisfacción y altos niveles de calidad hacia sus clientes externos pues la visión es de que ellos son la razón de ser de las compañías, sin embargo, las organizaciones comienzan a comprender que el cliente interno es vital para movilizar las compañías y hacerlas productivas ya que sin los colaboradores no existiría ningún servicio que prestar al cliente externo. Es así como surge el esquema del triángulo de servicio interno que establece tres niveles que rodean al cliente interno. (ver figura n°3)

**FIGURA N°3**

**Triángulo de servicio interno.**



**Fuente: Albrecht, Karl (1998)**

Estos tres elementos giran y se conjugan en torno al cliente interno conformando de forma sinérgica para garantizar el éxito, seguridad y consecución satisfactoria de las metas. “El cliente interno es el eslabón que enlaza a la empresa con el mercado. Él garantiza que los propósitos y resultados permitan el éxito institucional”. Albrech (1998:130)

Cultura de servicio: es el conjunto de ritos y creencias que diferencian a una organización de otra, incluyendo el modo de comportarse y cómo se relacionan las personas, expresado en una manera de actuar, sentir y pensar en función del cliente.

Vargas y Aldana (2006) dicen al respecto:

La cultura tiene elementos básicos (o invisibles), elementos visibles implícitos y elementos visibles explícitos, todos ellos se interrelacionan entre sí, interaccionan unos con otros, se incluyen, condicionan y modifican recíprocamente, es decir, son fuertemente

interdependientes. Los elementos básicos (invisibles) son aquellos que determinan el tipo de cultura de una empresa. En este primer grupo se encuentran los factores núcleo o nivel central de la cultura de la empresa, aquellos que la direccionan: la historia, los valores, las creencias, la preocupación por las personas, los perfiles de los directivos, el sentido de compromiso y pertenencia. Los elementos visibles implícitos, son aquellos que aunque se ven y se perciben fácilmente, no se expresan como resultado de una acción voluntaria por parte de los niveles directivos de la organización, pero que también tienen una fuerte incidencia en la organización, generalmente son gestionados por la dirección. Estos elementos se concentran en factores como las costumbres, las actitudes, los procesos, las normas, las estrategias, el trabajo en equipo, los sistemas de dirección y la orientación al cliente. Y, por último, se encuentran los elementos visibles explícitos, aquellos constituidos por factores que son gestionados de forma voluntaria en los diversos niveles directivos, con el propósito de mejorar y hacer vida la cultura de servicio dentro de la organización. Hacen parte de este tipo de elementos: el sistema de solución de conflictos, los espacios físicos, el sistema de reconocimientos y recompensas y las comunicaciones. (p.67)

El liderazgo: centrado en valores y cualidades intrínsecas ya que cuando se habla de calidad de servicio es necesario trabajar en equipo para lograrlo, ser dinámico y participativo así como poseer una gran capacidad de comunicación.

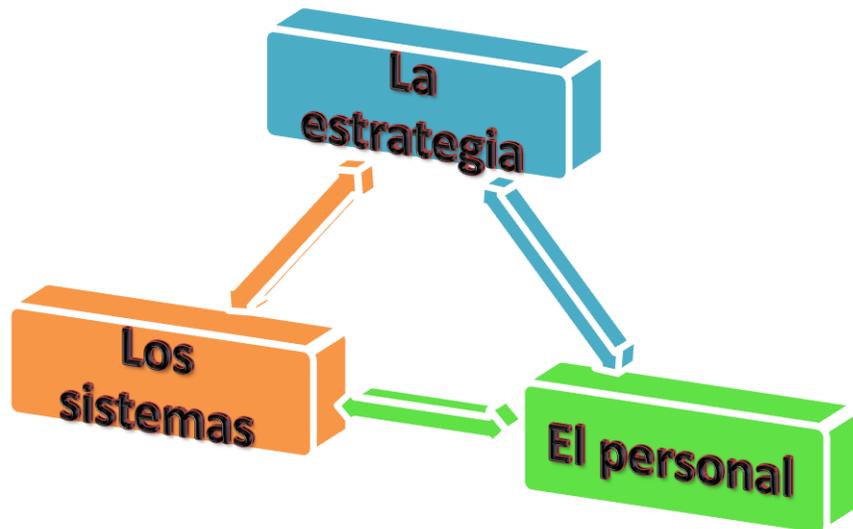
El líder de la Calidad en el Servicio debe tener grandes valores que le lleven a desarrollar una gestión, de manera que alcance la efectividad y calidad en el liderazgo; estos valores se reflejan en la capacidad de poseer una Visión alta y compartida, ser altamente perceptivo, ser innovador, entusiasta, tener disposición al cambio, ser participativo, contar con una firme vocación hacia la calidad en el servicio y, por tanto, orientado a los clientes internos y externos de la organización; tener habilidad para el trabajo en equipo y

facilidad para el Empowerment. Debe ser un gran negociador, con velocidad en las respuestas, con una gran aptitud para saber escuchar, comunicarse y para visualizar las personas que tiene a cargo y potenciarlas lo mejor posible. Debe tener un gran sentido del éxito, seguridad en sí mismo, constancia, entusiasmo, compromiso, habilidad para lograr una interacción profesional con el cliente. (p.68)

La organización: se refiere a las estructuras y esquemas organizacionales a nivel de procesos internos y las delimitaciones esquemáticas, sobre todo a nivel jerárquico que existen, deben ser organizaciones abiertas al cambio, con velocidad de respuesta para que se ajuste a la funcionalidad de sus operaciones; innovación que lleve a desarrollar formas que conduzcan a satisfacer las necesidades de terceros y valor agregado en cada uno de sus procesos como elemento fundamental de la supervivencia de la organización, además debe estar de forma invertida es decir en V, lo que significa apertura, victoria, esfuerzo y concertación en el cliente.

**FIGURA N°4**

**Triángulo de servicio externo**



Fuente: Albrecht, Karl (1998)

En el triángulo del servicio la atención se centra en el cliente, enfocándose en 3 puntos estratégicos Garaventa (2006):

- Las estrategias de servicio que permite dirigir la atención hacia las verdaderas necesidades del cliente. (Estrategias de recursos humanos, planificación, detección de necesidades tanto manifiestas como encubiertas, matrices con debilidades y fortalezas, evaluaciones de desempeño, escalas salariales, entre otros).
- Personal operativo orientado hacia el cliente, con adecuada capacidad de respuesta y deseo de ayudar.

- Sistemas basados en el trato amistoso con el cliente. (p.35)

Aldana y Vargas (2006), presentan una descripción detallada de cómo conjugar los tres elementos del triángulo de servicio de Albrecht y así obtener un máximo beneficio en atención al cliente:

Estrategia de servicio: consiste en la unificación de las metas organizacionales, en conjunto con las individuales y como aprovecharlas para orientar a las personas en la organización hacia los intereses del cliente tomando en cuenta tres elementos; la investigación de mercadeo, la misión del negocio y los valores, principios y objetivos, los cuales se encuentran en los grandes propósitos organizacionales.

Sistemas y recursos: la disposición de recursos, programas y sistemas debe adecuarse a las llamadas necesidades del cliente y no a la organización, demostrando siempre la orientación hacia el cliente y la disposición de la organización a facilitar los procedimientos en tanto sea posible.

Personal (Recursos Humano): el personal en constante interacción con los clientes ya sea directa o indirecta debe estar siempre orientado hacia el cliente y debe estar consciente de cómo sus decisiones impactan generando consecuencias que se busca sean positivas, dando inicio a una cadena de valor. (p.64)

Cuando se habla de calidad de servicio, puede ser altamente subjetivo según los estándares del cliente, sin embargo la calidad del servicio puede ser medida, tal como comentan Vargas y Aldana (2006:44) citando a Albrecht, para medir la calidad de servicio se mencionan 7 puntos:

1. Capacidad de respuesta
2. Atención

3. Comunicación fluida entendible y a tiempo
4. Accesibilidad para quitar la incertidumbre
5. Amabilidad en la atención y el trato
6. Credibilidad expresada en hechos
7. Comprensión de las necesidades y expectativas del cliente.

Aplicando los tres puntos estratégicos del triángulo a la gestión de Recursos Humanos basándose en la calidad del servicio cuando se habla de estrategias se pueden adoptar o perfeccionar muchas de las ya existentes tales como: planificación estratégica, evaluaciones de desempeño, diagnóstico de necesidades tanto manifiestas como encubiertas, estudios de mercado salarial, encuestas o entrevista anuales con el personal interno, entre otros. Por otra parte cuando se hace mención al personal orientado hacia el cliente, se atribuye a las condiciones del personal que gestiona los departamentos de recursos humanos ya que son personas las cuales deben poseer atributos o cualidades bastante puntuales y específicas no solo a nivel aptitudinal sino actitudinal pasando por valores y relaciones interpersonales así como capacidad de liderazgo o solución de conflictos, los antes mencionados son factores que impactaran drásticamente sobre el trato que se le dé al cliente el cual señala muy bien Albretch en muchos de sus textos debe ser amistoso, cordial y atento.

### **Teoría de la diferenciación a través del servicio al cliente**

La teoría planteada por Horovitz en palabras de Vargas y Aldana (2006:45) “se centra en como competir a través del servicio y como mejorar la satisfacción de los clientes, haciendo énfasis en el servicio como estrategia diferenciadora, desde los programas de fidelización de los clientes,

hasta la creación de cultura de servicio”. Para el autor es fundamental partir del conocimiento de las necesidades o expectativas de los clientes, para poder saber realmente cuáles son sus expectativas y enlazarlas con los objetivos organizacionales.

### **Marketing Interno**

El marketing o mercadeo en las organizaciones hoy en día es un área clave en las organizaciones para lograr posicionarse en el mercado y es este el proceso que les permite a las empresas comprender que sucede en el exterior que maneja el mercado y que busca el cliente, pero normalmente se enfocan es en el exterior y en satisfacer ese conjunto de necesidades y carencias de los potenciales clientes de la marca o servicio.

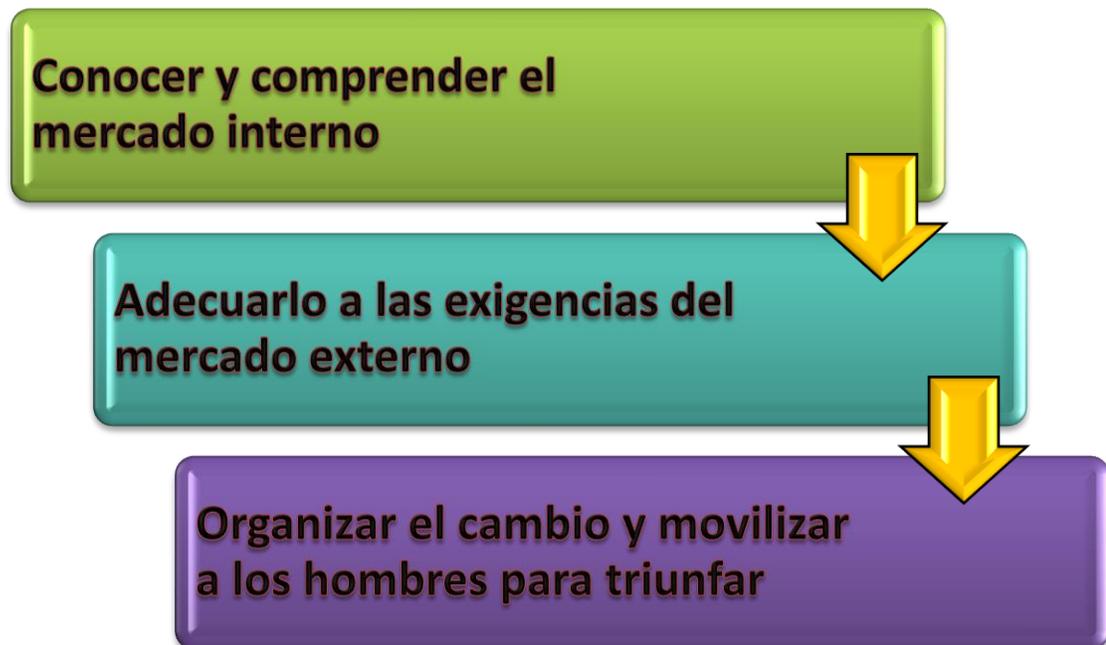
El enfoque del mercado interno, intenta fomentar la esencia del mercadeo, en toda la organización. Para ello plantea la concepción de quienes la integran como consumidores internos y así diseñar la manera de satisfacerlos. Es por ello que en el departamento de recursos humanos deben conocerse estas técnicas relacionadas al mercadeo interno ya que es la gestión de los recursos humanos la encargada de facilitar las herramientas y condiciones adecuadas para trazar adecuadamente metas que lleven al éxito en las organizaciones teniendo como base el hecho de que eso es posible solo gracias al apoyo y desempeño de los colaboradores, es decir los clientes internos. Es allí donde radica la importancia de que los trabajadores se sientan identificados con las organizaciones donde hacen vida, que se sientan satisfechos, motivados y que estén a gusto con el trato que reciben por parte de aquellos que representan a la organización como lo es el departamento de recursos humanos.

Para Del Prado (2003) el marketing interno es:

Un conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, directivos y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores, “clientes internos”, que desarrollan sus actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa su productividad. (p.2)

### FIGURA N° 5

#### Etapas del marketing interno



Fuente: elaboración propia a partir de Del Prado (2003)

El marketing interno se planteó en sus inicios como una estrategia cuyo fin último estaba centrado realmente en el cliente externo y es que ,

mediante la satisfacción de los clientes internos se estimula la eficiencia y calidad en las labores realizadas.

Ferrell y Hartline (2012:338) dicen que el marketing interno “se refiere al uso de un enfoque para motivar, coordinar e integrar a los empleados en la implementación de la estrategia de marketing de la empresa”.

Es por ello que existen entonces dos corrientes cuando se habla de marketing interno ya que para algunos autores supone entrenar el personal en base a las estrategias de mercadeo externo y fidelizarlos con la empresa, mientras que otra plantea un marketing interno en paralelo con el externo, con la intención de mantener y retener a un personal que le ha generado beneficios y productividad.

