



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



**EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO EN EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEL  
SECTOR PÚBLICO, SUCURSAL VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

Autora:  
Arteaga, Milvic  
CI: V-16.597.825

Bárbula, Enero de 2015



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



**EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO EN EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEL  
SECTOR PÚBLICO, SUCURSAL VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

Trabajo de grado presentado para optar al título de  
Licenciada en Relaciones Industriales

Bárbula, Enero 2015.



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



**VEREDICTO**

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado "EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO, SUCURSAL VALENCIA, ESTADO CARABOBO.", presentado por la Br. Arteaga, Milvic, C.I.: V-16.597.825, para optar al título de: Licenciada en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

APROBADO

a los 12 días del mes de FEBRERO del año 2015.

Nombres y Apellidos	C.I.	Firma
<u>YAMILE DE SMITH</u>	<u>9.547.343</u>	<u>Yamilde Smith</u>
<u>THEMI'S SAJDOVAL U</u>	<u>9.678.556</u>	<u>Themis Sajdoval U</u>
<u>EDGAR PARRAS</u>	<u>3.285.950</u>	<u>Edgar Parras</u>



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



**CONSTANCIA DE ACEPTACION**

**EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO EN EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEL  
SECTOR PÚBLICO, SUCURSAL VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

Tutor:  
Lcdo. Edgar Porras.  
C.I.: V-3.285.950

ACEPTADO EN LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

POR.

Edgar Porras.

C.I.: V-3.285.950

Bárbula, Febrero 2015.

## **DEDICATORIA**

A todos los estudiantes que emprenden sus proyectos de grado y que se preparan para el gran reto de ser futuros Licenciados de este país, no desistan de lograr sus objetivos y siempre sean fiel a sus convicciones y de ser partes del cambio que necesitamos.

## AGRADECIMIENTOS

A mi tutor y por haberse convertido en mi mentor, no solo por guiarme a emprender una ruta hacia mi crecimiento profesional sino también a nivel personal y espiritual, el profesor Edgar Porras por brindarme apoyo en todo momento a cumplir con este gran objetivo en mi carrera universitaria.

A la profesora Themis Sandoval quien me tendió una mano en medio de la dificultad para poder sacar adelante mi trabajo de grado, inyectando con su energía y entusiasmo llenándome de motivación para culminarla.

Al Profesor Bruno Valera por su siempre disposición a ayudar y orientar de todo corazón en las dificultades que se me presentaron y con su apoyo sacarlas adelante.

A mi madre por apoyarme en todo momento alentándome siempre a alcanzar mis metas sin importar su tamaño, a convertirme en una mujer de progreso y por brindarme fortaleza en los momentos más difíciles.

A todos aquellas personas, profesores, compañeros, colegas y amigos que hicieron posible que pudiera alcanzar el logro de este reto para convertirme en una futura licenciada.

A un gran amigo que me enseñó que no importa la distancia que pueda existir, quien desea apoyarte lo hará sin importar el lugar donde se encuentre, J.E.D.

A Dios por siempre guiarme y darme fortaleza de continuar y colocar en mi camino personas que me contagien de luz y de buenas energías ayudándome a superar todos los obstáculos.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	v
Agradecimientos.....	vi
Índice de Cuadros.....	iv
Índice de Gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	xiii
<b>CAPÍTULO I - EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	15
Objetivos de la Investigación.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivo Específicos..	20
Justificación.....	21
<b>CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	23
Bases Teóricas.....	30
Servicio.....	31
Características del	
Servicio.....	32
Modelo del Triangulo del servicio.....	33
Calidad de Servicio.....	35
Calidad Total.....	43
Cliente Interno.....	44
Definicion de Terminos Básicos.....	46
<b>CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO</b> .....	51
Naturaleza de la Investigación.....	52
Estrategia Metodológica.....	54

Cuadro Técnicos Metodológico .....	56
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información .....	61
Población y Muestra .....	62
Validez y Confiabilidad .....	64
CAPÍTULO IV - ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	
Análisis e Interpretación de Resultados .....	66
CONCLUSIONES .....	84
RECOMENDACIONES .....	88
LISTA DE REFERENCIAS.....	91
ANEXOS .....	94
ANEXO A-1 .....	95
ANEXO A-2 .....	99
ANEXO A-3 .....	103
ANEXO B-1 .....	105

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Cuadro Técnico Metodológico.....	56
Cuadro 2: Datos Demograficos de trabajadores adscritos al Dpartamento de Recursos Humanos.....	70
Cuadro 3: Dimension Cliente .....	71
Cuadro 4: Dimension Estrategia de Servicio. ....	56
Cuadro 5: Dimension Sistemas.....	76
Cuadro 6: Dimension Gente.....	79
Cuadro 11: Fortalezas y Debilidades .....	83

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Figura 1: Triangulo del Servicio .....	33
Figura 2: Reaccion en cadena de Deming.....	37
Figura 3: Mapa de Carreteras para Planificar la Calidad .....	42



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



## **EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO, SUCURSAL VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

**Autores:**

Br. Arteaga, Milvic

**Tutor:** Lcdo. Porras, Edgar.

**Fecha:** Enero, 2015.

### **RESUMEN**

El objeto de estudio de esta investigación es la evaluación de la atención al cliente interno en el departamento de recursos humanos en una empresa del sector público, sucursal Valencia, estado Carabobo. Este trabajo de investigación se considera un proyecto descriptivo de campo debido a que la autora busca describir las características de la atención al cliente interno brindada en la empresa objeto de estudio, la cual fue diagnosticada por medio de una entrevista semi-estructurada aplicada al Coordinador de Recursos Humanos y dos cuestionarios aplicados a los trabajadores de dicho Departamento y el otro a una muestra de trabajadores usuarios del servicio; estos tres instrumentos de diagnostico fueron validados por expertos en la materia. Una vez analizados los resultados obtenidos, se pudo conocer las oportunidades de mejora en la gestión de este Departamento estudio y en base a estas se realizaron una serie de recomendaciones para su fortalecimiento, tales como realizar capacitación acorde a las necesidades del departamento de recursos humanos orientado al desarrollo de las competencias para el cargo y formación en atención al cliente, Realizar el reclutamiento del personal conjuntamente con la gerencia de recursos humanos de la sede sucursal y principal, Evaluar las estrategias implementadas por la gerencia para el mejoramiento y supervisión de la atención al cliente, Revisar el tipo de liderazgo ejercido, Incentivar una cultura de calidad e los servicios llevados a cabo dentro del departamento de Recursos Humanos.

**Palabras claves:** Calidad de Servicio, Cliente interno, Recursos Humanos, Triángulo del servicio.



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



## **EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO, SUCURSAL VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

### **Autores:**

Br. Arteaga, Milvic

**Tutor:** Lcdo. Porras, Edgar.

**Fecha:** Enero, 2015

### **ABSTRACT**

This Research Paper aims at assessing the service and relationship-management to the internal client within the HR Department of a state-owned company located in Valencia, estado Carabobo. This Research Paper is meant to be as an on-the-field descriptive at providing a better understanding of the above-mentioned items through a very much “hands-on”/”on-the-field-approach”. Through this work, the author will make a thorough analysis of the Internal Client relationship-management in the company being studied. The Research has been elaborated through three main tools: A semi-institutional interview with the HR Department Manager; one survey involving the employees of the HR Department; one survey involving the employees of the company that get involved with these procedures. These three study-tools have been elaborated with the approval of experts in these fields. The conclusions of this Research Paper, by analyzing the results of the above-mentioned surveys, gives leads for designing better Internal CRMs that would be benefic to the whole company. The ultimate goal of this Research Paper is to provide actual companies to become more efficient and profitable through a practical study. These are the conclusion given in this Report Conduct training tailored to the needs of the Human Resources department, aimed at developing skills for the job and training in customer service activities. Conduct staff recruitment together with the Human Resources Management personnel of the main branch and headquarters. Evaluate the strategies implemented by management for improving and monitoring customer service. Evaluate the type of leadership exercised. Encourage a culture of quality of the services carried out within the department of Human Resources.

**Key words:** Quality of Service, Satisfaction, Customer, Human Resources.

## INTRODUCCIÓN

La gestión en la calidad del servicio se ha transformado en uno de los principales factores competitivos para las organizaciones, independientemente de su dimensión esta característica es la que marcará pauta y destacará la empresa entre la competencia.

En la actualidad el servicio no es solo parte del sistema de producción de un bien, también forma parte del proceso durante y después de haber consumido el bien o el servicio como un producto. Es por ello que las empresas que desean mantenerse en vanguardia deben mantener una atención enfocada en la calidad del servicio, no solo para sus usuarios y consumidor final sino también para sus clientes internos, generando así una cultura de calidad integral en la organización.

En este sentido, el cliente interno como un factor que es intrínseco de la organización también es el motor principal que promueve a la empresa a la consecución de sus objetivos. Cuando existe calidad del servicio en las gestiones realizadas existe satisfacción en los resultados, visto desde el punto de vista interno, los clientes son el talento humano que está satisfecho por la atención que recibe, generando motivación y se sentirá fiel a la organización a la que pertenece.

La presente investigación titulada la evaluación de la calidad del servicio prestada por el departamento de recursos humanos de una empresa del sector público, sucursal Valencia, Estado Carabobo, se desarrolló en cuatro capítulos, presentados de la siguiente forma:

En el capítulo I se presenta el planteamiento del problema, se definen los objetivos a alcanzar, así como la justificación del presente estudio.

En el capítulo II se presentan los antecedentes y el marco teórico de la investigación, en donde se plasma los antecedentes considerados acerca del tema de estudio, la información teórica más aplicables a la investigación y la definición de sus términos básicos.

En el capítulo III está referida a la metodología empleada para el desarrollo de los objetivos planteados así como las diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos utilizados para la investigación.

En el IV capítulo se presentan los resultados obtenidos, posterior a la aplicación de los instrumentos aplicados y el análisis correspondiente a cada uno de ellos.

Finalmente, se exponen las conclusiones que se llegaron, las recomendaciones pertinentes y conjuntamente con los anexos que soportan el estudio realizado.

**CAPÍTULO I**  
**EL PROBLEMA**

## **Planteamiento del Problema**

Las empresas en la actualidad, funcionan como sistemas, éstos están conformados por una serie de elementos interconectados que armónicamente y que interactúan entre sí y con el entorno. Uno de esos elementos es el recurso humano que labora dentro de las organizaciones, es decir, las personas, quienes resultan, de acuerdo con Reyes (2012:8) “un factor determinante al momento de diferenciar a nivel competitivo a las empresas, por tanto, en los últimos cuarenta años se ha centrado mucho la atención en este elemento”, tanto desde el punto de vista científico como profesional.

Independientemente del sector al que se dedique la empresa, todas tienen clientes internos, que no son más que los miembros de cada organización a quienes se les prestan una serie de servicios como parte de la contraprestación de su trabajo y algunos que se asocian a las condiciones ideales para resolver las situaciones que se presentan en la cotidianidad de sus labores. En este sentido, los trabajadores de cualquier empresa se consideran clientes internos de la misma, pues son los que reciben los servicios que ésta presta de acuerdo con lo mencionado anteriormente.

Continuando con los clientes internos, la empresa se convierte bajo este enfoque en un ente prestador de servicios como parte de su compromiso con los trabajadores, esta atención posee algunas características, que Altuzarra (2005) indica:

La Atención al cliente es el nexo de unión de tres conceptos: Servicio al cliente, satisfacción del cliente, y calidad en el servicio. Mediante el esmerado trato en la

prestación del servicio, el cuidado de los detalles, la disposición de servicio que manifiestan los empleados, el cumplimiento de servicios, etc., se logra complacer y fidelizar al cliente. Es una filosofía que no tiene resultados inmediatos, pero es un objetivo permanente de toda la empresa y de todo el personal (p.2).

De acuerdo a los tres elementos referidos anteriormente, se puede decir que la satisfacción del cliente, es el resultado tanto del servicio como la calidad del mismo. Un cliente satisfecho, valora positivamente el ente prestador del servicio, y si no tiene una mejor opción de comparación le será fiel a éste; por tal razón resulta tan importante para toda organización que pueda tener buenos niveles de atención al cliente interno, ya que tiene efectos positivos en la satisfacción laboral, la motivación y el clima organizacional de las empresas.

Las empresas comenzaron a percatarse de la importancia que tiene el control de la calidad y de la gran utilidad que ésta representa para las mismas, posteriormente a la segunda guerra mundial, es por ello que en la actualidad, la calidad de servicio es crucial, refiriéndose a ello, Evans (2008:94) "una calidad más alta lleva a una mayor productividad que, a su vez, da lugar a una fuerza competitiva a largo plazo". Por ende podemos decir que para lograr una satisfacción al cliente es necesario mantener una calidad en el servicio prestado.

En Venezuela, existen muchas empresas dedicadas a las diferentes áreas de la economía, uno de los centros donde se agrupan las actividades comerciales, gubernamentales e industriales es el Estado Carabobo. En este último se encuentra una empresa dedicada al control de área fiscal del sector gubernamental, ésta cuenta con un total de noventa trabajadores los cuales

tienen una serie de servicios y necesidades que son atendidos por el Departamento de Recursos Humanos (DRRHH).

La empresa mencionada ha recibido quejas con respecto a los servicios y atención de las necesidades de los trabajadores, entre éstas en una entrevista de acercamiento preliminar se pudo conocer que se refieren a los tiempos de respuesta que no están siendo cumplidos, la información que reciben los trabajadores no es la adecuada para procesar sus solicitudes, además la atención en general es considerada por los trabajadores como deficiente, mencionan que los horarios de atención no son suficientes así como el personal encargado de atenderlos, entre otros factores.

La situación mencionada con respecto a la atención al cliente interno ha generado descontento en los trabajadores de la empresa, el cual se evidencia en un deterioro interno de la imagen de la organización, incomodidad que se manifiesta en indisposición para realizar las tareas asignadas a cada cargo de manera eficiente. Esta problemática pudiese incluso afectar la imagen externa de la empresa puesto que la mayoría de los departamentos tienen contacto con clientes externos, por lo que resulta necesario plantear una solución ya que de no resolverse, el servicio que prestan los trabajadores a estos clientes externos se puede ver afectado negativamente.

La empresa en la actualidad no cuenta con procesos formales diseñados para ofrecer atención al cliente interno, por tanto la forma en que se presta el servicio presenta las deficiencias mencionadas, las prácticas son por hábito, intuición y muchas veces por la percepción de cómo debe ejecutarse del personal del Departamento de Recurso Humanos y de no implementarse una solución de acuerdo a las necesidades organizacionales en relación a la

atención al cliente interno, la satisfacción de los mismos disminuiría, lo que pondría en peligro la fidelidad de los mismos, pudiéndose traducir en una débil atención al usuario final, falta de compromiso con la organización y un posible aumento en el retiro de los trabajadores de la empresa. Igualmente, el clima organizacional pudiese verse afectado por conflictos laborales ante las necesidades no resueltas ni bien atendidas por el personal encargado y la empresa en general.