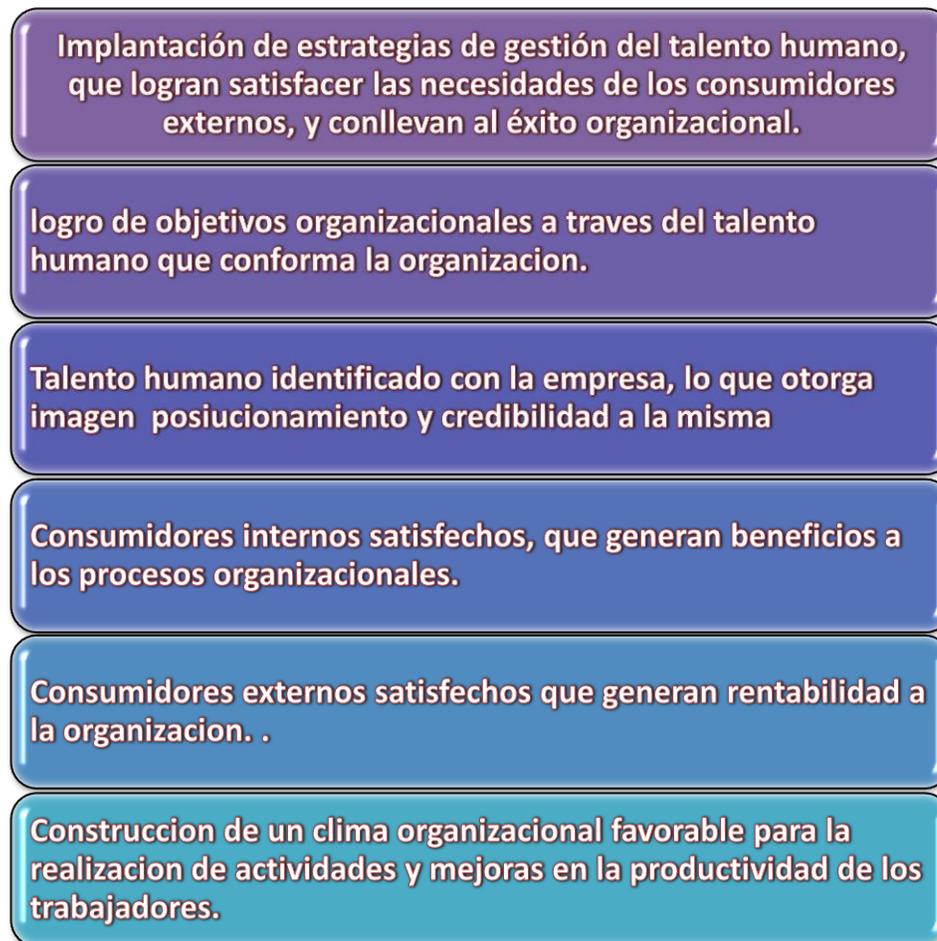
Benitez (2006:94) expresa “La esencia en sí mismo del enfoque, radica en la concepción medular del mercadeo: la satisfacción de necesidades, que en éste caso son internas y externas, ambas interactuando para garantizar el éxito organizacional.” Para el autor es fundamental el proceso comunicacional entre recursos humanos y los clientes internos pues esto se convierte en un insumo directo de lo que se hace, Socorro (2004) citada por Benitez (2006) dice:

Ofrecer importancia al recurso humano por convicción va mucho más allá de la aplicación de las herramientas gerenciales, se trata de escuchar realmente a la gente y observar cómo puede estar afectando una decisión de la directiva o la aplicación de una política, el desempeño de sus funciones, la percepción del clima organizacional e incluso la moral de los empleados. Esta práctica se ha dado por excelencia en las empresas de servicios donde se considera que el personal de contacto con los clientes externos, debe mantenerse satisfecho, para que logre ofrecer las atenciones que los clientes se merecen y esto dé como resultado, la calidad de servicio. Pero la misma no es

exclusiva del mercado de servicios. En cualquier organización es necesario valorar el talento humano que la conforma, como el recurso más importante. (p.95)

## FIGURA N° 6

### Beneficios del enfoque de marketing interno



**Fuente:** elaboración propia a partir de Benitez (2006)

## **Calidad de Servicio al cliente interno**

Sin duda al hablar de calidad independientemente de cual sea el cliente, esta involucra tres elementos que se hacen notar en la mayoría de las definiciones sobre calidad y servicio, como lo son: necesidades, requerimientos y expectativas. Ahora bien, al hablar de la calidad de los servicios prestados hacia el cliente interno Albrecht (1998) señala algo que llama momentos de la verdad los cuales define de la siguiente manera:

Un Momento de la Verdad es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y se crea una impresión sobre la calidad de su servicio, formándose una opinión sobre la calidad del servicio”. (p.25)

Ante dicho escenario es necesario precisar en que consiste un momento de verdad y como esto ayuda a determinar y definir la calidad de servicio ofrecida al cliente interno, Lozano (2010) dice:

Un momento de la verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano. Cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, oficinas, etc.), es también un momento de la verdad. Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad. (p. 6).

Desagregando la definición de los llamados momentos de verdad, se destaca la necesidad de que los prestadores del servicio logren un control total sobre el ambiente y las condiciones del mismo a fin de garantizar calidad en la prestación del servicio. Lozano (2010:7) afirma que “el cliente sólo conoce lo que la empresa hace por él en ese momento y a partir de ello califica la calidad del servicio”

Se puede construir en definitiva una definición de lo que es la calidad del servicio al cliente partiendo de las afirmaciones de los teóricos en esta materia, cuando se habla de cliente interno del departamento de recursos humanos, se puede decir, que consideran que un servicio es de calidad cuando sus necesidades y requerimientos son satisfechos en un tiempo prudencial, cubriendo sus expectativas así como recibiendo información clara y oportuna. Lo cual se desarrolla en un ambiente y espacios adecuados que generan agrado y comodidad así como confianza en las personas.

Para efectos de esta investigación puesto que existen numerosas definiciones y puntos de vista según los teóricos respecto a la temática abordada, se desarrollo una definición de términos básicos a fin de orientar al lector sobre cuál es la definición de los elementos básicos en la investigación y así poder precisar cuál es la orientación que tomó la investigación.

Hablar de calidad y servicio es un tema que posee múltiples punto de vista, la investigación se oriento tomando en cuenta las definiciones citadas por autores como Albrecht fundamentalmente y haciendo referencia a elementos mencionados por otros autores que resultaron resaltantes .

## **Definición de términos básicos**

**Gestión de Recursos Humanos:** estrategia o herramienta que permite a las organizaciones alcanzar sus metas propuestas mediante el manejo o administración de los diversos sub-sistemas que componen las unidades de recursos humanos.

**Calidad:** se refiere a cumplir sistemáticamente con los requerimientos, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes o usuarios.

**Calidad de servicio:** grado de satisfacción del cliente en consecuencia del servicio prestado por otros.

**Calidad de servicio al cliente interno:** un servicio es de calidad cuando sus necesidades y requerimientos son satisfechos en un tiempo prudencial, cubriendo sus expectativas así como recibiendo información clara y oportuna. Lo cual se desarrolla en un ambiente y espacios adecuados que generan agrado y comodidad así como confianza en las personas.

**Cliente:** es la persona que paga por recibir a cambio un producto o un servicio.

**Cliente Interno:** son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de bienes o servicios.

**Confiabilidad:** capacidad de prestar el servicio prometido con exactitud y seriedad, se forma eficaz y eficiente.

**Conocimiento en la Materia:** se entiende como el conocimiento que pueda poseer y a su proyectar el prestador de un servicio, a efectos de esta

investigación el conocimiento que posea el personal de recursos Humanos en materia laboral y de gestión de recursos humanos.

**Empatía:** es la capacidad de una persona para identificarse con otra y responderle adecuadamente a sus necesidades, a compartir sus sentimientos, e ideas de tal manera que logra que la otra persona se sienta bien. En atención al cliente esto se traduce en lograr el match con el cliente, que la atención sea personalizada. Reconocer lo que el cliente desea.

**Receptividad:** Capacidad de recibir. Capacidad de una persona para recibir estímulos exteriores. En atención al cliente la receptividad se basa en una actitud positiva ante el cliente y sus requerimientos, aceptando y tomando en cuenta sus opiniones y necesidades.

**Satisfacción laboral:** conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. La satisfacción de los colaboradores dependerá de diversos factores y sus necesidades personales, así como el grado en el que estas estén o no satisfechas. El departamento de recursos humanos influye en la satisfacción de sus trabajadores de forma directa e indirecta ya que el cumplimiento de sus funciones contribuye a un ambiente y condiciones de trabajo placenteras para el cliente interno.

**Servicio:** un conjunto de actividades destinadas a satisfacer necesidades, expectativas y requerimientos, actividades que van de la mano con las actitudes y comportamientos evidenciados o reflejados por aquellos que ejercen la acción destinada a satisfacer alguna necesidad.

**Vocación de servicio:** se vincula a la predisposición de un individuo para satisfacer las necesidades de otro. Inclination de una persona a brindar colaboración o ayuda.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

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

La investigación realizada se llevó a cabo de manera descriptiva, puesto que se identificó características y/o cualidades presentando los hechos tal y como son en la realidad sin intervención alguna por parte del investigador con el fin de mantener la mayor objetividad posible. La misma se llevó a cabo mediante un proceso de recolección de datos sistematizado para profundizar en el estudio de las características encontradas pudiendo determinar así las condiciones reales de la empresa en estudio para desarrollar un análisis comparativo, el cual permitió cotejar los hallazgos con las teorías planteadas, pudiendo de esa manera generar conclusiones . Para Tamayo (1997:46) “ este tipo de investigación comprende la descripción, análisis, registro e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos”, a su vez indica que es fundamental en estas investigaciones la presentación de una interpretación correcta por lo cual deberá ser lo más objetiva posible la investigación, siendo soportada en los fundamentos teóricos al momento del análisis con la intención de cumplir con el último objetivo de la investigación que es el poder generar recomendaciones de cómo mejorar o mantener la calidad de servicio en la

gestión que se está llevando a cabo en el departamento de recursos humanos de la empresa en estudio. Para Arias (2004:94) la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna” por lo tanto se considera esta investigación está enmarcada dentro de dichos parámetros además de que el investigador estuvo presente durante el proceso.

### **Estrategia metodológica**

Para hacer posible la realización de este proyecto de investigación, se inició con una revisión documental con el fin de enriquecer los conocimientos sobre el tema en estudio, lo cual permitió desarrollar la primera etapa en donde se plantea la problemática observada dándole sentido al proyecto y definiendo así cuáles serían los objetivos de la investigación lo cual es la base de todo el proyecto. Posteriormente se inició una segunda etapa basada en una amplia y extensa revisión de teorías, definiciones así como modelos planteados por diversos autores respecto al servicio, los clientes y la calidad del mismo. Toda la fundamentación teórica hallada en esa segunda etapa fueron elementos clave al momento de realizar los análisis de resultados y poder establecer recomendaciones.

Finalmente en una tercera etapa para el desarrollo de este proyecto donde se planteó la estrategia metodológica y pasos a seguir para lograr la consecución de los objetivos previamente planteados, es por ello que se operacionalizarón los objetivos específicos de la investigación, describir la gestión del departamento de recursos humanos en la empresa en estudio y determinar la calidad de la gestión del departamento de recursos humanos,

desde la perspectiva del cliente interno, con el fin de desglosar y sacar provecho a todos los aspectos posibles. La operacionalización de dichos objetivos se llevó a cabo mediante un cuadro técnico metodológico el cual es una herramienta que facilita la extracción de elementos estructurales, específicos y precisos de la investigación.

A efectos de esta investigación se emplearon dos herramientas que aportaron información de importancia para el desarrollo de las conclusiones, herramientas como lo fueron la identificación de debilidades y fortalezas en la gestión del departamento de recursos humanos y la elaboración de recomendaciones, acciones para que permitirán mejorar y/o mantener la calidad del servicio en el departamento de recursos humanos hacia el cliente interno; se desarrollaron bajo una matriz que se diseñada a partir de los resultados obtenidos con los dos primeros objetivos.

La estrategia se esbozó mediante el cuadro denominado cuadro técnico metodológico el cual sirvió como una guía estructurada para orientar la investigación al momento de desarrollar los instrumentos de recolección de datos. Además de ello descomponer los objetivos planteados oriento y direcciono la investigación hacia los aspectos correctos a indagar, para así recabar la información correcta. A continuación el cuadro técnico metodológico:

CUADRO N°2

**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO**

OBJETIVOS ESPECIFICOS	DIMENSION O FACTOR	DEFINICION	INDICADORES	ITEMS	FUENTE	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Describir la gestión del departamento de recursos humanos en la empresa desde la perspectiva del cliente interno.</p>	<p>Gestión del departamento de recursos humanos en la empresa desde la perspectiva del cliente interno.</p>	<p>Gestión de recursos humanos: estrategia o herramienta que permite a las organizaciones alcanzar sus metas propuestas mediante el manejo o administración de los diversos subsistemas que componen las unidades de recursos humanos.</p>	<p>1.Sub-sistemas de recursos humanos(funciones-actividades)</p>	<p>1.1 Reclutamiento y selección de personal.                      1.2 Compensación y beneficios socio-económicos.                      1.3 Formación y desarrollo del personal.                      1.4 Planes de carrera.                      1.5 Relaciones laborales                      1.6 Servicios de bienestar social                      1.7 Políticas normas y procedimientos.                      2.1 Nivel académico                      2.2 Conocimiento en la materia</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>Entrevista  (guió de entrevista)</p>

CUADRO N°2 (continuación)

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

OBJETIVOS ESPECIFICOS	DIMENSION O FACTOR	DEFINICION	INDICADORES	ITEMS	FUENTE	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Determinar la calidad de la gestión del departamento de recursos humanos, desde la perspectiva del cliente interno.</p>	<p>Calidad de la gestión del departamento de recursos humanos, desde la perspectiva del cliente interno.</p>	<p>Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con las expectativas y/o satisface las necesidades</p>	<p>2. Cualidades del personal encargado del departamento de recursos humanos</p>	<p>2.3 Celeridad de respuesta (1 y 2)                  2.4 Nivel académico(3)                  2.5 Conocimiento en la materia (4 y 5)                  2.6 Motivación (6 y 7)                  2.7 Receptividad( 8 y 9)                  2.8 Empatía (10 y 11).                  2.9 Vocación(12 y 13)</p>	<p>Trabajadores de la empresa</p>	<p>Encuesta (cuestionario)</p>

CUADRO N°2 (continuación)

CUADRO TECNICO METODOLOGICO

OBJETIVOS ESPECIFICOS	DIMENSION O FACTOR	DEFINICION	INDICADORES	ITEMS	FUENTE	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Determinar la calidad de la gestión del departamento de recursos humanos, desde la perspectiva del cliente interno.</p>	<p>Calidad de la gestión del departamento de recursos humanos, desde la perspectiva del cliente interno.</p>	<p>Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con las expectativas y/o satisface las necesidades</p>	<p>3.Nivel de calidad</p>	<p>3.1 Servicios prestados por el departamento de recursos humanos.(14,15,16,17, 18 y 19)                      3.2 Planificación de RRHH.(20, 21 y 22)                      3.3 Políticas y normas.(23)                      3.4 Tecnología y recursos 824 y 25)                      3.5 Comunicación e información.(26,27,28, 29 y 30)                      3.6 Confiabilidad. (31 y 32)                      3.7 Responsabilidad y compromiso.(33)                      3.8 Satisfacción laboral. (34,35 y 36)                      3.9 Evaluación y mejora de procesos.(37 y 38)                      3.10 Calidad de servicio (39)</p>	<p>Cliente Interno (trabajadores de la empresa en estudio)</p>	<p>Encuesta (Cuestionario)</p>

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

Una vez operacionalizados los objetivos de la investigación surgió la necesidad de determinar a través de que técnicas e instrumentos sería recabada la información necesaria para la consecución de los objetivos, además de determinar quiénes serían la fuente para la aplicación de dichos instrumentos.

Las técnicas de recolección de datos son entendidas como procedimientos que utiliza el investigador para recabar la información necesaria mientras que los instrumentos son los materiales o documentos de los cuales se vale el investigador para recolectar o registrar la información que se busca.

Para esta investigación se aplicó la técnica de la entrevista ya que dicha técnica permite al investigador dirigir la conversación para obtener información de forma directa y al mismo tiempo evaluar las respuestas de forma inmediata, dicha técnica se propone sea implementada con el personal de recursos humanos ya que por ser una población limitada en el departamento y de fácil acceso se puede obtener información detallada y en profundidad sobre los procesos que llevan a cabo y cómo gestionan el departamento, obteniendo así información sustanciosa que sirvió de contraste con el resto de los datos permitiendo así realizar un análisis. El instrumento planteado para esta técnica fue el guion de entrevista con la finalidad de que previamente se determinen y precisen los planteamientos a realizar en la entrevista partiendo de lo expuesto en el cuadro técnico metodológico ya que la columna de los ítems fue una guía sobre los tópicos o aspectos a indagar (ver anexos).

Si bien la entrevista suministró parte de la información, no se obtuvo toda mediante la misma técnica, por ello la encuesta fue la segunda técnica que se empleó, valiéndose de un cuestionario el cual fue validado para

garantizar que la información fuese fidedigna sin elementos ambiguos (ver anexos).

Los instrumentos pasaron por un proceso de validación y verificación de su confiabilidad ya que como afirman Colombo, Delgado y Orfila (2002:67) “la confiabilidad y la validez son cualidades esenciales que deben estar presentes en todos los instrumentos de carácter científico para la recogida de datos.”

Para efectos de la validación de los instrumentos se realizó mediante el juicio de un número impar de expertos en el área dando su validación de contenido a fin de verificar pudiese cumplirse los objetivos. Aroca (1999), citada por Colombo, Delgado y Orfila (2002:72) dicen “el método denominado juicio de expertos consiste en seleccionar un número impar de jueces quienes tienen la labor de leer, evaluar y corregir cada uno de los ítems del instrumento, a fin de que los mismos se adecuen directamente a cada uno de los objetivos de la investigación propuestos”

Para determinar la confiabilidad del instrumento II se obtuvo mediante una prueba estadística realizada por un experto, el cual a través del coeficiente denominado Alfa de Cronbach, arrojó un resultado de 0,92 (ver anexos). Por lo cual se estableció una confiabilidad aceptable del instrumento. Esto considerando lo dicho por Colombo, Delgado y Orfila (2002:69) “el coeficiente alfa de Cronbach permite determinar la confiabilidad; utilizando la fórmula si el resultado es 0,80 o más se considera aceptable el instrumento.”

Dicho instrumento se aplicó al cliente interno o trabajadores de la empresa en estudio para conocer su postura u opinión respecto a la gestión del departamento de recursos humanos, lo cual permitió evaluar a su vez la calidad de la gestión en el departamento comparando así el servicio ofrecido por el departamento con el nivel de calidad que percibe el cliente interno.

## **Población y muestra**

La población a estudiar está constituida por la totalidad de trabajadores de la empresa en estudio, la cual cuenta con 32 trabajadores de los cuales 24 pertenecen a labores administrativas mientras que 6 de ellos desempeñan actividades operativas según la necesidad de sus cargos. Para Arias (2006:30) “Población, es un conjunto finito o infinito de elemento con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Dada la naturaleza de la investigación y su objeto de estudio, se identificó a todos los trabajadores como clientes internos del departamento de recursos humanos ya que hacen vida en la organización y además de ello reciben el servicio que presta el referido departamento.

Para efectos de la investigación se trabajó con toda la población dado que es finita, por lo cual no se tomó muestra alguna.

## **Escala de medición del Nivel de calidad en el Servicio Prestado**

A fin de dar cumplimiento a uno de los objetivos de la investigación, como lo es determinar la calidad de la gestión del departamento de Recursos Humanos, desde la perspectiva del cliente interno, se llevó a cabo la construcción de una escala de medición que permitió valorar y cuantificar los resultados del cuestionario.

La escala se construyó mediante una totalización de los puntajes obtenidos al tabular los datos arrojados tras la aplicación del instrumento, determinando así tres escalas o niveles cuyo valor numérico fue obtenido bajo la aplicación de formulas específicas y la descripción o definición de cada nivel está basada en la teoría antes presentada. Los resultados de esta escala permitieron determinar cuál es el nivel de calidad del servicio prestado por el departamento de Recursos Humanos. La escala en conjunto con sus

cálculos y resultados, son presentados al final de capítulo IV análisis e interpretación de resultados.

## **CAPÍTULO IV**

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

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos antes elaborados. Los resultados son mostrados por cada instrumento en conjunto con un análisis de los mismos.

A fin de dar respuesta al primer objetivo que fue describir la gestión del departamento de recursos humanos, se efectuó una entrevista con el personal de recursos humanos, empleando el instrumento número I (ver anexo n°1) el cual constaba de una serie de preguntas las cuales estaban categorizadas a fin de obtener información de forma organizada. Los resultados de dicha entrevista se presentan de forma descriptiva y categorizada señalando la información precisada. Inmediatamente se realizó un análisis comparativo entre la teoría y los hallazgos hechos para proceder a hacer un análisis efectivo. Además de ello se presenta la entrevista completa realizada, la cual permite obtener una mirada más cercana a lo que es la gestión del departamento de recursos humanos.

En la II parte, a fin de dar respuesta al segundo objetivo que fue determinar la calidad de la gestión del departamento de recursos humanos desde la perspectiva del cliente interno; se aplicó una encuesta de tipo Likert, desglosada en 39 ítems ( correspondientes a los 15 ítems presentados en el cuadro técnico metodológico). Se presentan los resultados de la encuesta en Cuadros indicando el porcentaje o valor obtenido en cada ítem según la dimensión a la cual pertenecen.

Para el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta se hizo una comparación entre los hallazgos y las bases teóricas y a su vez se contrastó con los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento número 1, a

fin de ratificar los servicios ofrecidos por el departamento de recursos humanos.

## **Instrumento I**

### **INFORMACIÓN GENERAL (Estructura y Personal del Departamento)**

#### 1. ¿Cómo está constituido el departamento de recursos humanos?

Actualmente en el departamento existen dos (02) cargos formales en el departamento, el mío como Gerente de Administración de Personal y beneficios y el de Analista de recursos humanos. La estructura original estaba diseñada para un Gerente de recursos Humanos, gerente de Administración de personal y beneficios y la analista. Sin embargo por temas presupuestarios se ha reducido a esto hoy en día. Como figuras intermitentes contamos con un pasante que puede ser de cualquier universidad, dichas pasantías las manejamos mediante la ONG FUNDEI y están también dos (02) aprendices INCES del Programa Nacional de Aprendizaje. Sin embargo, actualmente sólo una de ellas se encuentra en la fase práctica y ya no está llevando a cabo labores en recursos humanos porque ya cumplió sus horas acá. Pertenecen aun al departamento es mas por temas administrativos y a nivel de contaduría por centros de costo de trabajador, son códigos financieros.

#### 2. ¿Cuáles son las funciones del departamento de RRHH?

El departamento hace de todo un poco en lo que respecta a recursos humanos. Las actividades o funciones básicas llevadas a cabo por el personal del departamento son:

- Administración de nómina

- Obligaciones parafiscales
- Control de pólizas de HCM
- Coordinación de servicio médico en conjunto con el coordinador de Seguridad Integral, el es quien lleva lo que refiere a seguridad industrial.
- Reportes mensuales enviados a Brasil.
- Procesos de selección para cubrir las vacantes que se aperturen.
- Llevar a cabo la gestión de la nómina.
- Cumplir con las obligaciones parafiscales ante los distintos entes gubernamentales.
- Gestionar trámites y solvencias ante entes gubernamentales asociados a la gestión laboral.
- Proponer, evaluar y hacer seguimiento a los beneficios de índole socio-económico ofrecidos por la empresa.
- Realizar estudios salariales y hacer propuestas de mejoras, incrementos e incentivos salariales.
- Llevar a cabo los procesos de búsqueda del personal necesario, según la necesidad o requerimiento que surja en cada departamento.
- Presentar informes anuales a la casa matriz con el estatus de los objetivos planteados para el año en curso.
- Gestionar lo relacionado con HCM y servicios médicos (pre-empleo, pre- vacacional, post-vacacional, post-empleo, consultas ocupacionales)

- Llevar un registro de los permisos y ausencias del personal
- Efectuar un control de las vacaciones disfrutadas por el personal.
- Coordinar y organizar los eventos anuales por motivo de agasajos a sus trabajadores como fiestas de navidad, día de las madres, día del trabajador y demás días festivos a celebrar.
- Hacer seguimiento al programa nacional de aprendizaje.
- Facilitar la información requerida por los trabajadores respecto a pagos, beneficios de guardería, becas.
- Asesorar a los distintos niveles de la organización en materia laboral y gestión de personal según se requiera.
- Diseñar y brindar apoyo a los supervisores en el desarrollo de las descripciones de cargo.
- Llevar un registro actualizado de los expedientes del personal activo.

### 3. ¿Realizan planificación anual o establecimiento de objetivos?

Existe un programa mediante la red corporativa denominado LYD, en donde cada gerente clave deberá diseñar objetivos anualmente y esbozar las estrategias que empelara para cumplir sus objetivos. Desarrollan algo muy similar a un plan de trabajo y esto es enviado a Brasil para su revisión. Pero dicho programa no es llevado a cabo por recursos humanos es sólo para los gerentes de L5 y el puesto el cual ocupo corresponde a L4. De manera interna e informal se hace un pequeña planificación semanal para distribuir y verificar los pendientes existentes al inicio de la semana.

### 4. ¿El personal del departamento recibe algún tipo de formación?

Por la red interna existe un programa de capacitación corporativa, mediante videoconferencias, pero es sólo para los gerentes. En esta capacitación si se

incluyen los L4 y L5. Anteriormente se realizaba un programa de formación anual. Sin embargo por temas presupuestarios no se han aprobado nuevos procesos de formación sin embargo constantemente trabajamos en hacer posible que se aprueben algunos planes para beneficiar el rendimiento del personal.

5. ¿En qué áreas es formado el personal de recursos humanos?

Como te indicaba, la formación a distancia la recibe solo el gerente de área. En mi caso en particular se realiza una especie de conversatorio para discutir en materia de recursos humanos como se vienen haciendo las operaciones y actividades inherentes al departamento. Resulta un proceso enriquecedor puesto que es una oportunidad para escuchar la vivencia de otros gerentes alrededor del mundo.

6. ¿Se reciben indicaciones en relación al servicio que se debe prestar a los trabajadores?

No.

7. ¿Han recibido formación en relación al servicio al cliente interno?

El tema de cliente interno es muy novedoso, realmente no recibimos información al respecto pero el personal se encuentra altamente motivado y con vocación de servicio. ¿a que se refiere con vocación de servicio? Lo digo por el interés en nuestros trabajadores y el hecho de poder disfrutar lo que hacemos.

8. ¿considera que cuenta con el espacio físico adecuado para brindar la atención necesaria al personal de la empresa?

Las condiciones físicas y el ambiente de trabajo son muy cómodos y ordenados, sin embargo el departamento fue mudado a este puesto , desde

el mes de diciembre del año en curso. El nuevo espacio resulto muy grato y espacioso, sin embargo, el departamento se encuentra distante de su pasante y carece de privacidad la zona ya que normalmente estamos trabajando con información de carácter confidencial.

9. ¿Cree que el departamento cuenta con el personal suficiente para dar cumplimiento a las actividades necesarias y a su vez a los requerimientos del personal?

El sólo hecho de existir una estructura organizacional y que las tareas de los demás puestos del área sean transferidas a las dos personas que laboramos actualmene en el departamento es un claro indicativo de la insuficiencia de personal. Es por ello que nos apoyamos muchísimo en nuestros pasantes ya que además de brindarles la oportunidad de crecer profesionalmente, son una gran ayuda para nosotros. Sin duda alguna se debe expandir el personal a fin de fomentar nuevamente aquellos cargos que no se han ofertado aun.

10. ¿Cuentan con los recursos tecnológicos necesarios para llevar a cabo sus funciones?

Si, a nivel tecnológico no presentamos deficiencias.

11. ¿Es evaluada la gestión del departamento de recursos humanos?

De forma directa, no. Mas sin embargo, mediante los informes enviados a la corporación en Brasil se puede evaluar la gestión del departamento de recursos huamnos.

12. ¿Cómo es evaluada la gestión de RRHH en el departamento?

No se hace.

13. ¿Utilizan indicadores de gestión para medir la calidad y efectividad de sus procesos?

Se esta desarrollando una propuesta que le permita a la organización cuantificar y medir varios puntos de importancia, con la intención se generar transparencia en la gestión.

14. ¿Considera que el departamento de recursos humanos lleva a cabo una gestión de calidad orientada hacia el cliente interno?

Por supuesto, nuestra visión y norte principal es complacer a todos y cada de los trabajadores, somos personas prestas y dispuestas a dar respuesta, brindándole el mayor apoyo posible a nuestro alcance a los trabajadores.

15. ¿Qué considera pudiera mejorarse para maximizar la calidad del servicio prestado a los empleados por parte del departamento de RRHH?

Fijate, antes que nada contar con más personal de apoyo en el área ya que la insuficiencia de personal no ocasiona una sobre carga de trabajo y a veces no logramos dar el 100% de la atención que las personas esperan de nosotros en ocasiones y resulta duro de aceptar pero sucede. Otro tema bien delicado es el presupuesto en donde más nos impacta es cuando se siente la carencia de presupuesto para desarrollar planes de formación y pequeño detalles que tristemente escapan de nuestras manos.

- **CUALIDADES DEL PERSONAL**

16. ¿Cuál es el perfil profesional del personal que labora en el departamento?

¿En general, promedio o para cual cargo? – en general- Mira, realmente se requiere para un puesto de analista de 1 a 3 años de experiencia y conocimientos sólidos en el área de recursos humanos, teniendo manejo fluido de nóminas y obligaciones legales.

17. ¿Se siente motivado a continuar con sus labores en el departamento?

Absolutamente, lo importante es amar y sentir pasión por lo que hacemos, esa es la motivación más grande que podemos tener.

18. ¿Considera tener un amplio conocimiento en materia de gestión de personal?

De no ser por eso no estaría actualmente en el cargo. A pesar de que mi profesionalización se dio en el área de contaduría, mis estudios de postgrado y la experiencia en diversas compañías me da la confianza y seguridad de decir que aun cuando nunca se conocer todo en un cien por ciento, puedo afirmar que poseo un amplio conocimiento en la materia. Así mismo sucede con la analista quien ha desarrollado toda su carrera en esta empresa y su trayectoria le ha permitido tener un aprendizaje y conocimientos netamente de esta organización.