Por todo lo anteriormente expuesto, se considera necesario plantear en esta investigación el estudio de la atención al cliente interno en la empresa del Sector Público del estado Carabobo, con la finalidad de señalar acciones que aplicadas ayuden a mejorar la satisfacción de los clientes internos de la organización. A continuación, se plantean una serie de interrogantes a ser respondidas con la presente investigación.

¿Cuáles son los servicios que presta el departamento de Recursos Humanos a los clientes internos de una empresa del sector público, sucursal Valencia, Estado Carabobo?

¿Cuál es la opinión de los trabajadores adscritos al departamento de Recursos Humanos en cuanto a la atención que prestan al cliente interno en a empresa objeto de estudio?

¿Cuál es la opinión de los clientes internos en relación a la atención recibida por parte del departamento de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio?

¿Cuáles son los aspectos de fortaleza y áreas de mejora de la atención al cliente interno prestada por el departamento de Recursos Humanos de la empresa en estudio?

¿Cómo se puede fortalecer la atención al cliente interno por parte del departamento de Recursos Humanos?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Evaluar la atención al cliente interno del Departamento de Recursos Humanos en una empresa del Sector Público, Sucursal Valencia, Estado Carabobo, con el propósito de sugerir acciones que contribuyan con el mejoramiento de la calidad del servicio prestada.

#### **Objetivos Específicos**

Describir los servicios que presta el departamento de Recursos Humanos a los clientes internos de una empresa del sector público, sucursal Valencia, Estado Carabobo

Determinar la opinión de los trabajadores adscritos al departamento de Recursos Humanos en cuanto a la atención que prestan al cliente interno en la empresa objeto de estudio

Diagnosticar la opinión de los clientes internos en relación a la atención recibida por parte del departamento de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio.

Identificar los aspectos de fortaleza y áreas de mejora de la atención al cliente interno prestada por el departamento de Recursos Humanos de la empresa en estudio.

Señalar acciones que contribuyan al fortalecimiento de la atención al cliente interno por parte del departamento de Recursos Humanos.

### **Justificación de la Investigación**

La satisfacción del cliente interno es uno de los aspectos más importantes de cualquier empresa, entendiendo que éstos son parte de la razón de ser de las organizaciones, se busca por tanto, coadyuvar en el mejoramiento de la gestión del servicio al cliente interno, que conduzca a contribuir al incremento de la satisfacción del servicio que reciben. Los aportes a la empresa del Sector Público objeto de estudio de esta investigación, se refieren a que contarán con una herramienta científica que les permitirá mejorar sensiblemente su gestión en la atención al cliente interno, en caso de ser aplicadas las sugerencias resultantes del trabajo.

Institucionalmente, este trabajo representa una contribución a la investigación científica universitaria, demostrando así el compromiso efectivo de desarrollo de saber de estas instituciones educativas con el país. También contribuye este trabajo el enriquecimiento del conocimiento de la línea de investigación Gestión de Personas, así como servir de referente y guía

teórica metodológica para futuras investigaciones dentro de la Universidad de Carabobo y en otras instituciones de educación superior.

Para la investigadora este trabajo tiene un gran significado, ya que el aprendizaje obtenido estará relacionado con el ejercicio profesional, en primer lugar porque la metodología científica y su aplicación tienen gran relevancia en la resolución de problemas reales en las organizaciones, y garantiza el cumplimiento de objetivos propuestos en las acciones emprendidas en las empresas, y en segundo lugar, porque permite poner en práctica los conocimientos adquiridos en los estudios de pregrado relacionados con servicios, atención al cliente, y modelos de gestión de servicios, específicamente en el área de recursos humanos incluyendo todos los subsistemas.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **Antecedentes de la Investigación**

Luego de haber planteado el problema, es importante la existencia de un cuerpo referencial que de sustento desde el punto de vista teórico al presente estudio. De acuerdo con Balestrini (2006:91) este aspecto del trabajo es aquel que “determina la perspectiva de análisis, la visión del problema que se asume en la investigación, muestra la voluntad del investigador de analizar la realidad a estudiar de acuerdo a una explicación pautada por los conceptos de un determinado paradigma teórico”. En tal sentido, se presentan a continuación los elementos que lo conforman, inicialmente los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, y la definición de términos básicos.

Posterior a la revisión de diferentes investigaciones concernientes a la calidad de servicio, se encontraron algunos estudios que hacen referencia al tema y brindan un aporte a esta investigación, entre ellos se pueden mencionar:

Pinto (2008) realizó un Trabajo Especial de Grado titulado “Análisis de la calidad de servicio que prestan los trabajadores de la dirección sectorial de información y control estudiantil en la facultad de ciencias de la educación (FACE) de la Universidad de Carabobo” presentado en la Universidad de Carabobo, en Venezuela para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. El trabajo tuvo como objetivo general analizar la influencia de servicio que prestan los trabajadores de la Dirección Sectorial de Información y Control Estudiantil de la Facultad de Ciencias de la Educación (FACE) de la Universidad de Carabobo, la metodología empleada se clasificó como descriptiva. El investigador analizó información documental y aplicó un

cuestionario a la población estudio de la organización, a partir de estos datos hicieron análisis por categorías y de gráficos.

Entre las principales conclusiones del trabajo referente, se encuentra que los trabajadores tienen una perspectiva positiva de la organización a la cual pertenecen, existe una tendencia a satisfacer las necesidades de los usuarios considerando eficaz las estrategias de gestión de la dirección de la entidad, pero que al contrario de los trabajadores, los estudiantes tienen opinión contraria, por lo que se hace necesario que la Dirección Sectorial implemente mecanismos de información y control que permita evaluar la atención brindada. Además se señalaron las debilidades y fortalezas para el mejoramiento de esas brechas.

La vinculación existente en cuanto al antecedente mencionado, radica con las variables de estudio ya que el autor presento perspectivas a nivel de usuario y del prestador del servicio basado en la teoría elegida para la presente investigación, también la metodología mixta de recolección de datos brinda una perspectiva más completa como orientación a la investigadora cerca de cómo procesar los datos obtenidos a partir de la recolección de datos.

Uzuga, (2010) realizó una investigación que llevó por título “Calidad de servicio brindada por el departamento de Recursos Humanos a los trabajadores de una empresa de seguros ubicada en valencia, Estado Carabobo”. Esta investigación fue presentada ante la Universidad de Carabobo para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales, tuvo como objetivo general “Analizar la calidad de servicio brindada por el departamento de Recursos Humanos a los trabajadores de una empresa de

seguros ubicada en Valencia, Estado Carabobo". El trabajo se llevó a cabo bajo la modalidad de una investigación de tipo documental y de campo.

Con respecto a las conclusiones, la autora describió que entre los servicios prestados por los trabajadores, no poseen un proceso de adiestramiento y desarrollo, el personal tiene interés en solucionar los inconvenientes presentados por los clientes, se determinaron las fortalezas y debilidades que posee la entidad. En este sentido, se propone una serie de recomendaciones, comenzando con impartir entrenamiento al personal con el propósito de que se aumenten las competencias; también se recomienda realizar reuniones para la distribución de responsabilidades para empoderar a los trabajadores a la toma de decisiones, hacer énfasis en que la búsqueda del personal que estará en el departamento de Recursos Humanos este realmente orientado en el servicio al cliente, además de ello implementar un sistema de medición del servicio como un buzón de sugerencias ó quejas en cuanto al servicio recibido.

La investigación referida está enmarcada en el estudio de la gestión de calidad y específicamente en el área de administración de personal, tomando en cuenta los servicios que se prestan a los trabajadores, por tanto será un referente teórico y metodológico importante ya que condensa información relevante además de ser un modelo a nivel científico para el presente estudio.

Flores (2012), realizó una investigación titulada "Calidad de servicio en el departamento de recursos humanos en una empresa del sector plástico" Esta investigación fue presentada ante la Universidad de Carabobo para optar al Título de Licenciados en Relaciones Industriales, tuvo como objetivo general "Determinar la calidad del servicio en el departamento de recursos

humanos de una empresa del sector plástico", la metodología empleada se clasificó como descriptiva de campo aplicando técnicas de investigación como instrumentos, para determinar la calidad de servicio que ofrece el departamento de recursos humanos.

En sus conclusiones se determinó que uno de los factores que puede incidir en la calidad del servicio se encuentran orientados a la motivación personal, destacando que una de estas causas es la carga de trabajo es excesiva al número de trabajadores que la empresa posee. Por ello entre sus recomendaciones aporta que se brinde un adiestramiento y capacitación al personal del departamento de Recursos Humanos, para mejorar la calidad de la atención al cliente interno, además de delegar responsabilidades al personal cuando el líder se encuentre ausente, permitiendo empoderar a los trabajadores de manera que incremente el nivel de confianza e integridad en las operaciones asignadas.

Su vinculación con este trabajo de investigación se encuentra en su aporte referencial en el estudio de la calidad del servicio prestado por los trabajadores del departamento de Recursos Humanos y en el abordaje de sus objetivos.

Borges y Castro (2009), realizaron una investigación titulada "Propuesta de un plan para mejorar la calidad de servicio prestada por el departamento de servicios al personal de la dirección de recursos humanos de la universidad de Carabobo a los empleados y obreros activos de la dirección superior". Esta investigación fue presentada ante la Universidad de Carabobo para optar al Título de Licenciados en Relaciones Industriales, tuvo como objetivo general "Proponer un plan para mejorar la calidad de servicio prestada por el Departamento de Servicios al Personal de la Dirección de

Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo a los empleados y obreros activos de la Dirección Superior", en la metodología empleada se clasificó como descriptiva de campo como proyecto factible.

En sus conclusiones determinaron que los usuarios no se encuentran satisfechos con la atención y el tiempo de cumplimiento del servicio, otro aspecto importante fue que los trabajadores tampoco se encuentran satisfechos por el servicio brindado por lo que amerita incorporar mecanismos que modernicen los procesos. Por ello entre sus recomendaciones aportan que es necesario que se elabore un plan de acción para el logro de los resultados en el tiempo pautado conjuntamente con las herramientas necesarias para ello, entre estos actualización informática del departamento del personal. Otro aspecto importante es la consideración de un perfil de personalidad para el momento de reclutamiento del personal y que este se encuentre orientado en el servicio. Finalmente, realizar una evaluación anual que permita diagnosticar como se encuentra la prestación del servicio en la organización.

Esta investigación tuvo un valioso aporte en cuanto a su marco metodológico y la estructura validada de sus instrumentos, lo cual sirvieron en la aplicación y recolección de los datos de la presente investigación en el desarrollo de la calidad del servicio en la gestión del talento humano.

Sánchez y Vargas (2012) realizaron un trabajo de investigación titulado "Procedimientos para la mejora de la calidad del servicio médico dirigido a los clientes basados en la norma NFV-ISO 9001:2008.Caso de estudio: empresa especialistas en salud ocupacional Esoca, C.A". Esta investigación fue presentada ante la Universidad de Carabobo para optar al Título de Licenciados en Contaduría Pública, tuvo como objetivo general "Definir

procedimientos para la mejora de la calidad del servicio médico basados en la Norma NVF-ISO 9001:2008 en la organización "Especialistas en Salud Ocupacional ESOCA, C.A." en su metodología se clasificó como proyecto factible experimental de campo.

Sus conclusiones precisaron que la calidad del servicio prestada es aceptable, los trabajadores se encuentran bien capacitados y con las competencias adecuadas para la atención al cliente, sin embargo se pudo determinar que es necesario el manejo de la información de una forma verídica, como también a implementación de los procedimientos para la mejora de la calidad del servicio por medio de la implementación de la norma NVF ISO-9001:2008 en la organización. Entre sus recomendaciones se puede decir que la creación de una cultura de servicio que se encuentre orientada ello, también se recomienda realizar actividades enfocadas en la calidad del servicio con el personal de la empresa, en cuanto a sus procesos operativos, tomar en consideración la opinión de los trabajadores para la mejora del mismo y evaluar constantemente los procesos de atención al cliente.

Esta investigación tiene relación con presente trabajo con las bases teóricas, sirviendo de guía importante para el abordaje del tema en estudio, a demás ser referente en cuanto a sus conclusiones para la interpretación de los resultados.

Todos estos trabajos de grado mencionados representan una fuente de sustento amplio, permite tener un conocimiento más profundo del tema de estudio y la forma como otros investigadores lo han abordado.

## **Bases Teóricas**

### ***Servicio***

Según Tompson hace referencia a los siguientes autores Kotler, Bloom y Hayes, los cuales definen el servicio (2004: 09) "Un servicio es una obra, una realización ó un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede ó no estar relacionada con un producto físico". En este sentido se podría considerar el servicio como la plusvalía de un acto de satisfacción hacia alguna necesidad sin importar que éste sea parte del producto ni cualquiera que fuere el cargo desempeñado del personal dentro de la organización.

Otra definición aportada por Tigani (2006: 26) "Es cualquier trabajo hecho por una persona en beneficio de otra", esto quiere decir que un servicio no es sólo un trabajo, sino que también un factor que aporta una utilidad para la consecución de un fin y que a su vez, éste se encuentra conectado a un sistema de diferentes unidades para convidar un provecho.

Para Horovitz y Trigano (1991:02) "El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo", con todo ello se podría decir que es todo el valor agregado adicional al costo del producto pudiendo crear expectativa al cliente en beneficio de adquirir el mismo.

Cuando una empresa adopta el servicio como una táctica que permita generar una ganancia y plusvalía en cada una de las transacciones que

realice indiferentemente sea su producto, es necesario comprender todo los elementos que intervienen para el logro de una buena gestión de servicio.

Para Rathmell citado por Cobra y Zwarg (1991) el servicio es definido como:

Una mercancía comercializable aisladamente; o sea, un producto intangible que no se toca, o se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra pero permite satisfacciones que compensa el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes.  
(p.03)

La definición de servicio desde una perspectiva como Unidad Estratégica de Negocio aportada por Cobra y Zwarg (1991), plantean que el primer paso es establecer un planteamiento estratégico garantizado el éxito del negocio, lo que deja en el pasado el paradigma de los servicios eran vendidos sin ofrecer ningún tipo de resolución a las inquietudes que pudiera generarse en los clientes.

### **Características de los servicios**

Cobra y Zwarg (1991) describen que existen seis características básicas son pilares en el servicio:

1. Intangibilidad.

El servicio es algo impalpable, ya que es producto de una acción o se puede percibir como un producto físico pero si consumido.