19. ¿considera tener vocación de servicio al personal de la organización?

Como te dije antes, si amas lo que haces entonces tendrás éxito. El personal de la empresa es un maravilloso equipo de trabajo al cual con gusto apoyo mediante mis funciones.

20. ¿En el departamento trabajan en equipo o de manera segmentada?

Es una delimitación de funciones lo ideal, sin embargo anteriormente cada quien hacia de todo un poco. He tratado de generar funciones específicas a fin de dar continuidad a todos los procesos y que se le pueda hacer seguimiento a todo aquello que lo requiera.

21. ¿Cómo es la comunicación interna entre el personal del departamento?

Nos comunicamos de forma fluida y constante, la unificación de criterios es fundamental y esto viene de la mano con la comunicación.

## **SUBSISTEMAS DE RRHH**

- **Reclutamiento y selección**

1. ¿Cuál es el procedimiento cuando se genera una vacante?

**Normalmente de manera inmediata se procede a activar un proceso de búsqueda dependiendo del cargo y si poseemos datos puntuales sobre los requisitos del cargo, adicionales a lo establecido en la descripción de cargo. El supervisor o gerente de área debe notificar formalmente a mi persona la apertura de una búsqueda para ocupar la vacante. Si no hay indicaciones adicionales en cuanto al perfil se procede a la búsqueda de candidatos de forma externa según sea el cargo.**

2. ¿cuentan con un formato para requisición de personal?

**A decir verdad si existe un formato, requisito corporativo. Sin embargo los supervisores son reacciones a llenarlos y apegarse a los lineamientos, lo cual genera problemas ya que dicho requisito debe ir anexo en su expediente.**

3. De contar con un formato, ¿Quién emite la requisición de personal?

La requisición la emitiría directamente el supervisor o el gerente del área en donde se ubica la vacante.

4. ¿Qué métodos de reclutamiento emplean?

5. ¿el reclutamiento interno es empleado?

Lo más usual es la publicación de avisos en la web, sin embargo de ser necesario y posible, son valorados antiguos estudiantes que hayan realizado pasantías en la compañía y ya estén graduados. A veces se publican avisos en prensa o se aceptan los candidatos referidos por personal interno.

**6. ¿participa el supervisor inmediato en el proceso de selección?**

El supervisor es parte clave en el proceso de selección, recursos humanos realiza una entrevista inicial a fin de determinar si vale o no la pena entrevistar a una personal de forma inmediata. Esta intervención es a fin de establecer las cualidades a nivel técnico de la persona.

Lo regular es hacer de dos a tres entrevistas que sirvan de filtro y posteriormente pasar al candidato a una entrevista técnica, solo si aprueba la entrevista inicial.

**7. ¿existe un manual o lineamiento para la búsqueda de personal?**

No.

**8. ¿Se lleva a cabo la inducción de personal?**

Se hace una pequeña presentación al personal a modo de bienvenida pero aun no se ha estructurado un programa de inducción dado que la rotación es baja. La inducción realizada está a cargo del coordinador de seguridad pues es en materia de seguridad industrial.

**9. De llevarse a cabo, ¿cómo se realiza, en qué consiste?**

No se hace.

**• Compensación y beneficios socio-económicos.**

**1. ¿Bajo qué mecanismo es llevada a cabo la nómina de empleados?**

La nomina es llevada mediante una compañía de outsourcing ubicada en caracas y a su vez la analista genera una nomina en Excel la cual es un control de la compañía para verificar la validez de la pre.-nomina generada por el outsourcing. Te confieso que en ocasiones esto resulta un alto nivel de re-trabajo dado que hay que devolver la nómina muchas veces por pequeños detalles y le resta mucho tiempo a la jornada. Pero si no nos cercioramos de que este perfecto, no lo estaríamos haciendo bien.

**2. ¿Qué criterios emplean para determinar los aumentos o incrementos salariales?**

Se hacen estudios de mercado y además contamos con un sistema interno a través de la red corporativa que nos permite pre-diseñar los posibles aumentos salariales y el costo que esto tendrá para la empresa.

**3. ¿Cada cuánto tiempo son realizados los incrementos salariales?**

Formalmente están pautados dos incrementos salariales al año en fechas rotativas que varían entre los seis primeros meses de cada año.

**4. ¿Se realiza algún estudio de mercado referente a los salarios?**

El estudio de mercado es una referencia para conoer como se encuentra el mercado salarial.

**5. ¿Aplican algún mecanismo para dar a conocer a los trabajadores los beneficios socio-económicos por los cuales pueden optar?**

Al momento del ingreso el trabajador se le informa de todo lo referente a estos beneficios y cuál es su funcionamiento.

**6. ¿Qué mecanismos de difusión de información emplean?**

La información suministrada se lleva a cabo de forma verbal, sin embargo también hemos brindado información vía telefónica y correo electrónico.

7. ¿los trabajadores están en conocimiento de todos los beneficios a percibir?

Si, como te dije anteriormente al momento de su ingreso, esto se comenta.

8. ¿existen requisitos especiales para la obtención de alguno de los beneficios socio-económicos?

Los requisitos que se piden para algunos beneficios son solo documentos de carácter probatorio para verificar los daos de algunos. Esto sucede con la cancelación de becas, guardería y otros.

9. De existir requisitos especiales, ¿se informa oportunamente a los trabajadores sobre la recaudación obligatoria de los mismos?

No respondió.

- Formación y desarrollo de personal

1. ¿existe un plan de formación de personal?

Existe el plan de formación anual, solicitado por el INCES. Sin embargo este plan ni se lleva a cabo.

En caso de llevar a cabo formación de personal, ¿Qué modalidades emplean para la formación?

No aplica.

2. ¿cómo se decide quién requiere formación profesional?

Normalmente esto debiera involucrarse con la evaluación de desempeño , pero medio lo logre manejar para que no se sintiese como privilegiada.

3. ¿es llevado a cabo el plan de formación INCES?

No, por falta de presupuesto.

4. ¿se monitorean los cambios posteriores al proceso de formación?

No aplica.

5. ¿Se aplican evaluaciones de desempeño al personal?

Anualmente son aplicadas en donde el único en intervenir es el supervisor. Estas evaluaciones son un insumo directo para la cancelación de incentivos por desempeño.

6. ¿Quién realiza la evaluación de desempeño? Es decir, ¿quién evalúa al personal?

El supervisor inmediato es el encargado de llevar a cabo la evaluación.

7. De ser realizadas las evaluaciones de desempeño, ¿con que finalidad son aplicadas?

Ya fue respondida.

8. ¿Los trabajadores reciben retroalimentación sobre los resultados de su evaluación?

Sólo en casos extremos de mal comportamiento o actitud positiva se solicita apoyo judicial.

- **Planes de Carrera**

1. ¿es realizado un itinerario de formación profesional?

El itinerario se utiliza pero solo para el plan de formación del INCES.

2. ¿se establece planes de carrera para el personal?

No, dada la situación económica y la falta de expansión económica de la empresa no podemos ofrecer proyectos de carrera a los trabajadores.

3. De existir planes de carrera, ¿son desarrollados en conjunto con el trabajador?

No aplica.

4. ¿Cómo determinan a que trabajadores se les desarrollara un plan de carrera?

No aplica.

- **Relaciones Laborales**

1. ¿existe convenio colectivo de trabajo?

No, la contratación se realiza mediante contrato de trabajo individual. Sin embargo hace mucho tiempo la compañía estaba asociada a otra en donde si había una contratación colectiva con beneficios socioeconómicos particulares. Al momento de darse la separación, en miras a no desmejorar a los trabajadores se disuelve la convención colectiva para aquello que paan a ser solo de esta empresa, sin embargo, acordamos no eliminar estos beneficios y permanecerían por uso y costumbre. Sin embargo tos beneficios no han sido re evaluados.

2. ¿cuentan con un sindicato?

No.

3. ¿El departamento de recursos humanos suministra información a los trabajadores, referente a trámites ante entes gubernamentales como BANAVIH o el IVSS?

Si, en la medida de lo posible asistimos sus inquietudes.

4. ¿son informados los trabajadores al momento de la contratación, de la forma, monto y fechas de pago?

Por supuesto esto es algo de cumplimiento normativo, de no hacerlo no estaríamos hoy día en el país como empresa.

5. ¿se entrega mensualmente a los trabajadores recibo de pago con detalle sobre asignaciones y deducciones?

Los recibos de pago son entregados uno a uno en los puestos de los trabajadores de forma personal, los recibos se entregan los primeros 3 días del mes, en conjunto con algún otro recibo adicional.

- **Servicios de bienestar social**

1. ¿cuentan los trabajadores con servicio de HCM?

Si, además de ello cuentan con una póliza funeraria y de vida. La póliza de HCM cuenta con un gran beneficio y es la inclusión de sus familiares. El servicio del HCM cuenta con una corredora de seguros quien interviene en dar a poyo a la gestión de los requerimientos por parte de los trabajadores, suelen tratarse temas de re embolos y solicitudes de carta aval para algunas intervenciones.

2. ¿Los trabajadores gozan del beneficio de póliza de vida o servicios funerarios?

Si, tal como te mencione antes.

3. ¿se otorga algún tipo de ayuda a aquellos trabajadores que poseen hijos que actualmente se encuentren estudiando?

Este es uno de los beneficios socioeconómicos que te comentaba anteriormente. Se trata de una beca escolar cancelada mensualmente

durante todo el año escolar y es renovada en el mes de agosto con una serie de requisitos que solicitaremos.

4. ¿Se realizan o coordinan actividades orientadas al cuidado de la salud y fomento de actividades deportivas?

Actualmente no.

5. ¿Se facilita información o apoyo a aquellos trabajadores en edad de obtener una pensión de vejez por medio del IVSS?

Normalmente se atienden sus consultas y de ser necesario se le indica la información vía telefónica es averiguada de otras maneras.

6. ¿Se suministra información a los trabajadores para el trámite de créditos a través de BANAVIH?

Si, no es una asesoría personalizada pero si se indica el paso a paso a seguir en la clínica.

7. ¿Realizan actividades para fomentar la motivación en los trabajadores?

Se hacen celebraciones de fin de año y con el motivo del trabajador automotriz, Anteriormente se celebraban los cumpleaños de cada mes, pero es una actividad que no corre por cuenta de la compañía sino iniciativa de los trabajadores pero dicha actividad está suspendida hasta nuevo aviso.

8. ¿Qué tipo de actividades realizan para motivar a los trabajadores?

Nosotros hacemos Fiestas, almuerzos y pequeños compartir que se ejecutan dependiendo del presupuesto de la compañía. Como motivación o incentivo se emplean mas que todo estrategia a nivel salarial en materia de

compensación y beneficios que es lo que hacemos a través de las evaluaciones de desempeño anualmente.

9. De realizar actividades motivacionales, ¿Cómo determinan la efectividad de dichas actividades?

Se percibe que el personal aspira otro tipo de actividades sin embargo

- **Políticas normas y procedimientos**

1. ¿existe un código de ética en la organización?

Si, la compañía hace un gran énfasis en el cumplimiento de sus políticas y atención al código de ética ya que cuenta con principio y valores muy bien definidos orientados hacia la rectitud.

2. De existir un código de ética, ¿es este de conocimiento público?

No de manera formal pero si es de conocimiento por todos los trabajadores que los únicos días para utilizar pantalón de jean son los días jueves.

3. ¿Existen políticas corporativas de dominio público en materia de personal?

Las directrices o lineamientos que se refieren al manejo de personal son enviadas directamente a la línea de gerentes y ellos a su vez transmiten esta información a sus supervisados.

4. ¿La empresa maneja un código de vestimenta (Dress Code) o normativa interna para el uso de uniformes?
5. En caso de existir un código de vestimenta, ¿este es entregado en físico al personal al ingresar a la empresa?

No existe. Las condiciones de vestimenta son comentadas verbalmente al momento de su ingreso.

6. ¿Las políticas y procedimientos en materia de personal son de conocimiento para todos los trabajadores?

En su mayoría conoce ya mi gestión en lo que queda de país.

7. ¿Existe algún mecanismo de recepción de quejas y reclamos?

No de forma explícita, sin embargo cualquier correo o información que nos hagan llegar será valido y tomado en cuenta.

8. ¿Quién se encarga de atender las quejas del personal?

Cualquiera de las personas en el departamento puede atender los requerimientos del personal

9. ¿Existe un horario o cronograma estipulado para recibir las solicitudes del personal?

No.

10. ¿Hay algún tiempo estipulado para dar respuesta a las solicitudes del personal?

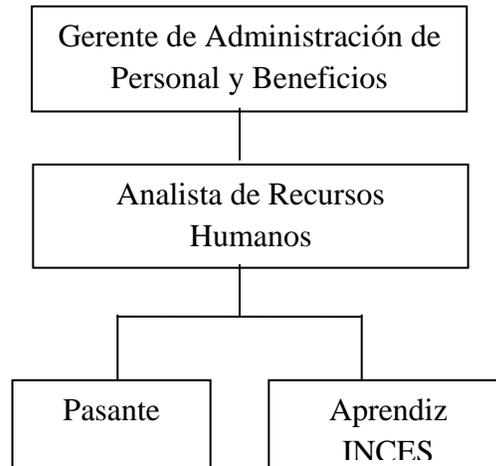
No, a menos que se trate de algún pago en particular en el cual ya tenemos puesto guardado.

A continuación se presenta una síntesis y procesamiento de datos obtenidos mediante la entrevista:

## Información General

**Figura N°7**

### **Estructura del departamento de recursos humanos**



**Fuente: Cisneros, Steffy (2015)**

La estructura del departamento deja en evidencia que cuentan sólo con dos personas de permanencia constante y permanente en el departamento para realizar las actividades correspondientes, es por ello que el departamento no se encuentra segmentado por sub-sistema, sino que tanto la persona encargada de gerenciar como la analista se involucran en todas las actividades que se deban desarrollar. Esto dificulta la delimitación de las funciones del personal del departamento.

Funciones del personal de Recursos Humanos:

- Llevar a cabo la gestión de la nómina.
- Cumplir con las obligaciones parafiscales ante los distintos entes gubernamentales.
- Gestionar trámites y solvencias ante entes gubernamentales asociados a la gestión laboral.