2. Simultaneidad de producción y consumo.

A medida que se produce el servicio este se va consumiendo por el beneficiario del mismo, ya que se da producto de la interacción proveedor cliente.

3. Menos estandarización y más uniformidad.

Como el servicio es producido por un capital humano éste último posee características particulares de la persona que provee el servicio, por ende resulta difícil que pueda existir uniformidad a medida que es producido.

4. No pueden ser almacenados.

Esto quiere decir que una vez que el servicio se produce va siendo consumido, no existe forma de almacenarse a diferencia de un producto fabricado.

5. No pueden ser protegidos por patentes.

Resulta difícil de patentar un servicio por ello hace a éste susceptible a que otro lo imite, es por ello lo vital de poseer una estrategia de que vaya de la mano con marcar la pauta que hace que la prestación del servicio sea diferente respecto a la competencia.

6. Dificultad para establecer un precio.

Es imperativo hacer distinción del servicio como resultado, al servicio que es parte del producto, a pesar de que este puede ser comercializado como un producto es diferente al servicio prestado al cliente.

### ***Modelo del Triángulo del Servicio***

Durante los años noventa diferentes gurús y especialistas en servicio plantearon diversas filosofías de lo que es la calidad del servicio, entre ellos

el consultor gerencial Karl Albrecht, todo ello con la finalidad de incrementar la productividad en las organizaciones.

Uno de sus principales aportes es el modelo del triángulo del servicio representado por Karl Albrecht (1985) el cual ilustra los elementos esenciales que debe poseer una gestión en la administración del servicio, representado en la figura a continuación:

**Figura 1. Triángulo del Servicio Karl Albrecht**



**Fuente:** Karl Albrecht y Bradford (1985)

Albrecht y Bradford (1985) partiendo de los elementos representados anteriormente explican que uno de los pilares fundamentales del servicio es el *cliente*, conocerlo y saber cuáles son las necesidades que necesita cubrir es por ello que se ubica en la parte central del triángulo. Posterior a esta

identificación, se requiere partir con una *estrategia de servicio*, es decir, conocer íntimamente las necesidades del cliente, la promesa de servicio que se les dará a los clientes, aquello que caracterizara el servicio prestado entre otros ofertantes y la descripción de lo que hará singular y diferentes a la organización con respecto a la competencia.

Otra base de nuestro triángulo son los *sistemas de servicio* que se van a disponer, cuál será la organización, métodos, procedimientos que adaptándolo al cliente se pueda cubrir su demanda. Para ellos Albrecht hace una clasificación de éstos:

- El Sistema Gerencial: lo que incluye a todos los miembros que llevan a cabo el rol gerencial encargados de la dirección y de la toma de decisiones de la organización.
- El Sistema de Regulaciones: conformadas por el conjunto de reglas y normativas implementadas dentro de la gestión de la organización.
- El Sistema Técnico: este comprende todos los recursos y herramientas tanto tecnológicas como en activos que permiten llevar a cabo la prestación del servicio o la elaboración del producto.
- El Sistema Social: constituido por todo el capital humano que lleva a cabo la interacción con el cliente tanto interno como externo dentro de todo el sistema para la elaboración del producto o prestación del servicio ofertado.

Por último, el otro pilar del triángulo es el personal ó toda la *gente* que estará involucrada en la prestación del servicio lo que es fundamental, ya que éste es el que llevara a cabo la interacción con el cliente, se necesita definir su perfil lo que lo motiva para el objetivo que nos planteamos, ya que son los

que llevaran a cabo estos servicios. Para todo ello se requiere de una capacitación adecuada del personal, una planeación en las estrategias para el alcance de los objetivos pero siempre manteniendo una orientación hacia el cliente. Se deben eliminar barreras en las jerarquías organizacionales y establecer una cultura de servicio, que las personas siempre estén dispuestas a responder ante las necesidades del cliente independientemente al cargo que desempeñe.

Para el presente trabajo de investigación utilizó el modelo del triángulo del servicio de Karl Albrecht, aplicado en el cliente interno de la organización objeto de estudio.

### ***Calidad del servicio***

El desarrollo del concepto de la calidad fue bastante activo para inicios del nuevo milenio, sobretodo en países que estaban más a la vanguardia en la tecnología y que a su vez surgieron diferentes aportantes en métodos, principios y aplicaciones en el área de la calidad que han permitido romper antiguos esquemas que han fomentado una mayor productividad y competencia entre las organizaciones. Pero para ello es importante primeramente definir que es la calidad. Según Carbellido (2006) es definida como:

La calidad constituye el conjunto de cualidades que representan a una persona o cosa; es un juicio de valor subjetivo que describe cualidades intrínsecas de un elemento; aunque suele decirse que es un concepto moderno, el hombre siempre ha tenido un concepto intuitivo de la calidad en razón de la búsqueda y el afán de perfeccionamiento como constantes del hombre a través de la historia. (p.15)

En este sentido la calidad será la suma de todas las características del algún producto o servicio final que es valorado por su atributo no visible.

Berry (1992:02) nos ilustra que "La calidad se relaciona con la percepción del cliente. Los clientes compararán el desempeño real del producto con o la experiencia del servicio total con su propio conjunto de expectativas y se forman un juicio que rara vez neutro". Por lo tanto a partir de ello se puede decir que la calidad del servicio será la satisfacción de la necesidad del cliente conjuntamente con las expectativas que éste posea.

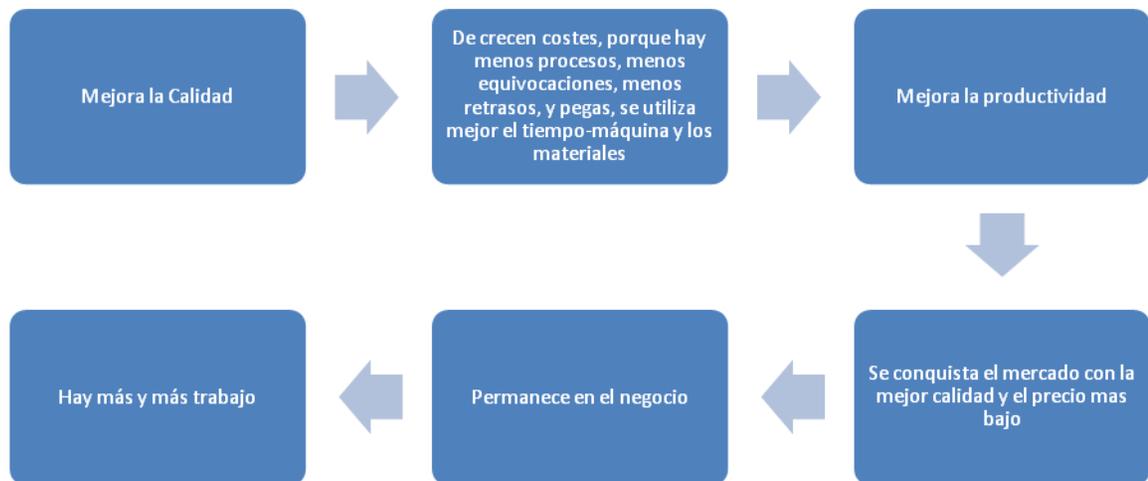
Para Phil Crosby en sus aportes decía en cuanto a la calidad que es adaptarse a las necesidades específicas de una serie de requisitos, mientras que para Joseph Juran era más una perspectiva de satisfacción a las necesidad de un cliente. De acuerdo a este orden de ideas se podría decir que la calidad consiste en la adaptación de todo atributo demandado por el cliente con la finalidad de ajustarse a la satisfacción de sus necesidades.

Otro experto en la calidad era Deming, que explicaba que la calidad y la productividad van de la mano, ya que se generan menos procesos haciendo que el mismo se simplifique y se generan menos desperdicio, lo que él define como una reacción en cadena ya que se reducen los costos y se es mucho más competitivo, los trabajadores estarán más satisfechos con lo que hacen y se encontraran ocupados por lo que genera mayor productividad a la organización. Esta reacción en cadena es detallada en la figura No. 2.

Por tanto la aplicación de la calidad es un principio que puede generar beneficios no solo en una parte de la organización como lo es la producción de un producto o servicio, sino que también compromete otras áreas que impactan significativamente en los beneficios no solo financieros sino en la reputación de la organización tanto interno como externamente.

A partir de ello la gestión de la calidad implica tener un control de los procesos llevados a cabo con sus respectivos indicadores que permitan asegurar la calidad, es por ello que Edward Deming considerado el padre de

**Figura 2. Reacción en cadena de Deming**



**Fuente:** Deming (1989).

Cabellido (2006) hacer referencia a la calidad total y los aportes realizados por el ingeniero y profesor de estadística Edwards Deming, quien fue uno de los precursores en la gestión de calidad, que posterior a la II guerra mundial

fue invitado a Japón para facilitar sus conocimientos estadísticos en procesos de calidad ya que las empresas de este país buscaban recuperar su economía que se había visto bastante afectada durante la post guerra. Uno de los principales aportes consistió en los catorce puntos de Deming, que mencionamos a continuación por Cabellido (2006):

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.

Destaca que la innovación es esencial para la permanencia de la empresa, prever sus problemas futuros y bases legales que pudieran afectarla es fundamental, esto le permitirá a la organización tener una ventaja competitiva en el producto o servicio respecto a la posición del mercado. Es comprender muy bien lo que el cliente requiere para satisfacer sus necesidades de una forma integral.

2. Adoptar una nueva filosofía.

Es de vital importancia la capacidad de la empresa adaptarse a los cambios y con ello el reconocimiento de brechas que puedan estar causando desperfectos, improductividad, y gastos superfluos que desfavorecer a la organización.

3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.

Con ello Deming explica que la inspección de rutina hace que sea igual a planificar en base a los defectos, cuando el producto es terminado para el consumidor final ya es muy tarde para hacer algo para su calidad, por ende el nivel de compromiso de hacer las cosas bien y con calidad desde un principio es vital. La inspección no garantiza que el producto sea de calidad ya que este es inspeccionado al término del proceso, lo que genera costos, desperdicios o porcentaje en pérdidas.

4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio.

Es importante valorar la calidad de los elementos que componen el producto o servicio final, inclusive en el post-servicio por parte del proveedor y no solo considerar el costo. Establecer un compromiso con un mismo proveedor a largo plazo para que la calidad de nuestro producto también lo sea esto generara confianza mutua tanto con el proveedor y con el cliente.

5. Mejorar siempre el sistema de producción y servicio.

La mejora debe ser continua y adaptada a las necesidades de los usuarios y siempre enriquecer los procesos desde el inicio hasta llegar a su consumidor.

6. Implantar la formación.

La capacitación del personal es vital para un mejor desempeño, incentiva a los trabajadores a mejorar sus capacidades, actitudes y habilidades lo que incrementará la productividad y la calidad en los procesos de la organización.

7. Adoptar e implantar el liderazgo.

Se debe sustituir la supervisión por un liderazgo adaptado a conducir a la productividad y a la calidad de la producción y simultáneamente motivando a sus trabajadores a hacer su trabajo bien.

8. Desechar el miedo.

Es necesario descartar cualquier temor que imposibilite a los trabajadores a laborar de una forma productiva, eliminar cualquier resistencia al cambio, a la adaptación de una nueva tecnología, procedimientos ó técnicas.

9. Superar los problemas entre los departamentos.

Es básicamente fomentar la integración de los diferentes equipos de trabajo para optimizar el desarrollo de los procesos y no de obstaculizarlo, que sean

eficaces y más eficientes en su interacción disminuyendo brechas o barreras que permitan la resolución de los problemas entre los departamentos.

10. Eliminar el eslogan, exhortaciones y metas para la mano de obra.

Cuando los empleados no logran el eslogan propuestos pueden sentir frustración disminuyendo su motivación, ya que se considera que los directivos no toman en cuenta a realidad de las dificultades operacionales que podrían suscitarse en la producción.

11. Eliminar las normas de trabajo que rescriban cuotas numéricas.

Esto puede generar cierto grado de inseguridad en el desempeño de los trabajadores, porque en cierta forma se estaría reduciendo sus esfuerzos a alcanzar metas numéricas, se basaría el trabajo en el margen de error descuidando la calidad.

12. Superar los obstáculos que impiden que la gente se enorgullezca de su trabajo.

Es eliminar las calificaciones por sistemas estructurados y no por los esfuerzos de mejoras y aportes realizados a los trabajadores.

13. Estimular la educación y la autoestima.

Es importante incentivar a las personas al aportes de ideas y mejoras y no solo por su trabajo, toar en consideración sus planteamientos teniendo en cuenta que cada uno esta de cerca en su parte dentro del proceso de producción beneficia a la organización en identificar o mejorar problemas y además motiva a los trabajadores ya que es tomado en cuenta sus contribución en mejoras.

#### 14. Actuar para lograr la transformación.

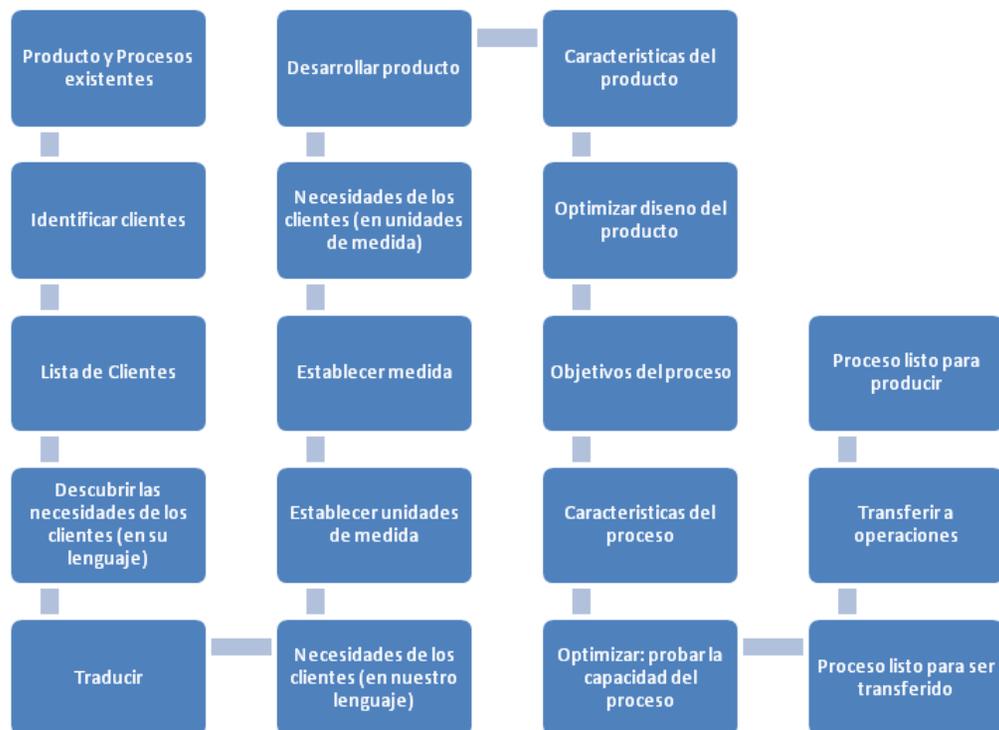
Llevar a un plan que desde la alta gerencia hasta la línea de Staff más baja, esté comprometida en cumplir los catorce puntos anteriormente mencionados, es ejecutar de manera integral e involucrada de todos los trabajadores de la empresa en hacer practica y uso estos principios y afiliándolos a la cultura de calidad en los valores organizacionales.