- Proponer, evaluar y hacer seguimiento a los beneficios de índole socio-económico ofrecidos por la empresa.
- Realizar estudios salariales y hacer propuestas de mejoras, incrementos e incentivos salariales.
- Llevar a cabo los procesos de búsqueda del personal necesario, según la necesidad o requerimiento que surja en cada departamento.
- Presentar informes anuales a la casa matriz con el estatus de los objetivos planteados para el año en curso.
- Gestionar lo relacionado con HCM y servicios médicos (pre-empleo, pre- vacacional, post-vacacional, post-empleo, consultas ocupacionales)
- Llevar un registro de los permisos y ausencias del personal
- Efectuar un control de las vacaciones disfrutadas por el personal.
- Coordinar y organizar los eventos anuales por motivo de agasajos a sus trabajadores como fiestas de navidad, día de las madres, día del trabajador y demás días festivos a celebrar.
- Hacer seguimiento al programa nacional de aprendizaje.
- Facilitar la información requerida por los trabajadores respecto a pagos, beneficios de guardería, becas.
- Asesorar a los distintos niveles de la organización en materia laboral y gestión de personal según se requiera.
- Diseñar y brindar apoyo a los supervisores en el desarrollo de las descripciones de cargo.
- Llevar un registro actualizado de los expedientes del personal activo.

## Formación del personal de RRHH

- Se llevan a cabo sesiones de entrenamiento vía on-line en la plataforma de la empresa, asociado a temas de remuneración, planificación y el estatus de la compañía a nivel global en materia de gestión de personal.
- No se recibe información, indicaciones o comentarios respecto al trato que debe recibir el cliente interno.

## Área y recursos de Trabajo

- Espacio reducido y expuesto que carece de privacidad en ocasiones.
- La contratación de un analista adicional en el equipo de RRHH, sería un gran apoyo dado el volumen de trabajo.
- Los recursos tecnológicos están acorde a las necesidades del departamento.

## Gestión de servicio

- El personal del departamento se siente orientado hacia la prestación de un servicio óptimo para sus trabajadores, pero la sobrecarga de trabajo dificulta en ocasiones prestar una atención 100% óptima.

## Cualidades del personal de Recursos Humanos

- Profesionales en el área de recursos humanos.
- Comunicación altamente efectiva, lo que facilita el trabajo en equipo.
- Amplio conocimiento en materia de gestión de personal dado por la trayectoria y experiencia en diversas compañías transnacionales.

### CUADRO N° 3

#### SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS Y SUS ACTIVIDADES EN LA EMPRESA EN ESTUDIO

<b>SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>	No se emplea la requisición de personal
	Se emplea reclutamiento externo
	Se utilizan medios web e impresos, según la vacante.
	El supervisor indica el perfil deseado, a partir de allí se hace la búsqueda.
	se realizan de 2 a 3 entrevistas previas a la selección
	No se maneja un procedimiento específico para la búsqueda de personal.
	El proceso de inducción lo lleva a cabo el área de salud y seguridad.
	Existen las descripciones de cargo para cada trabajador, pero no se les entrega al momento de la contratación ni posteriormente. Es empleada solo para conocer el perfil de búsqueda.
	No hay existencia de un archivo de elegibles actualizado.

**CUADRO N° 3 (continuación)**

<b>COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS</b>	La nómina es manejada por servicio de outsourcing, mediante un sistema automatizado, pero constantemente genera re trabajo en revisión por presentar errores.
	Existe un sistema corporativo diseñado para gestionar y determinar las escalas e incrementos salariales.
	Se llevan a cabo estudios salariales basados en la inflación oficial emitida por el BCV y el IPC.
	Se le informa a los trabajadores al momento de su ingreso de forma verbal sobre el paquete salarial.
	Se otorgan beneficios como alimentación, HCM, caja de ahorros.
<b>FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL</b>	No se llevan a cabo planes de formación por falta de presupuesto
	Se planifica el plan de formación profesional INCES, pero no es aplicado
	Se aplican evaluaciones de desempeño anuales
	El trabajador es notificado de los resultados, solo si obtiene resultados negativos
	Las evaluaciones de desempeño son insumo para la remuneración mas no para la formación.

<b>CUADRO N° 3 (continuación)</b>	
<b>PLANES DE CARRERA</b>	Existen lineamientos para llevar a cabo planes de carrera pero no se ejecutan por el tamaño de la organización
<b>RELACIONES LABORALES</b>	No existe convención colectiva de trabajo
	Se mantienen los beneficios percibidos en la anterior convención colectiva por uso y costumbre, sin embargo no hay convención colectiva en la empresa.
	Por cada pago que se realice al trabajador se le hace entrega a fin de mes de un recibo.
	Se presta información sobre trámites ante entes gubernamentales para su beneficio personal.
<b>SERVICIOS DE BIENESTAR SOCIAL</b>	Los trabajadores perciben beneficio de HCM, póliza de servicios funerarios, becas escolares y de útiles para sus hijos (4 a 15 años).
	No hay actividades deportivas o recreativas.
	Mensualmente se hace un almuerzo para agasajar a los cumpleaños del mes, en aras a incentivar a los trabajadores.
	Aquellos que lo requieran pueden solicitar sus estados de cuenta y estatus en BANAVIH o IVSS a fin de tramitar créditos y/o pensiones.

<b>CUADRO N° 3 (continuación)</b>	
<b>POLITICAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>	El código de ética e integridad está dispuesto en una red pública en los ordenadores para su revisión.
	Las políticas y normas en materia de gestión de recursos humanos son de conocimiento de los supervisores o gerentes y ellos a su vez hacen la distribución de dicha información.
	Los reclamos del personal son atendidos por cualquiera de las personas encargadas del departamento
	No existe un horario estipulado de atención al público
	Los reclamos son recibidos de forma personal o vía correo electrónico, no existe política alguna establecida para esto.
	Algunos servicios tienen un horario estipulado para su recepción puesto que son trámites que requieren de tiempo, tal como la solicitud de vacaciones, retiros o préstamos de la caja de ahorro, elaboración y entrega de constancias de trabajo, reclamos o reembolsos del HCM.

**Fuente: Cisneros, Steffy (2015)**

***Análisis e interpretación de los resultados del Instrumento número I***

Los resultados presentados corresponden a la información obtenida a través de la entrevista realizada al personal del departamento de recursos humanos, información que permitió dar respuesta al primer objetivo

específico de esta investigación, que es describir la gestión del departamento de recursos humanos de la empresa en estudio.

Los resultados dejan en evidencia como el personal de recursos humanos lleva cabo todas las actividades o funciones inherentes al área a excepción de lo que respecta a materia de salud y seguridad puesto que existe un departamento exclusivo para ello.

Son muchas las actividades que desempeña el personal del departamento y para llevarlas a cabo cuentan solamente con 2 personas, lo cual puede incidir en el rendimiento o motivación a prestar un servicio de calidad. Tal y como lo afirma Werther (1991:16) que “las dimensiones del departamento afectan el tipo de servicio y en los departamentos pequeños el gerente maneja muchas de las actividades cotidianas y esto le permite mantener un contacto frecuente o por el contrario se distancia y se pierden las comunicaciones”.

Es por ello que es de importancia distribuir adecuadamente las tareas, actividades o funciones del personal a fin de no descuidar la atención que se le brinda al cliente interno, recordando siempre que no se trata solo del salario en cantidades monetarias sino que además existe una remuneración a nivel emocional.

Otra de las funciones llevadas a cabo por el departamento es la de selección y reclutamiento de personal, proceso que es llevado a cabo de una forma particular adaptado a los lineamientos corporativos y las exigencias del momento, ciertamente estando muy distante del debe ser en un proceso de reclutamiento y selección. Sin embargo, a pesar de ser un proceso adaptado a las necesidades de la organización, el mismo ha generado resultados satisfactorios, aun cuando podría optimizarse. En palabras de Chiavenato, (2000) citado por Chirinos (2009:58) dice que el “proceso de selección puede definirse como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado”

y es que esta es la puerta de entrada de las personas a una organización lo cual hace imperativo que sea un proceso establecido de forma clara y precisa para garantizar que verdaderamente ingresen las personas mejor calificadas para el cargo.

El proceso de inducción no es llevado a cabo, lo cual puede generar a futuro dificultades para la integración del personal. Chirinos (2009:120) dice al respecto “es el procedimiento para presentar a los nuevos empleado en la organización y permite ajustarse a las exigencias de la empresa. Es un modo de adiestramiento a fin de lograr su rápida adaptación al medio ambiente y su identificación con la organización”

Cuando se hace énfasis en la atención al cliente interno, en el caso de la inducción es un punto de partida excelente para comenzar a implementar estrategias como el marketing interno. Para Benitez (2006) el marketing interno genera beneficios como “personas identificado con la empresa lo cual se convierte en una ventaja competitiva”, esto es algo que se puede lograr mediante programas de inducción muy bien diseñados y estructurados, contribuyendo directamente a la culturización y fidelización del cliente interno con la organización.

En lo que respecta al sub-sistema de mantenimiento como lo llama Chiavenato es donde se aglomera lo concerniente a remuneración y beneficios socio-económicos, entendidos estos por Chiavenato (2007:459) como “facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones”, en este sub-sistema la empresa indicó que cuenta con diversos beneficios adicionales al salario básico de sus trabajadores, dichos beneficios gestionados mediante propuestas anuales o periódicas en el transcurso del año atendiendo a variables como la inflación, estudios de mercado y atendiendo a la búsqueda de la satisfacción económica de los trabajadores.

Estos beneficios generan innegablemente un beneficio para el trabajador pero puede generar fidelidad en sus empleados si se sienten respaldados por la organización, sobre todo a ese nivel socio-económico ya que son elemento que benefician no solo al trabajador sino además a su grupo familiar.

En materia de desarrollo y formación de personal, no se lleva a cabo ningún tipo de planes de formación para el personal, lo cual aun cuando tiene una razón de ser que es la falta de presupuesto, genera a la larga descontento en el personal puesto que puede sentir que la empresa no está interesada en su crecimiento profesional.

Los planes de carrera tampoco se desarrollan en la organización, para Polanco (2012:113) “la responsabilidad de planear una carrera profesional corresponde al interesado”, sin embargo el departamento de recursos humanos pudiera proponerlo sobre todo a aquellos jóvenes que comienzan su carrera profesional, dentro de la organización.

En materia de relaciones laborales, Trebillock (2013:21) dice “las relaciones laborales hacen referencia al sistema en que las empresas, sus trabajadores y representantes y directa o indirectamente la administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo”. Atendiendo a ello, en la empresa en estudio se observó no existe un sistema de relaciones de trabajo regido por una convención colectiva, sin que se manejen ofertas salariales individuales al momento de contratación. Sin embargo existen ciertos beneficios que se mantienen de la última convención colectiva en vigencia (antes de separarse de otra empresa del mismo ramo), para la compañía en el año 2007. Las relaciones laborales en la organización se basan en el cumplimiento de la normativa laboral vigente, sin la existencia de representantes directos de los trabajadores.

En materia de servicio de bienestar social, está asociado a los beneficios socio-económicos que ofrece la empresa a sus trabajadores. El apoyo a los hijos de los trabajadores mediante las becas académicas y de útiles escolares es un acto de responsabilidad social fomentando la educación y además dando apoyo a aquellos jóvenes que se destacan por su rendimiento académico.

En lo que respecta a las políticas normas y procedimientos se encontró que la empresa cuenta con un código de ética e integridad, los cuales se considera imperativo conozcan los trabajadores, sin embargo, no son comentados en el proceso de inducción ya que no existe tal, su difusión se lleva a cabo a través de la red interna de la empresa, no existe verificación alguna para saber si realmente los trabajadores conocen dichos códigos y lineamientos.

El establecimiento de pautas, horarios y fechas o mecanismos para la recepción de documentos, quejas o solicitudes es importante ya que fomentara el orden y la planificación así como la distribución apropiada del tiempo, más aun tomando en cuenta que solo cuentan con dos personas en el departamento y el apoyo de los pasantes.

Es sin duda evidente, cómo son numerosas las actividades desarrolladas por el personal del departamento de Recursos Humanos; sin embargo, aun cuando realizan numerosas actividades se muestran interesados en el personal de la empresa. El hecho de no contar con formación o recomendaciones específicamente orientadas a como brindar un servicio de alta calidad al cliente interno se torna complicado o difícil proyectar esa intención por no saber cómo direccionar los esfuerzos.

## Instrumento Número II

A continuación los resultados obtenidos a través de la aplicación de una encuesta tipo Likert a la población en estudio, lo cual permitió determinar desde su perspectiva como clientes internos cuál es la calidad del servicio prestado por el departamento de recursos humanos. Se presentaron 39 ítems (asociados a los ítems presentados en el cuadro técnico metodológico) a los trabajadores correspondientes a afirmaciones relacionadas a las funciones del departamento de recursos humanos, a fin de conocer su opinión respecto a la gestión del departamento de recursos humanos y la calidad del servicio prestado. Los ítems se presentaron una escala tipo Likert pudiendo así el trabajador asignar una valoración de 1 a 5 puntos según el criterio y experiencia en relación a cada ítem.

Los resultados arrojados por la encuesta serán desglosados a continuación por cada ítem según se estableció en el cuadro técnico metodológico especificando para cada afirmación el porcentaje obtenido.

### CUADRO N°4

#### CELERIDAD DE RESPUESTA

ITEM	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
1	El personal de recursos humanos atiende los requerimientos o solicitudes del personal de forma eficaz y eficiente	0%	0%	0%	37%	63%
2	El departamento de recursos humanos atiende mis requerimientos en los lapsos estipulados.	0%	0%	3%	37%	60%

*Análisis e interpretación de resultados:*

La celeridad de respuesta, como lo indican Vargas y Aldana (2006), es uno de los principales elementos si quieren determinar la calidad del servicio de manera objetiva, ya que se trata de un elemento clave. En este aspecto se evidenció que si bien la celeridad de respuesta no es óptima, atienden de manera oportuna y eficiente los requerimientos del personal, respetando siempre los lapsos establecidos para la entrega y/o respuesta a dichos requerimientos. Proporcionar una respuesta en el tiempo adecuado es muy importante ya que para el cliente interno es una demostración de que el departamento de recursos humanos, efectivamente está atento a sus solicitudes y se compromete a dar respuesta a las mismas, lo cual a la larga se traduce en calidad de servicio ofrecido.

**CUADRO N° 5**

**NIVEL ACADÉMICO**

ITEM	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
3	El personal de recursos humanos posee el nivel académico necesario para ejecutar las funciones requeridas	0%	0%	0%	43%	57%

## CUADRO N° 6

### CONOCIMIENTO EN LA MATERIA

ITEM	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
4	El personal de recursos humanos posee el conocimiento necesario en materia laboral para desempeñar sus actividades	0%	0%	0%	43%	57%
5	El departamento de recursos humanos está capacitado para llevar a cabo los procesos del departamento	0%	0%	3%	33%	63%

#### *Análisis e interpretación de resultados:*

Mejía (2004:4) hace referencia a una característica importante que deben poseer quienes prestan el servicio, el autor dice "las personas que prestan los servicios deben tener las destrezas y los conocimientos necesarios sobre el área en que se da la prestación del servicio, y a su vez contar con el deseo de utilizarlos para beneficio de los clientes.". Es entonces, necesario que aquellas personas encargadas de prestar un servicio en el área de Recursos Humanos estén en capacidad tener el conocimiento suficiente para llevar a cabo las actividades y que además sea capaz de estudiar y analizar el comportamiento y las necesidades de su cliente interno, con la finalidad de llevar a cabo mejoras.