Cabellido (2006) también hace referencia a Joseph Juran quien fue graduado en ingeniería y leyes, considerado uno de los gestores de la calidad en Japón trabajo junto a Deming realizando grandes contribuciones en la industria japonesa, Juran está más enfocado en métodos y técnicas que en la satisfacción del trabajador a diferencia de Deming. Él destaca la importancia de aprender a planificar la calidad, en su libro Juran y la planificación para la calidad, explica que la mayoría de las perdidas, costos y amenazas a la sociedad industrial, son producto de una mala planificación en los procesos. En su libro publicado en (1989) titulado Juran en el liderazgo de la calidad resume su conocimiento en el área de la calidad, basado en la triología de la calidad, basada en:

- El control de la calidad: donde se evalúa y se equipara los objetivos con el producto y su proceso.
- La Mejora de la calidad: se toman acciones para identificar fallas, suministrar recursos, infraestructura, adiestramientos, entre otros.
- El control de la calidad: mantener una auditoria antes, durante y al final del proceso.

Juran (1995) explica que la planificación de la calidad "Consiste en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes". Es llevar una planificación detallada de todo lo que abarca la gestión de la calidad en etapas. Como se explica en el siguiente figura:

**Figura 3. Mapa de carreteras para planificar la calidad**



**Fuente:** Juran (1995).

El ordenamiento de las series de procesos esta interrelacionado ya que la finalización de uno es el comienzo del siguiente, no importa el rol que se desempeñe siempre va a establecer una relación de cliente, procesador y proveedor, y cada en cada fase se puede establecerse una unidad de

medida para evaluar su calidad en el funcionamiento impactando de manera global la calidad del proceso en su totalidad.

Cabellido (2006) ilustra los aportes del ingeniero Kaoru Ishikawa y experto en el control de calidad y docente, entre sus muchas aportaciones que contienen sus considerables libros sobre el control de calidad, se encuentra los círculos de calidad, lo cual son reseñados como pequeños grupos de personas voluntarias cuyo objetivo es alcanzar la mejora en la matriz de la organización, implican e incrementan el nivel de compromiso de los trabajadores por medio del estudio de problemáticas y diseño de propuestas para la mejora. De esta forma servir como medio de conductor de estas aportaciones a los diferentes estratos organizacionales y directivos.

Berry (1992) explica la relación existente entre la calidad total versus los círculos de calidad, ya que utilizada en una gerencia de calidad total como estrategia, puede incrementar la satisfacción al cliente al mismo tiempo que crece la productividad. Sin embargo considera que el fracaso de las organizaciones que han implementado los círculos de calidad, radica en que no han sabido captar su verdadera esencia, recomienda que éstos sean siempre dinámicos, es decir, no utilizar los mismos miembros de éstos círculos e ir renovándolos a demás de insertarlos en un equipo de mejoramiento de calidad como parte del proceso de calidad total, ya que éstos últimos reciben una capacitación especial para la solución de los problemas a demás de incluir miembros de la gerencia.

### ***Calidad Total***

Cabellido (2006) describe que la evolución del concepto de la calidad fue bastante dinámica en los países que desarrollaron rápidamente su tecnología

como en Japón y Estados Unidos con los aportes de estos grandes gurús de la calidad mencionados anteriormente.

Durante todo este proceso de crecimiento y diversificación de toda la demanda que produjo los avances tecnológicos con el consumidor, los clientes no solo esperaban un producto que fuera de calidad acorde a su precio sino que el usuario también toma como referencia el servicio proporcionado antes, durante y después de la adquisición del bien.

### ***Cliente Interno***

Un Cliente es un individuo o entidad organizacional el cual adquiere nuestro producto o servicio, es el motivo principal que mueve la organización que produce el bien. Por ende este representa un nivel de importancia para todo el proceso de producción de la empresa, James (2008:91) define el cliente como, "cada individuo es un cliente dentro de un proceso definido, cuyo resultado final afectará eventualmente a las características de calidad, tanto reales como imaginarias, del producto final o servicio".

En la actualidad es muy importante incentivar a una cultura de servicio, no sólo para el cliente externo sino también para el cliente interno, esto quiere decir que el proceso involucra a todas las personas dentro de la organización, que constantemente contribuyen por medio de aportes al logro de los resultados, en el libro *Servicio al Cliente Interno*, el autor Albrecht (1992) a su vez citado por Garaventa (2007) menciona que "Si desea que las cosas funcionen fuera, en primer lugar debe conseguir que funcionen dentro de la empresa".

En este sentido para brindar un servicio de calidad tanto en la gestión de recursos humanos como en la gestión interna de la organización si lo que deseamos es impulsar los resultados de los objetivos, es importante reconocer quien es el cliente. Para Albrecht y Bladford (1998:20) lo define como "Un cliente es la razón de existir de nuestro negocio". A partir de ello se puede decir que es el motivo fundamental por el cual la empresa como organismo procesa sus servicios.

Por ello dentro de las organizaciones existe una interacción entre el cliente que se satisface del servicio que se produce en la empresa, y el cliente interno quien demanda servicios agregados que van de la mano para la consecución del resultado final que es ese producto.

Tompson (2004) en referencia al cliente interno lo describen como "Cada una de las áreas independientes dentro de la entidad podrían considerarse cliente de su predecesora en el proceso de transformación y por lo tanto sería un cliente interno".

Para Juran (1995) define el cliente interno como:

En una gran empresa hay muchos clientes internos (...) donde los departamentos internos son clientes de otros departamentos internos. La relación cliente-proveedor interno se extiende a todas las personas de la empresa.  
(p. 08).

En otras palabras, cada proceso es llevado a cabo en la organización por medio de la interacción de sus unidades de trabajo, éstas generan y satisfacen las solicitudes de otras unidades que demandan a su vez servicios ó productos terminados, pero que no corresponden al consumo del usuario ó

al cliente final. Estas unidades van generando necesidades en donde un departamento se convierte tanto en un productor de un bien o servicio para el consumo final, como en un proveedor de servicios internos, convirtiendo así a los otros departamentos también en clientes.

### **Definición de Términos Básicos**

*Atención al cliente:* es aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores

*Calidad:* es el conjunto de características de una entidad que le otorgan la capacidad de satisfacer necesidades expresas e implícitas.

*Cliente:* Persona u organización que adquiere un servicio con una empresa u organización que lo preste. Se considera a alguien cliente, siempre que la empresa prestadora de servicio esté obligada por Ley o por contrato a prestarle algún servicio.

*Gestión:* Administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.

*Satisfacción del cliente:* refiere al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio. La lógica indica que, a mayor

satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo establecimiento.

*Servicio:* es el conjunto de actividades que lleva a cabo internamente una empresa por ejemplo para poder responder y satisfacer las necesidades de un cliente. Es un bien pero se diferencia de este porque siempre se consume en el momento en que es prestado

*Subsistema:* Conjunto de elemento interrelacionados que, en sí mismo, es un sistema, pero a la vez es parte de un sistema superior.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

En toda investigación se hace necesario que los hechos estudiados, así como las relaciones que se establecen entre estos, los resultados obtenidos y las evidencias significativas encontradas en relación con el problema investigado, además de los nuevos conocimientos adquiridos, reúnan las condiciones de objetividad y validez, lógica y coherencia, para lo cual, se requiere delimitar los procedimientos de orden metodológico a través de los cuales se intenta dar respuestas a las interrogantes objeto de investigación entre los que se encuentra la naturaleza, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, estrategia metodológica que se utilizará durante el desarrollo de la investigación.

### **Naturaleza de la Investigación**

De acuerdo a los objetivos y naturaleza de este trabajo, el enfoque del estudio se enmarca dentro de una investigación cuantitativa que según Martínez (1998:63) es definida como “aquella que se dirige a recoger información objetivamente medible”. Por ello el enfoque del presente estudio se realizara tanto con una recolección como en el análisis de los datos que serán abordados numérica y estadísticamente.

El diseño de investigación es aquel relacionado con la operacionalidad del estudio. En el caso de esta investigación, se clasifica como un diseño de campo, porque los datos y la información a recabar se obtendrán de fuentes vivas, en el caso particular de esta investigación serán los trabajadores de la empresa objeto de estudio, como clientes internos del Departamento de Recursos Humanos.

Para Sabino (1996) un diseño de campo se define como:

Los diseños de campo se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se escogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y sus equipos: esos datos, obtenidos directamente de la experiencia, son llamados primario.  
(p.97).

Con respecto al tipo de investigación, el presente estudio se puede catalogar de tipo descriptivo, ya que es necesario describir características de la atención al cliente interno.

Para Hernández, Fernández y Baptista (1998:60) un estudio descriptivo "Miden ó evalúan diversos aspectos, dimensiones ó componentes del fenómeno a investigar". A partir de ello se puede estudiar más de cerca el problema. Para Méndez (1988):

La investigación en las ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación. En el caso de la economía, la administración y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Este lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.  
(p.136).

Las variables se dimensionaran con la finalidad de identificarlas y segmentarlas en unidades más reducidas a través de indicadores e ítems, pudiendo analizar las particularidades de estas, para luego relacionar y

describir en conjunto su comportamiento, hasta alcanzar los objetivos específicos propuestos.

### **Estrategia Metodológica**

Para llevar a cabo la investigación desde el aspecto operativo, es necesario reducir los objetivos de investigación a unidades más pequeñas, con la finalidad de poder establecer indicadores e ítems que permitan un análisis más detallado, y faciliten la identificación de los instrumentos de recolección de datos y la elaboración de los mismos, siguiendo ese orden de ideas, se eligió trabajar con el modelo de servicio de “El Triángulo del Servicio” de Kart Albrecht. Continuando con este orden de ideas según Albrecht y Bladford (1998) define este modelo de servicio como:

El triángulo del servicio es una ilustración virtual de toda filosofía de la gerencia del servicio y creemos es importante repetirlo aquí. Las partes del triángulo del servicio son: el cliente, la estrategia del servicio, la gente y los sistemas. Todos componentes claves en una organización con gerencia del servicio. (p.27).

Luego de escoger el modelo a aplicar en cuanto a la calidad de servicio con la finalidad de abordar el tema en estudio, se realizó un (01) Cuadro Técnico Metodológico, Considerando los objetivos específicos de esta investigación, que siendo segregados individualmente se obtuvieron cuatro (04) indicadores considerando el colectivo a investigar, los trabajadores adscritos al Departamento y los usuarios del servicio respectivamente. Para abordar y dar respuesta al tercer objetivo específico, se utilizó la información suministrada por los instrumentos de recolección de datos, destacando además que el cuarto y quinto objetivo específico será desarrollado en el

Capítulo IV de esta investigación. A continuación se muestra el cuadro técnico metodológico:

**Cuadro N° 1**  
**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO**

Objetivo Específico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
<p>Describir los servicios que presta el departamento de Recursos Humanos a los clientes internos de una empresa del sector público, sucursal Valencia, Estado Carabobo</p>	<p>Servicios que presta el Departamento de Recursos Humanos a los clientes internos de una empresa del sector público, sucursal Valencia, Estado Carabobo</p>	<p>Entendemos por servicios todas aquellas tareas ó actividades que son realizadas por el departamento de Recursos Humanos de la empresa del sector público a sus clientes internos.</p>	<p>1- Dimensión Cliente</p>	<p>1.1 Información acorde a las necesidades. 1.2 Vocación de Servicio</p>	<p>Coordinador del Departamento de RR.HH.</p>	<p>Entrevista Semi-estructurada  (Guía de Entrevista)</p>
			<p>2- Dimensión estrategia de Servicio</p>	<p>2.1 Mejoras en el servicio 2.2 Resolución de problemas. 2.3 Seguridad en el Servicio. 2.4 Efectividad en los procesos.</p>		
			<p>3- Dimensión Sistemas</p>	<p>3.1 Conocimientos de los procesos. 3.2 Sistema gerencial 3.3 Sistemas de reglas y regulaciones. 3.4 sistema técnico. 3.5 Sistema social</p>		
			<p>4- Dimensión Gente</p>	<p>4.1 Capacitación del Personal. 4.2 Valores Organizacionales. 4.3 Cultura de Calidad</p>		

### CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO (Cont.)

Objetivo Específico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
<p>Determinar la opinión de los trabajadores adscritos al departamento de Recursos Humanos en cuanto a la atención que prestan al cliente interno en a empresa objeto de estudio</p>	<p>Percepción de los trabajadores adscritos al Departament o de Recursos Humanos</p>	<p>Referido a la forma de cómo los trabajadores del departamento de servicios al personal, consideran que realizan su trabajo a demás de suponer la manera en que los observan los usuarios que son atendidos en ese Departamento</p>	<p>1- Dimensión Cliente</p>	<p>1.1 Información acorde a las necesidades. (Cuestionario: 1,2). 1.2 Vocación de Servicio (Cuestionario: 3,4).</p>	<p>5 Empleados del Departamento de RR.HH.</p>	<p>Encuesta (Cuestionario A)</p>
			<p>2- Dimensión estrategia de Servicio</p>	<p>2.1 Mejoras en el servicio (Cuestionario: 5,6,7,8). 2.2 Resolución de problemas. (Cuestionario: 9) 2.3 Seguridad en el Servicio. (Cuestionario: 10) 2.4 Efectividad en los procesos. (Cuestionario: 11).</p>		
			<p>3- Dimensión Sistemas</p>	<p>3.1 Conocimientos de los procesos. (Cuestionario: 12, 13,14) 3.2 Sistema gerencial (Cuestionario: 15) 3.3 Sistemas de</p>		

### CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO (Cont.)

Objetivo Específico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
				reglas y regulaciones. (Cuestionario: 19) 3.4 sistema técnico. (Cuestionario 20, 21, 22) 3.5 Sistema social (Cuestionario: 23,24,25).		
			4- Dimensión Gente	4.1 Capacitación del Personal. (Cuestionario: 16, 17,18, 26,27,28) 4.2 Valores Organizacionales. (Cuestionario: 29,30,31) 4.3 Cultura de Calidad (Cuestionario: 32)		

### CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO (Cont.)

Objetivo Específico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
<p>Diagnosticar la opinión de los clientes internos en relación a la atención recibida por parte del departamento de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio.</p>	<p>Percepción de los usuarios en relación a la atención recibida por parte del departamento de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio.</p>	<p>Referido a la forma de cómo los usuarios del departamento de Recursos Humanos, consideran que se realiza su trabajo prestado por ellos.</p>	<p>1- Dimensión Cliente</p>	<p>1.1 Información acorde a las necesidades. (Cuestionario: 1,2,3). 1.2 Vocación de Servicio (Cuestionario: 3,4).</p>	<p>28 Empleados de la empresa objeto de estudio.</p>	<p>Encuesta (Cuestionario B)</p>
			<p>2- Dimensión estrategia de Servicio</p>	<p>2.1 Mejoras en el servicio(Cuestionario: 5,6,7,8). 2.2 Resolución de problemas. (Cuestionario: 9) 2.3 Seguridad en el Servicio. (Cuestionario: 10) 2.4 Efectividad en los procesos. (Cuestionario: 11).</p>		
			<p>3- Dimensión Sistemas</p>	<p>3.1 Conocimientos de los procesos. (Cuestionario: 12, 13,14) 3.2 Sistema gerencial (Cuestionario: 15) 3.3 Sistemas de reglas y regulaciones. (Cuestionario: 19)</p>		

### CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO (Cont.)

Objetivo Específico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
				3.4 sistema técnico. (Cuestionario 20, 21, 22) 3.5 Sistema social (Cuestionario: 23,24,25).		
			4- Dimensión Gente	4.1 Capacitación del Personal. (Cuestionario: 16, 17,18, 26,27,28) 4.2 Valores Organizacionales. (Cuestionario: 29,30,31) 4.3 Cultura de Calidad (Cuestionario: 32)		

**Elaborado por:** Arteaga (2014) a partir de Borges y Castro (2009).

## **Técnicas e instrumentos de Recolección de la Datos**

Es importante definir como se recolectó la información para el estudio, a través de técnicas e instrumentos pertinentes y adecuados a los indicadores e ítems identificados en el Cuadro Técnico Metodológico (Cuadro N° 1).

Las técnicas de recolección de información son un conjunto de métodos que permiten acercarse a las fuentes de datos y tener acceso a los mismos de forma concreta, ordenada y coherente. Para tal fin en esta investigación se aplicará la técnica de la encuesta, la cual permitirá abordar la muestra seleccionada, con un instrumento sencillo y único para todos los encuestados, sin interacción del investigador para garantizar la objetividad en la información recabada, que según Arias, F. (2006:74) lo explica como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto-administrado porque debe ser llenado por el encuestado sin intervención del espectador”.

El instrumento de recolección de datos se aplicaron dos cuestionarios a la muestra seleccionada, uno dirigido a los 28 trabajadores usuarios y uno para los trabajadores adscritos al departamento en estudio. Para el caso de esta investigación se planteará un cuestionario mixto, pues se trata de recabar la información relevante para el estudio de la mejor manera posible, es por ello que se realizarán preguntas en escalas tipo (Escala de Lickert) Hernández, Fernández y Baptista (1998:56) explican que "consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos". Para este trabajo de investigación se adaptaron los cuestionarios tomados a partir de Borges y Castro (2009), de los cuales uno fue orientado al evaluar la percepción del cliente interno o usuario y el

otro orientado al trabajador prestador del servicio. Los enunciados fueron redactados de forma de afirmación con frases simples de manera de facilitar su comprensión y obtener resultados con mayor claridad por medio de respuestas de alternativas por medio de una escala que fue desde TA (Totalmente de Acuerdo), DA (De Acuerdo), NI (Ni de Acuerdo Ni en desacuerdo a TD (Totalmente en Desacuerdo) lo cual permitiera su posterior tabulación.

En esta investigación también se trabajó con una entrevista semi-estructurada, dirigida al personal que coordina la atención a los clientes internos de la organización, representado por el Coordinador del Departamento de Recursos Humanos de la empresa, utilizando como instrumento la guía de entrevista, la cual consta de una serie de preguntas básicas por las cuales el investigador se guía en su interacción con el entrevistado, pudiendo el primero añadir preguntas adicionales que surjan para aclarar aspectos no previstos.

Para Arias, F. (2006:74) nos ilustra que la entrevista semi-estructurada “Aún cuando no existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria. Esta técnica se caracteriza por su flexibilidad.”

## **Población y Muestra**

### *Población*

De acuerdo con lo expuesto anteriormente en este capítulo, se recolectaron datos directamente de la realidad; estando conformada ésta por

personas, se hace necesario entonces definir la población que abarcará el estudio. Cabe señalar, que la población será el personal de la empresa objeto de estudio, la cual está conformada por noventa (90) empleados.

Siguiendo el mismo orden de ideas, se considera parte de la población estudio también a los cinco (05) trabajadores adscritos al Departamento de Recursos Humanos de la sucursal, el cual se encuentra estructurado por seis (06) cargos, distribuidos de la siguiente manera: Coordinador del Departamento un (01) ocupante, Analistas de Recursos Humanos cinco (05) ocupantes.

### *Muestra*

Por la gran cantidad de individuos que conforman la muestra, de acuerdo al tiempo y recursos con los que cuenta la investigadora, se considera necesario determinar una muestra. Para la selección de la muestra se empleó la siguiente fórmula de población finita, ya que sabe que son noventa (90) trabajadores. Según Balestrini (2006) menciona la fórmula para determinar la muestra de una población finita:

$$n = \frac{N.Z^2.p.q}{e^2.(N-1) + Z^2.p.q}$$

Sustituyendo:

n = Número de la muestra seleccionada

*N* = Población Total: 90 Trabajadores

Z = Nivel de Confianza: 1,282

p = Proporción de aciertos: 0,5  
q = Proporción de fracasos: 0,5  
e : Error máximo de muestreo: 10%

$$n = \frac{(90)(1,282)^2(0,5*0,5)}{(10)^2(90-1)+(1,282)^2(0,5.0,5)} = 28 \text{ trabajadores}$$

El muestreo se realizó de forma accidental a 28 trabajadores de la empresa objeto de estudio, en tal sentido se le aplicaron a los trabajadores que se encontraron en la empresa al momento de la aplicación del instrumento, y quienes tuvieron la disposición a aportar la información solicitada en el instrumento de recolección de datos.

### **Validez y Confiabilidad**

Según Hernández, Fernández y Baptista (1998:236) la validez de un instrumento se define como "Se refiere al grado de en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir". Para Méndez (1988:196) la validez "puede definirse como el grado en que una prueba mide lo que propone medir".

A partir de estos conceptos para el desarrollo de esta investigación se elaboraron tres (03) instrumentos para la recolección de la información; dos (02) cuestionarios y una (01) entrevista, donde uno de los cuestionarios va dirigido a los usuarios del Departamento en estudio (Ver anexo A-1) y el otro enfocado a los trabajadores del mismo (Ver anexo A-2). Por su parte, la entrevista está orientada a dar respuestas a las interrogantes de esta investigación a través de la Jefe del Departamento (Ver anexo A-3).

De la misma forma se utilizaron y adaptaron a la presente investigación los instrumentos a partir del trabajo de grado de Borges y Castro (2009), los cuales fueron entregados en esa oportunidad a tres (03) expertos de la materia para aprobación.

La confiabilidad de los instrumentos se aplicó el coeficiente de Alpha de Cronbach, que según Arguello (2005), citado a su vez por Borges y Castro (2009:94) “mide la consistencia interna en pruebas cuyo modo de respuesta sea de tipo escalar, y determina la proporción en que los ítems de una prueba miden una misma característica en común. Su función es asegurar la consistencia interna”.

Para el presente trabajo de investigación el cálculo de Alpha de Cronbach elaborado por un experto en la materia, resultó de 0,96 equivalente al 96,2% representando alto Grado de confiabilidad.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

A fin de dar respuestas a cada uno de los objetivos que fueron propuestos se aplicaron diferentes instrumentos entre los cuales se encuentran la entrevista semi-estructurada y dos cuestionarios. La entrevista semi-estructurada dirigida al Coordinador de Recursos Humanos del Departamento de Recursos Humanos de la sede, la cual suministro resultados relevantes sobre la situación actual del servicio que se presta y las distintas acciones que pudiesen tomar para mejorar la calidad del servicio ofrecida a los clientes internos.

Seguidamente, se aplicaron dos diferentes cuestionarios, uno dirigidos a los trabajadores adscritos al Departamento en estudio y otro a los usuarios del Departamento, que en este caso referido a los clientes internos de la organización. Cabe destacar que estos cuestionarios se aplicaron a una muestra finita compuesta por veintiocho (28) trabajadores.

La estructura de tal entrevista fue apoyada en la teoría del Triángulo de Servicio de Karl Albrecht, abordando de esta manera las dimensiones que lo identifican como lo son: cliente, gente, estrategias y procesos. De igual forma permitirá ser una referencia comparativa a los análisis de la información suministrada por los trabajadores del Departamento como por los clientes internos en este caso usuarios del servicio.

Como resultado de la entrevista semi-estructurada aplicada al Coordinador del Departamento de Recursos Humanos, se pudo observar varios aspectos entre ellos las necesidades existentes en cuanto a capacitación informática para el uso eficiente de las herramientas disponibles, además se pudo notar un porcentaje de bajo nivel educativo en algunos de los trabajadores adscritos

Otro aspecto importante es que debido a que el proceso de reclutamiento de la empresa caso estudio se lleva de manera centralizada por la sede principal y no de manera interna, las necesidades directas no están siendo identificadas, lo que causa dependencia para la toma de decisiones del requerimiento del personal precisado.

Además de esto las capacitaciones no están siendo direccionadas a las necesidades presentes del departamento sino que su planificación también son llevadas de forma centralizada.

Por otra parte, no existe un procedimiento formal para la exposición de quejas y reclamos, lo que facilitaría la detección de brechas que pudieran tener mejoras, simplemente son recibidas vía correo o verbalmente, sin tener algún tipo de registro documentado que permita llevar un control.

Por último los procesos desempeñados, se cumplen según los objetivos preestablecidos de manera efectiva, sin embargo el Coordinador de Recursos Humanos percibe que existe una pequeña brecha que se debe mejorar en cuanto a la administración del tiempo destinado a ello.

A partir de la información obtenida, se pudo realizar la descripción de los servicios ofrecidos en el departamento de Recursos Humanos, que tiene como objetivo la administración del personal de la sede de Valencia, la cual procesa la información que posteriormente es enviada a la sucursal principal el cual está encargado de suministrar y controlar todos los beneficios socioeconómicos de los trabajadores dispuestos en los contratos colectivos de la sede en cuanto a:

- Vacaciones,
- Gestión de Reposos,
- Control de Asistencia,
- Control de permisos,
- Pensión de sobrevivientes,
- Pensión de jubilados,
- Becas para hijos de trabajadores,
- Entrega de correspondencia (constancias y solicitudes emitidas de la Sede principal) para personal,
- Dotación de uniformes del personal obrero,
- Servicios funerarios,
- HCM de los obreros y funcionarios.

Algunos de los procesos anteriormente descritos se llevan de forma manual y luego son descargados en el sistema automatizado interno de informático, el cual envía la información que será procesada en la sede principal. Para algunos de los servicios prestados se recibe al cliente interno y se procesan las solicitudes de forma personalizada.

Los datos demográficos de los trabajadores adscritos al Departamento de Recursos Humanos, según información suministrada por el entrevistado son:

**Cuadro Numero 2: Datos demográficos de trabajadores adscritos al Departamento de Recursos Humanos**

Sexo	Edad	Cargo	Antigüedad		Nivel Académico
			Sede	Dpto.	
M	44	Coordinador del Dpto.	8 años	8 años	Universitario
F	39	Analista de R.H.	15 años	7 años	Primaria
F	41	Analista de R.H.	12 años	7 años	TSU
F	43	Analista de R.H.	10 años	3 años	TSU
F	40	Analista de R.H.	13 años	2 años	Universitario
F	42	Analista de R.H.	10 años	6 años	TSU

**Fuente:** Coordinador del Departamento de Recursos Humanos. (2014)

Como podemos observar el 83,33% de la población que conforma el Departamento en estudio son de sexo femenino, siendo la edad promedio del personal es de 42 años y la antigüedad promedio es de 11 y 5,5 años respectivamente. Con respecto al nivel académico del personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos podemos decir que el 33,3% tienen estudios universitarios, el 50% tienen estudios de TSU y el 16,66% restante con educación primaria.

Continuando con los análisis se explicarán a continuación los resultados arrojados por los cuestionarios aplicados a los trabajadores adscritos al Departamento, así podrán ser comparadas con las respuestas ofrecidas por el Coordinador del Departamento de Recursos Humanos y simultáneamente con la teoría que se eligió trabajar.

Para obtener los resultados de las encuestas realizadas, se utilizaron las fórmulas aplicadas de acuerdo a la escala de tipo Lickert. De esta forma, se

podrán observar los resultados obtenidos en los instrumentos clasificados ítem por ítem. La valoración estará dada a partir de una escala del uno al cinco, para posteriormente calcular los porcentajes obtenidos por cada dimensión.

Para esta investigación se tomo como criterio que la fortaleza estará determinada cuando los encuestados hayan respondido según la escala de tipo Lickert, la valoración de totalmente de Acuerdo (TA) y de acuerdo (DA), para la debilidad estará en la escala desde parcialmente de acuerdo (PD) hasta totalmente en desacuerdo (TD).

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario (ver anexo A-1), a los trabajadores adscritos al departamento de Recursos Humanos, el cual fue interpretado y analizado de acuerdo a los componentes del triangulo del servicio de Karl Albrecht (1985), se podrán identificar las percepciones que los trabajadores del Departamento tienen con respecto a su trabajo, desde el punto de vista de cliente, servicio, sistemas y gente respectivamente conjuntamente y simultáneamente ser comparados con la percepción del cliente interno obtenida a través de cuestionario (ver anexo A-2).

**Cuadro Numero 3: Dimensión Cliente**

TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO								
	No.	ITEM	5	4	3	2	1	TOTAL
			TA	DA	NI	DES	TD	
Cliente	1	EL SERVICIO QUE SE BRINDA ES ACORDE A LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS	0	0	0	2	3	28%
	2	SE BRINDA INFORMACION VERAZ A LOS USUARIOS	0	0	0	1	4	24%
	3	EL PERSONAL REFLEJA UNA ACTITUD POSITIVA ANTE LOS USUARIOS DEL DEPARTAMENTO	0	0	0	1	4	24%

	<b>4</b>	SE MUESTRA DISPOSICION AL REALIZAR ACTIVIDADES	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	28%
<b>PERPECTIVA CLIENTE INTERNO</b>								
<b>Cliente</b>	<b>No.</b>	<b>ITEM</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>TOTAL</b>
			<b>TD</b>	<b>DES</b>	<b>NI</b>	<b>DA</b>	<b>TA</b>	
	<b>1</b>	EL SERVICIO BRINDADO ES ACORDE A NUESTRAS NECESIDADES	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	56%
	<b>2</b>	LA INFORMACION BRINDADA ES VERAZ	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	50%
	<b>3</b>	LA ACTITUD DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO ES POSITIVA		<b>0</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	34%
<b>4</b>	EXISTE DISPOSICION EN LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS EN LA ATENCION AL CLIENTE		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	27%	

**Elaborado por:** Arteaga (2014).

Interpretación:

En el ítem 1 (El servicio que se brinda es acorde a las necesidades de los usuarios) se obtuvo un 28% lo que destaca principalmente la percepción autocrítica de los trabajadores adscritos con respecto al servicio brindado lo que demuestra debilidad. Para el usuario o cliente interno la percepción fue de 56%, demostrado su satisfacción a los servicios recibidos, lo que es una fortaleza. Esto evidencia la ausencia de realizar un feedback a los trabajadores adscritos al departamento que prestan los servicios cuando realizan buenas prácticas. Según la teoría de Karl Albrecht en el Triángulo del servicio, se encuentra la dimensión Cliente, la cual representa el corazón de la organización, es importante el mantenimiento de la medición en cuanto a los servicios prestados no solo a partir del cliente, sin también retroalimentándose desde la percepción y los aportes de los trabajadores.

El ítem 2 (información veraz a los usuarios) en los trabajadores adscritos se obtuvo un 24% representando mucha debilidad, mientras que para los

usuarios arrojo un 50% ubicándose como débil. Recordando que en la entrevista también se evidencio un direccionamiento no acorde a los servicios ejecutados lo que causa desconocimiento de las practicas ejecutadas en los trabajadores del departamento.

Item 3 (Actitud positiva ante los usuarios del departamento) se obtuvo un 24% desde el punto de vista de los trabajadores mientras que para el cliente o usuario se obtuvo un 34%, ubicándose en ambos casos en debilidad.

En el Item 4 (Disposición al realizar actividades) se obtuvo un 28% de los trabajadores adscritos al departamento y un 27,24% por parte de los usuarios, esto representa un nivel de debilidad en esta sección del indicador para ambas perspectivas.

**Cuadro Número 4: Dimensión Estrategia de Servicio**

TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO								
	No.	ITEM	5	4	3	2	1	TOTAL
			TA	DA	NI	DES	TD	
Estrategia	5	LAS ESTRATEGIAS QUE SE HAN DESARROLLADO HAN MEJORADO EL SERVICIO PRESTADO	0	0	1	3	1	40%
	6	EL DEPARTAMENTO ESTA ORIENTADO HACIA A OBTENCION DE MEJORAS EN EL SERVICIO	0	0	1	3	1	40%
	7	CONSTANTEMENTE SE EVALUAN CON EL SUPERVISOR LOS PROCESOS	0	0	1	3	1	40%
	8	SE ESTIMULA AL PERSONAL A GENERAR IDEAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS	0	1	2	2		56%
	9	SE BUSCAN ALTERNATIVAS PARA SOLUCIONAR LOS INCONVENIENTES QUE SE PRESENTAN EN EL TRABAJO	0	0		3	2	32%
	10	SE TOMA EN CUENTA LA OPINION DE LOS CLIENTES PARA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS INHERENTES AL SERVICIO	0	0	2	2	1	44%
	11	LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL SERVICIO SE SOLUCIONAN OPORTUNAMENTE	0	0	1	3	1	40%
<b>PERPECTIVA CLIENTE INTERNO</b>								

	No.	ITEM	5	4	3	2	1	TOTAL
			TD	DES	NI	DA	TA	
Estrategia	5	SE HAN DESARROLLADO ESTRATEGIAS QUE MEJORES EL SERVICIO PRESTADO		2	7	14	5	44%
	6	EXISTE ORIENTACION DE MEJORAS EN EL SERVICIO		8	12	8	0	60%
	7	SE EVALUAN CONSTANTEMENTE LOS PROCESOS	6	13	8	1	0	77%
	8	EL PERSONAL ES ESTIMULADO PARA GENERAR IDEAS DE MEJORA EN LOS PROCESOS	3	8	12	5	0	66%
	9	EXISTEN ALTERNATIVAS PARA SOLUCIONAR LOS INCONVENIENTES PRESENTADOS	2	4	11	11	0	56%
	10	SE TOMA EN CUENTA LAS OPINIONES DE LOS USUARIOS PARA LA SOLUCION E LOS PROBLEMAS INHERENTES AL SERVICIO	2	11	12	3	0	69%
	11	LOS PROBLEMAS DE SERVICIOS SON RESUELTOS RAPIDAMENTE POR LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO	0	2	9	15	2	48%

**Elaborado por:** Arteaga (2014).

Interpretación:

En el Item 5 (Estrategias que se han desarrollado han mejorado el servicio prestado) en los trabajadores del departamento se obtuvo un 40% y en los usuarios un 44,29 ubicándose según la escala en debilidad.

El Item 6 (Orientación hacia a obtención de mejoras en el servicio) los trabajadores que prestan el servicio se obtuvo un 40% que según la escala se encuentre débil, para los clientes usuarios se pudo evidenciar un 60% de satisfacción en este ítem.

En el Item 7 (Evaluación de los procesos) los trabajadores tuvieron una auto percepción del 40% lo que refleja debilidad para los usuarios arrojó un 77,14% de fortaleza. Es decir se evalúan los procesos a nivel de usuario pero no son supervisados los procedimientos realizados en la prestación de los servicios.

Item 8 (Estimular al personal a generar ideas para mejorar los procesos) los trabajadores adscritos opinaron en un 56% indicando según la escala un grado de fortaleza, para los clientes internos usuarios de los servicios prestados se ubico en un 66,14% también fortaleza.

Item 9 (Buscar alternativas para solucionar los inconvenientes que se presentan en el trabajo) el personal del departamento de Recursos Humanos en este item dieron a conocer la búsqueda de alternativas están en un 32% lo que refleja debilidad, mientras que desde el punto de vista de los usuarios es de un 56,43% de satisfacción ubicándose según la escala en fortaleza.

Item 10 (Tomar en cuenta la opinión de los clientes para solución de los problemas inherentes al servicio) para los trabajadores del departamento se pudo obtener que este item es débil ya que se obtuvo un 44%, para los usuarios esta se reflejo en un 69% de fortaleza según a escala.

Item 11 (Los problemas relacionados con el servicio se solucionan oportunamente) para los trabajadores que brindan el servicio se ubico en un 40% de debilidad y un 48% para los usuarios.

**Cuadro Numero 5: Dimensión Sistemas**

TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO								
	No.	ITEM	5	4	3	2	1	TOTAL
			TA	DA	NI	DES	TD	
Sistemas	12	SE CONOCEN LOS LINEAMIENTOS QUE SE DEBEN SEGUIR PARA LLEVAR A CABO LOS DIFERENTES PROCESOS	0	0	0	1	4	24%
	13	LOS ROCESOS SEREALIZAN ATENDIENDO A LAS NORMATIVAS DEL DEPARTAMENTO	0	0	0	0	5	20%
	14	EXISTE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALIZADO	0	3	2	0	0	72%
	15	LOS PROCESOS EXISTENTES FACILITAN LA PRESTACION DE UN BUEN SERVICIO	0	0	0	4	1	36%
	19	SE CUMPLE CON EL HORARIO DE TRABAJO	0	0	0		5	20%
	20	CUENTO CON LOS RECURSOS NECESARIOS PARA CUMPLIR EFICIENTEMENTE MI TRABAJO	0	0	0	4	1	36%
	21	EL DEPARTAMENTO DISPONE DE LOS RECURSOS TECNOLOGICOS PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS	0	1	0	2	2	32%
	22	SE CUENTA CON LA TECNOLOGIA APROPIADA PARA LA ELABORACION DEL SERVICIO	0	0	0	3	2	24%
	23	LOS SISTEMAS DE INFORMACIONSON CONFIABLES PARA EL SERVICIO	0	0	0	1	4	28%
	24	MANTENGO RELACIONES INTERPERSONALES POSITIVA ENTRE MIS COMPANEROS DE TRABAJO	0	0	1	1	3	20%
	25	EL USUARIO RECIBE UNA ATENCION CORTES Y RESPETUOSA	0	0	0	0	5	37%
	26	CONOZCO Y MANEJO INFORMACION ACERCA DE TODOS LOS PROCESOS QUE SE REALIZAN EN EL DEPARTAMENTO	0	0	0	3	2	37%
PERPECTIVA CLIENTE INTERNO								
	No.	ITEM	5	4	3	2	1	TOTAL
			TD	DES	NI	DA	TA	
Sistemas	12	SE SIGUEN LINEAMIENTOS PARA LLEVAR A CABO LOS PROCESOS	0	0	8	16	4	43%
	13	LOS PROCESOS SON LLEVADOS DE MANERA EFICIENTE	0	0	19	8	1	53%
	14	LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO CUMPLEN LOS PROCEDIMIENTOS DE SU TRABAJO DE FORMA EFICIENTE	0	0	4	21	3	40%

<b>15</b>	LOS PROCESOS EXISTENTES FACILITAN UN BUEN SERVICIO	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	52%
<b>19</b>	SE CUMPLE CON EL HORARIO DE ATENCION	<b>0</b>		<b>3</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	32%
<b>20</b>	SE POSEEN LOS RECURSOS MATERIALES PARA LA PRESTACION DEL SERVICIO EFICIENTEMENTE	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	41%
<b>21</b>	EL DEPARTAMENTO POSEE LOS RECURSOS TECNOLOGICOS PARA CUBRIR LOS SERVICIOS DE FORMA EFICIENTE	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	31%
<b>22</b>	EL DEPARTAMENTO DISPONE DE LOS RECURSOS TECNOLOGICOS PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	32%
<b>23</b>	EL DEPARTAMENTO EMPLEA SISTEMAS DE INFORMACION CONFIABLES PARA EL SERVICIO	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>14</b>	<b>14</b>	30%
<b>24</b>	LAS RELACIONES INTERPERSONALES SON POSITIVAS EN LOS TRABAJADORES QUE PRESTAN EL SERVICIO	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	40%
<b>25</b>	LOS TRABAJADORES SE DIRIGEN AL USUARIO DE MANERA CORTES Y RESPETUOSA	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>7</b>	<b>21</b>	25%
<b>26</b>	EL PERSONAL PRESTADOR DEL SERVICIO CONOCE TODOS LOS PROCESOS QUE SE REALIZAN EN EL DEPARTAMENTO	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>11</b>	<b>17</b>	28%

**Elaborado por:** Arteaga (2014).

Interpretación:

Item 12 (conocimiento de los lineamientos que se deben seguir para llevar a cabo los diferentes procesos) los trabajadores que prestan el servicio se obtuvo un 24% de debilidad en la escala, mientras que en el usuario del servicio se obtuvieron un 43% en debilidad.

Item 13 (los procesos son realizados atendiendo las normativas del departamento), los trabajadores del departamento se pudo conocer que

existe un 20% de debilidad mientras que para los usuarios del departamento un 53% de fortaleza.

En el ítem 14 (existencia de un manual de normas y procedimientos actualizado) se obtuvo un 72% de fortaleza, para los clientes internos del departamento en estudio se obtuvieron un 40,71% de debilidad.

Ítem 15 (los procesos existentes facilitan la prestación de un buen servicio) se obtuvo un 36% de debilidad en los trabajadores del departamento de Recursos Humanos y un 52,14% de fortaleza en los trabajadores usuarios que reciben el servicio.

En el Ítem 19 (cumplimiento del horario de trabajo) se pudo conocer que en este indicador existe un 20% de debilidad mientras que para los usuarios es un 32,14%.

Ítem 20 (se tienen los recursos materiales para cumplir eficientemente el trabajo) la opinión de los trabajadores fue de un 32% de debilidad en este aspecto mientras que para los usuarios fue de un 41% de debilidad.

En el Ítem 21 (El departamento dispone de los recursos tecnológicos para cubrir las necesidades de los usuarios) los trabajadores adscritos al departamento opinaron que existe un 32% de debilidad, para los usuarios existe un 31,14 % de debilidad.

Ítem 22 (se cuenta con la tecnología apropiada para la prestación del servicio) los trabajadores del departamento se obtuvo un 24% de debilidad mientras que para los usuarios del servicio un 30% de debilidad.

En el Item 23 (los sistemas de información son confiables para el servicio) se demostró que existe un 24% de debilidad para los trabajadores adscritos al departamento en cuanto a los sistemas existentes mientras que para los clientes del departamento se obtuvieron un 30% de debilidad.

Item 24 (las relaciones interpersonales son positivas entre los compañeros de trabajo) se obtuvo un resultado de 32% de debilidad en los trabajadores adscritos al departamento, desde la perspectiva del usuario se obtuvieron un 40% de debilidad en este aspecto.

En el Item 25 (atención al usuario cortés y respetuosa) se obtuvo un 20% de debilidad, mientras que para el cliente usuario del servicio del departamento un 25% de debilidad.

En el ítem 26 (conocimiento y manejo de la información acerca de todos los procesos que se realizan en el departamento) se obtuvieron un 37% de debilidad por parte de la opinión expresada por los trabajadores prestantes del servicio, para los usuarios un 28% de debilidad según la escala.