Según las afirmaciones planteadas a los trabajadores, en su mayoría, más del 50% considera que el personal del departamento posee los conocimientos y el nivel académico necesarios para llevar a cabo los procesos del departamento y a su vez dar respuesta a sus necesidades.

Asociado el conocimiento académico a la celeridad de respuesta resulta aún más evidente, como es que a mayor conocimiento se posee se podrá brindar una respuesta más amplia y pronta a los trabajadores.

## CUADRO N°7

### MOTIVACION

ITEM	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
6	Me siento motivado a mejorar mi trabajo	3%	3%	17%	50%	27%
7	El departamento de recursos humanos lleva a cabo actividades que contribuyan a la motivación del personal.	3%	10%	43%	37%	7%

#### *Análisis e interpretación de resultados:*

La motivación es un elemento de alto impacto en el área laboral, para Ivancevich, (2007) la motivación es la forma de actuar de una persona y responde a uno o varios impulsos conscientes o inconscientes sobre los que esta tiene mayor o menor control. Además destaca la importancia de factores como la remuneración, el reconocimiento y el buen trato los cuales inciden en la motivación de las personas lo que genera un alto impacto en su desempeño laboral.

Según el criterio de los trabajadores el departamento de recursos humanos parece no llevar a cabo muchas actividades que puedan influir en la motivación de sus trabajadores, sin embargo no se indica que sean inexistentes dichas actividades. Sin embargo un gran porcentaje manifestó estar motivado a mejorar su trabajo, lo cual puede estar asociado a metas

personales y una convicción de superación particular de muchos de los trabajadores.

### CUADRO N° 8

#### RECEPTIVIDAD

ITEM	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
8	El departamento de recursos humanos toma en cuenta las opiniones del personal respecto a los servicios.	0%	0%	33%	53%	13%
9	El personal de recursos humanos se muestra receptivo ante reclamos o sugerencias	0%	0%	10%	47%	43%

#### *Análisis e interpretación de resultados:*

Mejía (2004) señala el conocimiento del cliente como una estrategia de servicio, Mejía afirma que “El conocimiento del cliente, la idea se fundamenta es que para prestar un servicio eficiente es necesario conocer las necesidades del cliente así como sus características y condiciones.” Este conocimiento se puede obtener de diversas formas, siendo la fuente principal de información la opinión directa del cliente. Es por ello que la receptividad del personal de recursos humanos como unidad prestadora de servicio juega un papel muy importante para llevar a cabo la mencionada estrategia.

. En la empresa en estudio los trabajadores afirmaron en un 53% que el departamento de recursos humanos toma en cuenta sus opiniones y el 90% afirmo que el personal les brinda atención de manera receptiva ante sus reclamos. Es entonces muy valiosa la información que recibe el personal de

departamento y puede ser utilizada para hacer mejoras en el servicio que ofrece a fin de obtener una calidad óptima en el servicio prestado.

### CUADRO N°9

#### EMPATÍA

ITEM	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
10	El departamento de recursos humanos se muestra atento e interesado por los trabajadores de la empresa	0%	0%	20%	33%	47%
11	El personal de recursos humanos se muestra como un equipo de trabajo sólido y armonioso.	0%	3%	23%	30%	43%

#### *Análisis e interpretación de resultados:*

Vargas y Aldana (2006:44) citando a Albrecht señalan 7 elementos para medir la calidad del servicio entre ellos mencionan la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente, lo cual se traduce en empatía al atender sus comentarios, tomarlos en cuenta y partir de hacer un estudio interno para conocer que desea nuestro cliente interno. Sin embargo, si el cliente se acerca de manera voluntaria al departamento con la intención de manifestar una inquietud, es el mejor momento para ser empáticos y escuchar. En la empresa es estudio los trabajadores afirmaron en un 47% que el departamento de recursos humanos se muestra atento e interesado por los trabajadores de la empresa y un 33% también manifestó sentirse bastante satisfecho aunque no al 100% .

Werther (1991:4) dice “un departamento de personal enfrenta desafíos múltiples que se originan en la demanda de esos seres humanos, de las organizaciones y el entorno en el que existen, por lo tanto es indispensable el manejo de equipos de trabajo con funciones bien definidas”. El trabajo en equipo en un departamento de recursos humanos se convierte en una necesidad si se desea satisfacer las expectativas y las necesidades del personal. Debe existir un ambiente interno de trabajo sólido, unificado y solidario para que pueda proyectarse empatía hacia el cliente interno. Cuando una unidad funciona de forma armoniosa esto se refleja en su atención y los resultados de su trabajo. Los trabajadores afirmaron que el personal del departamento muestra interés en ellos y se observa que trabajan como un equipo sólido y armonioso.

Esto es un aspecto que posiblemente incida en la motivación de los trabajadores y por ello aun cuando no se desarrollan actividades para fomentar la motivación directamente, el buen trato y el interés del personal de recursos humanos en sus trabajadores los motiva a realizar mejoras en su trabajo demostrando entonces como la parte emocional también genera un impacto sobre los trabajadores.

#### CUADRO N°10

##### VOCACION

ITEM	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
12	El personal de recursos humanos refleja interés en el trabajo que realiza.	0%	0%	13%	33%	53%
13	El personal de recursos humanos muestra una actitud orientada a prestar un mejor servicio.	0%	0%	7%	40%	53%

*Análisis e interpretación de resultados:*

Mejía (2006), dice que el servicio al cliente hoy día se ha convertido en una cultura orientada a maximizar los beneficios es por ello que debe ser una prioridad en las organizaciones tanto para clientes internos como externos. La cultura orientada a prestar un mejor servicio forma parte de los valores y principios de la organización es entonces un requisito indispensable para cualquier persona que desempeñe actividades dentro de la organización.

Favorablemente los trabajadores afirmaron en más de un 50% que el personal del departamento refleja una actitud orientada a prestar un mejor servicio, sin embargo es importante constatar por qué no todos lo consideran de esa manera para poder llevar a cabo mejoras.

**CUADRO N° 11**

**SERVICIOS PRESTADOS POR EL DEPARTAMENTO**

ITEM	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
14	El departamento de recursos humanos lleva a cabo un proceso de inducción para los nuevos ingresos	10%	23%	27%	33%	7%
15	El departamento de recursos humanos considera el desempeño y la profesionalización de los trabajadores para su remuneración	0%	17%	20%	43%	20%
16	El departamento de recursos humanos propone planes de formación para el personal de la empres	13%	30%	40%	13%	3%
17	El departamento de recursos humanos toma en cuenta al supervisor en el proceso de selección para ocupar la vacante.	0%	0%	33%	30%	37%
18	El departamento de recursos humanos ofrece planes de carrera y desarrollo al personal	10%	43%	27%	17%	3%
19	El personal de recursos humanos informa de manera oportuna sobre los beneficios socioeconómicos a percibir por los trabajadores	0%	0%	10%	33%	57%

### *Análisis e interpretación de resultados:*

Vargas y Aldana (2006) definen el servicio como un conjunto de actividades realizadas por personas, con disposición de entrega a los demás para la construcción de procesos que conduzcan a incrementar la satisfacción de necesidades, deseos y expectativas de quien lo requiera.

En lo que respecta a los servicios prestados por el departamento de recursos humanos que son sus funciones básicas, los trabajadores afirmaron que muchas de esas funciones no se llevan a cabo en su totalidad o tal vez no de la mejor manera.

El proceso de inducción el cual es fundamental para informar al trabajador sobre las condiciones, características y valores de la organización, así como para comenzar a socializar con el entorno organizacional, afirmaron más de un 30 % de los trabajadores que no es llevado a cabo. Lo cual puede ser una debilidad para la organización.

Vargas y Aldana (2006) dicen al respecto la cultura tiene elementos básicos que son los factores núcleo o nivel central de la cultura de la empresa, aquellos que la direccionan: la historia, los valores, las creencias, la preocupación por las personas, los perfiles de los directivos, el sentido de compromiso y pertenencia. Deben inculcarse desde el ingreso en las organizaciones para garantizar que cada individuo pueda internalizarlos y fusionarlos con los valores personales.

Los trabajadores afirmaron en más de un 40 % que su profesionalización y desempeño son tomados en cuenta para la remuneración asignada por su trabajo, tomando en cuenta lo expuesto por Ivancevich (2007), quien afirma que los factores motivacionales como la remuneración, el reconocimiento y el buen trato ayudan a trabajar más y mejor, esto puede ser uno de los factores o elementos que interviene en la

afirmación de los trabajadores respecto a sentirse motivados a mejorar su desempeño.

El proceso de selección es la puerta de entrada a nuevas personas en la organización por ello es necesario obtener una evaluación lo más amplia posible respecto a las personas y asegurarse de que son los más adecuados para el cargo y que podrán integrarse a la organización. Es por ello que se requiere de dos entrevistas al menos, para obtener una opinión por el área actitudinal que es realizada por recursos humanos y una entrevista técnica llevada cabo por el supervisor del área. En la empresa en estudio los trabajadores afirmaron en más de un 60% estar de acuerdo con que el proceso de selección es llevado a cabo de esa forma y se toma en cuenta la opinión del supervisor al momento de hacer la selección.

En lo que respecta a los planes de carrera y de formación los trabajadores afirmaron que no se llevan a cabo dichos planes, lo cual es acertado en relación a lo expuesto por el personal de recursos humanos en la entrevista realizada. Sin embargo se supo que no se informa a los trabajadores sobre las razones de que no se lleven a cabo dichos planes, generando a futuro posibles descontentos.

En materia de beneficios socioeconómicos y la información que se presta respecto a los mismos los trabajadores afirmaron que se realiza de manera oportuna, lo cual es muy importante para evitar futuros inconvenientes.

## CUADRO N° 12

### PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ITEM	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
20	El departamento de recursos humanos cumple con las metas y tareas establecidas	0%	0%	27%	57%	17%
21	El departamento de recursos humanos planifica estrategias para trabajar en conjunto con otros departamentos.	0%	0%	30%	33%	37%
22	El departamento de recursos humanos lleva a cabo un seguimiento a las solicitudes hechas por el personal de la empresa	0%	7%	23%	60%	10%

*Análisis e interpretación de resultados:*

Más del 60% de los trabajadores afirmo estar de acuerdo con que el departamento de recursos humanos lleva acabo una planificación ya que cumple con sus tareas establecidas, planifica estrategias que le permitan trabajar en conjunto con otros departamentos y además de ello hace seguimiento a las solicitudes hechas por el personal.

Apoyado en lo que comenta Werther (1991) quien dice que los departamentos de personal existen para ayudar al personal, a los empleados, los directivos y la organización a lograr sus metas. Los directivos de recursos humanos no ejercen la autoridad de dirigir otros departamentos; en vez de ello se les da autoridad corporativa. Esa autoridad consiste en la posibilidad de asesorar a otros directivos. El departamento de recursos humanos funciona como ente asesor y planificador de todo lo que refiere al

personal, por lo tanto es fundamental que trabajen en conjunto con el resto de los departamentos y los gerentes o supervisores a fin de facilitarles las herramientas necesarias para el manejo de personal y así mejorar continuamente.

### CUADRO N° 13

#### POLÍTICAS Y NORMAS

ITEM	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
23	El personal de recursos humanos cumple a cabalidad con las normativas y procedimientos establecidos por igual para todos los trabajadores.	0%	0%	17%	53%	30%

#### *Análisis e interpretación de resultados:*

Las políticas y normas no buscan más que estandarizar y regular la conducta de los miembros de la organización por ello deben ser unificadas y de aplicabilidad para todos los miembros de la organización a fin de unificar conductas y crear un ideal corporativo. A su vez busca crear un criterios general aplicable para todos a fin de no generar beneficios adicionales o una actitud imparcial.

Los trabajadores en más de un 80 % afirmaron estar de acuerdo con que las normas, políticas y procedimientos se cumplen a cabalidad y por igual para todos los trabajadores. Es importante la consistencia de un servicio y que sea equitativo para quienes lo perciben ya que esto incidirá en la calidad.

## CUADRO N°14

### TECNOLOGÍA Y RECURSOS

ITEM	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
24	El departamento de recursos humanos cuenta con la tecnología y recursos necesarios para el cumplimiento de sus actividades	0%	7%	13%	40%	40%
25	El departamento de recursos humanos cuenta con el personal suficiente y necesario para realizar las actividades que le corresponden.	3%	20%	37%	30%	10%

#### *Análisis e interpretación de resultados:*

Albretch dice respecto a los sistemas y recursos que la disposición de recursos, programas y sistemas debe adecuarse a las llamadas necesidades del cliente y no a la organización, demostrando siempre la orientación hacia el cliente y la disposición de la organización a facilitar los procedimientos en tanto sea posible.

en lo que respecta a recursos tecnológicos los trabajadores afirmaron en un 80% estar de acuerdo con que el departamento cuenta con los recursos necesarios, sin embargo un pequeño porcentaje considera que el departamento requiere de más personal para realizar las actividades. Esto contrastado con las actividades que desarrolla el personal del departamento coincide en la necesidad de personal que brinde apoyo suficiente para el cumplimiento de las actividades. Esto puede generar una desmejora en la

calidad del servicio prestado, lo cual se infiere haya sucedido en ocasiones y por ello un porcentaje de los trabajadores se ha percatado de dicha situación.

### CUADRO N° 15

#### COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

ITEM	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
26	El departamento de recursos humanos ofrece información oportuna y completa a los trabajadores.	0%	0%	23%	47%	30%
27	El departamento de recursos humanos trabaja en equipo y en constante comunicación con otros departamentos	0%	0%	23%	50%	27%
28	El departamento de recursos humanos establece una línea de comunicación efectiva con el personal de la empresa.	0%	0%	10%	33%	57%
29	El departamento de recursos humanos informa a los trabajadores sobre las normas, políticas y procedimientos que aplicara.	0%	0%	27%	37%	37%
30	Los servicios prestados por el departamento son de conocimiento público dentro de la empresa.	0%	0%	17%	50%	33%

*Análisis e interpretación de resultados:*

La comunicación es un elemento intangible que permite transmitir y recibir información. Ivancevich (2007), dice que un buen sistema de comunicación favorece el logro de objetivos empresariales, mejora el clima laboral, permite adoptar decisiones correctas y fomenta la motivación. Lo antes expuesto es necesario para obtener calidad en el servicio prestado, además el autor señala la existencia de dos medios de comunicación, verbal y escrita afirmando que la comunicación escrita es ventajosa ya que sirve como elemento probatorio y refuerza la responsabilidad.

Los trabajadores afirmaron la existencia de una comunicación fluida tanto hacia el público como internamente en el departamento. Sin embargo no existió unanimidad en cuanto a dicho criterio por lo cual se infiere pueden mejorarse los mecanismo empleados. Mediante la entrevista con el personal de recursos humanos se pudo conocer que los mecanismos de información manejados en su mayoría son de forma verbal y vía correo electrónico dependiendo del nivel de importancia del asunto a tratar, con la intención de dejar por sentado lo conversado. Lo cual ratifica lo descrito anteriormente por los teóricos, sobre la necesidad de mantener soporte y generar responsabilidad.

**CUADRO N° 16****CONFIABILIDAD**

ITEM	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
31	El personal de recursos humanos está capacitado para solventar los problemas y atender las necesidades del personal.	0%	0%	7%	40%	53%
32	Confío en la capacidad del personal de recursos humanos para gestionar mis solicitudes	0%	0%	7%	30%	63%

**CUADRO N° 17****RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO**

ITEM	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
33	El departamento de recursos humanos se muestra comprometido con el cumplimiento de sus actividades	0%	0%	0%	37%	63%

*Análisis e interpretación de resultados:*

La responsabilidad y compromiso incidirán en la confianza que refleje el personal de recursos humanos para desempeñar sus funciones y gestionar los trámites que refieren al personal. El compromiso está asociado a la vocación y orientación al cliente que tenga el personal de recursos humanos. Los trabajadores afirmaron estar de acuerdo en que confían en el personal de recursos humanos para gestionar sus solicitudes lo cual se

refleja en la responsabilidad y confianza que proyectan hacia el cliente interno ya que de igual manera todos afirmaron estar de acuerdo en que el personal se muestra comprometido con el cumplimiento de sus actividades.

### CUADRO N° 18

#### SATISFACCIÓN LABORAL

ITEM	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
34	El departamento de recursos humanos satisface las necesidades a nivel laboral de sus trabajadores	0%	0%	20%	40%	40%
35	Siento que mi trabajo es valorado y reconocido en la organización	3%	10%	33%	20%	33%
36	Acudo a mi jornada laboral con ánimos de hacer mis actividades.	0%	0%	10%	40%	50%

#### *Análisis e interpretación de resultados:*

Chiavenato, citando a Robbins (1998), define la satisfacción laboral como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Tomando en cuenta elementos como el clima laboral, las relaciones interpersonales en el trabajo, el ambiente y espacio de trabajo, el trato que recibe entre otros. En lo que respecta a los trabajadores de la empresa es estudio se afirma una tendencia hacia una satisfacción laboral dada por la satisfacción de sus necesidades, la valoración de su trabajo y su interés en realizar sus actividades. Sin embargo un 13 % de los encuestados afirmaron no estar de acuerdo con ello, lo cual es importante analizar y determinar las causas de su desmotivación en lo que respecta al trabajo, sobre todo en lo que respecta al valor que se le da a su trabajo. Infiriendo se puede suponer que su

relación con el supervisor no sea la deseada o que a nivel de remuneración no esté satisfecho con lo percibido. Sin embargo es importante destacar la existencia del salario emocional que influye en gran medida en la percepción del trabajador sobre su motivación y la valoración que siente se tiene sobre su trabajo.

La satisfacción laboral no depende en su totalidad del departamento de recursos humanos, sin embargo su gestión influye en una gran medida al momento de determinar la satisfacción de los trabajadores, por ello es necesario determinar qué elementos están esta variable y así, poder enfocarse hacia las posibles soluciones y propuestas de mejora.

### CUADRO N° 19

#### EVALUACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS

ITEM	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
37	El departamento de recursos humanos consulta a los trabajadores sobre la calidad del servicio prestado.	3%	13%	40%	30%	13%
38	El departamento de recursos humanos evidencia mejoras continuas en sus procesos y funciones.	0%	0%	40%	33%	27%

#### *Análisis e interpretación de resultados:*

Las mejoras deben ser planificadas y bajo la existencia de un proceso de evaluación o diagnóstico previo para identificar correctamente los puntos a mejorar. Delgado (2006) explica estos tres pasos propuestos por Juran para llevar a cabo un proceso de calidad: planeación de la calidad, control de

calidad, para llevar a cabo un control se debe realizar una revisión periódica de los procesos que se llevan a cabo generando un proceso de retroalimentación y mejora de la calidad, durante esta etapa se ejecutan todos los cambios posibles y proyectos planteados.

## CUADRO N° 20

### CALIDAD DE SERVICIO

ITEM	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS				
		1	2	3	4	5
39	La calidad del servicio ofrecida por el departamento de recursos humanos es excelente	0%	0%	10%	47%	43%

#### *Análisis e interpretación de resultados:*

Los trabajadores afirmaron en más de un 80% que la calidad del servicio ofrecida por el departamento de recursos humanos es excelente, lo cual demuestra concordancia con los resultados antes evidenciados ya que en su mayoría los trabajadores afirmaron estar de acuerdo de manera positiva con los demás aspectos evaluados tomando en cuenta, la confiabilidad, la receptividad y la empatía que demuestra el personal del departamento.

Sin embargo es de hacer notar que cuando se consultó respecto a las funciones desempeñadas por el personal del departamento el porcentaje de personas que estuvieron de acuerdo con las afirmaciones disminuyó, mientras que en lo que refiere a los aspectos conductuales y actitudinales del personal del departamento se manifiesta un alto nivel de conformidad

respecto al servicio prestado. Es decir que se puede inferir, el personal de recursos humanos muestra a su cliente interno interés, responsabilidad y compromiso en atender sus necesidades en prestarle un mejor servicio que se distinga por su calidad, sin embargo es de interés analizar el por qué a nivel de sus funciones operativas los trabajadores presentan un nivel más bajo de conformidad.

Es resaltable que la gestión de recursos humanos depende muchas veces para poder llevar a cabo sus propuestas o planes, de los comités ejecutivos y de una serie de aprobaciones por parte de la alta gerencia. Tomando en cuenta la información obtenida durante la entrevista con el personal de recursos humanos es innegable que la situación económica del país afecta las organizaciones desde el punto de vista de una administración crítica de los recursos a nivel monetario, impactando así en la reducción de inversión en el personal.

Aun ante este tipo de situaciones que impactan indudablemente en la percepción que tienen los empleados de las organizaciones, existen ciertos mecanismos, técnicas y acciones que se pueden llevar a cabo para demostrarle a los trabajadores y hacerles sentir que la organización hace sus esfuerzos por mantener condiciones óptimas para sus empleados.

### **Nivel de calidad del servicio ofrecido por el departamento de Recursos Humanos**

Con la tabulación de los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada (Ver anexos), se precisó la valoración máxima y la real de los puntajes obtenidos mediante la tabulación de los datos a fin de dar pie a la construcción de una tabla como referente de comparación que permita cuantificar el nivel de calidad del servicio al cliente interno. (Ver cuadro n°4).

A continuación se presentan los resultados:

## CÁLCULOS

*Nro. Sujetos:* 30    *Nro. Ítems:* 39    *Nro. Opciones:* 5

*Puntaje Total Real.:*  $\sum$  Respuestas = 4728 puntos

*Puntaje Tota Ideal:* N° de ítems X N° de sujetos X N° de opciones

*Puntaje Tota Ideal:* 39 x 30 x 5 = 5850 puntos.

*Valor Real=* P.T.R / P.T.I x 100

*Valor Real=* 4728 / 5850 x 100= 80,82%

*Intervalo=* Rango/ Nro. de Categorías

*Rango=* V.máx – V.mín    *Rango=* 100 – 20 = 80

*Intervalo=* 80/3 = 26,6

El resultado obtenido como valor real fue de 80,82% lo que indica un nivel de calidad alto, según el referente de comparación. Nivel que es definido como: “Trabajadores consideran que la calidad del servicio prestado satisface sus necesidades, ofreciéndoles confiabilidad, seguridad, una atención delicada y la certeza de ser atendidos con comprensión. Fomentando la comunicación con sus trabajadores. Son Aquellos trabajadores que se sienten satisfechos con la gestión que lleva a cabo el personal del departamento de recursos humanos ya que satisfacen ampliamente sus necesidades desde el punto de vista laboral.”.

Estos resultados en contraste con lo analizado anteriormente y desglosado por cada ítem de la encuesta, permite corroborar que el cliente interno de la empresa en estudio percibe una alta calidad de servicio, la cual viene dada por una adecuada y eficiente gestión del departamento de recursos humanos. Hablar de calidad de servicio en el departamento de recursos humanos es entonces hablar de una gestión eficiente en donde se

lleve a cabo todas y cada una de las funciones que le corresponden al departamento, de forma satisfactoria atendiendo a los requerimientos de los trabajadores y sin duda alguna tomando en cuenta la actitud y características de aquellas personas que están llevando a cabo dicha gestión, puesto que la prestación de servicios requiere de amabilidad, respeto, interés , vocación y la capacidad de proyectar confianza en los clientes.

**Cuadro N°21**

**Referente de Comparación**

<b>CATEGORIA</b>	<b>NIVEL DE CALIDAD</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
20- 46,6	BAJA	Trabajadores consideran que la calidad de servicio prestada por el departamento de recursos humanos es deficiente y demuestra poco interés por los trabajadores, lo cual crea problemas de comunicación y confianza. Capacidad de respuesta limitada por parte del personal del departamento lo cual lleva a perder la credibilidad en el personal del departamento y es altamente cuestionado el servicio y sus capacidades para prestarlo.
46,7 - 73,3	MEDIA	Trabajadores consideran que la calidad del servicio prestado no reúne las condiciones plenas para su satisfacción constante, se trata de un servicio que no brinda seguridad y certeza suficiente a sus trabajadores lo cual implica un escaso nivel de confiabilidad.
73,4 - 100	ALTA	Trabajadores consideran que la calidad del servicio prestado satisface sus necesidades, ofreciéndoles confiabilidad, seguridad, una atención delicada y la certeza de ser atendidos con comprensión. Fomentando la comunicación con sus trabajadores. Son Aquellos trabajadores que se sienten satisfechos con la gestión que lleva a cabo el personal del departamento de recursos humanos ya que satisfacen ampliamente sus necesidades desde el punto de vista laboral.

**Fuente: Cisneros, Steffy (2015)**

Por otra parte los resultados obtenidos a través de ambos instrumentos permitieron evidenciar debilidades y fortalezas en la gestión del departamento de recursos humanos, fortalezas que pueden ser empleadas para solventar situaciones críticas o compensar algunas de las debilidades existentes. A su vez las debilidades pueden ser mejoradas sin requerir algunas de ellas de una gran inversión monetaria para la organización. (Ver cuadro n 22)

## CUADRO N° 22

### FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El personal encargado del departamento de recursos humanos son profesionales del área y poseen experiencia así como conocimientos sólidos en materia de gestión de personal.	El personal del departamento no recibe capacitación en materia de atención al cliente o calidad de servicio.
El proceso de reclutamiento y selección se lleva cabo de manera satisfactoria	No existe un manual o procedimiento predeterminado para determinar cómo debe llevarse a cabo el proceso de selección y establecer cuáles son los pasos a seguir, los medios a emplear y los lineamientos a cumplir
Los supervisores en conjunto con el personal de recursos humanos llevan a cabo el proceso de selección de personal	El departamento de recursos humanos no ofrece asesoría a los supervisores y gerentes en materia de selección para garantizar la objetividad del proceso y que puedan evaluar otras características más allá del área técnica.
Cuentan con un código de ética e integridad así como valores organizacionales previamente definidos	No se lleva a cabo un proceso de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso, por lo tanto desconocen de los valores, visión, misión y códigos de ética e integridad de la organización.
Las descripciones de cargo del personal se encuentran en existencia y actualmente están siendo actualizadas y revisadas por los supervisores.	No son de conocimiento para los trabajadores las descripciones de cargo.

<b>Cuadro N° 22 (continuación)</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
El manejo de la nómina se lleva a cabo mediante un sistema automatizado	El re trabajo ocasionado por la revisión de la misma disminuye la disponibilidad de tiempo para otras actividades y la atención al público
Cuentan con una escala salarial propia y exclusiva elaborada por la empresa.	Existe un proceso de revisión exhaustivo de las propuestas para los incrementos que puede demorar mucho tiempo, lo que desvaloriza el posible incremento.
Se realizan estudios de mercado salarial y se toma en cuenta los índices inflacionarios y el costo actual de los servicios y productos	
Ofrecen a los trabajadores beneficios socioeconómicos adicionales a los básicos estipulados en la ley	No hay información oportuna respecto a los requisitos para optar por dichos beneficios.
se ofrecen beneficios no solo al trabajador sino a sus familiares	
Se introduce ante el INCES el plan de formación profesional.	No se ejecuta la auto-liquidación para hacer uso de los recursos y llevar a cabo el plan de formación INCES.
El departamento de recursos humanos realiza propuestas para la formación del personal y planes de carrera	No cuentan con el presupuesto para llevar a cabo la formación del personal.
	No se le informa a los trabajadores sobre las razones de por qué no se llevan a cabo planes de formación y/o carrera.
	Aquellos trabajadores que tienen la oportunidad de ascender si existe la vacante son tomados en cuenta para su desarrollo en la organización..
existen normas y procedimientos dispuestos para la gestión de personal en materia de vacaciones, permisos y comportamiento.	No son difundidos ante todo el personal
Los beneficios percibidos durante la última convención colectiva se mantiene	Los beneficios no han sido re evaluados ni mejorados desde hace mucho tiempo.

<b>Cuadro N° 22 (continuación)</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
El personal de recursos humanos tiene una actitud orientada hacia el cliente	Existe una insuficiencia de personal en el departamento de recursos humanos para llevar cabo las actividades del mismo y a su vez prestar atención optima al cliente interno
El cliente interno confía en la gestión del departamento de recursos humanos para llevar a cabo sus funciones y gestionar sus requerimientos.	
el personal del departamento se siente orientado a prestar un mejor servicio a sus clientes internos	No existe formalmente una evaluación de la gestión en términos de calidad y satisfacción hacia el cliente interno para determinar sus necesidades.

## CONCLUSIONES

La investigación desarrollada tuvo como propósito determinar la calidad de servicio hacia el cliente interno del departamento de Recursos Humanos en una empresa del sector automotriz ubicada en el estado Carabobo, con la finalidad de determinar sus debilidades y fortalezas así como conocer que percepción tiene el cliente interno respecto a la calidad de servicio prestada por el departamento de recursos humanos.

Los instrumentos aplicados permitieron dar respuesta a las interrogantes planteadas y el cumplimiento de todos los objetivos propuestos, esto acompañado de un análisis en conjunto con el soporte teórico antes expuesto.

Es así como se determinó en relación al primer objetivo que el departamento de recursos humanos presta todos los servicios básicos establecidos a manera de sub-sistemas o funciones por los teóricos y que su personal cuenta con el conocimiento y experiencia necesarios para llevar a cabo todas esas funciones, en el caso de la empresa estudiada no existe división interna en el departamento dado el tamaño de la organización y el número de personas con las que cuenta, sobre todo en el departamento de recursos humanos Sin embargo en materia de calidad de servicio, carecen de conocimiento y formación sobre cómo llevar a cabo una gestión orientada a la calidad. Es incoherente si el servicio es uno de los principales valores y objetivos de la organización. Sin embargo, el personal del departamento de Recursos Humanos demostró estar motivado a establecer y garantizar un servicio de calidad a sus trabajadores.

El hecho de ser una empresa trasnacional hace que se deba cumplir con muchas exigencias las cuales retardan la ejecución de las demás

actividades a nivel operativo sobre todo tomando en cuenta la imperativa necesidad de contar con personal de apoyo suficiente en el departamento.

Al no delimitar las funciones del personal dentro del departamento se corre el riesgo de dejar alguna actividad de importancia sin realizar o de no cumplir con los lapsos establecidos, además de que posteriormente esto dificulta llevar a cabo un seguimiento efectivo de las actividades; esto es sin duda algo que puede ser un factor de disminución para la calidad del servicio.

Se pudo evidenciar como muchas de las propuestas del departamento de recursos humanos en atención a dar cumplimiento a sus funciones, no se pueden llevar a cabo por carecer de aprobación por parte del comité ejecutivo y es que el esquema bajo el cual se considera al personal como un recurso y no como una inversión parece prevalecer al momento de someter a consideración algunas propuestas para generar incentivo y motivación hacia los trabajadores.

En definitiva la gestión de recursos humanos de la empresa en estudio, es una gestión orientada al cliente, velando siempre por los intereses corporativos sin dejar a un lado al cliente interno. Se puede decir que es una gestión muy completa y planificada puesto que a pesar de la carencia de personal se llevan a cabo todas las funciones que en teoría debe ejecutar un departamento de recursos humanos sin embargo, dichas funciones son adaptadas a las necesidades de la organización como sucede en el proceso de selección el cual difiere en el paso a paso establecido por la teoría pero que es amoldado a las exigencias de la empresa. La gestión es estructurada y diseñada en atención a las condiciones de la organización y del país, en apariencias flexible a los cambios que se presenten tal como sucede con los estudios salariales realizados fuera de los lapsos pre-establecidos para

llevarlos a cabo. Sin embargo posee numerosos aspectos a mejorar tales como la carencia de procesos de inducción y formación de personal.

El diagnostico arrojó que el nivel de calidad de la gestión del departamento de recursos humanos percibido por el cliente se ubica en un 80,82 %, valor que se ubica según el referente de comparación elaborado (ver cuadro n°21), se ubica en un nivel de calidad alto, se infiere este valor no sea el más óptimo dado debilidades como la falta de capacitación en atención al cliente y calidad de servicio, la insuficiencia de personal o alguna de las otras debilidades detectadas e indicadas anteriormente (ver cuadro n°22). Sin embargo es evidente que es un valor el cual se puede optimizar por lo cual posteriormente se presentan recomendaciones las cuales serian de importancia si se desea elevar el nivel de calidad en el servicio prestado.

En lo que respecta a la percepción de los clientes internos sobre la calidad del servicio prestado por el departamento de recursos humanos se obtuvieron resultados muy satisfactorios, los resultados arrojaron una percepción por parte del cliente interno de un alto nivel de calidad en la gestión de recursos humanos. Dejando en evidencia que a pesar de las dificultades presupuestarias y la falta de personal, el hecho de tener una actitud orientada hacia el cliente, garantizar su satisfacción y brindarle atención honesta que demuestre interés por sus necesidades ha servido para mantener su percepción respecto a la calidad del servicio prestado.

Esto demuestra que la gestión de recursos humanos puede ser valorada por sus empleados más allá de lo que perciban como remuneración a nivel económico, saliendo a flote la imperativa necesidad de que el recurso humano sea valorado como persona antes que por su trabajo.

La percepción de los trabajadores como clientes internos no está claramente definida en el departamento; sin embargo, es innegable como

existe una relación afectiva de valoración respecto a lo que ellos esperan del departamento de recursos humanos lo cual se proyecta en su gestión.

El hecho de ser una organización con un número reducido de trabajadores ha permitido generar cercanía y la oportunidad de interacción continua entre el personal de recursos humanos y sus clientes internos lo cual afianza desde el punto de vista emocional la relación y el nivel de satisfacción y es que cuando existe confianza en las relaciones de trabajo sin duda alguna se genera un ambiente de mayor satisfacción. Incidiendo en el clima laboral y la motivación lo cual se refleja en los resultados hallados con una percepción del cliente interno sobre un elevado nivel de calidad en el servicio prestado por el departamento de recursos humanos.

En lo que respecta a las debilidades y fortalezas de la organización, tras haber realizado un análisis de las mismas, es notorio que sus debilidades se centran en la necesidad de evaluar los procesos que se llevan a cabo desde una perspectiva más amplia, incluso tomando en cuenta la opinión del cliente interno. A su vez, es resaltante como las actividades operativas que merecen atención inmediata por temas de cumplimiento legal generan una recarga de trabajo adicional y disminuyen el tiempo que puede prestarse a analizar la situación actual del departamento para establecer acciones o medidas así como propuestas que sirvan para solucionar dichas debilidades. Se constató que el departamento posee iniciativas de mejora en cuanto a los servicios ofrecidos pero debe ser más comunicativo en cuanto a dichos beneficios así como el procedimiento para el disfrute de los mismos, ya que los trabajadores carecen de información respecto a los mismos por lo tanto no están informados sobre la gestión del departamento.

La comunicación e información son características que diferencian la calidad de un servicio, lo cual se evidenció es un punto de mejora ya que no

se trata solo de generar beneficios para el cliente interno, es necesario involucralo en el proceso para detectar sus posibles necesidades, hacerle la oferta del servicio y brindarle asesoría continua sobre los servicios ofrecidos.

La calidad de servicio al cliente interno genera impacto directo sobre el clima laboral y la percepción de los trabajadores sobre la organización ya que él, asume al departamento de Recursos Humanos como representante de la organización. Por lo tanto es necesario velar por el área de Recursos Humanos, la cual debe contar con personal que posea vocación de servicio, puesto que serán ellos quienes influenciarán la percepción del cliente interno sobre su gestión en el departamento de Recursos Humanos y la calidad del servicio ofrecido.

La verdadera razón de ser de la gestión de recursos humanos, es velar por la satisfacción, condiciones óptimas y generar valor agregado en la vida de cada uno de sus trabajadores reflejándose esto en calidad de vida para el cliente interno. Esto se convierte en una cadena de valor ya que el cliente interno comparte con la sociedad su satisfacción y de alguna manera contribuye a generar un impacto positivo en la sociedad.

Resulta imperioso no pasar por alto una reflexión respecto a las consecuencias y el impacto que genera las funciones y la calidad del servicio prestado por el departamento de recursos humanos en cada una de las organizaciones existentes, ya que puede relacionarse la calidad del servicio prestado por el departamento, con el nivel de calidad de vida y satisfacción laboral de los trabajadores.

## RECOMENEDACIONES

Partiendo de los resultados arrojados por los instrumentos, su debido análisis y las conclusiones; a continuación se ofrecen recomendaciones para al aplicarlas, mejorar la percepción del cliente interno respecto a la calidad del servicio prestado por el departamento de recursos humanos.

- Diseñar un manual o estructurar un procedimiento predeterminado de cómo llevar a cabo la selección de personal, que oriente a quien vaya a realizar dicho proceso a fin de garantizar el mismo sea llevado a cabo de manera efectiva y consistente.
- Crear un programa de inducción para los nuevos ingresos, a fin de generar sentido de pertenencia hacia la organización y difundir los valores, principios y códigos éticos entre los trabajadores. Lo cual permitirá a futuro se sientan identificados con la organización y se puedan integrar de forma sencilla.
- Llevar a cabo entrenamiento de manera interna para no generar costos adicionales, sobre manejo de personal y técnicas de entrevista. lo cual será una herramienta de gran ayuda para supervisores y gerentes.
- Evaluar la posibilidad de aplicar la autoliquidación que ofrece el INCES para hacer uso de los aportes realizados a la entidad durante el año y así llevar a cabo formación para el personal.
- Generar mecanismos de información en referencia a los beneficios socioeconómicos ofrecidos por el departamento, así como el procedimiento para optar por dichos beneficios. Pueden ser:

- a. Correos electrónicos con una presentación que incluya toda la información y detalles necesarios,
  - b. Colocarlas en carteleras estratégicas para que sea de conocimiento de todo el personal, de igual manera colocando el mayor detalle posible de la información.
  - c. Participarle a los trabajadores al momento de su ingreso sobre dichos beneficios, lo cual puede ser parte del programa de inducción.
  - d. Contar con folletos informativos a fin de que algún trabajador lo solicite.
- Comunicar el estatus de la organización a fin de generar comprensión de los trabajadores respecto a la no realización de diversas actividades.
  - Otorgar reconocimiento de manera pública a aquellos trabajadores que se destaquen en sus labores a fin de generar un impacto motivacional sin incurrir en gastos para la organización.
  - Generar una retroalimentación a los trabajadores, posterior a la aplicación de las evaluaciones de desempeño y considerarlas para evaluar debilidades o brechas para futuros adiestramientos.
  - Documentar las actividades de agasajo que se llevan a cabo mensualmente, así como las fiestas y eventos que se lleven a cabo con los trabajadores para crear un archivo histórico y enviar invitaciones que motiven a los trabajadores a participar de las mismas así como a valorarlas.
  - Proponer la implementación de mecanismos como buzones de sugerencias, encuestas anónimas que permitan al personal del

departamento de recursos humanos estar en conocimiento de cuál es la percepción que posee el cliente interno sobre la calidad del servicio prestado por dicha unidad.

- Evaluar la posibilidad de incluir personal de apoyo en el departamento de recursos humanos,
- Establecer una agenda en donde se prioricen las actividades a llevar a cabo dejando tiempo para atender las posibles necesidades o requerimientos del personal.
- Desarrollar un proyecto de marketing interno a fin de fidelizar al cliente interno y lograr que se identifique con la organización, esto como estrategia en tiempos de crisis y a su vez permitirá generar beneficios que se reflejaran en la atención al cliente externo,

## LISTA DE REFERENCIAS

- Aldana, Luzangela y Vargas, Martha (2006). **Calidad y Servicio**. 1ra Edición, ediciones ECOE, Bogotá.
- ALBRECHT, Karl (1998). La revolución del servicio. 3ra edición. Legis Editores, Bogotá.
- ALBRECHT, Karl (1992) **Servicio al Cliente Interno**. Editorial Paidós. 1ra edición, Barcelona.
- Arias, Fidias (2006), **El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología Científica**. Editorial Episteme. 5ta Edición, Caracas Venezuela.
- Badell, María y Stanchieri, Yesika (2011). **Satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de irse. Un estudio comparativo de dos empresas multinacionales**. Trabajo de grado, Universidad Católica Andrés Bello.
- Benítez, Karla (2006), **Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno**. Revista De Visión Gerencial. FACES-ULA.
- Chiavenato, Idalberto (2000), **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw Hil. Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (2009), **Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones**. Editorial McGraw Hill. México, 2da edición.
- Chirinos de Sanchez, Nilda. (2009). **Guía texto para la selección de personal**. **Universidad de Carabobo**. Editado por la Dirección de

Medio y Publicaciones de la Universidad de Carabobo, 2da edición, Valencia.

- Cigarruista, Hitler (2013), **Empresarios Apuestan a la Calidad Total**. Revista Capital Financiero. (23) 23-24.
- Delgado, Humberto (2006). **Desarrollo de una cultura de calidad**. Editorial McGraw Hill. 5ta edición. México.
- Delgado de Smith, Yamile y Colombet, Christian. (2013). **Relaciones Industriales: reflexiones teóricas y prácticas**. Editado por la Dirección de Medio y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. 1ra edición, Venezuela.
- Del Prado Luis (2003), **Marketing Interno**. Boletín de lecturas sociales y económicas. UCA. (64)60-69.
- Ferrell, O.C. y Hartline, Michael D (2012). **Estrategía de Marketing**. Cengage Learning Editores, S.A.. 5ta edición. México.
- Emilce, José (2007). **Tipos de Clientes. Gerencia de hoy**. Ediciones Mexicanas, México.
- Fideas G, Arias. "El Proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica". Editorial Episteme,c.a. 5ta edición. Caracas, Venezuela. 2006
- Frivero Valera.(2012) **¿Y dónde anda la calidad de país?** El Universal. Caracas, Diciembre.
- Fuenmayor Alejandra, (2002) **Medición De La Percepción De La Calidad Del Servicio Al Cliente Interno**. Trabajo de grado, Universidad de Carabobo.
- Garaventa, Carlos (2006). Servicio al Cliente Interno. Boletín de Lecturas Sociales y Económicas. (14) 14-29.
- Garrido María (1998), **Satisfacción De Los Clientes Internos: El Papel Estratégico De La Gestión De Los Recursos Humanos**.

Revista de La Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa. (15) 13-28

- Godoy Jenny (2011), **El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio**. Revista Venezolana Observatorio Laboral.(12) 23-35
- Gonzalez, Daniel. **Las Diez Compañías Fabricantes de Automoviles más Grandes del Mundo**. Revista económica de Venezuela. (11) 10-13.
- Horovitz, Jacques. (2001). **La Calidad de servicio a la conquista del cliente**. Mc Graw- Hill 5ta edición. Madrid.
- Ivancevich, Jhon (2005). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw Hil. Mexico.
- López Sobejano (2007), **"El cliente interno"**. Revista Contribuciones a la Economía, (23).
- Mejía C, Carlos Alberto (2004). **La gerencia del servicio al cliente**. Revista la estrategia del conocimiento, publicaciones de planning. (1) 1-3.
- Paz Carro, Roberto y Gómez González, Daniel. (2002). **Administración de la calidad total**. Universidad Nacional de mar de la plata. España.
- Pereda, Santiago (1999.). **Gestión de Recursos Humanos, por Competencias**, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid,
- Pérez Torres, Vanesa Carolina, (2006). **Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio**. Ideas propias, editorial Vigo. España.

- Polando, Nerza R (2012). **Planificación y Desarrollo del talento Humano. Enfoque Teórico- Práctico.** Editado por la Dirección de Medio y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. 1ra edición. Venezuela.
- Puchol, Luis (2005). **Dirección y Gestión de Recursos Humanos.** Ediciones Díaz de Santos. 6ta edición. Madrid.
- Tamayo y Tamayo, Mario (1997). **El Proceso de la Investigación Científica.** Editorial Limusa, México.
- Trebillock, Anne (2013), **Relaciones Laborales y Gestión de Recursos Humanos. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el trabajo,** Tomo I. España.
- Valbuena Mariel (2008). **Satisfacción Del Cliente Interno Y Calidad Del Servicio En El Área De Recursos Humanos.** Trabajo de grado, Universidad De Los Andes.
- Werther, William (1991). **Administración de Personal y Recursos Humanos.** Editorial McGraw Hill. Mexico.
- Zambrano, Patricia (2013). **Calidad De Servicio Que Ofrece El Departamento De Recursos Humanos Al Cliente Interno En Una Empresa De Servicio Ubicada En San Diego, Estado Carabobo.** Trabajo de grado, Universidad de Carabobo.

# **ANEXOS**