**Cuadro Número 6: Dimensión Gente**

TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO								
	No.	ITEM	5	4	3	2	1	TOTAL
			TA	DA	NI	DES	TD	
Gente	16	EL PERSONAL ESTA CAPACITADO PARA MANEJAR LOS PROCESOS DE TRABAJO	0	0	1	2	2	43%
	17	EL PERSONAL ESTA CAPACITADO PARA ATENDER LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS	0	0	1	3	1	44%
	18	LA EMPRESA INVIERTE EN LA CAPACITACION DEL PERSONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO	0	0	0	2	3	42%
	27	SE RECIBE CAPACITACION PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO	0	0	3	1	1	48%

	<b>28</b>	EL DEPARTAMENTO DISPONE DE TALLERES DE ADIESTRAMIENTO PARA SUS TRABAJADORES	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>20%</b>
	<b>29</b>	EL PERSONAL SE SIENTE COMPROMETIDO CON EL DESEMPEÑO DEL CARGO	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>24%</b>
	<b>30</b>	CONOZCO LOS VALORES INSTITUCIONALES QUE DISTINGUEN AL DEPARTAMENTO	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>52%</b>
	<b>31</b>	TODO EL EQUIPO DE TRABAJO MUESTRA COMPROMISO CON LA LABOR QUE REALIZAN	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>56%</b>
	<b>32</b>	EL TRABAJO ESTA ENFOCADO EN PRESTAR UN SERVICIO DE CALIDAD	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>24%</b>
<b>PERPECTIVA CLIENTE INTERNO</b>								
Gente	<b>No.</b>	<b>ITEM</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>TOTAL</b>
			<b>TD</b>	<b>DES</b>	<b>NI</b>	<b>DA</b>	<b>TA</b>	
	<b>16</b>	EL PERSONAL ESTA CAPACITADO PARA LA PRESTACION DEL SERVICIO	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>43%</b>
	<b>17</b>	EL PERSONAL ESTA CAPACITADO PARA ATENDER LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>44%</b>
	<b>18</b>	SE INVIERTE EN LA CAPACITACION DEL PERSONAL QUE PRESTA EL SERVICIO	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>42%</b>
	<b>27</b>	LA CAPACITACION DEL PERSONAL ESTA ACORDE AL DESEMPEÑO DEL CARGO	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>50%</b>
	<b>28</b>	EL DEPARTAMENTO DISPONE DE ESPACIO DE ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL QUE PRESTA EL SERVICIO	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>26</b>	<b>21%</b>
	<b>29</b>	EL PERSONAL SE PERCIBE COMPROMETIDO EN LAS LABORES QUE DESEMPEÑA	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>47%</b>
	<b>30</b>	LOS LABORES INSTITUCIONALES DISTINGUEN AL DEPARTAMENTO	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>57%</b>
	<b>31</b>	EL DEPARTAMENTO MUESTRA COMPROMISO CON LA LABOR QUE REALIZA	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>50%</b>
	<b>32</b>	EL TRABAJO REALIZADO ES DE CALIDAD	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>43%</b>

**Elaborado por:** Arteaga (2014).

### Interpretación:

En el Item 16 (el personal está capacitado para manejar los procesos de trabajo) los resultados obtenidos por los trabajadores del departamento en estudio fue de un 36% de debilidad mientras que para los usuarios un 43,24% de debilidad.

El Item 17 (el personal está capacitado para atender las necesidades de los usuarios la opinión de los trabajadores fue de un 40% de debilidad mientras que para el usuario un 44,29% de debilidad.

Item 18 (la empresa invierte capacitación del personal para mejorar el servicio) se obtuvo un 28% de debilidad mientras que para los usuarios un 42,14% de debilidad en ese aspecto de la dimensión.

En el item 27 (Capacitación para el desempeño del cargo) la opinión de los trabajadores adscritos al departamento se pudo conocer que existe un 48% de debilidad y un 50% de debilidad en opinión de los usuarios del servicio.

Item 28 (el departamento dispone de talleres de adiestramiento para sus trabajadores), los trabajadores dieron a conocer según su opinión hay un 20% de debilidad para los usuarios un 21% lo que según la escala también equivale a debilidad.

Item 29 (el personal se siente comprometido con el desempeño del cargo) según la encuesta en este indicador los trabajadores opinaron dando como resultado que existe un compromiso del 24% y para el usuario un 48% de debilidad en ese item.

En el Item 30 (se conocen los valores institucionales que distinguen al departamento), el resultado obtenido según la perspectiva de los trabajadores del departamento un 52% de fortaleza y para los usuarios un 57,14% en fortaleza.

Item 31 (todo el equipo de trabajo muestra compromiso con la labor que realizan), se pudo conocer que hay un 56% de fortaleza en los trabajadores en este aspecto mientras que se obtuvo un 50% de debilidad en opinión de los usuarios.

En el Item 32 (el trabajo está enfocado en prestar un servicio de calidad) los trabajadores del departamento dieron a conocer que existe debilidad en un 24% para los usuarios del servicio un 56,43% de fortaleza.

De manera global los resultados en el cuestionario aplicado a los trabajadores la sumatoria del total de puntos obtenidos entre el total de puntos de la escala de tipo Lickert se pudo conocer que existe un 34,75% de Debilidad. Para los usuarios del servicio se obtuvo un 45,20% de debilidad en las dimensiones.

Continuando con el análisis, se presenta a continuación un cuadro de fortalezas y debilidades encontradas a partir de la aplicación de los instrumentos aplicados

**Cuadro Numero 11: Fortalezas y Debilidades**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No es tomado en cuenta la opinión de los usuarios en los procesos.</li> <li>- Existe vocación de servicio por parte el departamento de Recursos Humanos hacia los servicios prestados.</li> <li>- Los problemas de servicio son resueltos de manera oportuna.</li> <li>- Se reciben las quejas y reclamos por parte de los clientes internos.</li> <li>- Existe buena comunicación entre los miembros en la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacitación en cuanto a los procedimientos realizados.</li> <li>- No se utilizan o no se conocen los manuales de procedimientos.</li> <li>- Los valores institucionales no son identificados por los trabajadores.</li> <li>- No existe cultura en la calidad del servicio.</li> <li>- La capacitación del personal no está orientadas a las necesidades reales del departamento.</li> <li>- Poca o débil motivación del personal a los procesos llevados con éxito.</li> <li>- El liderazgo ejercido no es eficiente ni se encuentra orientado a las estrategias del departamento.</li> </ul>

**Elaborado por:** Arteaga (2014).

## **CONCLUSIONES**

A partir de los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios en la muestra seleccionada conjuntamente con los basamentos teóricos que apoyaron la investigación, permitió llegar a las siguientes conclusiones:

En el primer objetivo específico planteado "**Describir los servicios que presta el departamento de Recursos Humanos a los clientes internos de una empresa del sector público, sucursal Valencia, Estado Carabobo**". Se aplicó una entrevista al Coordinador del departamento de Recursos Humanos, donde se pudo precisar los diferentes servicios que son prestados los cuales son fundamentalmente la administración del personal de la sede en Valencia, donde se envía la información que será procesada para los beneficios socioeconómicos de los trabajadores a la sede principal de Caracas para su oportuna gestión, pudiéndose detectar que sus procesos de reclutamiento son centralizados por la sede principal, lo que influye en que las necesidades del departamento no sean atendidas de forma acorde. Las capacitaciones no son planificadas en base a las necesidades del departamento, lo que no permite el eficiente uso de los recursos tecnológicos que la empresa tiene disponible.

En relación al segundo objetivo "**Determinar la opinión de los trabajadores adscritos al departamento de Recursos Humanos en cuanto a la atención que prestan al cliente interno en la empresa objeto de estudio**". Se realizó la aplicación de un cuestionario a los trabajadores adscritos al departamento, en donde se pudo obtener que esta se encuentra débil, además se identificaron varias áreas. En la dimensión Cliente; una de las brechas detectadas es la falta de retroalimentación o feedback con los trabajadores del departamento luego de ejecutar buenas prácticas en los servicios restados a demás es necesario evaluar la capacitación aplicada referente a los procesos realizados por personal. En la Dimensión

Estrategias de Servicio; es necesario evaluar las estrategias implementadas , evaluar los procesos, diseñar estrategias de solución menos centralizadas por la sede principal, tomar en cuenta la opinión del personal que presta los servicios en cuanto a la mejora de los procesos y finalmente evaluar internamente los procesos del departamento. En la dimensión Sistemas; es necesario evaluar las actualizaciones concernientes a los manuales de normas y procedimientos y adecuarlo para que sean más eficaces para el usuario y evaluar los procesos actuales del departamento, suministrar los materiales necesarios para que la ejecución del servicio sea eficaz, actualizar los recursos tecnológicos existentes y dar revisión constante de los sistemas de información. Vale la pena destacar la formación en el trabajo en equipo. Se debe suministrar los manuales de normas y procedimientos para que el personal tenga pleno conocimiento de los procesos a ejecutar. Por último en la dimensión Gente; mejorar el proceso de DNA enfocada al departamento de recursos humanos, incentivar una cultura de servicio, cultura de calidad en los procesos, capacitación informática para el uso eficiente de las herramientas tecnológicas.

Para el dar respuesta al tercer objetivo específico **"Diagnosticar la opinión de los clientes internos en relación a la atención recibida por parte el Departamento de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio"**. Se aplicó el segundo instrumento direccionado a la muestra de los 28 trabajadores receptores del servicio, en la cual se encuentra débil. En la dimensión Cliente, se requiere incentivar una cultura de servicio. En la Dimensión Estrategias de Servicio; se encuentra con fortaleza, aun así es necesario la evaluación constante de los procesos para su mantenimiento. Dimensión Sistemas; es necesario la actualización de los recursos tecnológicos y de los sistemas de información vigentes. En la Dimensión Gente se evidencia la ausencia de espacios destinados para la capacitación,

la falta de implementación de seguimiento en los procesos de mejora, y evaluar la capacitación brindada al personal que presta los servicios.

Para el quinto objetivo "**Identificar los aspectos de fortaleza y áreas de mejora de la atención al cliente interno prestada por el departamento de Recursos Humanos de la empresa en estudio**" se realizó un cuadro comparativo con las fortalezas y debilidades presentes en el caso de estudio, donde se señalaron que las fortalezas más importantes son; la existencia de vocación de servicio por parte del departamento de Recursos Humanos hacia los servicios prestados, los problemas de servicio son resueltos de manera oportuna, se reciben las quejas y reclamos por parte de los clientes internos, existe buena comunicación entre los miembros en la organización. Entre las debilidades encontradas destacan; la falta de capacitación en cuanto a los procedimientos realizados, no se motiva al personal a generar ideas de mejora, la opinión de los usuarios en los procesos no es tomada en cuenta, no se utilizan o no se conocen los manuales de procedimientos, los valores institucionales no son identificados por los trabajadores, no existe cultura en la calidad del servicio, la capacitación del personal no está orientada a las necesidades reales del departamento, el liderazgo ejercido no es eficiente ni se encuentra orientado a las estrategias del departamento.

Para dar respuesta al último objetivo "**Señalar acciones que contribuyan al fortalecimiento de la atención al cliente interno por parte del departamento de Recursos Humanos**", se presentan una serie de sugerencias a partir de cada debilidad detectada en cada uno de los objetivos en las recomendaciones del presente trabajo de grado.

## **RECOMENDACIONES**

A partir de las conclusiones realizadas, se procede a realizar una serie de recomendaciones para la mejora de la calidad del servicio prestada en el departamento de Recursos Humanos como se describen a continuación:

Realizar capacitación acorde a las necesidades del departamento de recursos humanos en cuanto a la utilización de las herramientas tecnológicas como también orientado al desarrollo de las competencias para el cargo y formación en atención al cliente.

Realizar el reclutamiento del personal conjuntamente con la gerencia de recursos humanos de la sede sucursal y principal, tomando en cuenta los requerimientos en el perfil, para garantizar que el personal reclutado se encuentre acorde a las necesidades del departamento.

Realizar una actualización ó diseño de manuales de normas y procedimientos que permita al personal encargado de llevar los procesos de gestión de una forma más eficiente.

Evaluar las estrategias implementadas por la gerencia para el mejoramiento y supervisión de la atención al cliente, tomando en cuenta las sugerencias por parte de los prestadores del servicio como también de los usuarios.

Revisar el tipo de liderazgo ejercido para mejorar y motivar la capacidad de los trabajadores en el servicio y la atención al cliente dentro del departamento.

Inducción en cuanto a la formación de equipos de trabajo y realizar un estudio diagnostico del Clima Organizacional de la sede.

Aplicar evaluación de seguimiento a los planes estratégicos que se establezcan de forma de verificar su efectividad en los procesos de servicio.

Llevar estadísticas del servicio al cliente prestado para sostener una mejora continua en los servicios en el departamento y mantener el incentivo de generar una cultura de servicio.

Incentivar una cultura de calidad e los servicios llevados a cabo dentro del departamento de Recursos Humanos por medio de capacitaciones y charlas periódicas.

## LISTA DE REFERENCIAS

Albrecht, Karl y Bradfor Lawrence (1998). **La excelencia en el servicio**. Primera Edición. 3R Editores LTDA. Bogotá, Colombia.

Altuzarra, María (2005). **La Atención al Cliente**. Revista Digital "Investigación y Educación". Número 20. Año VII. Madrid. España.

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

Balestrini, Mirian (2006). **Como se elabora el proyecto de investigación**. Séptima Edición. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial. Caracas – Venezuela.

Berry, Thomas (1992). **Como gerencias la transformación hacia la calidad total**. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.

Borges, Daniela y Castro, Javier (2009). **Propuesta de un plan para mejorar la calidad de servicio prestada por el departamento de servicios al personal de la dirección de recursos humanos de la Universidad de Carabobo a los empleados y obreros activos de la dirección superior**. Trabajo Especial de Pregrado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela. Flores, Endri (2012). **Calidad de servicio en el departamento de recursos humanos en una empresa del sector plástico**. Trabajo Especial de Pregrado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Cabellido N., Víctor M. (2006). **¿Qué es la Calidad? Conceptos, gurús y modelos fundamentales**. Primera Edición. Editorial Limusa, S. A. México D.F.

Chiavenato, Idalberto (2002). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. Mc Graw-Hill Interamericana S.A. Bogotá. Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2006). **Gestión del Talento Humano**. Segunda Edición. Mc Graw-Hill Interamericana Editores. D.F. México.

Cobra, Marcos y Zwarg, Flavio (1991). **Marketing de Servicios, conceptos y estrategias**. Primera Edición. Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A. Bogotá, Colombia.

Deming, Edwards (1989). **Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis**. Editorial Díaz de Santos. Madrid.

Flores, Endri (2012). **Calidad de servicio en el departamento de recursos humanos en una empresa del sector plástico**. Trabajo Especial de Pregrado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Garaventa, Carlos. Servicio al cliente interno. Documento en línea disponible en:

<http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/garaventa3-3.pdf>

<http://danieltigani.blogspot.com/2007/09/libro-gratis-excelencia-en-el-servicio.html>

Consulta: 2014, Octubre 19.

Gestiopolis. **Definiciones de calidad evolución histórica y actualidad**.

Documento en línea, disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/calidad-definicion-evolucion-historica.htm>

Consulta: 1014, Octubre 14.

Gestiopolis. **Cliente interno y externo - diferencias y semejanzas**.

Documento en línea, disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/difsemclie.htm>

Consulta: 2014, Noviembre 20.

Hernández S., Roberto, Fernández C., Carlos y Baptista Lucio, P. (1998).

**Metodología de la investigación Metodología de la investigación**. Quinta

Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México DF.

Horovitz y Trigano (1991). **Servicio al cliente**. Primera edición. Editorial

McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.

James, R. Evans (2008). **Administración y Control de la Calidad**. Sexta

Edición. Editorial Cengage Learning. México.

Juran, Joseph (1995). **Análisis y planeación de la calidad: Del desarrollo**

**del producto al uso**. Editorial McGraw-Hill. New York.

Martínez, Miguel M. (1998). **La investigación cualitativa etnográfica en educación**. Primera Edición. Editorial Trillas. México DF.

Méndez, Carlos (1988). **Punto de Partida para formular un Proyecto de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. Inter-Americana,S.A. Bogotá, Colombia.

Pinto, Ismael (2008). **Análisis de la calidad de servicio que prestan los trabajadores de la dirección sectorial de información y control estudiantil en la facultad de Ciencias e la Educación (FACE) de la Universidad de Carabobo**. Trabajo Especial de Pregrado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Reyes, Susana (2012). **La importancia de los Recursos Humanos**. Documento en línea. Disponible en: <http://www.eduinova.es/mar2010/RRHH.pdf>. Consulta: Julio 07, 2014.

Sabino, Carlos (1996). **Los caminos de la ciencia**. Primera Edición. Editorial Panamericana. Bogotá, Colombia.

Sánchez V., Zuleyma C. y Vargas, Mileidi (2012). **Procedimientos para la mejora de la calidad del servicio médico dirigido a los clientes basados en la norma NFV-ISO 9001:2008. caso de estudio: empresa especialistas en salud ocupacional Esoca, C.A**. Trabajo Especial de Pregrado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Uzuga, Alexmary (2010). **Calidad del servicio brindado por el departamento de Recursos Humanos a los trabajadores de una empresa de seguros ubicada en Valencia, Estado Carabobo**. Trabajo Especial de Pregrado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Tigani, Daniel. **Excelencia en Servicio**. Documento en línea disponible en: <http://danieltigani.blogspot.com/2007/09/libro-gratis-excelencia-en-el-servicio.html>  
Consulta: 2014, Octubre 19.

Tompson, Ivan (2004). **Definición de servicios**. documento en línea disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>  
Consulta: 2014, Octubre 19.

## **ANEXOS**

**ANEXO A-1**

## Cuestionario A

Estimado Trabajador, a continuación se presenta el siguiente cuestionario el cual sirve como instrumento de recolección de datos para el Trabajo de Grado titulado **“EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO, SUCURSAL VALENCIA, ESTADO CARABOBO”**. El mismo está siendo elaborado por la Bachiller Milvic Arteaga, para ser presentado en la Universidad de Carabobo. Se espera poder contar con su valiosa colaboración, tenga en cuenta que los datos recabados serán tratados con estricta confidencialidad y anonimato por la investigadora, y sólo serán utilizados con fines académicos. Siga las siguientes indicaciones para responder:

1. Lea detalladamente cada pregunta, y responda cada una marcando con una **(X)** la opción que Usted considere como correcta.
2. Marque una sola opción por cada pregunta.
3. Si tiene alguna duda consulte con el investigador para que sea aclarada.
4. Si no conoce la respuesta a alguna pregunta por favor no marque ninguna opción en la misma.

## Respuestas

**Totalmente de Acuerdo = TA; De acuerdo = DA; Ni de acuerdo ni en desacuerdo = NI; En desacuerdo = DES; Totalmente en desacuerdo = TD**

<b>Preguntas</b>	<b>TA</b>	<b>DA</b>	<b>NI</b>	<b>DES</b>	<b>TD</b>
1. El Servicio que se brinda es acorde a las necesidades de los usuarios					
2. Se Brinda información veraz a los usuarios					
3. El personal refleja una actitud positiva ante los usuarios del Departamento					
4. Se muestra disposición al realizar actividades en relación al servicio de atención a los usuarios					
5. Las estrategias que se han desarrollado han mejorado el servicio prestado al usuario					
6. El departamento está orientado hacia la obtención de mejoras en el servicio					
7. Constantemente se evalúan con el supervisor los procesos					
8. Se estimula al personal a generar ideas para mejorar los procesos					
9. Se buscan alternativas para solucionar los inconvenientes que se presentan en el trabajo					
10. Se toma en cuenta la opinión de los clientes para solución de los problemas inherentes al servicio					
11. Los problemas en relacionados con el servicio se solucionan oportunamente					
12. Se conocen los lineamientos que se deben seguir para llevar cabo los diferentes procesos					
13. Los procesos se realizan atendiendo a las normativas del Departamento					
14. Existe un manual de normas y procedimientos actualizado					
15. Los procesos existentes facilitan la prestación de un buen servicio					
16. El personal está capacitado para manejar los procesos de trabajo					
17. El personal está capacitado para atender las necesidades de los usuarios					
18. La empresa invierte en la capacitación del personal para mejorar la calidad del servicio					

19. Se cumple con mi horario de trabajo					
20. Cuento con los recursos materiales para cumplir eficientemente mi trabajo					
21. El departamento dispone de los recursos tecnológicos para cubrir las necesidades de los usuarios					
22. Se cuenta con la tecnología apropiada para la elaboración del servicio					
23. Los sistemas de información son confiables para el servicio					
24. Mantengo relaciones interpersonales positivas entre mis compañeros de trabajo					
25. El usuario recibe una atención cortés y respetuosa					
26. Conozco y manejo información acerca de todos los procesos que se realizan en el departamento					
27. Se recibe capacitación para el desempeño del cargo					
28. El departamento dispone de talleres de adiestramiento para sus trabajadores					
29. el personal se siente comprometido con el desempeño del cargo					
30. Conozco los valores institucionales que distinguen al departamento					
31. Todo el equipo de trabajo muestra compromiso con la labor que realizan					
32. El trabajo está enfocado en prestar un servicio de calidad					

**Fuente:** Borges, Castro (2009).

**ANEXO A-2**

## **Cuestionario B**

Estimado Usuario, a continuación se presenta el siguiente cuestionario el cual sirve como instrumento de recolección de datos para el Trabajo de Grado titulado **“EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO, SUCURSAL VALENCIA, ESTADO CARABOBO”**. El mismo está siendo elaborado por la Bachiller Milvic Arteaga, para ser presentado en la Universidad de Carabobo. Se espera poder contar con su valiosa colaboración, tenga en cuenta que los datos recabados serán tratados con estricta confidencialidad y anonimato por la investigadora, y sólo serán utilizados con fines académicos. Siga las siguientes indicaciones para responder:

1. Lea detalladamente cada pregunta, y responda cada una marcando con una **(X)** la opción que Usted considere como correcta.
2. Marque una sola opción por cada pregunta.
3. Si tiene alguna duda consulte con el investigador para que sea aclarada.
4. Si no conoce la respuesta a alguna pregunta por favor no marque ninguna opción en la misma.

## Respuestas

**Totalmente de Acuerdo = TA; De acuerdo = DA; Ni de acuerdo ni en desacuerdo = NI; En desacuerdo = DES; Totalmente en desacuerdo = TD**

<b>Preguntas</b>	<b>TA</b>	<b>DA</b>	<b>NI</b>	<b>DES</b>	<b>TD</b>
1. El servicio brindado es acorde a nuestras necesidades					
2. La información brindada es veraz					
3. La actitud del personal del departamento es positiva					
4. Existe disposición en las actividades relacionas en la atención al cliente					
5. Se han desarrollado estrategias que mejoren el servicio prestado					
6. Existe orientación de mejoras en el servicio					
7. Se evalúa constantemente los procesos					
8. El personal es estimulado para generar ideas de mejora en los procesos.					
9. Existen alternativas para solucionar los inconvenientes presentados					
10. Se toma en cuenta las opiniones de los usuarios para la solución de los problemas inherentes al servicio					
11. Los problemas de servicios son resueltos rápidamente por los trabajadores del Departamento.					
12. Se siguen lineamientos para llevar a cabo los procesos					
13. Los procesos son llevados de manera eficiente.					
14. Los trabajadores del Departamento cumplen los procedimientos de su trabajo de forma eficiente.					
15. Los procesos existentes facilitan un buen servicio					
16. El personal está capacitado para la prestación del servicio					
17. El personal está capacitado para atender las necesidades de los usuarios					

18. Se invierte en la capacitación del personal que presta el servicio					
19. Se cumple con el horario de atención					
20. Se poseen los recursos materiales para la prestación del servicio eficientemente					
21. El departamento posee los recursos tecnológicos para cubrir los servicios de forma eficiente					
22. El Departamento dispone de los recursos tecnológicos para cubrir las necesidades de los usuarios.					
23. El Departamento emplea sistemas de información confiables para el servicio					
24. Las relaciones interpersonales son positivas en los trabajadores que prestan el servicio					
25. Los trabajadores se dirigen al usuario de manera cortés y respetuosa					
26. El personal prestador del servicio conoce todos los procesos que se realizan en el departamento					
27. La capacitación del personal está acorde al desempeño del cargo					
28. El departamento dispone de espacios de adiestramiento para el personal que presta el servicio					
29. El personal se percibe comprometido en las labores que desempeña					
30. Los valores institucionales distinguen al departamento					
31. El departamento muestra compromiso con la labor que realiza					
32. El trabajo realizado es de calidad					

**Fuente:** Borges, Castro (2009).

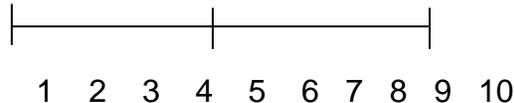
**ANEXO A-3**



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

**GUÍA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA**

1. ¿Cuáles considera usted, son las necesidades existentes en el Departamento de Servicios al Personal de acuerdo al servicio que presta a los usuarios?
2. ¿Cree usted que el Departamento posee todo lo necesario en cuanto a tecnología, herramientas y espacio físico para garantizar el bienestar de los trabajadores?
3. ¿Qué áreas de mejora considera usted debería implementarse en el Departamento para mejorar el servicio prestado?
4. ¿Dentro de las actividades realizadas en el Departamento de Servicios al Personal están pautados talleres de formación y capacitación para los trabajadores en relación con los valores organizacionales?
5. ¿Existe algún procedimiento donde los usuarios puedan exponer sus quejas y reclamos en cuanto al servicio prestado en el Departamento?
6. ¿Cómo son los procesos desempeñados se cumplen según los objetivos preestablecidos de manera efectiva dentro de los parámetros de tiempo, Según escala:



**ANEXO A-4**

**CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH**

08 de Enero de 2016

TITULO: EVALUACIÓN DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PÚBLICO, SUCURSAL VALENCIA, ESTADO CARABOBO.

BACHILLERES: MILVIC ARTEAGA C.I: V-16.697.825

SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	TOTAL
1	3	2	4	3	5	1	2	2	3	5	2	3	2	1	4	3	3	2	3	2	1	3	4	5	3	2	3	2	78
2	2	3	3	2	4	1	2	2	3	2	3	5	2	2	2	4	1	2	3	4	2	3	1	2	2	3	2	3	70
3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	1	2	1	3	2	1	1	2	1	1	1	3	2	1	47	
4	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	38	
5	3	2	2	3	2	4	3	2	2	2	3	2	1	3	2	4	2	2	2	1	2	1	3	2	1	3	1	62	
6	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	2	4	2	3	3	4	2	4	2	3	3	2	4	4	3	3	2	84	
7	4	4	3	4	4	3	5	3	5	4	3	4	4	4	5	3	4	2	4	3	5	5	4	3	4	4	5	108	
8	2	3	3	4	3	3	2	4	3	2	2	3	3	4	5	3	4	4	2	4	3	5	5	4	3	4	4	93	
9	2	3	4	4	3	2	2	3	3	2	3	4	3	3	2	1	5	2	2	3	3	2	2	5	3	2	4	79	
10	3	4	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	4	2	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	96	
11	3	2	1	3	4	2	2	2	2	1	2	3	3	4	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	67	
12	2	2	2	1	2	3	2	2	1	3	2	2	1	3	3	3	2	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	60
13	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	74
14	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	67	
15	2	2	1	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	1	3	73	
16	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	58
17	2	3	3	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	3	2	1	3	1	3	3	2	62
18	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	1	3	2	1	3	1	3	3	2	62
19	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	3	1	2	2	2	1	2	3	1	2	2	2	1	3	3	2	2	2	58
20	1	3	2	3	3	2	1	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	3	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	45
21	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	57
22	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	3	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	44
23	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	45
24	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	42
25	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	36
26	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	36
27	3	2	2	3	2	2	2	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	70
28	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30
29	2	3	3	2	2	3	2	4	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	67
30	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	80
31	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	70
32	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	79
TOTAL	68	76	70	76	80	68	67	72	75	69	73	81	63	70	78	74	73	72	69	70	71	66	72	75	74	72	74	2025	

MEDIA	2.126	2.375	2.19	2.36	2.5	2.16	2.09	2.25	2.34	2.16	2.26	2.53	1.97	2.19	2.44	2.31	2.28	2.25	2.16	2.19	2.22	2.06	2.25	2.34	2.31	2.25	2.36	2.31	63.287
D. EST.	0.70711	0.751343	0.93	0.94	0.88	0.88	0.89	0.86	1.04	1.05	0.81	1.02	0.82	0.97	0.95	1.12	0.89	0.88	0.92	0.82	0.94	0.91	1.05	1.23	0.86	0.84	1.04	0.97	18.685
VARIANZA	0.5	0.564516	0.87	0.89	0.77	0.78	0.8	0.77	1.07	1.1	0.66	1.03	0.68	0.93	0.9	1.25	0.79	0.77	0.85	0.67	0.89	0.83	1.1	1.52	0.74	0.71	1.08	0.93	348.11

**ALPHA = 0,9622 96,22%** En este caso Alto Grado de Confiabilidad  
Mientras mas cerca de 1, Mayor es la Confiabilidad

24.467

N = 32 Número de Items  
N - 1 = 31 Número de Items - 1 grado de libertad  
St = 24,4567 Sumatoria de varianzas (Items)  
S = 348,112 Varianza

Se mide de (0 a 1): 0 - 0,50 No hay Confiabilidad  
0,51 - 0,625 Regular Confiabilidad y 0,625 - 1 Alta Confiabilidad

Formula:  
ALPHA = N/(N-1) \* St/S

BRUNO M. VALERA H.  
C.I. V-7.575.154  
PROFESOR DE ESTADISTICA  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES