



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



**ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD DE
SERVICIO AL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
SALUD EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Línea de Investigación: Sistemas Productivos y
Organización del Trabajo

Autores:

Avellones, Edily C.I. V-21.216.644

Jiménez, Dailianys C.I. V-24.495.088

Bárbula, Marzo 2016



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



**ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD DE
SERVICIO AL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
SALUD EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autores:

Avellones, Edily C.I. V-21.216.644

Jiménez, Dailianys C.I. V-24.495.088

Trabajo de Grado presentado para optar al Título
de Licenciadas en Relaciones Industriales

Bárbula, Marzo 2016



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



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD DE
SERVICIO AL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
SALUD EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Tutora
Tarsys Vizcarrondo

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales
Por: Tarsys Vizcarrondo
C.I: 7.062.705

Bárbula, Marzo 2016



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



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, Tarsys Vizcarrondo, titular de cedula de identidad N° 7.062.705, por medio del presente deixo constancia de mi aceptación para ser la tutora del trabajo de grado titulado: **“ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD EN VALENCIA ESTADO CARABOBO”**. Realizado por las bachilleres Avellones Edily y Jiménez Dailianys, portadoras de la cedula de identidad N° 21.216.644 y N° 24.495.088.

En Bárbula, 02 de Marzo del año 2016.

Prof. Tarsys Vizcarrondo

C.I.: 7.062.705



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



APROBACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente, se hace constar que el trabajo de grado título: **“ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD EN VALENCIA ESTADO CARABOBO”** presentado por las bachilleres: Avellones, Edily, C.I: 21.216.644 y Jiménez, Dailianys C.I: 24.495.088, cumple con los requisitos de forma y fondo para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales.

Bárbula, a los días ____ del mes _____ del año _____.

Prof.: _____

Licda. Tarsys Vizcarrondo

C.I: _____

Tutor Académico



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



CAMBIO DE TÍTULO

Por medio de la presente, se informa que el trabajo de grado presentado por las Bachilleres: Avellones, Edily, C.I: 21.216.644 y Jiménez, Dailianys C.I: 24.495.088, tuvo una modificación en el título, en virtud que se realizó un cambio a nivel de abordaje de la investigación considerando mayor amplitud en el alcance, por lo cual se hizo necesario ajustar el título original.

Título anterior:

**CALIDAD EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO EN
UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD UBICADA EN VALENCIA ESTADO
CARABOBO**

Título actual:

**ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD DE
SERVICIO AL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
SALUD EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Prof.: _____

Licda. Tarsys Vizcarrondo

C.I: _____

Tutor Académico



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



Veredicto

Nosotros miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD EN VALENCIA ESTADO CARABOBO”** presentado por: Avellones Edily, cédula de identidad 21.216.644, Jiménez Dailianys, cédula de identidad 24.495.088, para optar al Título de: Licenciadas en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ Días del mes de _____ del año _____.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

DEDICATORIA

A ustedes no solo mis padres sino también mi mayor orgullo gracias, me siento más que bendecida en tenerlos como los pilares en mi vida son las personas más maravillosas del mundo, gracias por formar a una persona de bien, por su esmero y dedicación, por todo el amor que me brindan cada día, por sus principios, valores y por luchar junto a mí para alcanzar esta una de mis metas y no solo mía sino nuestra por eso se los dedico y hoy les digo que lo logramos, que fue un éxito y que Dios les siga bendiciendo los Amo mucho Eduy Hernández y Luis Avellones.

A mi esposo, por su apoyo y amor incondicional, por brindarme su amistad, comprensión y una mano amiga cuando más lo necesito por eso y más muchas gracias te Amo.

A mi familia, que de algún modo me apoyaron y brindaron de su amor y comprensión muchas gracias.

Muchas Gracias!

DEDICATORIA

A mi mama y hermano por su amor, apoyo incondicional y comprensión en cada momento de mi vida, mi mama por ser mi ejemplo de una mujer luchadora y animarme a que yo puedo dar más y esperar lo bueno de la vida.

Muchas Gracias.

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradecida con Dios, por permitirme la dicha de ser bendecida en lo largo de mi vida por sentir su apoyo y compañía y saber que cada sueño cumplido es gracias a él, por bendecirme con los padres que tengo y no dejarme caer ante cualquier obstáculo o problema, por darme la fuerza para luchar y la paciencia para que su tiempo sea el mío y sobre todo la humildad en mi corazón para saber que con el todo lo puedo.

A la profesora Tarsys, le doy las gracias por brindarnos su apoyo incondicional, amistad, buenos deseos y consejos, por toda su paciencia y compartir sus conocimientos aportando un granito de arena en nuestras vidas. Por enseñarnos el verdadero significado de educar, apoyar, brindar, animar y dedicar su tiempo en lograr impartir en los demás que si se puede lograr lo que se propongan y que se puede contar con usted en todo momento para alcanzar no solo nuestras metas sino también la suya de vernos superadas y ser personas de bien.

Muchas Gracias...

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme tantas posibilidades y oportunidades en mi vida y saber que con el todo lo pudo. Amen

A mi familia, por acompañarme en cada momento de mi vida y poder contar con su amor incondicional.

A la profesora Tarsys, por aceptar acompañarnos en este proyecto tan importante para nosotras y por ser tan paciente durante este camino, sin su ayuda y apoyo no hubiese sido igual.



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



“ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD EN VALENCIA ESTADO CARABOBO”

Autores: Avellones, Edily y Jiménez, Dailianys

Tutora: Tarsys, Vizcarrondo

Fecha: Marzo 2016

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general proponer estrategias para mejorar la calidad del servicio en la atención al cliente interno con la finalidad de diagnosticar la situación actual de la calidad de servicio brindada por el departamento de recursos humanos de la empresa objeto de estudio. Consiste en un estudio descriptivo-documental, de campo bajo la modalidad de proyecto factible. La población estuvo conformada por 4 empleados del departamento de Recursos Humanos y 20 trabajadores pertenecientes a la sede principal. La recolección de datos se realizó a través de la aplicación de dos cuestionarios bajo la modalidad de la escala de Lickert, dirigido tanto al personal de sede principal como al departamento de Recursos Humanos. Para la validez del instrumento se utilizó el juicio de tres (3) expertos. El cálculo de la confiabilidad se realizó por el método estadístico “Coeficiente Alpha de Cronbach”, para el cuestionario “A” por ser una muestra finita arrojó un nivel de confianza de 0,6420 dando un nivel confiable para su aplicación, el cuestionario “B” no se aplicó el método de confiabilidad ya que la población fue de un mínimo de cuatro (4) personas. Los resultados obtenidos reflejaron que existe un bajo nivel de calidad en los servicios ofrecidos por parte del departamento y los trabajadores se encuentran insatisfechos por lo que hizo un análisis estratégico para detectar las debilidades y las fortalezas en la gestión de RRHH. Se realizó una matriz DOFA donde se reflejan las posibles estrategias para implementar la mejora continua en el proceso de atención al cliente y finalmente, se propone aplicar un modelo integral de planificación estratégica para la optimización de la calidad de servicio basado en la realización de auditorías a los procesos de gestión de RRHH y la capacitación del personal del departamento de Recursos Humanos.

Palabras claves: Calidad, Servicio, Cliente Interno.



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



**“ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CALIDAD DE
SERVICIO AL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
SALUD EN VALENCIA ESTADO CARABOBO”**

Autores: Avellones, Edily y Jiménez, Dailianys

Tutora: Tarsys, Vizcarrondo

Fecha: Marzo 2016

ABSTRAC

The present investigation had as its main objective to propose strategies to improve the quality of customer services for internal clients with the purpose of diagnosing the current situation of customer services provided by the human resources department of the company subject of this study. It consists of a field descriptive-documentary study in the form of a feasible project. The sample used was of four employees from the Human Resources Department and of twenty workers from the main headquarters. The collection of data was done through two questionnaires in the form of the Likert Scale, aimed at the headquarters staff as well as at personnel from the Human Resources Department. To validate this instrument, the judgement of three experts was used. The reliability calculation of the project was done using the statistical method "Cronbach Alpha Coefficient". Questionnaire "A", for being a finite sample, yielded a confidence level of 0.6420, giving a reliable level for its implementation. In Questionnaire "B", the feasibility method was not applied because the population was of the minimum required, four (4) persons. The results obtained showed that there is a low level of quality of services offered by the department and the workers are dissatisfied. That is why a strategic analysis to identify weaknesses and strengths in Human Resources Department management was made. A SWOT matrix, which reflects the possible strategies to implement continuous improvement in the process of customer service, was performed. Finally, the implementation of a comprehensive strategic planning model for optimizing the quality of service based on the auditing of the processes of HR management and training for the human resources personnel is recommended.

Key words: Quality, Service, Internal client

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	viii
Agradecimiento.....	x
Resumen.....	xii
Índice de Gráficos.....	xvi
Introducción.....	20

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del problema.....	23
Objetivos.....	28
Justificación.....	28

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIA

Antecedentes.....	32
Referente teórico.....	37
Teoría de la Calidad de Joseph Juran	37
Bases Teóricas.....	42
Calidad.....	42
Servicio	43
Calidad de servicio.....	44
El cliente.....	46
El cliente interno	47
Servicio al cliente.....	48
Características de la Calidad de Servicio	49
Importancia de la .Calidad.....	50
Definición de términos básicos.....	51

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación.....	55
Estrategia Metodológica.....	57

Colectivo a investigar.....	58
Instrumento de recolección de datos.....	60
Validez del instrumento.....	61
Confiabilidad.....	62
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	64
CONCLUSIONES.....	95
LISTA DE REFERENCIAS.....	98
ANEXOS.....	100
Anexo A: Cuadro Técnico Metodológico.....	100
Anexo B: Instrumento de recolección de datos.....	404
Anexo C: Tabulación de resultados.....	110
Anexo D: Análisis Estratégico.....	121
CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA.....	123
Objetivo de la Propuesta.....	123
Fundamentación.....	125
Ventajas de la Propuesta.....	126
Factibilidad Económica.....	127
Estructura de la Propuesta.....	128
Estrategias de Mejoras.....	129
Estrategia Nro.1.....	129
Estrategia Nro.2.....	131
Estrategia Nro.3.....	133
Estrategia Nro.4.....	135
Estrategia Nro.5.....	137
Estrategia Nro.6.....	140
Estrategia Nro.7.....	142
Estrategia Nro.8.....	144
Reflexiones Finales.....	146

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS CUESTIONARIO “A”

	Pág.
1. El departamento de RRHH tiene un sistema de atención al cliente interno.....	65
2. Cuando usted tiene un problema el departamento de RRHH muestra interés en resolverlo.....	66
3. Usted tiene la confianza en que sus requerimientos serán gestionados por el departamento de RRHH adecuadamente.....	67
4. El departamento de RRHH le da respuesta a sus requerimientos en el tiempo estipulado.....	68
5. El departamento de RRHH le brinda atención individual a sus requerimientos con amabilidad y orientado al servicio.....	69
6. El departamento de RRHH siempre está dispuesto a atenderlo cuando lo solicita.....	70
7. En líneas generales el departamento de RRHH posee una cultura de servicio hacia sus clientes internos.....	71

8. Los procesos que utilizan los líderes de RRHH buscan garantizar un servicio de calidad a sus clientes internos.....	72
9. El comportamiento de los líderes del departamento de RRHH vinculado al servicio que ofrecen, inspira confianza en sus clientes internos.....	73
10 Los líderes de RRHH mejoran constantemente los procesos y de esta manera brindan un buen servicio de calidad a sus clientes internos.....	74
11. El líder de RRHH toma en cuenta sus requerimientos, sugerencias, comentarios para mejorar los procesos y ofrecer un mejor servicio.....	75
12. El liderazgo que se ejerce en el departamento de RRHH posee una influencia positiva en sus clientes internos, para de tal forma lograr calidad en el servicio.....	76
13. El gerente de RRHH adecua un modelo de servicio a sus clientes internos.....	77
14. El personal de RRHH ofrece los servicios necesarios para satisfacer las solicitudes de sus trabajadores.....	78
15. Según su opinión, se requiere mejorar los aspectos que manejan los servicios para que este responda de forma más eficaz.....	79

GRÁFICOS CUESTIONARIO “B”

1. El departamento de RRHH cuenta con instalaciones cómodas y ofrece bienestar para brindar un buen servicio al cliente interno..... 80

2. El departamento de RRHH cuenta con los elementos básicos (artículos de trabajo, equipos, mobiliario, entre otros) que proporcionan un buen servicio al cliente interno..... 81

3. RRHH posee políticas de horarios convenientes (flexibles) para la atención al cliente..... 82

4. Existen medios de comunicación (carteleras, TV, publicaciones, e-mail, boletines, entre otros) a lo largo de las oficinas de RRHH que muestran información relevante y de interés..... 83

5. Se mantiene informado de los cambios y mejoras de los procesos y herramientas de RRHH..... 84

6. Al momento de realizar una solicitud al área de RRHH el procedimiento se da en forma sencilla para recibir respuesta inmediata..... 85

7. Los equipos y herramientas (métodos) de RRHH son los más idóneos para brindar un buen servicio..... 86

8. Usted que forma parte del departamento de RRHH observa que los líderes contribuyen con sus trabajadores mediante los servicios ofrecidos..... 87

9. Según su opinión profesional es necesario mejorar aspectos que se consideran debilidades por falta de empatía, toma de decisiones, comunicación y conflictos laborales.....	88
10. Usted cree que la calidad de servicio debe estar dentro de las políticas de la empresa para que pueda ser gestionada por el departamento de RRHH.....	89
11. La misión y visión del departamento de RRHH están orientadas a la calidad de servicio.....	90
12. Los objetivos del departamento de RRHH están enfocados a las solicitudes de los trabajadores.....	91
13. La comunicación es asertiva entre los coordinadores y empleados del departamento de RRHH.....	92
14. Crear estrategias para mejorar la calidad de servicio arrojaría los resultados esperados por la gerencia, el departamento y trabajador.....	93
15. En el departamento de RRHH existen formatos o algún manual de orientación que agilizan los procesos o servicios ofrecidos.....	94

INTRODUCCIÓN

Actualmente, para analizar el factor humano se necesita tener en cuenta muchos elementos, uno de ellos es el papel decisivo que tienen las personas para coordinar actividades, dirigir procesos empresariales, ser líder de un equipo de trabajo que labora para cumplir objetivos, entre otras funciones que dependen de recursos intangibles relacionados con el desarrollo de habilidades, conocimientos y valores humanos, como ejemplo, está la iniciativa de mejorar procesos productivos, la capacidad de organización en capital humano, el acceso a información interés, el saber que se resume en experiencia y la confianza en tener buenas relaciones humanas para un clima armonioso.

El talento humano es visto en función a su participación en el proceso productivo, gozados a plenitud por las organizaciones que establecen una relación laboral, esperando solo los resultados preestablecidos y ofreciendo una relación en la cual el trabajador pone a la disposición de la empresa sus capacidades, sus habilidades, su saber, su sentido de cooperación, su creatividad, a fin de desempeñar sus funciones lo que se percibe como trabajo. Para explicar la calidad de servicio, es un elemento gerencial fundamental para todos los departamentos de una empresa, la misma se relaciona con la productividad, la eficiencia y la competitividad. La calidad de servicio contribuye a la mejora continua de los procesos y activa el respeto entre las personas procurando el ambiente de trabajo.

Al analizar la calidad de servicio al cliente interno que forma parte de la organización objeto de estudio, se expresa la forma en que RRHH colabora en la evaluación y efectividad de la calidad de servicio, permitiendo así reconocer al cliente interno.

Es así que la presente investigación tiene como propósito la aplicación de estrategias para la optimización de la calidad de servicio al cliente interno que presta el departamento de RRHH a sus trabajadores, en una empresa ubicada en Valencia Estado Carabobo, es por ello la importancia de destacar la calidad de servicio como un elemento que resulte agradable para el desarrollo de las actividades laborales, habilidades personales, comunicación interna y aptitudes positivas puesto a que representa el desempeño eficiente de los trabajadores.

En base a lo anteriormente expuesto, la investigación posee el siguiente orden con la finalidad de guiar su estructura y entendimiento:

Capítulo I. Representa el problema, en el que se aborda la problemática mediante un planteamiento del problema, seguidamente se plantearon los objetivos de la investigación, general y específicos; luego se procedió a la elaboración de la justificación de la investigación señalando el ¿para qué? y ¿Por qué? es importante la investigación, así como también su aporte y beneficios metodológicos.

Capítulo II. Se presenta el marco teórico, en este capítulo se encuentran los antecedentes basadas en investigaciones relacionadas con la problemática en sí, el referente teórico, las bases teóricas de la investigación y la definición de términos básicos.

Capítulo III. Marco Metodológico, en esta parte del trabajo se especificó el diseño y el tipo de investigación, las estrategias metodológica aplicadas por fases, el colectivo investigado, el instrumento de recolección de datos utilizado, validez y confiabilidad de los mismos.

Capítulo VI. En este capítulo se desarrolló en análisis e interpretación de los resultados permitiendo la explicación de los hallazgos encontrados a través de la aplicación de los instrumentos.

Capitulo V. Representó la propuesta construida fruto de la investigación, es decir, el modelo integral de la planificación estratégica para la optimización de la calidad de servicio en la empresa que constituye las recomendaciones con la factibilidad económica y recursos humanos.

Finalmente se presentan las conclusiones y reflexiones que fueron objeto de la investigación, así como la lista de referencias consultadas y algunos anexos que se consideraron de vital importancia.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones, definen la calidad de servicio como el principio fundamental para mantener la competitividad de sus productos y servicios basándose en el cliente externo, en el mercado y en hacer la diferencia de otros competidores. Cuando se habla de calidad es todo un proceso de aplicación y acción en general; es incluir en cada paso el esfuerzo arduo para que el producto y/o servicio cumplan con el nivel de satisfacción esperado. Sin embargo, ver los procesos administrativos que se aplican en cada uno de estos enfoques y las personas que trabajan para cumplir con los objetivos pasan desapercibidos, esto se refiere a que la empresa no es nada sin su gente, es decir, los miembros de la organización creadores de la productividad y del servicio prestado. A nivel de gerencia, trabajar en la aplicación de estrategias para lograr los objetivos es satisfacer necesidades que involucran a la organización y al empleado como ejecutor del trabajo.

Así mismo, en la actualidad tanto la organización como sus miembros están involucrados en los procesos de calidad y servicio donde hace referencia Reeves y Bednar (1994:204) “es el grado de conformidad de los atributos y características de un servicio respecto a las expectativas del cliente o de la satisfacción de las expectativas del mismo”, en otras palabras se destaca la importancia del cliente y los valores del servicio, de esta forma el cliente es quien mide la calidad de servicio por medio de su percepción, lo que espera y lo que realmente recibe.

Para las organizaciones dar un servicio óptimo significa englobar cualquier actividad o beneficio que varía según aplicación o enfoque, es decir, a quien va dirigido y la importancia de su percepción para seguir siendo preferidos ante otros competidores de la industria. Al tener clientes satisfechos se obtiene la ganancia y competitividad en el mercado que es la visión del negocio; igualmente deberían ser considerados los clientes internos (trabajadores) que hacen de un servicio potencial en todos sus ángulos, cumplir con sus expectativas son la base para el buen funcionamiento de las operaciones de la empresa garantizando un clima organizacional prospero.

Por otra lado, la participación de los miembros de la organización, principalmente los que laboran en el departamento de Recursos Humanos donde se observan comportamientos complejos y causados según factores internos (características de personalidad: de actitudes, de motivación, de valores y emociones), externos (proviene del ambiente laboral: políticas, sistema de recompensas, factores sociales, clima organizacional, entre otros aspectos), son responsables de aplicar las estrategias para desarrollar actitudes positivas en los empleados; éstos requieren de orden y disciplina que ayuden a fomentar una cultura de servicio, brindar un beneficio o satisfacer una necesidad.

Por consiguiente, hablar de cultura implica cambiar el comportamiento de las personas y por ende mejorar la prestación de servicio, se trata de desarrollar habilidades y destrezas para crear liderazgo, de aplicar una gestión de talento humano y estrategias orientadas a cumplir los objetivos, tener la capacidad para anticipar las necesidades del cliente e incrementar la satisfacción del mismo, de tomar decisiones oportunas y a su vez efectivas, trabajar en equipo, influir autoridad y cambiar conductas que fomenten buenos hábitos orientados a impartir crecimiento personal,

cultura y valores organizacionales enfocados en un solo resultado, mejorar el servicio percibido y reconocido por todos los que hacen vida en la organización.

De igual forma es importante resaltar que algunas organizaciones no centran su interés en promover una cultura basada en valores, dejando de lado el compromiso y el sentido de pertenencia que deberían tener sus clientes internos, debilitando los procesos de trabajos y la percepción del recurso humano que conforma cada área de la empresa.

En Venezuela, es tradicional ver estos comportamientos y modelos de planificación errada en las empresas y su cultura es la falta de integración y compromiso; hoy en día no se toma en cuenta al cliente interno, generando diferencias entre las expectativas de los trabajadores y las percepciones que tiene la gerencia; estos hechos son reflejados en el personal encargado de prestar los servicios que no tienen la capacidad o la disposición requerida para alcanzar los niveles de calidad apropiados; la falta de normas de calidad y la discrepancia que puede existir entre lo que promete la empresa y lo que realmente hace en el proceso de la prestación del servicio.

En este sentido, el concepto de cliente interno, se mantiene vigente y es reforzado en los principios de gestión de la calidad; esto obliga a que las organizaciones desarrollen una cultura de servicio hacia lo interno de la empresa para fijar su visión y obtener una posición reconocida y continua en el tiempo, por lo tanto, se puede mencionar que el enfoque que contribuye a que una organización se posicione a largo plazo es la opinión de los clientes tanto externo como interno sobre el servicio que reciben. De esta manera las organizaciones deben satisfacer las

necesidades y las expectativas del cliente, para lograr una actitud positiva, con respecto a la calidad de servicio.

La presente investigación pretende indagar sobre la calidad de servicio específicamente en el Área de Recursos Humanos de una empresa del sector salud debido a que se percibe en los trabajadores una situación de incertidumbre y malestar, relacionado con el servicio que presta el departamento objeto de estudio, donde actualmente el ambiente de trabajo se ve influenciado de manera negativa generando en los trabajadores insatisfacción debido a que el departamento de Recursos Humanos carece de procedimientos normativas y lineamientos internos que contribuyen a brindar un servicio óptimo y eficiente que cubra las expectativas del cliente interno (trabajadores); estas debilidades inciden en el desempeño de las funciones que se realizan en el área mencionada.

Cuando se observan las debilidades éstas tienen que ver con la falta de atención ante requerimientos específicos y manejos de conflictos internos, esto se percibe a causa de la rotación que hay en cada uno de los puestos de trabajo que conforman el departamento; personal con poco conocimiento, no tiene poder de autoridad, que no se involucra con los problemas de la empresa y al momento de aplicar mejoras por parte de los afectados, es decir los empleados, no hay recursos, no se cuenta con el apoyo de la alta gerencia para así abordar planes de trabajo que lleven a cumplir los objetivos principales, trayendo como consecuencia la desmotivación, la falta de compromiso, ausentismo en los puestos de trabajo y conflictos laborales.

Por lo tanto, es necesario que todas las prácticas, políticas y procedimientos que se desarrollan en el área de Recursos Humanos cambien el método de servicio y

se adopten un modelo en que al trabajador se le ofrezca un servicio que cubra sus expectativas en la organización.

De tal forma, la calidad de servicio debe ser aplicada para mejorar la visión del departamento de Recursos Humanos dentro de esta empresa hacia la atención de su principal cliente (sus empleados) y estudiar cuales son aquellos aspectos fundamentales para cumplir normas, políticas y valores organizacionales según el comportamiento del trabajador y también sus necesidades.

Para ello, se propondrán estrategias enfocadas en buscar la calidad del servicio de acuerdo a lo expuesto anteriormente donde se enfatice la importancia que constituye un Recurso Humano que este en contacto directo con los empleados de la organización, esté juega un papel de interés en la prestación del servicio, asumiendo un compromiso, identidad y valores organizacionales usados como herramienta para lograr una gestión eficiente en los procesos que se llevan a cabo en la estructura funcional del departamento siendo necesario plantear las siguientes interrogantes:

¿Cuál será la situación actual en la calidad de servicio al cliente interno establecida en la empresa objeto de estudio?

¿Cuáles serán las debilidades y fortalezas en la calidad de servicio al cliente interno en la empresa objeto de estudio?

¿Cuáles podrían ser las estrategias aplicables para mejorar la calidad de servicio al cliente interno en la empresa del sector salud?

Objetivos de Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias para la calidad del servicio de atención al cliente interno en una empresa del sector salud ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual en cuanto a la atención al cliente interno establecida en la empresa objeto de estudio.

Identificar debilidades y fortalezas en el servicio de atención al cliente interno en la empresa objeto de estudio.

Elaborar estrategias que contribuyan a mejorar la calidad en la atención al cliente interno de la empresa del sector salud.

Justificación de la Investigación

La calidad se define como la mejora continua de todas las actividades que realizan las organizaciones, una de ellas son los servicios que prestan sea cual sea su enfoque productivo, a fin de alcanzar un nivel de excelencia que satisfagan necesidades y superen las expectativas de los clientes, siempre será lo más conveniente para la empresa que quiera permanecer en el tiempo; cuando se habla de calidad de servicio se refiere al alto desempeño, a la gente feliz, satisfecha, con visión a futuro y comprometida en obtener los resultados que la organización espera.

La oportunidad de crear servicios altamente calificados nace de adelantarse a los hechos, a lo que quiere realmente el cliente desarrollando respuestas innovadoras y aplicando estrategias en las formas de trabajo para ganar el cliente y obtener el éxito con la preferencia del producto y/o servicio prestado.

Por lo tanto, la calidad de servicio se obtiene con la integración de cada uno de los miembros de la organización, conocido como el personal que está detrás de un escritorio y que participa activamente en todo lo que tiene ver la empresa, su funcionamiento, niveles de productividad, valores, misión, visión, proyectos a futuro, proveedores, entre otros aspectos considerados para dominar las tareas y no cometer errores, acatar normas y lineamientos establecidos, aportar ideas en las reuniones para mejorar procesos, realizar trabajos a tiempo y bien hecho, el reconocer errores y buscar la forma para que no vuelvan a ocurrir y eliminar las berreras en los departamentos que al fin y al cabo trabajan por una sola causa, cumplir con los objetivos motivados por la concepción de ser una empresa exitosa.

En este sentido, enfocando la calidad de servicio al departamento de Recursos Humanos como resultado se obtendrían servicios globalizados, donde solo el trabajador es el centro de atención sintiéndose en confianza para realizar cualquier solicitud, tener respuestas ante inquietudes y a su vez el personal responsable capacitado en el manejo de conflictos, atención al cliente, planificación de los procesos, tipos de servicios definidos y sistemas de control basados en el desarrollo de los objetivos propios del departamento.

No obstante, al mejorar la calidad en el servicio, Recursos Humanos será reconocido por todos las áreas, con profesionales éticos que sienten empatía por el trabajador, que presten un servicio cabal a las necesidades de la gente definiendo las

actividades en la flexibilidad de sus operaciones, con una amplia visión a mejoras continuas por el bienestar y comodidad de los miembros de la organización.

Es por ello que esta investigación busca proponer estrategias de calidad para optimizar la atención del cliente interno dentro de la organización objeto de estudio orientadas a mejorar los servicios que presta el departamento de Recursos Humanos, siendo estas estrategias un elemento impulsor de las actividades donde surge el principio de satisfacer al cliente, manteniendo la eficiencia del mismo, permitiendo contar con un personal comprometido e identificado con la organización.

Por otro lado, la investigación también surge de la necesidad de indagar acerca de las actitudes y desempeño laboral del personal encargado en el área de recursos humanos con respecto al servicio que ofrece a los trabajadores, por tal motivo se requiere diagnosticar la situación actual en el servicio prestado, identificando las debilidades y fortalezas que se desean mejorar mitigando en la atención percibida por los miembros de la organización.

El termino de calidad y servicio influye en el desarrollo de las organizaciones y sus miembros ya que se aplica a todos los procesos, es decir, es fundamental en la ejecución de las operaciones; al incluir este principio en la estructura organizacional se puede incrementar la productividad de las empresas y también promover valores que fijen el nivel de calidad que se quiere alcanzar.

La presente investigación es importante no solo para la empresa objeto de estudio, sino para otras organizaciones de distintas ramas ya que les permitirá diseñar estrategias centradas en los objetivos, aplicar normativas al personal, crear una cultura basada en la visión y por último aportar en la mejora de procesos donde los

equipos de trabajo se identifiquen con las normas, políticas y valores de la organización.

Metodológicamente, esta investigación puede servir de guía para futuros investigadores que deseen realizar trabajos que estén relacionados con el área, proporcionando a los estudiantes en carreras a fines una herramienta que les permita obtener conocimientos e información cuantitativa y cualitativa.

Finalmente se puede decir que es un tema factible no solo por su contenido teórico sino también por su capacidad de despertar la atención de las empresas y aún más importante cada miembro de ella, porque a partir de los conocimientos obtenidos en esta investigación se pueden tomar decisiones estratégicas para los distintos propósitos de la misma.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico es fundamental para la investigación porque representa la documentación basada en otros estudios que tienen relación con el problema planteado, el Manual de Trabajos Especiales de Grado, Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador citado por el Manual de Trabajo Especial de Grado C.U.A.M (2003:29) define que “son procesos de la investigación que representa toda fundamentación teórica, es decir, todas las teorías que sustentan el estudio, el conjunto teórico es el resultado de la revisión de las referencias”, fuentes teóricas que ayudaran a darle consistencia a la presente investigación.

Antecedentes

Arias (1999:14) “se refiere a los previos estudios y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones relacionadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio”. En los últimos años se han realizado diversas investigaciones referentes al tema de calidad de servicio que tienen relación con el problema planteado, los mismos sintetizan este contenido y de algún modo han orientado las bases para delimitar la investigación.

Bonilla y Ibarra (2013), propusieron como objetivo general analizar la calidad de servicio ofrecida al cliente interno nacional a nivel supervisorio por la unidad de recursos humanos en una empresa extranjera perteneciente al sector petrolero y energético con base a los componentes del triangulo de servicio de Karl Albrecht, la cual estuvo bajo un diseño no experimental y un estudio exploratorio descriptivo, con

una población de 166 personas a nivel supervisorio nacional y una muestra de 40 empleados ubicados en la sede de Caracas supervisores de distintas áreas. Este estudio va desde la identificación de factores que intervienen en la calidad de servicio al cliente interno señalados por el autor Karl Albrecht según el triángulo de servicio interno conformado por la Cultura, el Liderazgo y la Organización y como los mismos son administrados por la gestión de recursos humanos a nivel supervisorio, para ello se toma en consideración todo lo que incluye cada factor como indicador de calidad para conocer el sistema que posee la gestión de RRHH que colabora con la organización, analizando el grado de calidad presente, demostrando la importancia de un departamento que valore las necesidades del talento humano tratándose de una empresa extranjera que brinda un servicio al personal nacional, su ámbito de interés es la diversidad de culturas que la misma ofrece a sus trabajadores.

Por otro lado, se aplicó a la gerencia de RRHH una entrevista grupal para conocer sus estrategias en cuanto al servicio que prestan a la empresa y saber si poseen un modelo de gerencia de servicio interno, como instrumento de recolección de datos se empleó un cuestionario 21 ítems abarcado por los componentes claves que conforman el triángulo de servicio interno propuesto por Albrecht: la cultura, el liderazgo y lo que ofrece la organización a través de la gerencia de RRHH.

Basándose en las dimensiones claves (cultura, liderazgo y organización) en la escala de likert del 1 al 5 a través del coeficiente Alpha de Cronbach arrojando un índice de 0,83. En el análisis se observa poca variación, sin embargo, la media más baja, es decir, más cerca de uno, corresponde a la dimensión Cultura de Servicio, en este caso el nivel supervisorio está de acuerdo con los ambientes de calidad generados por RRHH. Por su parte, la media más alta, más cerca de dos, corresponde a la dimensión Organización orientada en el servicio, donde se considera que existen sistemas amables que apoyan sus labores. Por su parte el liderazgo enfocado desde el

servicio que ofrece el departamento de RRHH resulto positivo a la vista de los empleados ubicándose en la zona de confort de la calidad.

En esta investigación a través de los factores antes mencionados se evidencia la importancia de la calidad de servicio orientado al cliente interno gestionado por el departamento de RRHH, esto da una idea de cómo generar herramientas para el buen funcionamiento de la calidad en una organización cualquiera empezando por obtener valores y consideración con las personas, tomando acciones para que los líderes de esta área atiendan las necesidades y expectativas de sus clientes internos motivándolos al logro de metas y al sentido de pertenencia, por lo tanto, aplicar diversas estrategias direccionadas en estas dimensiones es algo innovador para mejorar la calidad de los servicios, haciéndolas formar parte de los principios de la empresa.

En este sentido, la investigación permite estudiar las dimensiones del cliente interno para orientar las estrategias que se aplicaran en el estudio identificando los sistemas de necesidades y tener una visión más amplia sobre el tema en base a la percepción del servicio.

Por otro lado, Rodríguez (2011) en su investigación tuvo como objetivo realizar cambios en los procesos de gestión, haciendo énfasis en la realización del servicio en el aspecto motivacional de los empleados de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo, para ofrecer una mejor calidad de servicio a todos sus trabajadores comprendidos entre (Docentes, personal Administrativo y Obrero).

La investigación se realizó bajo un estudio de tipo exploratoria-descriptiva con tendencia no experimental, la técnica para el desarrollo de la misma fue la encuesta donde se aplicaron dos modelos, uno destinado a los empleados de la Dirección de Recursos Humanos y otro dirigido a los trabajadores de la institución, a través de los instrumentos de recolección de datos aplicados a las muestras en la escala tipo likert. Durante el estudio se detectaron varios elementos que afectan el comportamiento y la motivación de los empleados en la Dirección de Recursos Humanos por lo que se propusieron cinco estrategias de mercadeo interno que ayudarían a mejorar la calidad de servicio brindada por sus empleados a toda la comunidad de la Universidad de Carabobo. Este antecedente tiene relación con la investigación planteada ya que señala la importancia de aplicar estrategias basadas en mejorar la calidad de servicio en los procesos de cualquier empresa, permite evaluar el comportamiento humano y la motivación que inciden en la calidad del servicio ofrecido sustentando la presente investigación.

Por otra parte, Castro y Martínez (2010), cuya investigación tuvo como objetivo analizar la calidad de servicio de la gestión de Recursos Humanos, en cuanto a los procesos de adiestramiento y desarrollo desde la perspectiva del cliente interno (trabajadores de las direcciones de hacienda y desarrollo urbano, de la Alcaldía de Naguanagua). La investigación fue tipo campo-descriptiva donde se utilizó un proceso sistemático y racional que permitió recopilar los datos de forma directa del área de estudio y a su vez información tipo documental. El instrumento aplicado como base fue el cuestionario dirigido a la muestra de 28 trabajadores.

De acuerdo a lo mencionado, se concluye que la calidad de servicio de la gestión de Recursos Humanos en cuanto a los procesos de adiestramiento y desarrollo, a través de la aplicación del instrumento se detectaron fallas en la planificación caracterizadas por horas, siendo una formación insuficiente para la

ejecución, existen fallas en el facilitador, no se cuenta con material de apoyo, no hay un espacio acorde para el adiestramiento, no se estudian las necesidades de capacitación para la organización, no se evalúa la aplicación de los cursos en los puestos de trabajo, entre otras funciones que forman parte de este proceso y que el departamento de Recursos Humanos no realiza al cien por ciento por estas debilidades. Esta investigación se relaciona en cuanto al uso de técnicas para la recolección de datos, además de explicar con claridad una de las debilidades que tiene el departamento de Recursos Humanos en la empresa objeto de estudio y servir de apoyo para el desarrollo de las bases teóricas relacionadas con la calidad de servicio al cliente.

Brizuela y Chávez (2009), esta investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de calidad de servicio que presta el departamento de administración de personal de una empresa manufactura cervecera a sus clientes internos, la misma se basó en un estudio de campo de tipo descriptivo, como instrumento se realizó una entrevista semi-estructurada y se aplicó un cuestionario dirigido a los clientes internos de la organización objeto de estudio. De allí se concluye que la calidad de servicio ofrecida por el departamento de administración del personal se ubica en el nivel medio de satisfacción según la escala establecida. Como recomendación plantearon aumentar el número de personas responsables de los procedimientos que se llevan a cabo en el departamento, capacitar con frecuencia a los empleados en temas relacionados con calidad de servicio y atención al cliente y establecer un horario de atención que se adecue a las necesidades de los trabajadores. Se observaron los indicadores en las funciones y condiciones del departamento, disponibilidad de servicio, características, desempeño de los empleados, satisfacción de los clientes internos y comunicación.

De este modo, la investigación tiene relación en cuanto a determinar el nivel de calidad de servicio del departamento de Recursos Humanos, a la cual se refiere la investigación abordada, también al estudiar los indicadores se reflejan las debilidades y fortalezas dentro de las funciones que forman parte de la gestión de Recursos Humanos que si bien es uno de los objetivos desarrollado en el objeto de estudio siendo la misma de gran importancia para la orientación de la investigación.

Referentes Teóricos

Arias (2006:25) “es la revisión documental bibliográfica que consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos que sirven de base para la investigación”. Los siguientes referentes teóricos se basan en la evidencia y la incorporación de las diferentes teorías y disciplinas desde las cuales se argumenta la presente investigación, una de las más resaltantes fue la teoría de la Calidad enfocadas a los servicios por medio de procesos presentados a continuación:

Teoría de la Calidad de Joseph Juran

Esta teoría nace de uno de los más grandes gestores de la revolución de la calidad en Japón, Juran desde 1954 asesoro a empresas y dio conferencias a los gerentes y especialistas de las organizaciones, este autor considero a los miembros de las organizaciones como los principales responsables de la calidad en sus procesos; es por ello la importancia de esta teoría para la investigación ya que la misma busca estimar a los trabajadores de la empresa objeto de estudio como los primeros en la lista de prioridades, en determinar sus necesidades y los medios para conseguir como satisfacerlas; esto implicaría conocerse mejor y llevar a cabo un conjunto de reflexiones que permitan poner en práctica las acciones ya adaptadas al entorno laboral, enfocadas en las expectativas de los clientes internos mejorando el clima, la

eficacia, la eficiencia, la productividad de la empresa y sobre todo la calidad en los servicios.

Por lo tanto, si no se establecen sistemas y/o procedimientos de trabajo que satisfagan a los clientes tanto internos como externos y si no existe un liderazgo impartido por la alta gerencia, no habrá transformación que valga, se contara con los recursos pero no se sabrá cómo usarlos, los trabajadores rendirán menos por estar desmotivados, habrá conflictos, pérdida de clientes, de preferencia, de valores; insatisfacción y los problemas pueden seguir surgiendo a través del tiempo hasta llegar al punto límite.

Por otro lado, en Venezuela la mayoría de las empresas relacionan la calidad con la información descrita a través de cursos, talleres y seminarios, lo que implica mucho texto para colocarlos en prácticas perdiéndose la filosofía de los sistemas basados en la gestión de la calidad, existen muy pocos procesos de trabajos enfocados en sistemas y el liderazgo en la gerencia no se aplica, solo hay personal de dirección, lo que genera el declive en la calidad de las operaciones y en los servicios ofrecidos.

Por consiguiente, la calidad está definida en una organización por el cliente, en sus requisitos, deseos y expectativas, tratando de cambiar esta filosofía de calidad en las organizaciones venezolanas lo primero que hay que tomar en cuenta es la percepción, lo que es calidad para unos es otra cosa para otros, lo indispensable es conocer los requisitos del cliente, orientar a la organización hacia la satisfacción de sus necesidades y exceder sus expectativas, tener comunicación con el cliente y buscar no solo la satisfacción sino también alcanzar los objetivos y proponerse retos siempre por el bien de la empresa y los trabajadores en mejorar sus procedimientos.

Así mismo, la teoría de Juran aplica de sus principios tomando en cuenta dos formas de calidad, una está orientada a dar ingresos y consiste en considerar las características del producto y/o servicios que satisfacen necesidades del consumidor (cliente), como beneficio se producen ingresos. En este sentido, una mejor calidad cuesta más; la segunda forma es vista como los costos y se refiere a la ausencia de fallas y deficiencias, así una mejor calidad cuesta menos. Para lograr optimizar la administración de la calidad, Juran manifiesta tres (3) procesos la planificación, el control y el mejoramiento de la calidad como base en las organizaciones para producir resultados basados en la gestión de la calidad y en su finalidad, estos se describen a continuación:

Planificación de la calidad: Sus puntos corresponden a la planeación de la calidad independientemente del producto y/o servicio; en él se trabajan los siguientes aspectos: identificación de los clientes, todo aquel que pueda ser impactado es un consumidor potencial; determinación de las necesidades de los clientes, traducir las necesidades a nuestro lenguaje, es decir, que se conozca sobre las exigencias y buscar información, crear características en el producto que puedan responder a las necesidades de los clientes, desarrollar procesos que sean capaces de fabricar las exigencias del cliente en las condiciones operativas y por ultimo transferir los mecanismos de fabricación a cada áreas involucrada. Esto indica que la planificación es fundamental a la hora de ejecutar paso por paso el producto o servicio, haciendo que sea parte de las normas de calidad e integrándolas a las metas mensuales de productividad (mayor venta, mayor captación de cliente, mayor nivel de satisfacción, entre otros considerados por las organizaciones). Juran piensa que la planificación de la calidad debería dar participación a aquellos que serán directamente afectados por la estrategia. Además, los planificadores deberían entrenarse en el uso de las herramientas y los métodos modernos para poder planificar el proceso de la calidad diseñada para la empresa.

Por otro lado, *el control de calidad*: en este principio Juran desarrolló los siguientes aspectos basados en el control de los procesos para alcanzar mejores niveles de calidad, estos son: establecer un lazo de retroalimentación en los niveles y procesos, asegurar que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol, establecer los objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos, transferir responsabilidad de control, evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadísticos y aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con los objetivos de calidad. Juran promueve la delegación del control a los más bajos niveles posibles en la organización, cediendo la responsabilidad del autocontrol a los trabajadores; también promueve la capacitación de los trabajadores en la búsqueda de información y su análisis, a fin de permitirles tomar decisiones sobre la base de los hechos.

En este sentido, cuando no se controlan los procesos de productividad se corre el riesgo de pérdidas en recursos y bajo rendimiento en las operaciones, estas causan efectos irreversibles en la integración de los productos y variaciones en la calidad total de los mismos, implicar a los operarios en darle responsabilidades haciendo que formen parte del comité de calidad se reduciría el impacto negativo en las operaciones tomando en cuenta las propuestas de los trabajadores despertando el interés de los mismos en la transformación y mejoramiento en beneficio a la organización.

Mejoramiento de la calidad: el último principio se basa en mejorar la calidad bajo los siguientes puntos: realizar las mejoras inmediatas al momento de detectar fallas, establecer un concejo de calidad (mesas de trabajos encargados del aseguramiento de la calidad en los productos y/o servicios), seleccionar proyectos en base al mejoramiento de la calidad, designar un equipo de seis a ocho personas con la responsabilidad de desarrollar el proyecto seleccionado, otorgar reconocimientos y

premios a los trabajadores por los objetivos o metas alcanzados, aumentar la responsabilidad de calidad en las evaluaciones de desempeño en todos los niveles de la organización, participación de la alta gerencia en hacer seguimiento a los procesos, aplicar capacitaciones a todo el equipo administrativo en base a los métodos y herramientas que se utilizan para establecer el programa de calidad e ir mejorando los procesos anualmente, estudiar el sistema de recompensas para acelerar el ritmo de mejoramiento y mantener el impulso ampliando los planes empresariales a fin de incluir las metas de mejoramiento de la calidad.

De este modo, se observa que no hay nada más importante que la integración de los trabajadores, darle valor a su trabajo e implementar el crecimiento personal y profesional dentro de la organización basado en mantener la motivación y satisfacción que contribuirá en los cambios a futuro según las necesidades y exigencias a nivel de la calidad.

Es así que, cuando se habla de calidad no se trata de encargarles responsabilidades a una persona o a un departamento asignado, la calidad es responsabilidad de todos incluyendo a la alta gerencia de la organización y si bien todo problema recibe el nombre de quienes los ocasionan, nadie conoce mejor el proceso de trabajo que quienes los ejecutan, es por ello la importancia de capacitar a los trabajadores en cada proceso y que los mismo tengan libertad de opinar cuando el método de trabajo este fallando sea porque el proceso no es el adecuado para tal fin; entonces la calidad se basa en una estrategia de participación de todos en la empresa para obtener el control de las actividades que influyen en la productividad de la misma.

Por consiguiente, esta teoría se relaciona con la investigación ya que señala varios puntos como la planificación, control y mejoramiento que al no tomarse en cuenta en los productos y servicios generan fallas que conllevan a la pérdida de recursos, tiempo e insatisfacción en los clientes y personal en general; al realizar un análisis de los procesos que dirige el departamento de Recursos Humanos se podrán detectar las debilidades que servirán de guía para mejorar la gestión del mismo; la teoría de Juran aporta información para implementar futuras propuestas y recomendaciones que ayudaran a aumentar la calidad de servicio en la empresa objeto de estudio.

Bases Teóricas

Las bases teóricas es definida como “el conjunto de teorías que sirven de sustento para la investigación, son el producto de la operacionalización de los objetivos y de los aportes del propio investigador” el Manual de Trabajos Especiales de Grado, Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador citado por el Manual de Trabajo Especial de Grado C.U.A.M (2003:31), se trata de incorporar la teoría y/o disciplinas en las que se argumentan la presente investigación y su propósito sustentar desde una perspectiva teórica el problema a investigar.

Calidad

La calidad es uno de los puntos claves que se aplican en los procesos de forma efectiva y eficaz, ya que es un diferenciador ante la competencia, y punto decisivo en el cual se crean opiniones positivas o negativas sobre la actividad o tarea. De este modo para, Kotler y Armstrong (2003:205), define que “la calidad se vincula con el valor y la satisfacción del cliente. En un sentido amplio, es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que se relacionan con su habilidad de

satisfacer las necesidades del cliente”. Es decir, buscar la conformidad de los servicios ofrecidos para que sean percibidos por el cliente de forma homogénea.

Por otro lado, Ishikawa (1993:73) afirma que la calidad “es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejora de calidad realizada por los diversos grupos de una organización que produce bienes y servicios económicos y sea compatible con plena satisfacción de los clientes”. En base a lo señalado por este autor, la calidad es una estrategia para que las organizaciones permanezcan en competencia, impartan la integración y aprendizaje a sus trabajadores, la productividad entre los departamentos y lograr estándares de calidad en todos los procesos basados en cumplir con los objetivos de la empresa.

Servicio

Se entiende como una acción destinada a satisfacer las necesidades del público de forma tangible e intangible. De acuerdo a Germán Israel Galviz (2011:21) en el sentido más amplio “es una práctica gerencial que tiene por objetivo, aumentar el nivel de satisfacción del cliente consistente en actividades identificables, diferenciables y esencialmente intangibles, que proveen beneficios individuales o colectivos, y no están atadas a la venta de un producto”, es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad que viene de los procesos de la vida diaria cuando se habla de intangibilidad. Lo que se deriva de solucionar y atender las quejas, reparar los productos defectuosos en el momento oportuno para hacerlo y tener la disponibilidad del producto o servicio garantizado, volverlo accesible a los clientes de manera fácil y cómoda.

De igual forma, para Albretch (1994) lo conceptualiza como:

El conjunto de actitudes que determinan comportamientos orientados a satisfacer el cliente en relación con sus intereses, expectativas, necesidades y anhelos que originan una serie de procesos para satisfacer una necesidad, realizando diferentes funciones que el cliente no desea ejecutar y que está dispuesto a pagar a quien lo reemplace, este alguien analiza como satisfacer, en que oportunidad, lugar, elemento y con qué personas (pág. 58).

En este sentido, las organizaciones y sus miembros se determinan por sus actitudes, es decir, en tener disposición para responder de forma rápida y el anticiparse a las necesidades de sus clientes a fin de cuidar sus intereses, siempre en busca de la satisfacción como punto clave para ser reconocidas ante los clientes con menos antigüedad y que estos tengan preferencia por los productos y/o servicios que la organización ofrece.

Calidad de servicio

Es la mejora cualitativa de las relaciones con el cliente, de manera que quede gratamente sorprendido con el servicio ofrecido y lograr que el cliente se lleve la mejor impresión del servicio. De acuerdo, a Germán Israel Galviz (2011) señala que:

Generalmente la calidad de servicio se define como un compuesto de numerosos elementos o características de calidad, (cortesía, oportunidad o rapidez en la entrega, producto libre de defectos al momento de la entrega, precios justos, etc.), evaluados por los clientes en relación a un servicio, según como haya sido la satisfacción de sus necesidades y expectativas (pág. 44).

Por lo tanto, es importante para la empresa optar por este mecanismo y tomarlo como estrategias para el funcionamiento de la gestión, ya que conlleva al logro de objetivos planteados y mejora el desempeño laboral. No se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada uno tiene distintas necesidades y requieren de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado.

Por otra parte, La calidad le ha preocupado siempre al hombre, que en su esencia ha buscado mejorar su entorno a través del tiempo. La perfección y la mejora son ideales que han existido en todas las culturas a lo largo de la historia, de allí la concepción de calidad de los servicios considerada por tres factores: cliente, servicio y proceso.

Los clientes son todas las personas que se benefician de los procesos, servicios y productos de la empresa, en consecuencia, el servicio confiere a todos los trabajadores de la organización un mayor compromiso y responsabilidad para realizar correctamente su labor y prestar un servicio que satisfaga las necesidades de todos los clientes y del equipo que conforman los departamentos de la misma. Sin importar que actividad productiva tenga la empresa su norte es satisfacer al cliente, es el activo más importante y representa una inversión valiosa para la organización, incluso su permanencia en el tiempo dependerá de la percepción que tenga el cliente y claro esta que pague por los servicios ofrecidos. El servicio se entiende como un conjunto de actividades que satisfacen las necesidades del mismo, aquellas intangibles que derivan de las actitudes y de la capacidad interpersonal del prestador del servicio que deben satisfacer no solo las necesidades sino también los deseos y expectativas del atendido. El proceso son lineamientos que tiene por objeto la obtención de un resultado final definido, realizado por un conjunto organizado de recursos (trabajadores, materiales, maquinas, entre otros).

Estos tres elementos reúnen características y atributos específicos e tangibles, para llegar a la calidad en el servicio se necesita convertir este principio en cultura, una forma de ser, de vivir y de actuar; solo existe cuando los miembros de la organización posean, compartan y ejerzan una serie de valores cuyo fin es la satisfacción de las necesidades del cliente.

Por su parte, Hernández, Chamaceiro y Atencio (2009), definen la calidad de servicio como “la capacidad de satisfacer al cliente en sus necesidades, expectativas y requerimientos, es la satisfacción que se le proporciona al cliente a través del servicio”. De lo anteriormente expuesto, se concibe como una estrategia para enmarcar la estructura y funcionalidad de la organización en base a los parámetros que consideran las expectativas y necesidades de los clientes, la importancia del recurso humano para dar respuesta a estas exigencias deben ser determinantes para garantizar la calidad de los servicios que se ofrecen.

El cliente

Por otro lado, Camacho (2008) refleja que:

De acuerdo al mercado y a la nueva orientación empresarial, el cliente es aquel ente, natural o jurídico, a quien va orientada la empresa con el fin de satisfacer de manera adecuada y con una excelente política de calidad las necesidades propias del mismo (pág 26).

En otras palabras, el cliente es quien recibe un producto o servicio a través de sus especificaciones, aparte es el motor que mantiene la empresa operativa, no solo son las personas que ofrecen el servicio o los proveedores externos, sino el capital humano que hace posible llegar a ello.

El Cliente Interno

En este sentido, Albrecht (1990) describe que:

Es todo el personal directo o indirecto que está inmerso en las labores de producción/prestación del bien/servicio que ofrece la organización. Los obreros, empleados, gerencia, servicios externos, entre otros; son los responsables de la calidad que se ofrece de acuerdo a las necesidades del cliente externo (pág. 25).

De manera que, es aquel miembro de la organización que recibe el resultado de un proceso anterior, integrada por una red interna de proveedores y clientes que intervienen en el proceso productivo.

Camacho (2008:28) define “todos aquellos que intervienen en el proceso productivo y/o se relacionan con los clientes, forman parte de la empresa y llevan a cabo los procesos de productividad” Todo trabajador que forma parte de una familia llamada organización y que la misma impartiendo sus valores hace que la persona se integre al equipo, con compromiso y profesionalismo para salir adelante con los objetivos de la empresa, ese es el talento humano que se siente motivado e interactúa con su entorno laboral.

Los clientes internos (empleados) influyen en el proceso productivo, en las ventas del servicio o producto, son el contacto directo con los proveedores y clientes externos del cual fluyen los ingresos, administran el capital de la empresa y toman decisiones con respecto al futuro de la organización, es decir, debe existir una filosofía para el personal de los RRHH en las empresas orientada no solo a la misión, visión y valores de la misma sino que se involucren en las actividades que cada trabajador desarrolla, realizar evaluaciones de niveles motivacionales, estudios de

satisfacción personal, oportunidades de ascenso, mediciones de comportamientos relacionados con el sentido de pertenencia, actitudes, intereses, recompensas, entre otras herramientas prácticas para explorar sus motivaciones emocionales y racionales hacia el trabajo; no es solo prestar un servicio, es conocer sus opiniones y adoptar mejoras para seguir creciendo no solo como empresa sino grandes profesionales con un buen alto desempeño en sus funciones. No debe haber clasificación alguna ni diferencia entre los empleados, los gerentes son clientes internos, coordinadores de departamentos, supervisores, analistas asistentes hasta el más nivel bajo, que ocupan cargos importantes y que dependen de un buen trato para su rendimiento laboral.

Por consiguiente, el servicio implica asistir a los trabajadores en sus necesidades por un bien común; mas allá de ganar dinero, son parte de la empresa para satisfacer sus necesidades personales y profesionales, ver la formación como una oportunidad de aprendizaje, el mantener relaciones interpersonales y entre todos los componentes que intervienen en las actividades del servicio, el resultado es el factor humano y la percepción del mismo que lo recibe.

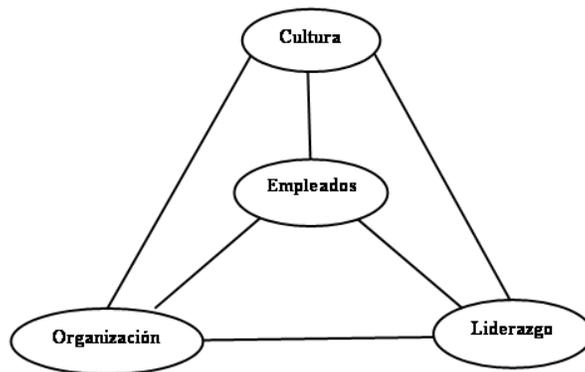
Servicio al Cliente

Con respecto a esta definición Vega Pérez (2001:39) señala lo siguiente, “el servicio al cliente surge como una necesidad más de la empresa para alcanzar la competitividad en el mercadeo y esta competencia se ha manifestado en las últimas décadas del siglo XX y por consiguiente en el siglo XXI”. De lo antes mencionado, se puede decir que para el buen funcionamiento de la calidad de servicio es necesario que las personas involucradas, es decir, los empleados estén altamente motivados en realizar el trabajo en equipo y en total cooperación para cumplir los objetivos de la organización con respecto al servicio.

Características de la Calidad de Servicio

Según Albrecht (1998:66) “identifica tres características importantes, que se han convertido en factores claves en las organizaciones y se representan en los vértices del triángulo y cada una de ellas se dirige al cliente, quien es el centro de la misión institucional”. En una empresa de alto nivel que tenga contacto con el cliente, en sus objetivos principales el cliente es primordial, tomar en cuenta estas características ya que reflejan la importancia de la calidad de servicio, la misma identifica los sistemas de necesidades y donde declinan las percepciones en una organización.

El triángulo interno se encuentra constituido por:



Cultura del servicio, este factor es una forma de hacer las cosas que valora enormemente la calidad de servicio, puesto que ésta cumple una función básica en el éxito de la empresa. La cultura tiene elementos tales como:

Elementos invisibles, son aquellos que determinan el tipo de cultura de una empresa: la historia, los valores, las creencias, la preocupación por las personas, el sentido de compromiso y pertenencia.

Elementos visibles implícitos, aquellos que aunque se ven y se perciben fácilmente, no se expresan como resultado de una acción voluntaria por parte de los

niveles directivos de la organización: las costumbres, actitudes, procesos, normas, estrategias, trabajo en equipo, sistemas de dirección y orientación al cliente.

Elementos visibles explícitos, factores que son gestionados de forma voluntaria en los diversos niveles directivos, con el propósito de mejorar y hacer vida la cultura de servicio dentro de la organización: solución de conflictos, espacios físicos, reconocimientos, recompensas y comunicación.

El liderazgo, el líder de la calidad de servicio debe tener grandes valores que le lleven a desarrollar una gestión, de manera que alcance la efectividad y calidad en el liderazgo, tener un gran sentido del éxito, seguridad en sí mismo, constancia, entusiasmo, compromiso, habilidad para lograr una interacción profesional con el cliente.

La organización, estructuras y sistemas que han de estar a la disposición de los trabajadores como son: estructura que facilita la velocidad de respuesta y convivencia para que se ajuste a la funcionalidad de sus operaciones.

Importancia de la Calidad

Según Germán Israel Galviz (2011:14), La calidad es importante porque permite las siguientes características: diferenciarnos de la competencia, para establecer estrategias que aseguren el mejoramiento continuo de la calidad las cuales generan diferencias de la competencia, comunicarnos con el cliente, satisfacer los clientes, para monitorear y evaluar las expectativas y necesidades del cliente, para satisfacerlas de forma razonable, reducir los costos operativos, incrementar la rentabilidad, para mantener solidez financiera, tener empleados satisfechos, para mejorar el clima organizacional y desarrollar las fortalezas personales, aumentar la productividad, al disminuir la variabilidad en los procesos e innovar modificando

continuamente los productos para satisfacer los nuevos requerimientos de los clientes cada vez más exigentes.

Por lo tanto, en las operaciones de servicios permite diferenciar de la competencia: el servicio basado en la gestión de la calidad total; es una estrategia de diferenciación y más cuando se trata de organizaciones que venden los mismos servicios, como por ejemplo: Bancos, Hoteles, Aseguradoras, etc. Le da a la gestión del servicio la direccionalidad esperada por el cliente: hacer coincidir lo esperado con lo percibido durante todo el tiempo que dure el proceso de prestación, creando “verdaderos clientes”, permanentes que se sienten satisfechos porque perciben más valor en los servicios que reciben.

Por último, la gestión de la calidad aplicada a las organizaciones de servicios permite una significativa reducción en los costos por dos vías; la reducción incremental de los desperdicios y crecimiento de la participación del mercado (se obtienen beneficios de la eficiencia operacional de las economías de escala). En síntesis: Calidad y Servicio excelente convergen, pueden visualizarse como un mismo y único proceso.

Definición de Términos:

Atención al cliente: es el contacto directo entre la empresa y el cliente, es donde se determinan las necesidades del usuario y así poder ofrecer los diferentes servicios que se prestan.

Ambiente laboral: está asociado a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral. El ambiente de trabajo se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, una fábrica, entre otros.

Clientes satisfechos: Un Cliente estará satisfecho cuando las expectativas previas a la compra sean superadas o igualadas por la prestación recibida. Consiguiendo de esta manera que permanezca más tiempo haciendo negocios con nosotros.

Competitividad: es la capacidad estructural de una empresa para generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución.

Conjunto de actitudes: es algo complicado, pues allí encontramos personas de pensamientos diferentes y que a veces cuesta o es difícil para ponerse de acuerdo, se dice que la Comunidad es un grupo de personas que viven en un lugar determinado, con las mismas culturas, los mismos problemas o necesidades y que no tienen el mismo pensamiento.

Confiabilidad: se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. Se determina mediante diversas técnicas.

Declive: Este sentido del término supone un proceso de deterioro y menosprecio, que como consecuencia genera que las condiciones de un individuo, grupo o institución, entre otras alternativas, empeoren.

Eficiencia: es la habilidad para minimizar el uso de recursos en el logro de los objetivos organizacionales. “Hacer las cosas correctamente”.

Eficiencia: capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización.

Fomentar: es hacer que una actividad u otra cosa se desarrollen o aumente su intensidad.

Inciden: Influir en un asunto o negocio; o causar un efecto en él.

Innovar: significa la búsqueda a través de la investigación de nuevos conocimientos, las soluciones o nuevas propuestas que aun no hayan sido aplicadas.

Insatisfacción: es un sentimiento que aparece cuando las cosas que tenemos o que hemos conseguido no nos parecen suficientes o no cubren por sí mismas nuestras expectativas.

Motivación: el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Oportunidad: cualquier acción que se lleva a cabo durante ese tiempo o momento propicio tendrá un final exitoso, o por lo pronto las condiciones estarán dadas para ello y se supone que la victoria será posible.

Optimización: es buscar mejores resultados, más eficacia o mayor eficiencia en el desempeño de alguna tarea. Es realizar una mejor gestión de nuestros recursos en función del objetivo que perseguimos.

Planificación: es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

Procesos: es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar juntas en los elementos de entrada los convierten en resultados.

Programas de inducción: un proceso mediante el cual el individuo alcanza a apreciar los valores, las competencias, los comportamientos esperables, los conocimientos sociales que son esenciales para asumir un determinado rol laboral, y las actitudes precisas para participar como miembro en las actividades de una organización.

Recursos humanos: se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización.

Satisfacción: acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja sentimiento o razón contraria.

Sistemas de calidad: Conjunto de la estructura de organización de responsabilidades, procesos, procedimientos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico representa un pilar fundamental en la investigación, es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluyen las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “como” se realizara el estudio, de acuerdo a lo mencionado, Hurtado de Barrera (2010:97), expresa que el marco metodológico “es el área de conocimiento que estudia los métodos generales de la disciplina científica, estas incluyen las técnicas, tácticas, estrategias y los procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos de su estudio”, es decir, se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema.

Naturaleza de la Investigación

Esta investigación desarrollada en una empresa del sector salud posee un diseño de campo con tendencia a un estudio descriptivo, debido a que pretende analizar las características de un fenómeno existente, es decir, situaciones, costumbres o actitudes que predominan dentro de la empresa a través de la descripción exacta de las actividades como los objetivos, procesos y personas mediante un criterio definido previamente. Delgado de Smith (2013:249) define la investigación descriptiva como “la que están dirigidas a reseñar las características primordiales de un fenómeno, siendo obligatoria una precisión en el momento de la medición de las dimensiones objetos de estudios”. Los fenómenos a investigar se caracterizan por el tipo de atención al cliente interno que presta el personal del departamento de Recursos Humanos en la empresa investigada.

De manera que los sujetos son observados en su contexto real, para después ser analizados, sin tener que realizar cambios y sin manipulación alguna de las variables con el fin de describir el porqué se produce un acontecimiento particular, debido a esto, la investigación se realiza bajo un diseño de campo ya que se observan los hechos tal como se manifiestan en su ambiente natural; de acuerdo con Arias, (2006:31) la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”.

Por otro lado, para el desarrollo de la investigación se hizo una revisión documental basada en la recopilación de datos con relación a la problemática, estudios de calidad de servicio, atención al cliente interno aplicados en distintas áreas de la organización y los métodos, técnicas y estrategias orientados a lograr los objetivos propuestos de la misma. En este sentido, según Delgado de Smith (2013:247) la investigación documental “se concibe como aquella dedicada a la búsqueda intencional de información cuantitativo y cualitativo para encontrar aportes teóricos, conceptuales y explicativos de hechos y fenómenos determinados”: fuentes escritas que den luces al objeto de estudio de interés investigativo.

Por otra parte, el estudio está orientado a proponer estrategias para optimizar la calidad en el servicio de atención al cliente interno involucrando una estimación e interpretación de la información obtenida a través de las declaraciones dadas por la gerencia de Recursos Humanos y de los trabajadores, como también por la observación directa, lo cual permitirá la caracterización del comportamiento de las diferentes fuentes, con el fin de lograr los objetivos propuestos basado en la modalidad de proyecto factible.

Así mismo, el Manual de Trabajos Especiales de Grado, Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador citado por el Manual de Trabajo Especial de Grado C.U.A.M (2003:22) la modalidad de proyecto factible “consiste en realizar una propuesta de un modelo funcional variable, o de una solución posible a un problema de tipo práctico con el objetivo de satisfacer necesidades de un ente específico (instituciones, comunidad, grupo social, industria, personas, entre otros)”, es decir, en base a los resultados se deriva el diagnóstico y la propuesta a diseñar tendrá la aceptación en el área especializada de la organización para la cual está destinada.

Estrategias Metodológicas

Para realizar la investigación, se elaboró la operacionalización de los objetivos o cuadro técnico metodológico que citado por Delgado de Smith (2013:261) “es una guía que podrá orientar la elaboración del instrumento sea éste un cuestionario, test o tan simple como una lista de cotejo”. En el siguiente cuadro se distribuye cada objetivo específico en donde las variables radican en la atención al cliente interno, debilidades y fortalezas de la atención al cliente interno y estrategias para mejorar el servicio. Ver anexo (A).

Fases Metodológicas

A continuación se presentan las siguientes fases metodológicas que describen los pasos a seguir para el logro de los objetivos:

Fase I

Diagnosticar la situación actual en cuanto a la atención al cliente interno establecida en la empresa objeto de estudio. En esta primera fase se procedió a realizar el diagnóstico de la situación actual de la calidad de servicio que presta el

departamento de Recursos Humanos a sus clientes internos, para lo cual se identificó el colectivo a investigar y las técnicas a utilizar para la recolección de datos, ambos puntos aplicados de la siguiente forma:

Colectivo a Investigar

Según Balestrini (2006:137) señala que, “la población como conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos, que presentan características comunes”. Del mismo modo, el autor define la muestra como “la parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible” (p.141). Este aspecto del proceso investigativo conduce a la determinación del agrupado de sujetos involucrados en la investigación, el cual según su naturaleza puede ser reducido o no en una muestra representativa para trabajar con mayor rapidez y flexibilidad.

De esta forma, la población objeto de estudio en el área de Recursos Humanos está conformado por cuatro (4) personas y el personal de sede está constituido por veinte (20) trabajadores. En este sentido para efectos de la investigación se tomó como población la totalidad de los trabajadores mencionados anteriormente, por lo tanto no hubo calculo muestral. Los mismos se distribuyen de la siguiente manera:

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN

CUADRO 2

Departamento de Recursos Humanos	
Cargos	Nº de Trabajadores
Coordinador de RRHH	1
Analista de RRHH	1
Analista de nomina	1
Analista de Cont. Operativa	1
TOTAL	4

Fuente: Avellones, Jiménez (2016)

CUADRO 3

Empleados	
Cargos	Nº de Trabajadores
Coordinador de SSL	1
Coordinador de Mercadeo	1
Contador	1
Coordinador de Administración	1
Analista de Facturación	1
Asistente Administrativo	2
Aprendiz INCE	2
Coordinador de Enfermería	1
Coordinador Medico	1
Personal de Enfermería	4
Personal Medico	5
TOTAL	20

Fuente: Avellones, Jiménez (2016)

Instrumento de recolección de datos

Así mismo en lo que se refiere al instrumento de recolección de datos, Arias (2004:86) explica que son “las distintas formas o maneras de obtener la información”. Para cualquier investigación, según su índole, es necesario la utilización de técnicas e instrumentos precisos para la determinación y recolección de datos que permita, luego del estudio exhaustivo llegar a la obtención de resultados.

Para diagnosticar la situación actual se aplicaron dos cuestionarios de forma escrita tipo likert, uno para el personal de Recursos Humanos y otro para el personal de sede, con un determinado número de preguntas directas a los trabajadores y describir o relacionar las características personales en ciertos ámbitos de información necesarias para responder a la problemática de la investigación planteada. Para Arias (2006:72) añade que el cuestionario “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel conteniendo una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”. Ayudando a facilitar el proceso de investigación a través de preguntas formuladas para obtener la información que se requiere. Ver anexo (B).

Posteriormente una vez aplicado el instrumento señalado, se procedió a realizar la tabulación de los resultados. Ver anexo (C).

Fase II

Identificar debilidades y fortalezas en el servicio de atención al cliente interno en la empresa objeto de estudio; al aplicar el cuestionario, se estudiaron las debilidades y las fortalezas a través del análisis exhaustivo de las respuestas dadas mediante la tabulación en la escala likers. Al conocer la situación actual se evaluaron

los niveles en cada ítems, en comparación con la información suministrada por el instrumento. Para realizar este análisis se hizo un cuadro de análisis estratégico que permitió identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que influyen en la gestión de Recursos Humanos que conllevan al diseño de los lineamientos estratégicos basados en la calidad de servicio al cliente interno. Ver anexo (D).

Fase III

Elaborar estrategias que contribuyan a mejorar la calidad en la atención al cliente interno de la empresa del sector salud. Esta última fase corresponde al diseño de la propuesta en la que constituye el objetivo general planteado en la presente investigación basado en los resultados obtenidos en las fases anteriores, es decir, aplicar estrategias a través de la elaboración de una matriz DOFA a fin de usar las fortalezas y superar las debilidades para aprovechar las oportunidades y utilizar las fortalezas y reducir debilidades para evitar las amenazas con el objetivo de contribuir a mejorar la calidad de servicio al cliente interno de la empresa objeto de estudio con la ayuda de la percepción del trabajador.

Validez

Según el Manual de Trabajos Especiales de Grado, Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador citado por el Manual de Trabajo Especial de Grado C.U.A.M (2003:41), “es la capacidad que posee una técnica o instrumento para medir los resultados de lo que se pretende con propiedad”.

Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2006:64) la definen como “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Es

decir, para determinar la validez de los instrumentos de la investigación, se somete al juicio de tres (3) expertos especialistas en el área; los cuales apoyaron en la verificación de los instrumentos en cuanto a si los ítems son los apropiados para llevar a cabo los objetivos específicos de la misma.

Confiabilidad

Es una cualidad esencial que debe estar presente en todos los instrumentos de carácter científico para la recolección de datos, para el Manual de Trabajos Especiales de Grado, Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador citado por el Manual de Trabajo Especial de Grado C.U.A.M (2003:41) menciona “es la capacidad del instrumento de registrar los mismos resultados en distintas ocasiones, bajo las mismas condiciones y la misma selección muestral”.

Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2006:65) señala que “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto, produce los mismos resultados.” Es decir, se refiere a la estabilidad, modo de exactitud y precisión que presentan los resultados o información obtenida por los instrumentos al aplicarlos a la población o muestra seleccionada.

El método utilizado para medir los resultados de los instrumentos fue el de Alfa de Cronbach, este permite estimar la fiabilidad del cuestionario a través de un conjunto de ítems para medir el contexto teórico. La fiabilidad es la consistencia interna de los ítems analizados con los datos de cada muestra concretada por la investigación, es decir, sirve para comprobar si el instrumento que se aplico recopila información defectuosa y nos lleve a dar conclusiones equivocadas o si es un instrumento fiable que hace mediciones estables y con resultados reales. El

“Coeficiente Alpha de Cronbach”, arrojo un nivel de confianza para el cuestionario “A” de 0,6420. Con respecto al cuestionario B no se aplico el método de confiabilidad ya que la población fue de un mínimo de cuatro (4) personas que conforman el departamento de RRHH en la empresa objeto de estudio. La ecuación matemática que se utilizo para calcular la confiabilidad fue la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \times 1 - \frac{\sum S^2}{S^2_t}$$

Donde:

K: El número de ítems

S2: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

St2: Varianza de la suma de los Ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Dando como resultado lo siguiente:

Cuestionario A:

N ó K = 15

N - 1 = 14

S = 7,60

St = 18,96

Alpha de Cronbach = 0,6420

Número de Ítems

Número de Ítems - 1 grado de libertad

Sumatoria de varianza (Ítems)

Varianza

El resultado en este caso es Alto en el grado de confiabilidad, entre (0,61-0,80) mientras más cerca de 1, mayor es la confiabilidad.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa del sector salud ubicada en Valencia, Estado Carabobo con respecto a la calidad de atención al cliente interno. Balestrini (2006:73) señala “que los datos deben considerarse como un significado únicamente en función de las interpretaciones que les dé el investigador, ya que de nada servirá la información si no se somete a un análisis crítico”

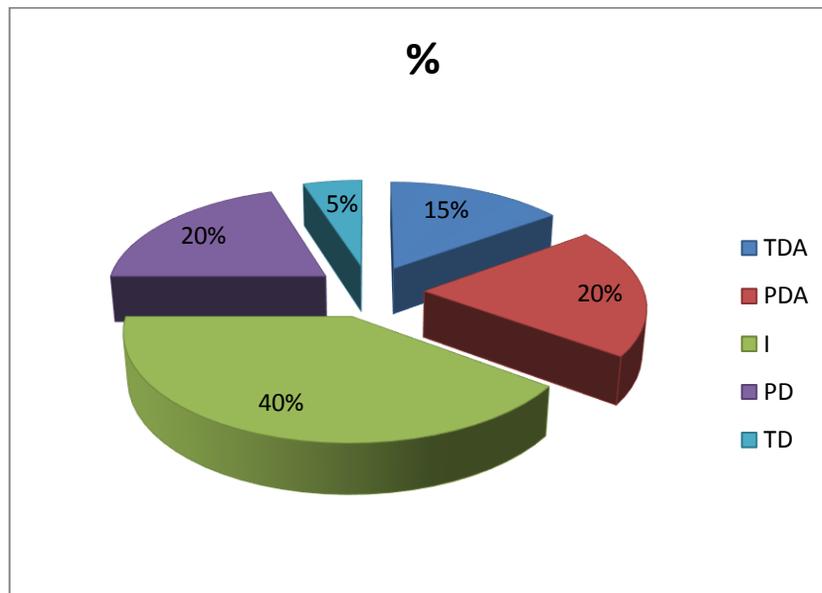
Así mismo en este espacio, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos por los cuestionarios aplicados al departamento de Recursos Humanos y trabajadores de otras áreas en la empresa objeto de estudio fueron representados por porcentajes y valores calculados que indicaron las características más resaltantes, relacionándolo con los aspectos teóricos sobre los resultados adquiridos. En tal sentido, la correcta aplicación y análisis de los mismos fue fundamental como herramienta para detallar la problemática y aplicar la propuesta con las mejoras enfocadas a la realidad de los trabajadores.

De esta manera, los resultados obteniendo en cada escala de respuesta fueron presentados gráficamente, también para validar la información aportada por los trabajadores y empleados de la misma se realizó la comparación en conjunto con los objetivos específicos de la investigación siendo esta una forma de recalcar las mejoras en los campos necesarios mostrados a continuación:

Cuestionario (A) Dirigido al Personal de Sede Principal

Ítems 1. El departamento de RRHH tiene un sistema de atención al cliente interno.

Gráfico No. 1



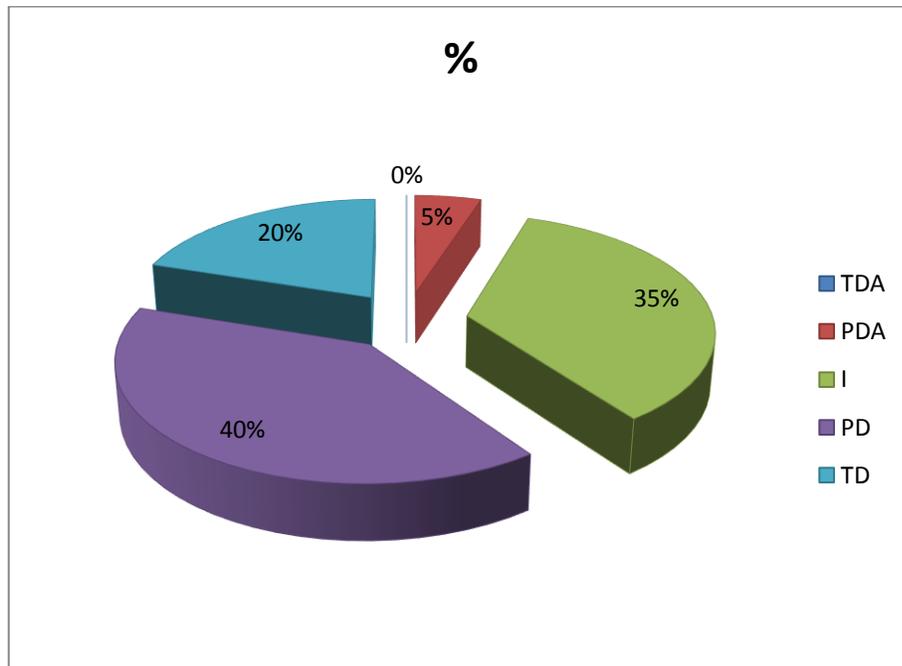
Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

Análisis:

En base a los datos obtenidos a través de este ítem existe un 60 por ciento de la población que refleja estar parcialmente en desacuerdo en que se aplique algún tipo de sistema de atención al cliente interno, esto quiere decir, que la mayoría de los trabajadores desconoce sobre algún sistema de atención al cliente interno que se lleve a cabo en el departamento de RRHH. Por otra parte, un 35 por ciento está totalmente y parcialmente de acuerdo en que el sistema está vinculado con los procesos aplicados por el personal del departamento en conjunto, mientras que el 5 por ciento niega que exista tal proceso al estar totalmente en desacuerdo. De esta forma se explica la situación actual en cuanto la atención hacia el trabajador por parte del personal de RRHH, se deduce falta de empatía, insatisfacción de necesidades e irregularidades con los servicios asociados con la atención al cliente.

Ítems 2. Cuando usted tiene un problema el departamento de RRHH muestra interés en resolverlo.

Gráfico No. 2



Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

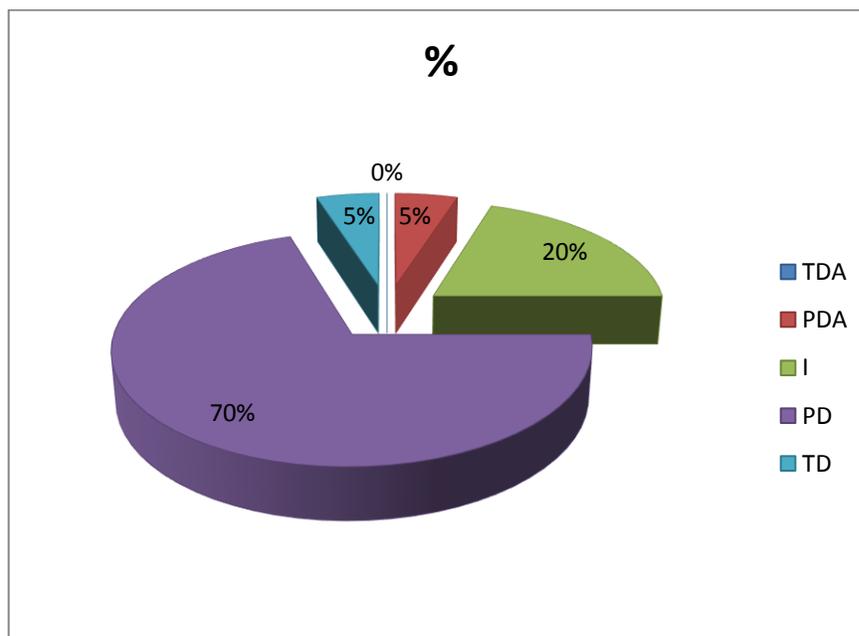
Análisis:

Este resultado refleja el 60 por ciento de la población que está entre totalmente y parcialmente en desacuerdo que el departamento de Recursos Humanos muestre algún tipo de interés en resolver sus necesidades y solicitudes, lo que significa que los procesos utilizados para dar pronta respuesta y la comunicación entre los líderes del departamento no es asertiva ya que para los trabajadores es evidente que se encuentran fallas en el sistema de atención al cliente interno. Por otro lado, se halla un 40 por ciento entre parcialmente de acuerdo e indiferente, es decir, que para algunos trabajadores es irrelevante si muestran interés o no, es igual si el departamento da respuesta a sus solicitudes en base a su disponibilidad de tiempo y

los clientes internos están acuerdo con ello. De esta forma, se diagnostica la situación actual en cuanto al contexto de necesidades del cliente interno.

Ítems 3. Usted tiene la confianza en que sus requerimientos serán gestionados por el departamento de RRHH adecuadamente.

Gráfico No. 3



Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

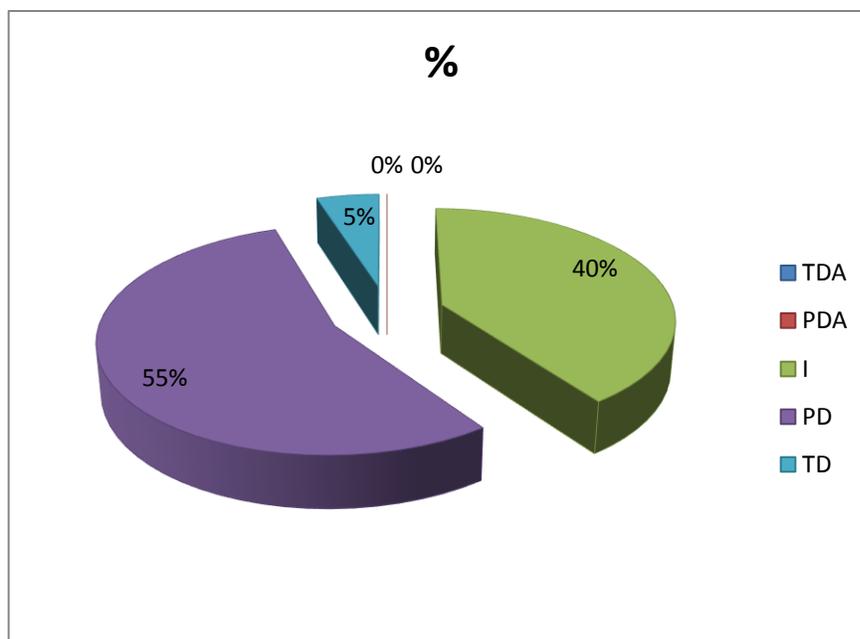
Análisis:

El resultado es desconcertante ya que un 70 por ciento de los trabajadores no confía en que sus solicitudes y requerimientos sean gestionados por el personal del departamento de RRHH, situación que pone en duda la credibilidad de los procesos que actualmente se aplican en el mismo. Esto radica en que los líderes de Recursos Humanos han tomado decisiones que no se adecúan al tipo de atención, al no mostrar interés cuando los trabajadores explican el porqué de sus necesidades y el no darle seguimiento a cada caso. Aparte se encuentra el 30 por ciento entre una población que está totalmente y parcialmente de acuerdo y que muestran indiferencia ante este

hecho ya que son clientes internos que hacen pocas solicitudes al departamento; arrojando información para el desarrollo del primer objetivo específico de la presente investigación.

Ítems 4. El departamento de RRHH le da respuesta a sus requerimientos en el tiempo estipulado.

Gráfico No. 4



Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

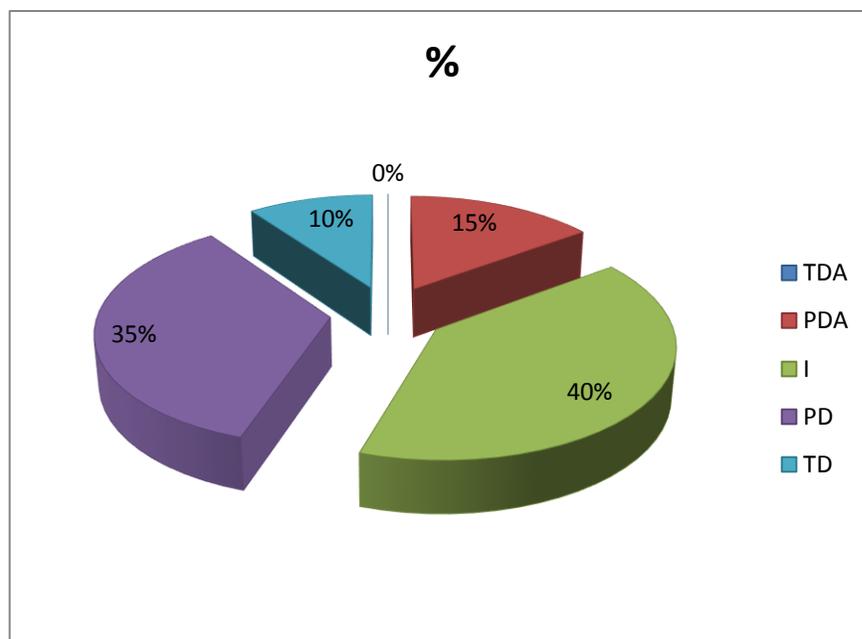
Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 60 por ciento de la población encuestada muestra estar totalmente y parcialmente en desacuerdo en que exista un tiempo de respuesta límite para cada requerimiento de los trabajadores al momento de ingresar el formato de solicitud y la aprobación de la alta gerencia. Los mismos indican que tienen que estar llamando constantemente para saber si su requerimiento fue aprobado o no. El 40 por ciento parece ser indiferente ante esta situación que influye en la prestación del servicio y que el mismo no se está percibiendo

debidamente. Con esta información se puede diagnosticar el tipo de atención al cliente donde el primer objetivo específico de la investigación hace énfasis para luego observar las debilidades y fortalezas del departamento en este contexto.

Ítems 5. El departamento de RRHH le brinda atención individual a sus requerimientos con amabilidad y orientado al servicio.

Gráfico No. 5



Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

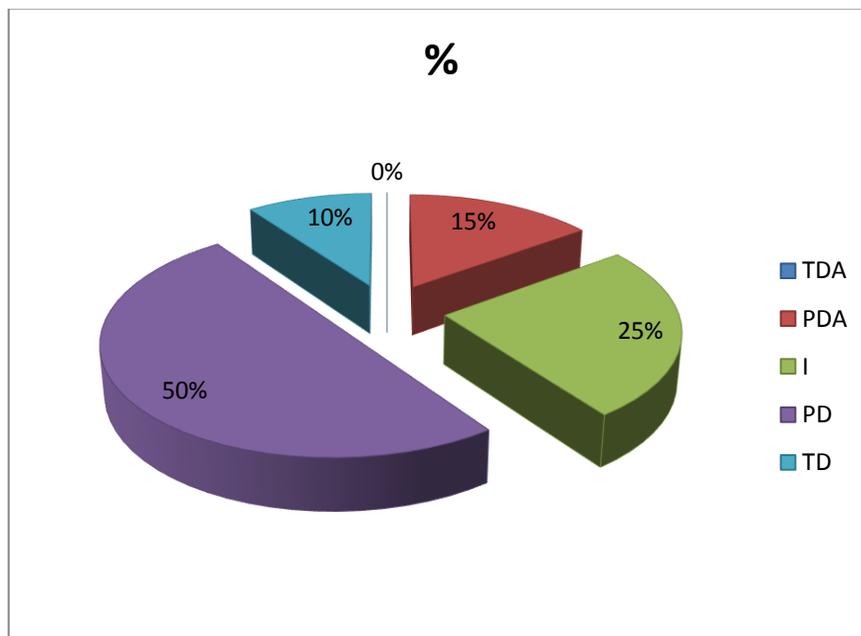
Análisis:

De acuerdo al resultado arrojado por este ítem la población representada en base a un 45 por ciento entre totalmente y parcialmente en desacuerdo en que el personal del departamento de Recursos Humanos sea amable, empático y/o este orientado al servicio al momento que la persona hace el requerimiento que necesita. Al ser individual la prestación del servicio abarca la comunicación, comprensión y el conocimiento de los clientes internos una de las funciones en las que el departamento muestra debilidad al no tener el trato o la atención que el trabajador siempre espera.

Mientras que un 55 por ciento se encuentra entre estar parcialmente de acuerdo e indiferente ante esta situación impartida por personal y los líderes encargados. Este caso en particular refleja una de las debilidades percibidas por los trabajadores en el departamento donde se pierde la comunicación interna.

Ítems 6. El departamento de RRHH siempre está dispuesto a atenderlo cuando lo solicita.

Gráfico No.6



Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

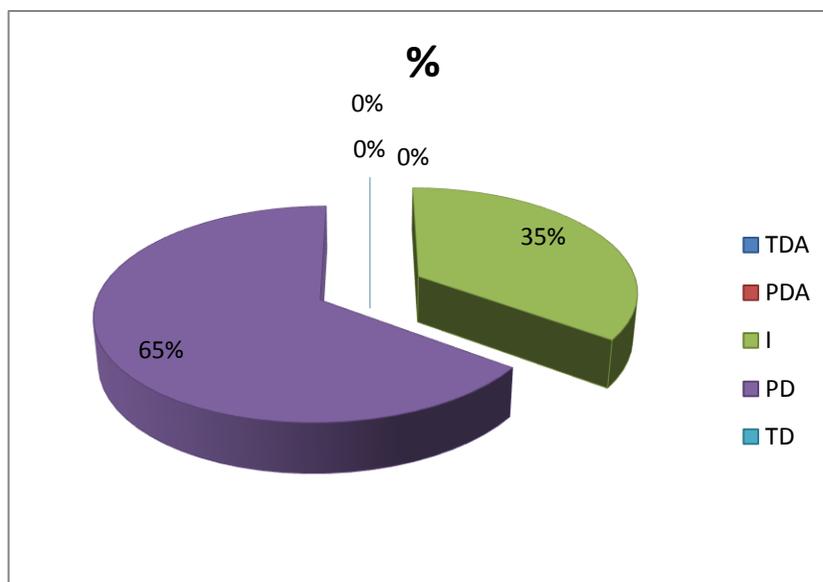
Análisis:

En este caso un 60 por ciento señala estar totalmente y parcialmente en desacuerdo que el personal de RRHH este siempre dispuesto a tenderlo cuando el trabajador lo solicita lo que demuestra la falta de lenguaje para que el cliente pueda entender y por parte de los líderes del área el poder escuchar al trabajador y tener mecanismos para saber con certeza qué necesita el cliente interno. Por otra parte, el 40 por ciento de la población muestra estar parcialmente de acuerdo en su mayoría

indiferente en que el departamento lo atienda cuando este lo requiera sin mayor agrado a su solicitud, para los trabajadores es irrelevante que este evento ocurra en la empresa.

Ítems 7. En líneas generales el departamento de RRHH posee una cultura de servicio hacia sus clientes internos.

Gráfico No.7



Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

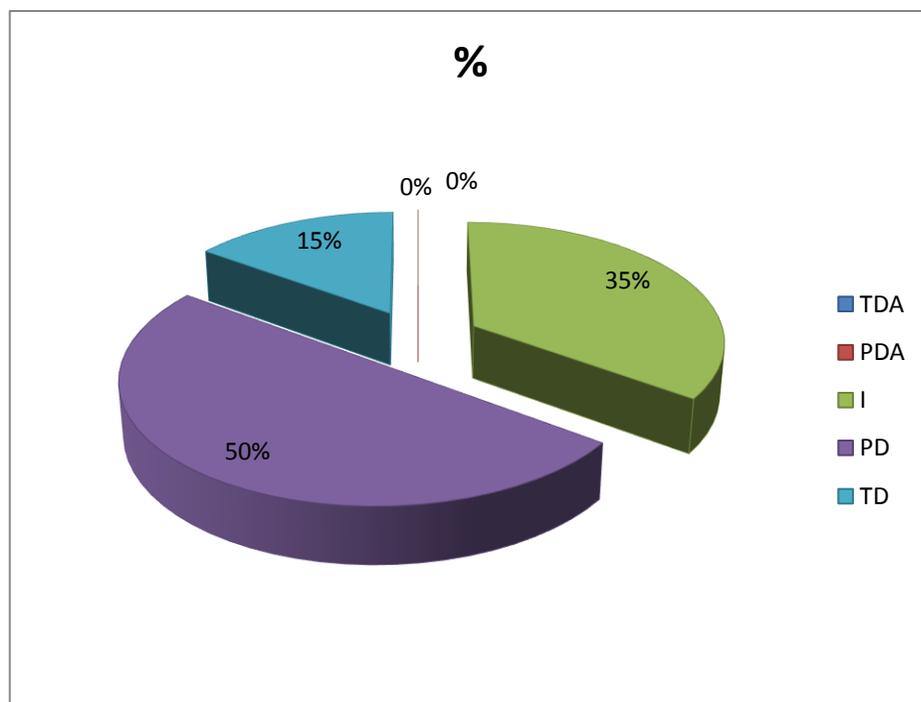
Análisis:

Este resultado se basa en que un 65 por ciento de la población piensa que el departamento de RRHH no tiene una cultura orientada al servicio interno, este factor es una forma de hacer las cosas que valora enormemente la calidad de servicio, puesto que ésta cumple una función básica dentro de las características de calidad en el servicio definido por Albrecht (1998), explicado en las bases teóricas de la presente investigación; el departamento está fallando en los servicios que ofrece y a su vez no los tiene definidos en cuanto a valorar el grado de satisfacción para los trabajadores. Por otra parte, el 35 por ciento se mostró indiferente ante la situación percibida. La

buena atención al cliente interno es también parte de la cultura, se practica a diario y se hace realidad en lo cotidiano, en los cuales la comunicación interna y los servicios ofrecidos juega un rol esencial.

Ítems 8. Los procesos que utilizan los líderes de RRHH buscan garantizar un servicio de calidad a sus clientes internos.

Gráfico No.8



Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

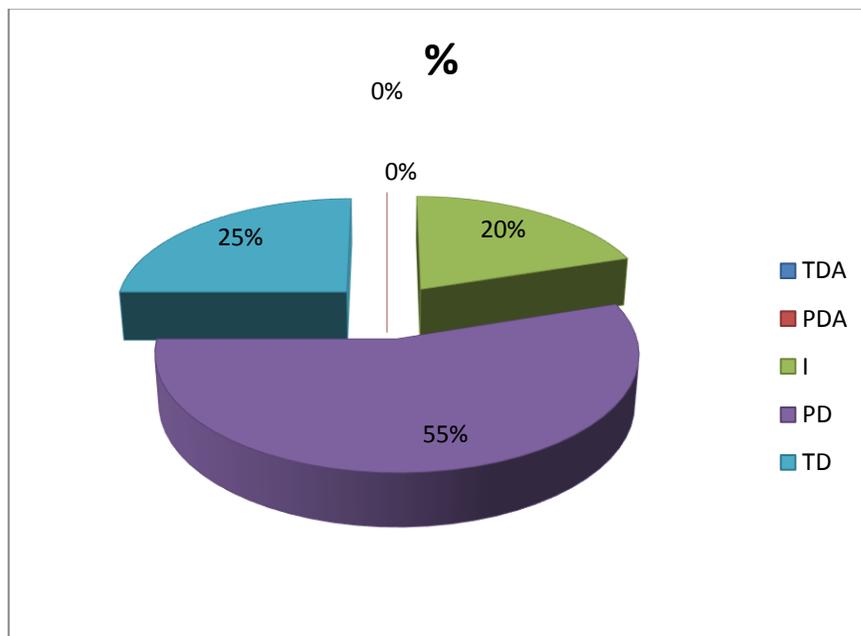
Análisis:

Como se puede observar, los resultados obtenidos son de un 65 por ciento entre parcialmente y totalmente en desacuerdo de los trabajadores que los procesos llevados a través de la gestión de los líderes de RRHH no buscan garantizar un servicio de calidad a sus clientes internos, lo que es alarmante para la organización, ya que esta brecha detectada representa irregularidades en los procesos, es decir, lo que se ha concebido como una herramienta para satisfacer necesidades no está

funcionando en base a los objetivos del departamento. Así mismo se tiene una población de 35 por ciento indiferente ante este modelo con desviaciones. Lo perjudicial en este caso es la satisfacción del cliente interno, de manera que afecta la productividad de los trabajadores y por consecuencia la de la organización.

Ítems 9. El comportamiento de los líderes del departamento de RRHH vinculado al servicio que ofrecen, inspira confianza en sus clientes internos.

Gráfico No.9



Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

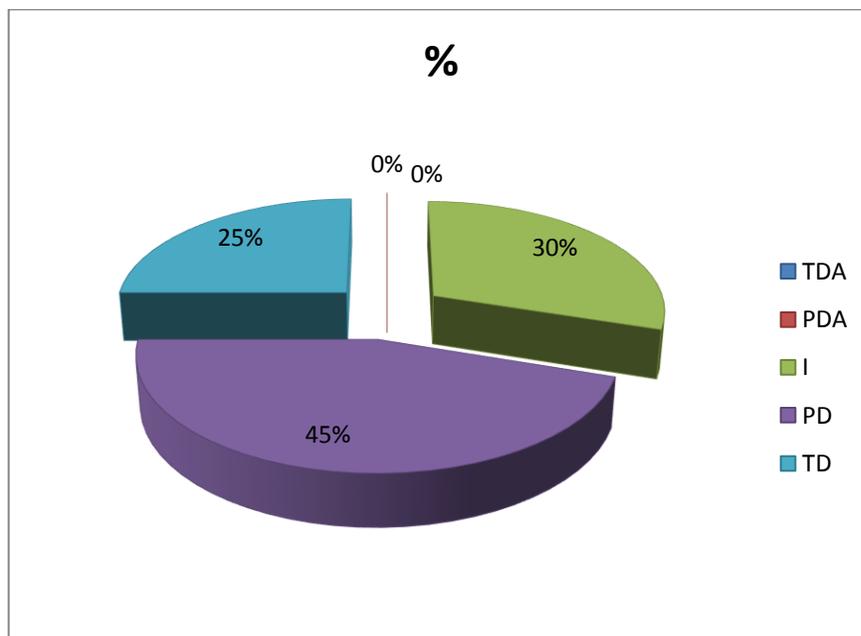
Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos señala que un 80 por ciento de la población encuestada opina que el comportamiento de los líderes del departamento de RRHH vinculado con la prestación del servicio no inspira confianza, esto ocurre cuando el trabajador expone los motivos de su solicitud y estos son obviados por los responsables de la atención al cliente. Por su parte, el 20 por ciento se muestra indiferente ante la situación actual de la prestación de los servicios. En este caso se

observan varias debilidades a nivel de orientación al servicio; la preocupación por las personas, el sentido de compromiso y pertenencia. La atención al cliente es mucho más que solucionar un problema, se trata de que los líderes del departamento ofrezcan un mejor servicio, significa demostrar que RRHH es un área responsable que responde, se preocupa por sus clientes y es digna de confianza para seguir contando con el apoyo de los trabajadores.

Ítems 10. Los líderes de RRHH mejoran constantemente los procesos y de esta manera brindan un buen servicio de calidad a sus clientes internos.

Gráfico No.10



Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

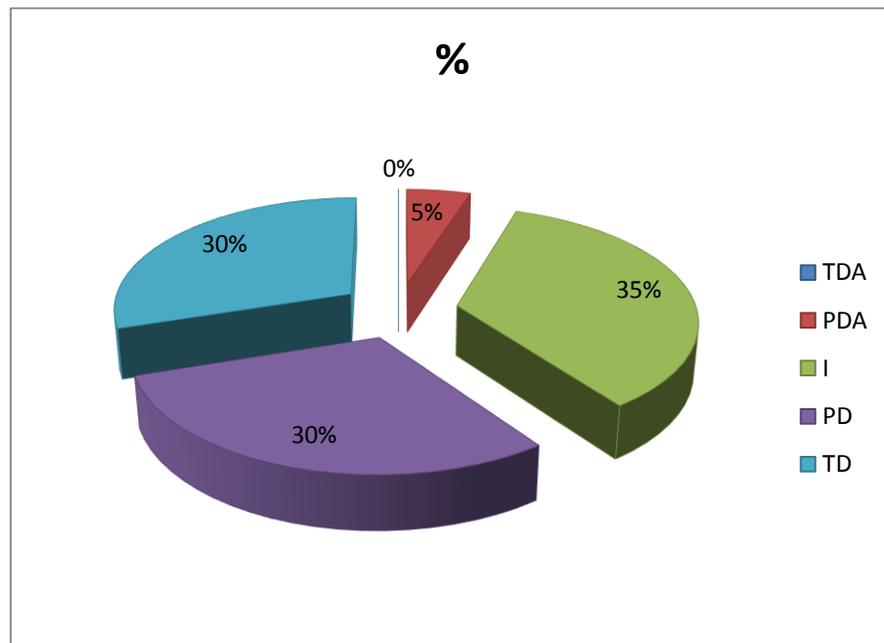
Análisis:

Ante este resultado se tiene un 70 por ciento de la población que labora en la sede, estando entre parcialmente y totalmente en desacuerdo que los líderes de RRHH mejoran constantemente los procesos y de esta manera brindar un buen servicio de calidad a sus clientes internos. Por otro lado, un 30 por ciento se muestra indiferente

ante estos hechos por parte del departamento y el personal involucrado. De esta forma se observan las fallas para dirigir y coordinar las acciones que definen cada rol de los líderes y que los mismos deben impartir al personal de RRHH; la planificación de los procesos del departamento va de la mano con la gestión de RRHH en pro de alcanzar los objetivos.

Ítems 11. El líder de RRHH toma en cuenta sus requerimientos, sugerencias, comentarios para mejorar los procesos y ofrecer un mejor servicio.

Gráfico No.11



Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

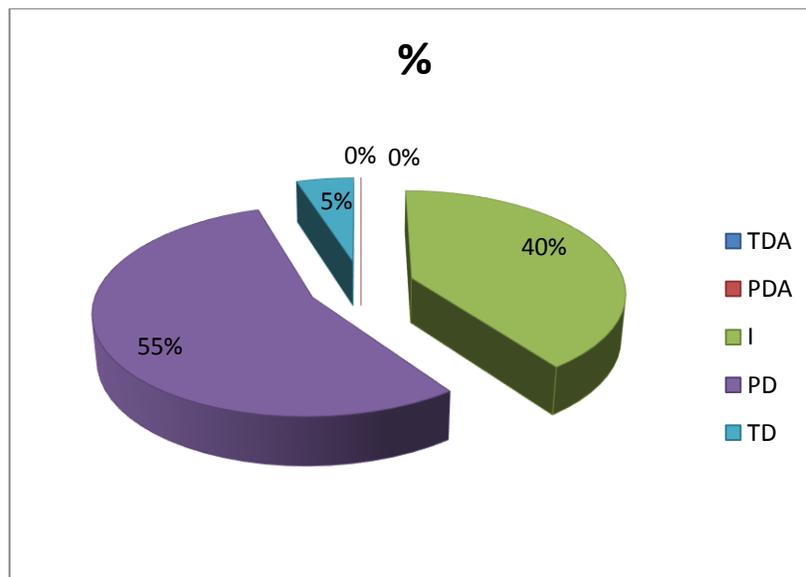
Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos se refleja que un 60 por ciento de la población está totalmente y parcialmente en desacuerdo que los líderes de RRHH tome en cuenta sus requerimientos, sugerencias, comentarios para mejorar los procesos y ofrecer un mejor servicio; mientras que un 40 por ciento señala estar totalmente de acuerdo e indiferente ante esta acción. Al estar en contacto permanente

con los trabajadores el líder debe disponer de información y a su vez tomar en consideración las sugerencias por los trabajadores quienes perciben el servicio y su calidad en cuanto a satisfacción se refiere, esto es un elemento clave para que el departamento de RRHH tenga a sus empleados satisfechos.

Ítems 12. El liderazgo que se ejerce en el departamento de RRHH posee una influencia positiva en sus clientes internos, para de tal forma lograr calidad en el servicio.

Gráfico No. 12



Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

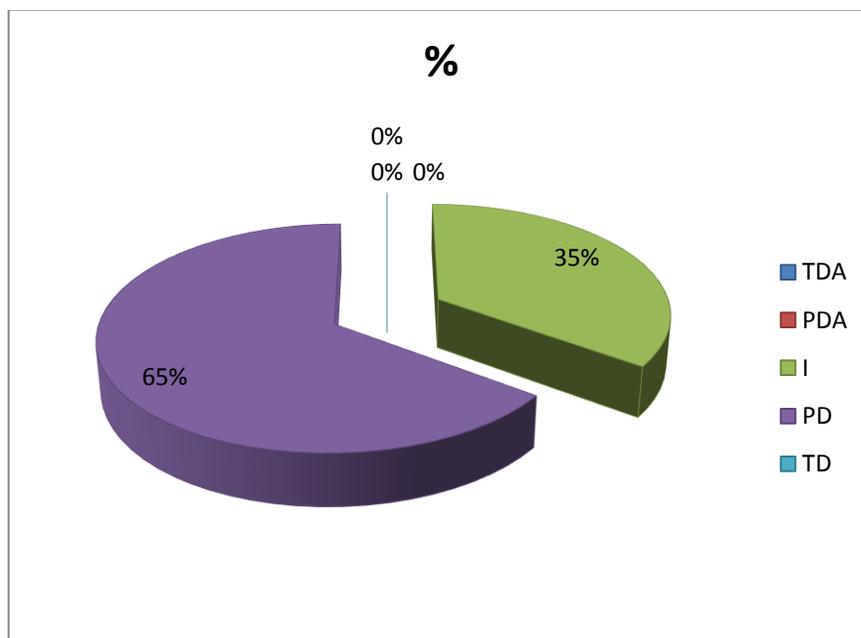
Análisis:

De los siguientes resultados se obtiene que el 60 por ciento de los trabajadores está totalmente y parcialmente en desacuerdo que el liderazgo ejercido en el departamento de RRHH no posee una influencia positiva en sus clientes internos y así de tal forma lograr la calidad en el servicio. El resto representado por el 40 por ciento de la población se muestra indiferente. En tal efecto el liderazgo debe ser compartido por diferentes profesionales; el líder no solamente es aquel que tiene poder de liderar,

el departamento de RRHH es un entorno competitivo y diverso donde es importante considerar todas las variables en este caso la calidad de servicio, que forma parte de la atención al cliente interno. El liderazgo se centra en desarrollar una visión de futuro y lograr que la misma se cumpla a través de los procesos involucrados.

Ítems 13. El gerente de RRHH adecua un modelo de servicio a sus clientes internos.

Gráfico No.13



Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

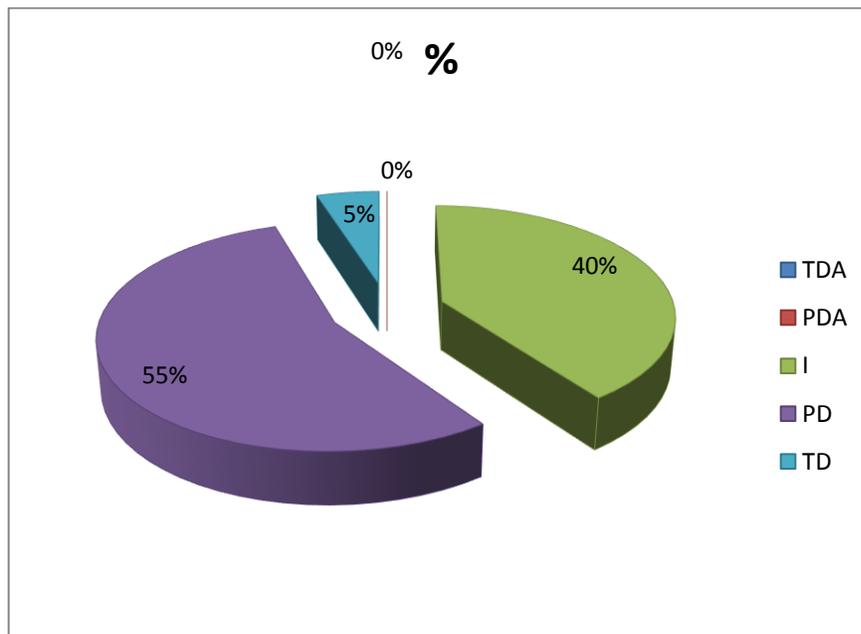
Análisis:

En base a los resultados obtenidos el 65 por ciento de las personas difiere que el gerente de RRHH adecua un modelo de servicio a sus clientes internos, el cual influye en los procesos del departamento, en el liderazgo impartido y en los comportamientos organizacionales, donde la motivación, la comunicación, interacción, toma de decisiones y sobre todo fijación de metas no son eficaces y no se hace seguimiento situación que afectan el direccionamiento estratégico de la gestión de RRHH. Por otra parte, el 35 por ciento se muestra indiferente por los trabajadores

ya que esta información es irrelevante, es decir, para ellos sino interfiere con sus labores dentro de la empresa no es importante.

Ítems 14. El personal de RRHH ofrece los servicios necesarios para satisfacer las solicitudes de sus trabajadores.

Gráfico No.14



Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

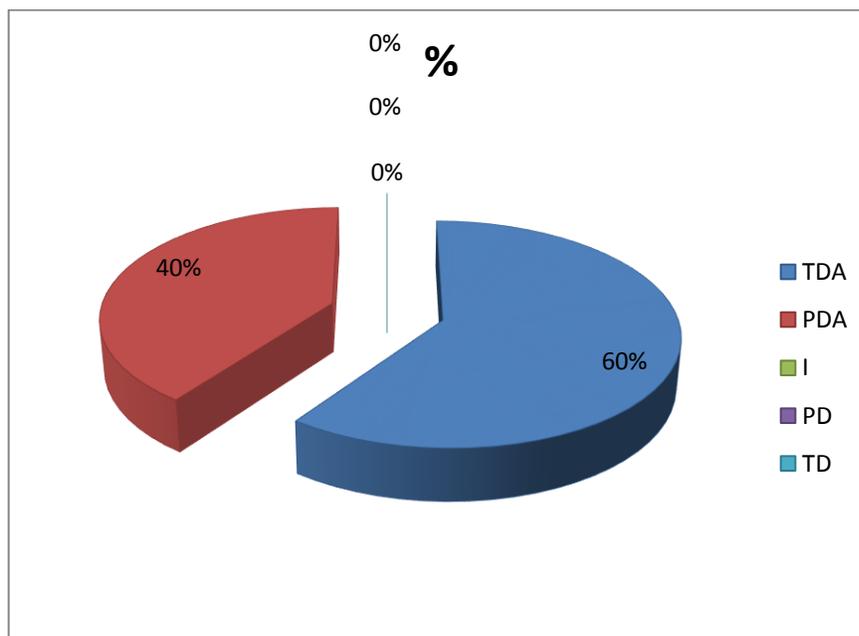
Análisis

El 60 por ciento de la población indica estar parcialmente y totalmente en desacuerdo en que el personal de RRHH ofrezca los servicios necesarios para satisfacer las necesidades solicitadas por los trabajadores. Por otra parte, existe un 40 por ciento que refleja estar indiferente en sentirse satisfecho o no ante la recepción de sus solicitudes. Al observar esta reacción se puede evidenciar cierta diferencia de opiniones; mientras hay personas que si se preocupan en ser mejores tratados y en que mejoren continuamente los servicios en base a sus requerimientos, también se

encuentran trabajadores sin mucho que desear más que cumplan con sus solicitudes al momento de anticipar sus peticiones.

Ítems 15. Según su opinión, se requiere mejorar los aspectos que manejan los servicios para que este responda de forma más eficaz.

Gráfico No. 15



Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

Análisis

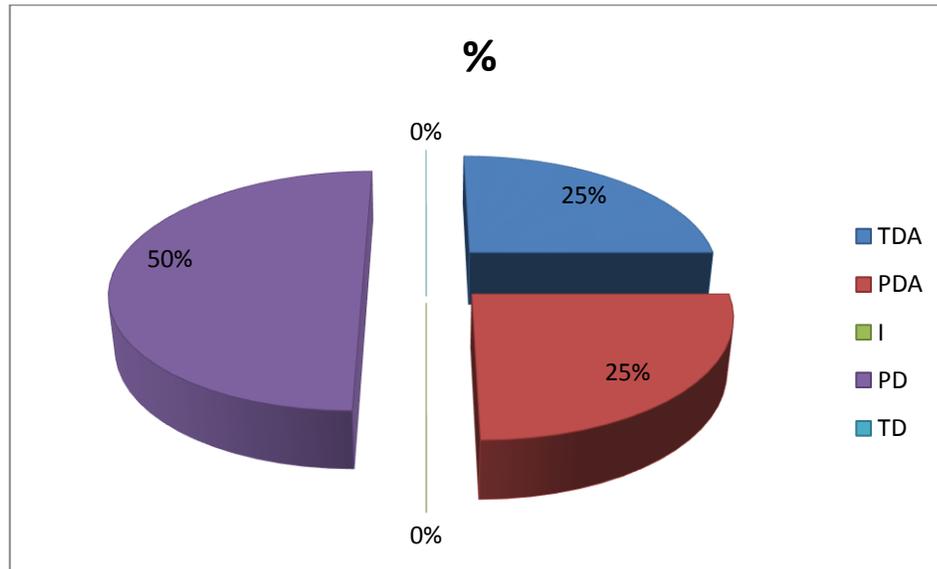
De acuerdo a los resultados obtenidos, el 100 por ciento de la población encuestada refleja estar un totalmente y parcialmente de acuerdo en que el departamento de Recursos Humanos requiere mejorar los aspectos que manejan los servicios para que el mismo pueda responder de forma eficaz. Entre otras palabras, los métodos o lineamientos vinculados a la gestión de RRHH debe integrarse la calidad de servicio como un todo para ofrecer un servicio eficaz y eficiente, igualmente ser percibido por la organización y su personal de forma positiva. El área de Recursos Humanos depende de la estructura adoptada, la cultura existente y los

procesos básicos en la administración de personal que obliga a su vez generar cambios en cada uno de los sub sistemas aplicado por el departamento.

Cuestionario (B) Dirigido al Personal del Departamento de RRHH

Ítems 1. El departamento de RRHH cuenta con instalaciones cómodas y ofrece bienestar para brindar un buen servicio al cliente interno.

Gráfico No. 1



Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

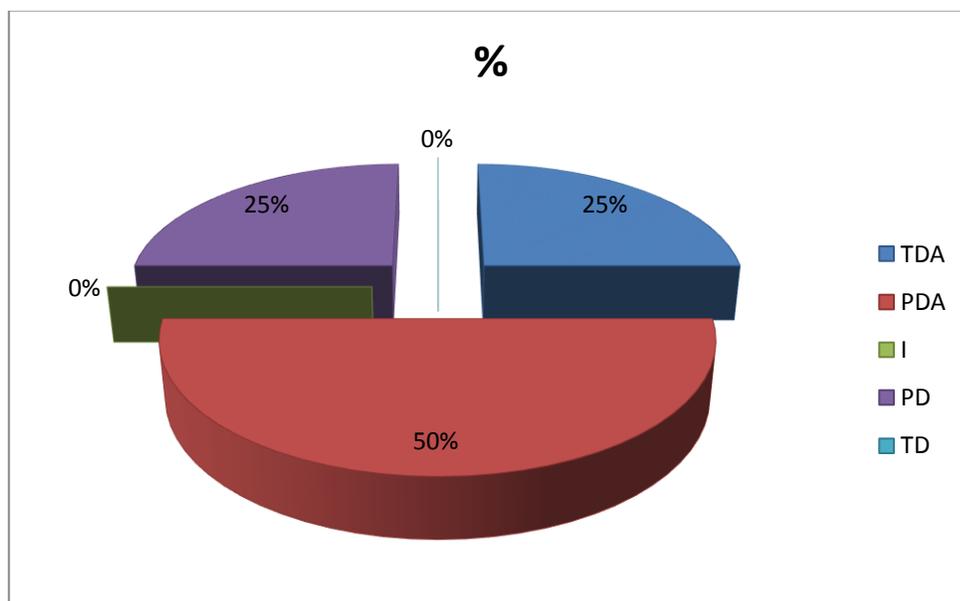
Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 50 por ciento de los encuestados están parcialmente en desacuerdo en que el departamento cuente con instalaciones cómodas para brindar un buen servicio, mientras que un 50 por ciento están totalmente y parcialmente de acuerdo en que si cuentan con lo necesario para atender a los trabajadores. Debido a que existen diversas opiniones, se observan ciertas condiciones en el área con relación al acondicionamiento de oficinas que generan

ciertas molestias e inquietud a la hora de realizar actividades con respecto a la prestación de servicio, recabando información para el desarrollo del segundo objetivo específico de la investigación.

Ítems 2. El departamento de RRHH cuenta con los elementos básicos (artículos de trabajo, equipos, mobiliario, entre otros) que proporcionan un buen servicio al cliente interno.

Gráfico No. 2



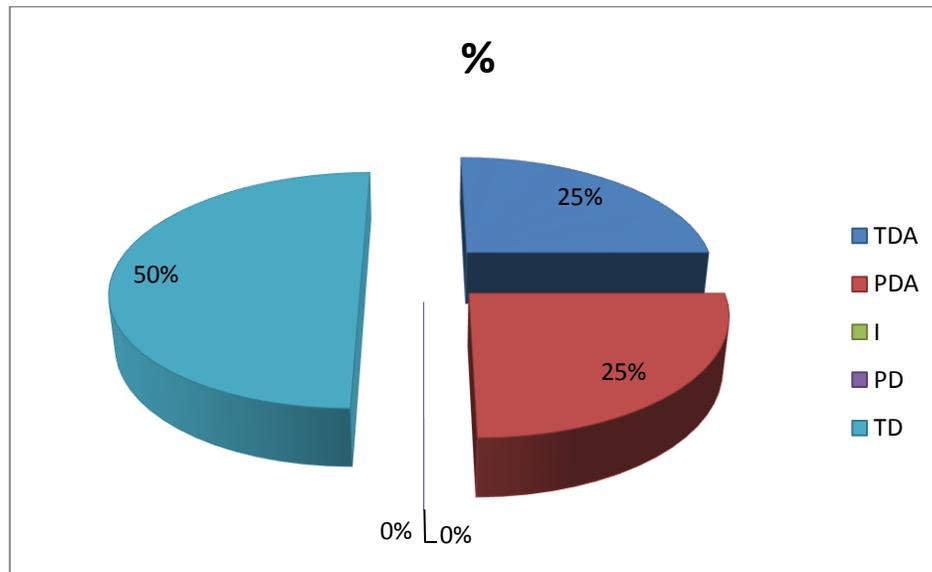
Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

Análisis:

Con respecto a los resultados obtenidos, el 75 por ciento de la población señala que está totalmente y parcialmente de acuerdo en que el departamento de RRHH cuenta con los elementos básicos (artículos de trabajo, equipos, mobiliario, entre otros) que proporcionan un buen servicio al cliente interno. Por otra parte, existe un 25 por ciento que señala estar parcialmente en desacuerdo en que los líderes del departamento ofrezcan suministros que faciliten prestar un mejor servicio.

Ítems 3. RRHH posee políticas de horarios convenientes (flexibles) para la atención al cliente.

Gráfico No. 3



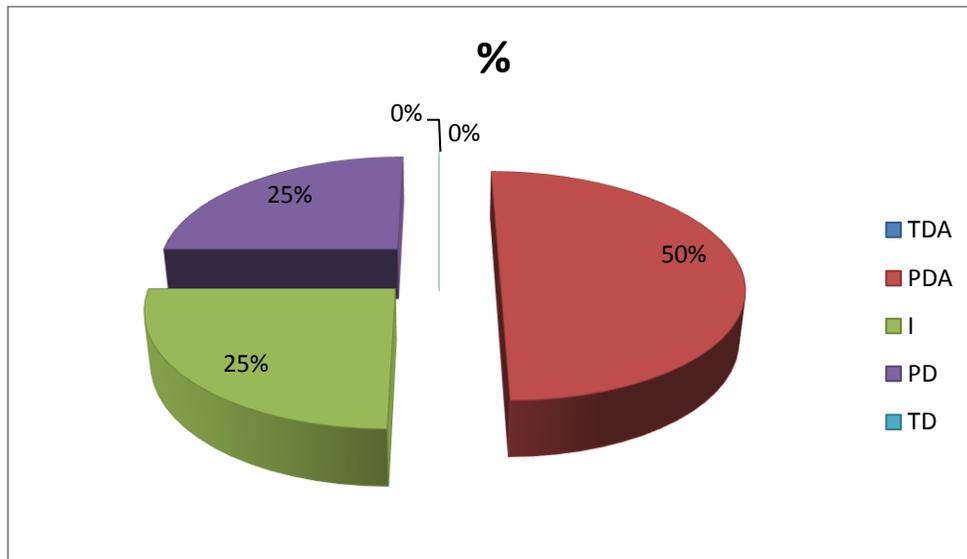
Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

Análisis:

En base a los resultados se observa que el 50 por ciento de los empleados del departamento indicaron estar totalmente en desacuerdo que posean políticas de horarios para la atención al cliente interno. Mientras que un 50 por ciento está totalmente y parcialmente de acuerdo con el ítem planteado. Por lo tanto, existe una gran diferencia entre las personas que opinan que el horario de atención no se aplica a las normas y políticas de la empresa y aquellas que insisten en estar de acuerdo con los horarios impartidos por el departamento al recibir servicios intangibles.

Ítems 4. Existen medios de comunicación (carteleros, TV, publicaciones, e-mail, boletines, entre otros) a lo largo de las oficinas de RRHH que muestran información relevante y de interés.

Gráfico No. 4



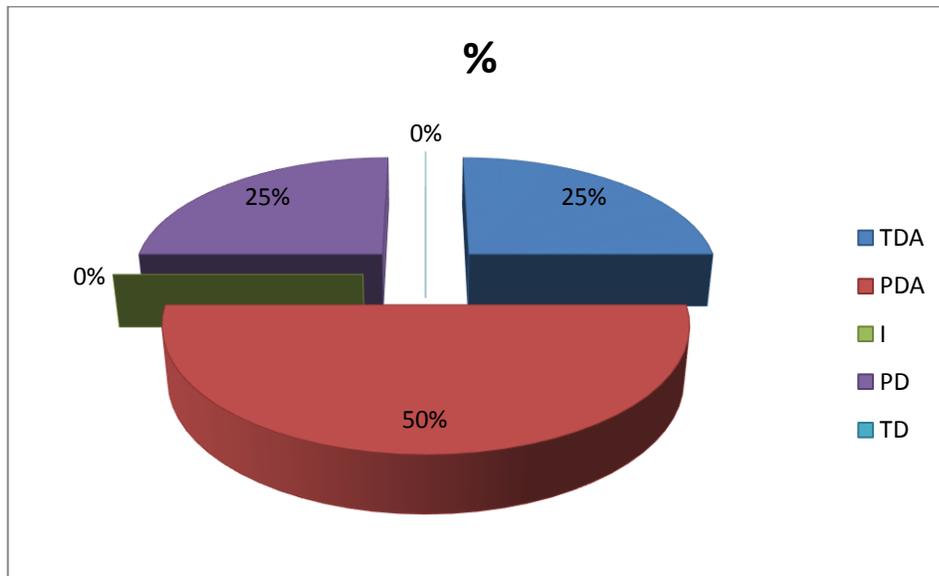
Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

Análisis:

El 50 por ciento del personal encuestado señaló estar parcialmente de acuerdo en que existen medios de comunicación tales como carteleros informativos, boletines y envíos de e-mail, donde el departamento de RRHH publica información importante y de interés para los trabajadores que da un punto positivo dentro de los procesos que lleva RRHH. Mientras que el otro grupo de 50 por ciento está parcialmente en desacuerdo e indiferente a que el departamento publique información relevante para el personal. Por otra parte, en virtud de la diferencia de opiniones que existe es importante ampliar que los medios de comunicación dentro de la organización ayudan a mejorar la percepción del servicio.

Ítems 5. Se mantiene informado de los cambios y mejoras de los procesos y herramientas de RRHH.

Gráfico No. 5



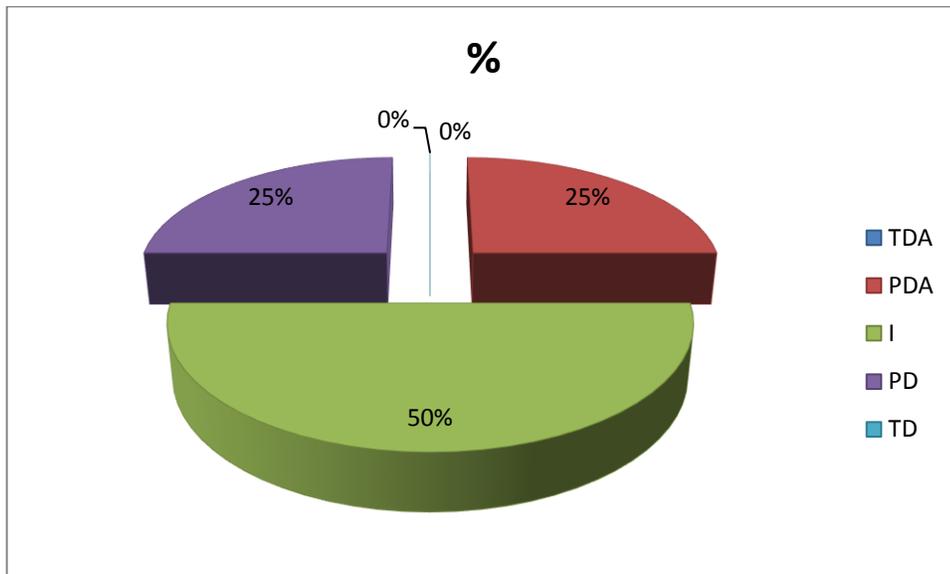
Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

Análisis:

De acuerdo a los resultados arrojados por este ítem el 25 por ciento de la población encuestada indica que está parcialmente en desacuerdo que se mantenga informado sobre los cambios, mejoras de los procesos, lineamientos o nuevas normas impartidas en la gestión de RRHH y a su vez formando parte de sus funciones, esta situación radica en la falta de comunicación. Sin embargo hay un 75 por ciento que está totalmente y parcialmente de acuerdo con el ítem planteado. Como se puede evidenciar la mayoría considera que está informado, por lo que es importante la empatía entre los empleados y la alta gerencia para coordinar actividades del departamento en conjunto.

Ítems 6. Al momento de realizar una solicitud al área de RRHH el procedimiento se da en forma sencilla para recibir respuesta inmediata.

Gráfico No. 6



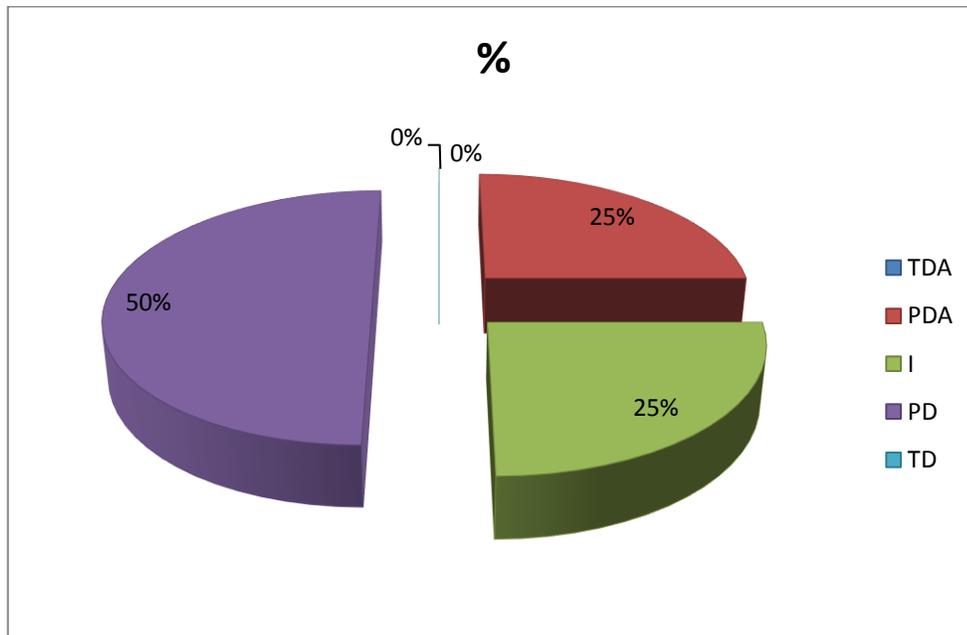
Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 75 por ciento de la población encuestada indica que está parcialmente en desacuerdo e indiferente en relación al procedimiento que se ejecuta para solventar las solicitudes del trabajador. Lo que radica en que la alta gerencia no toma en cuenta el requerimiento cuando el analista le sugiere la aprobación sino al pasar cierto tiempo. Por otra parte se halla un 25 por ciento que está parcialmente de acuerdo, que son aquellas personas que ejecutan solicitudes sin mucho que discutir, considerar o valorar en los procesos impartidos en cada requerimiento.

Ítems 7. Los equipos y herramientas (métodos) de RRHH son los más idóneos para brindar un buen servicio.

Gráfico No. 7



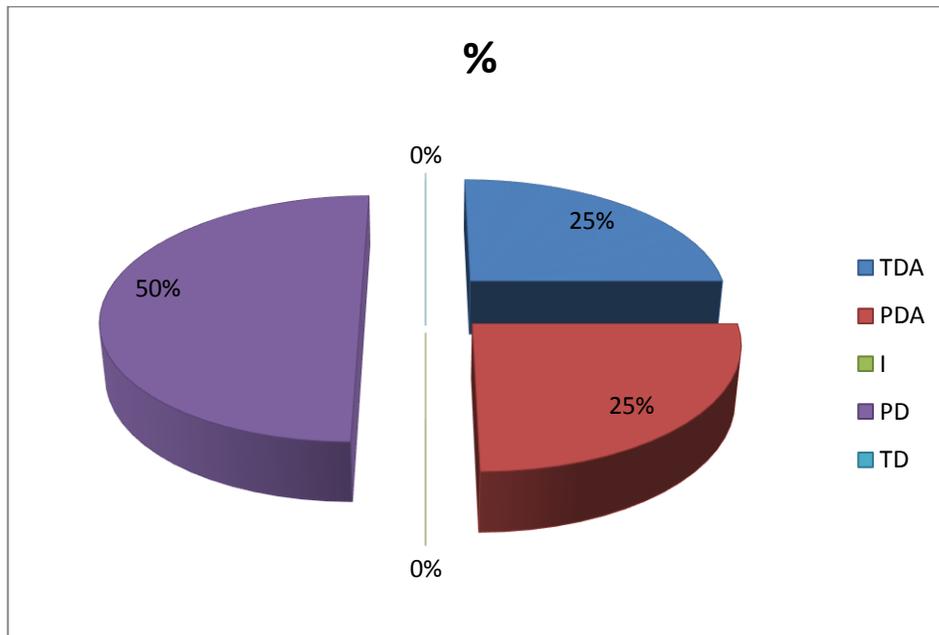
Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación al ítem planeado, el 75 por ciento de la totalidad de la población del departamento contestaron que están parcialmente en desacuerdo e indiferente en que los métodos sean los más idóneos para brindar un buen servicio, lo que por tal motivo la mayoría considera que los equipos y herramientas no son confiables ya que presentan ciertos inconvenientes al momento de realizar o ejecutar las tareas exigidas por el departamento. Por otro lado, un 25 por ciento indicó estar parcialmente de acuerdo por lo que estas situaciones no los perjudican siempre y cuando puedan resolver el problema.

Ítems 8. Usted que forma parte del departamento de RRHH observa que los líderes contribuyen con sus trabajadores mediante los servicios ofrecidos.

Gráfico No. 8



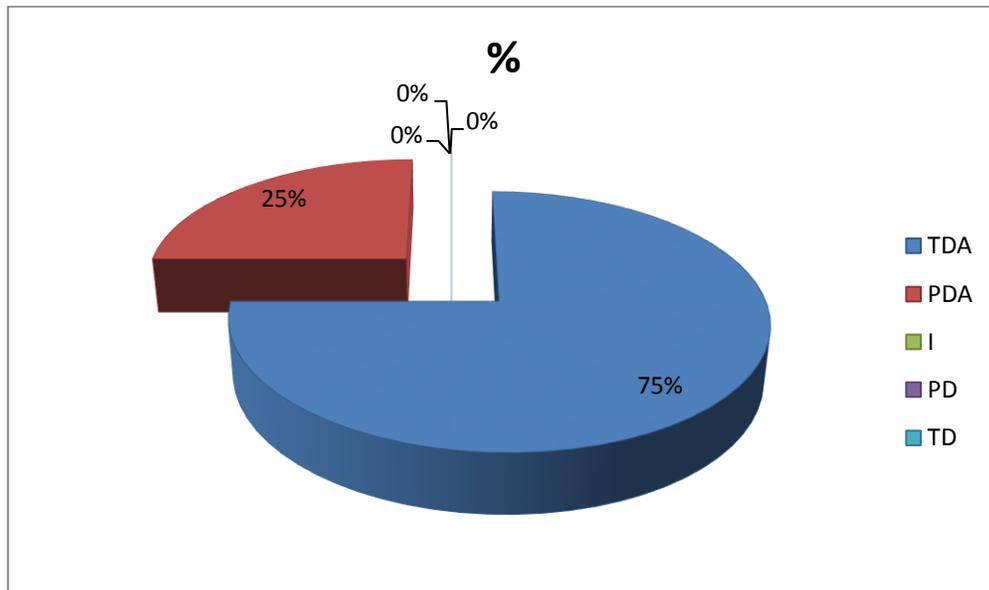
Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

Análisis:

El 50 por ciento de la población encuestada señaló que está parcialmente en desacuerdo en relación a que los líderes contribuyen con sus trabajadores, mientras que el 50 por ciento de la población está totalmente y parcialmente de acuerdo. Como se puede observar en los resultados obtenidos, la mayoría de los empleados no se sienten apoyados por los líderes del departamento; es importante resaltar que mientras se tenga en cuenta las ideas y aportaciones de los trabajadores en beneficio a la organización se sentirá motivado a realizar sus funciones y crea sentido pertenencia, por lo que generar este incentivo imparte el vínculo de calidad en los servicios ofrecidos.

Ítems 9. Según su opinión profesional es necesario mejorar aspectos que se consideran debilidades por falta de empatía, toma de decisiones, comunicación y conflictos laborales.

Gráfico No. 9



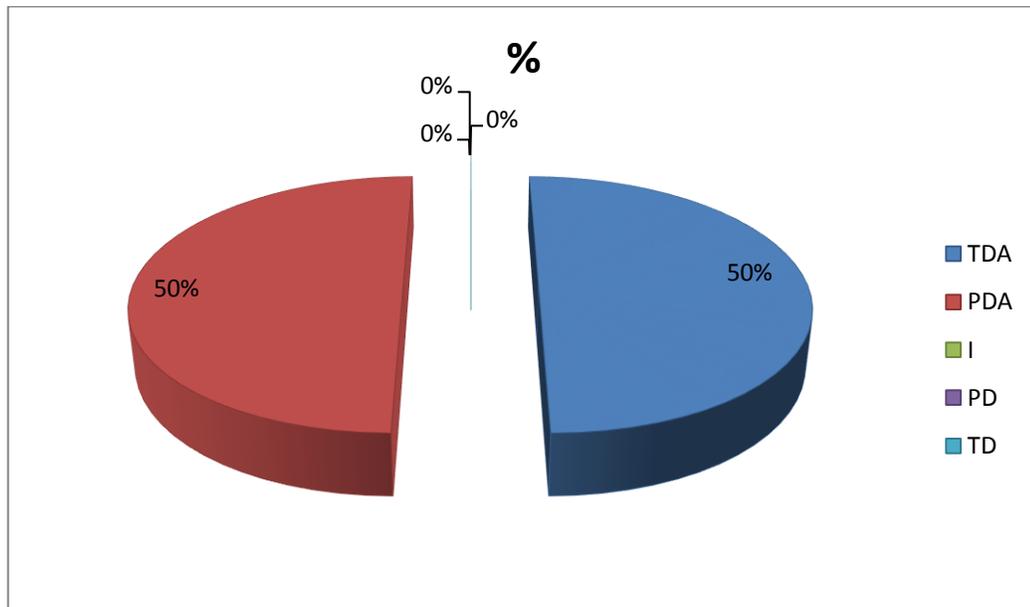
Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

Análisis:

De acuerdo con este resultado el 75 por ciento de la población encuestada señalaron que están totalmente de acuerdo con que es necesario mejorar aspectos que se consideran debilidades ya que no contribuyen a que los procesos se manejen de forma eficaz. El otro 25 por ciento está parcialmente de acuerdo en relación al ítem planteado. Por tales razones se recomienda realizar un chequeo de los aspectos que se consideran debilidades en la empresa de manera que los mismos sean reemplazados por valores e influyan en los trabajadores y el departamento de RRHH.

Ítems 10. Usted cree que la calidad de servicio debe estar dentro de las políticas de la empresa para que pueda ser gestionada por el departamento de RRHH.

Gráfico No. 10



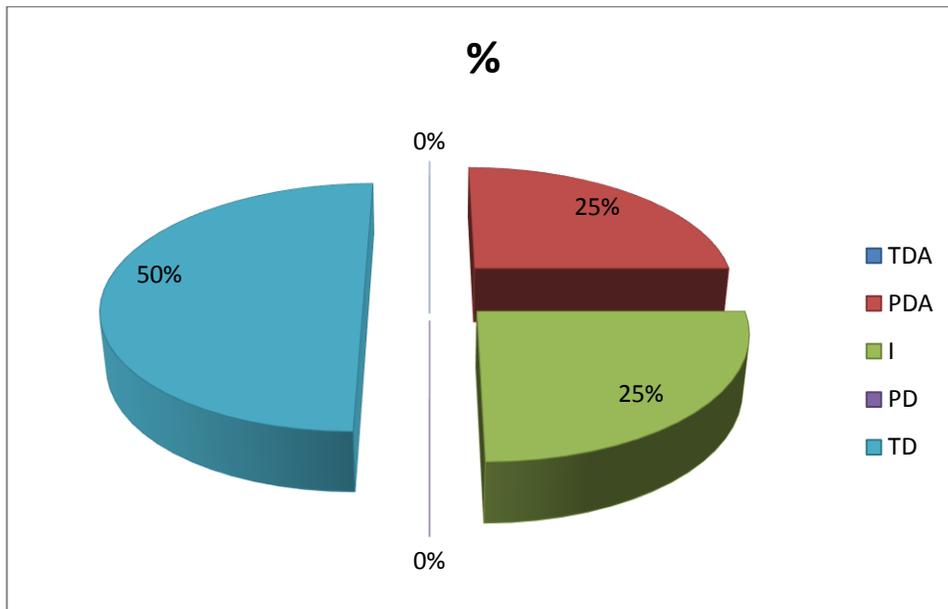
Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

Análisis:

En base a los resultados obtenidos el 100 por ciento de los empleados señalo que está totalmente y parcialmente de acuerdo en que la calidad debe integrarse en las políticas y valores de la empresa. Como se puede evidenciar la totalidad de la población encuestada considera que debe incluirse la calidad de servicio en las políticas de la organización para que puedan ser gestionadas por el departamento de RRHH, en donde puedan establecer lo que es necesario reforzar o mejorar y el trabajador pueda comunicarse sin inconvenientes, es decir, que la persona haga su solicitudes, reciban un mejor trato, tengan pronta respuesta y satisfagan sus necesidades de manera que se cumpla con el objetivo de calidad en el servicio al cliente interno.

Ítems 11. La misión y visión del departamento de RRHH están orientadas a la calidad de servicio.

Gráfico No. 11



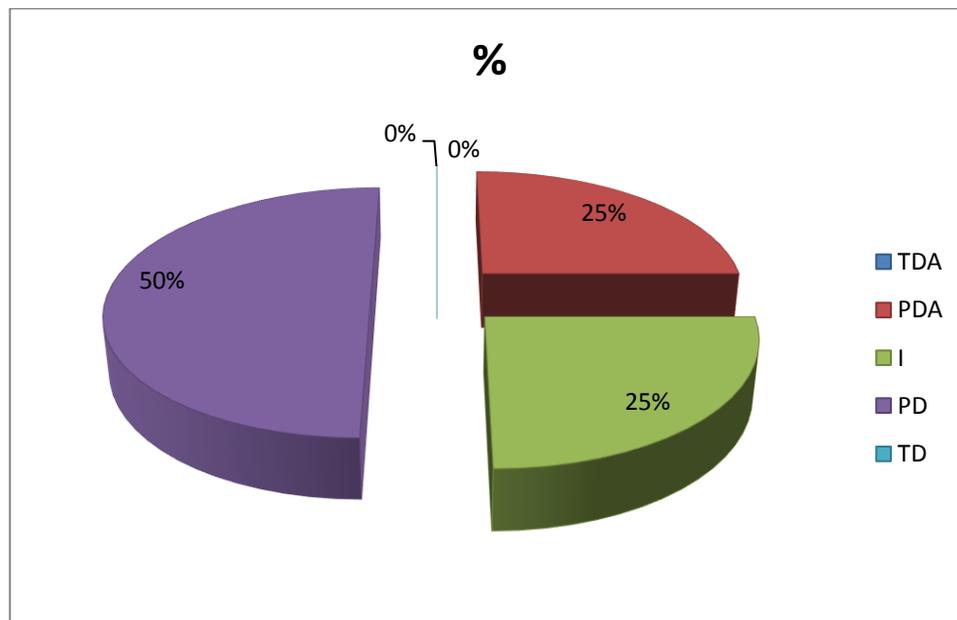
Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

Análisis:

El 50 por ciento de la población encuestada refleja que está totalmente en desacuerdo en que la misión y visión del departamento estén orientadas a la calidad del servicio. Por otra parte, hay un 75 por ciento que está parcialmente de acuerdo e indiferente en que la calidad de servicio forma parte de la misión y visión de la misma. Considerando que el capital humano sea el factor fundamental para promover la empresa, el departamento de Recursos Humanos en su rol de planificar, coordinar, ejecutar y controlar políticas, tiene el poder de integrar valores e implantar programas, normas y procedimientos en pro de promocionar el crecimiento personal, la responsabilidad y el sentido de pertenencia entre los miembros de la organización. De esta forma, el personal de RRHH prestara sus servicios con criterio de efectividad con principios de valor humano.

Ítems 12. Los objetivos del departamento de RRHH están enfocados a las solicitudes de los trabajadores.

Gráfico No. 12



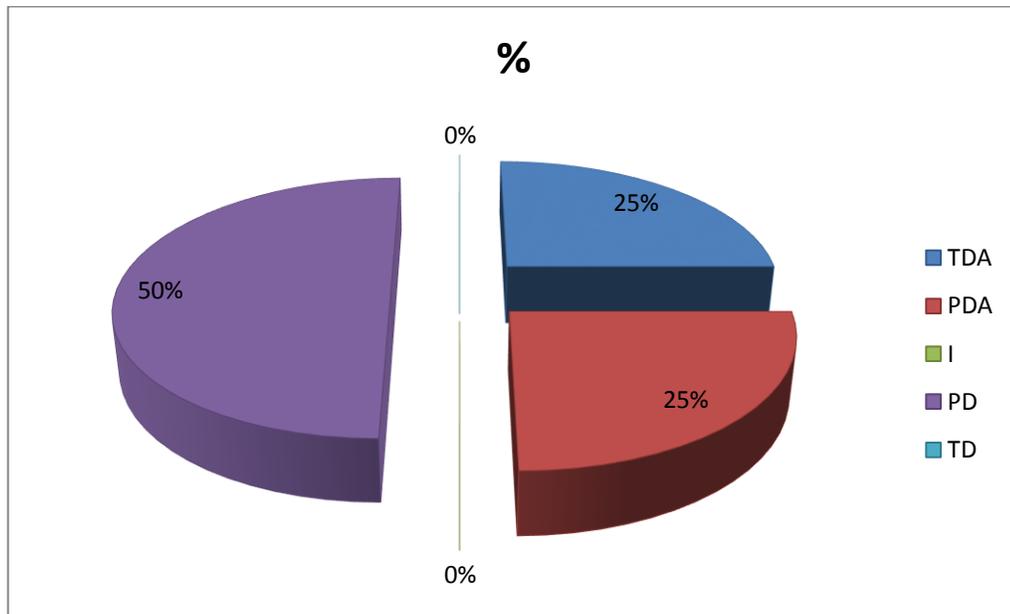
Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

Análisis:

En base a los resultados obtenidos el 75 por ciento de la población encuestada indicó que está parcialmente en desacuerdo e indiferente en que los objetivos del departamento no están enfocados en las solicitudes de los trabajadores; esto se refiere a que los requerimientos de los mismos no están dentro de los valores de servicio, no se imparten de forma directa dejando de lado su valor agregado en el proceso. El 25 por ciento está parcialmente de acuerdo ante las solicitudes y su vínculo con los lineamientos. A través del tiempo se ha determinado que la calidad de servicio sirve de ayuda a las organizaciones, sus principios se pueden utilizar como referencia para marcar una consecución en mejorar del desempeño en todas las áreas. Es por ende su aplicación en la prestación de los servicios para satisfacer a los clientes internos.

Ítems 13. La comunicación es asertiva entre los coordinadores y empleados del departamento de RRHH.

Gráfico No. 13



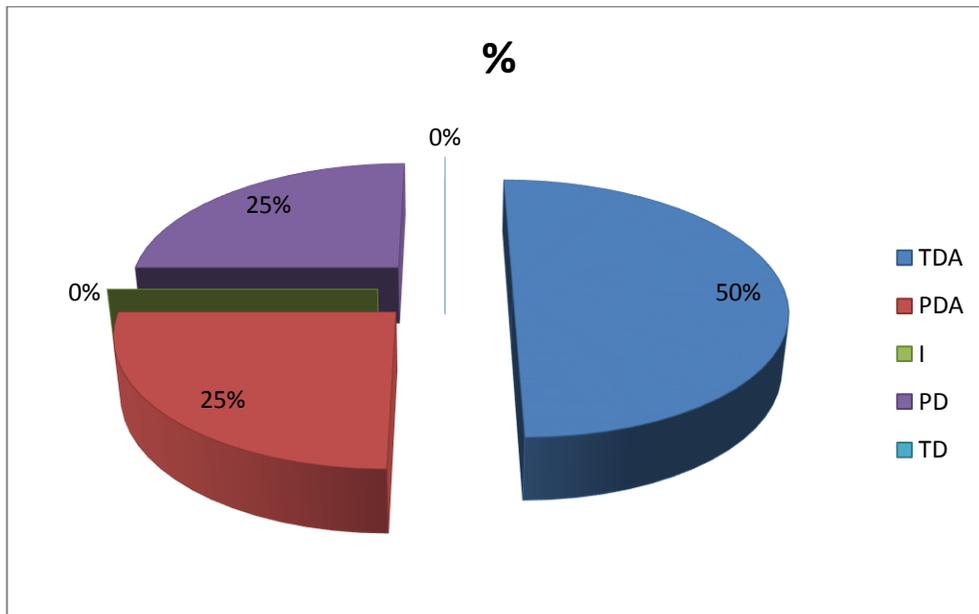
Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

Análisis:

Los resultados obtenidos reflejan que el 50 por ciento está parcialmente en desacuerdo en que la comunicación es asertiva entre los líderes y los empleados del departamento afectando así la motivación y a su vez generando confusión, apatía, niveles de ausentismo, conflictos, entre otros aspectos que dan origen a la deficiencia del servicio. Sin embargo, el otro 50 por ciento está totalmente y parcialmente de acuerdo en que la comunicación es asertiva entre los coordinadores y empleados del departamento de RRHH enfocándolos en los niveles de repuestas y en el tipo de atención que los empleados ofrecen de manera amable y formal según los que consideraron esta opción como respuesta, recabando así información para el desarrollo del segundo objetivo específico de la investigación.

Ítems 14. Crear estrategias para mejorar la calidad de servicio arrojaría los resultados esperados por la gerencia, el departamento y trabajador.

Gráfico No. 14



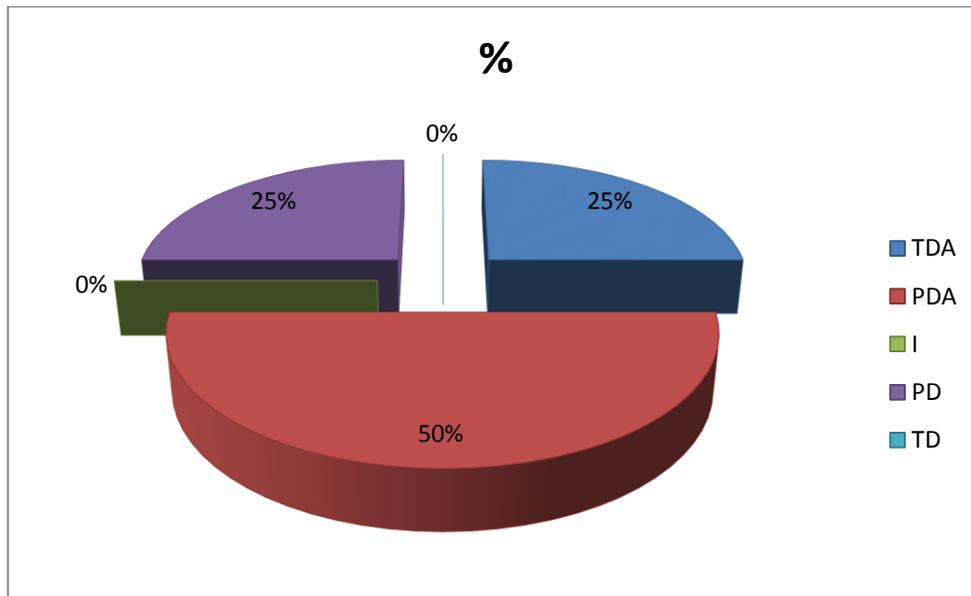
Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

Análisis:

De acuerdo a los resultados, el 25 por ciento de los empleados refleja estar parcialmente en desacuerdo en que sea apropiado crear estrategias para mejorar la calidad de servicio enfocados en los resultados esperados por la gerencia, el departamento y el trabajador. Sin embargo existe un 75 por ciento que señala estar totalmente y parcialmente de acuerdo en que crear estrategias para mejorar la calidad de servicio cumpliría con los objetivos propuestos por el departamentos y a su vez diseñaría un proceso de trabajo, con actividades reforzadas orientadas al servicio, con dar pronta respuestas a las solicitudes y con el objetivo final de satisfacer los trabajadores (clientes internos).

Ítems 15. En el departamento de RRHH existen formatos o algún manual de orientación que agilizan los procesos o servicios ofrecidos.

Gráfico No. 15



Fuente: Avellones y Jiménez (2016)

Análisis:

Los resultados obtenidos a través de este ítem fueron de un 25 por ciento arrojando parcialmente en desacuerdo que en el departamento de Recursos Humanos existan formatos o algún manual de orientación que agilicen los procesos o servicios ofrecidos. Esto a raíz de la falta de desconfianza en la distribución de responsabilidades entre los puestos de trabajo. Sin embargo existe un 75 por ciento que está totalmente y parcialmente de acuerdo en que el departamento de RRHH cuenta con formatos y manuales de orientación que proveen los servicios a fin de que los resultados de implementar y mantener un sistema de gestión que sea diseñado para mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del desempeño del departamento sea un proceso efectivo mediante la consideración de las necesidades de los trabajadores.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo al objetivo de la presente investigación basada en la creación de estrategias para la optimización de la calidad de servicio al cliente interno en la empresa objeto de estudio, al realizar el análisis estratégico enfocado en los resultados obtenidos visto en el anexo (D), con la aplicación de los cuestionarios en ambas poblaciones a fin de diagnosticar la situación actual de la calidad de servicio en el departamento de RRHH según la opinión de los trabajadores e identificar las debilidades y fortalezas en el servicio al cliente interno en el cual también se estudiaron las oportunidades y las amenazas expuestas en el departamento; se presenta las siguientes conclusiones:

Al realizar el análisis se observó que el departamento no posee un sistema de atención al cliente interno y que el mismo este incorporado en los procesos o en la gestión del departamento, ya que los trabajadores indicaron que no existe una atención apropiada a sus necesidades por parte del personal responsable, no se aplica un formato exclusivo de requerimientos o solicitudes como parte del proceso de atención al cliente, no hay un tiempo límite ante la respuesta, es decir las solicitudes requieren de mucho tiempo para su ejecución, el valor agregado hacia la satisfacción no se contempla en los clientes internos, se tornan insatisfechos con el servicio actual.

Por otro lado, el personal del departamento de RRHH en cuanto a sus capacidades para ofrecer el servicio requiere de empatía que es la participación afectiva de la persona en una realidad ajena, tener comunicación asertiva en cuanto a dar respuesta oportuna y directa, de un buen trato, el saber escuchar para fortalecer las relaciones interpersonales, fallas en el manejo de preguntas y procesar respuestas

al trabajador, falta de un horario de atención con días programados y tener la disponibilidad para asegurar el servicio.

De esta manera, se observó la falta de confianza con el trabajador en cuanto a la calidad humana; este punto es importante para generar un comportamiento positivo en los trabajadores y un ambiente armónico, falta de compromiso al resolver problemas, actitud en la persona responsable que tiene un efecto negativo en la orientación del servicio que por una parte es un enfoque clave para detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de los clientes internos, fallas en los servicios esperados asociado con la atención de quejas y reclamos generando que los trabajadores prestadores del servicio estén desmotivados.

Para los líderes del departamento de RRHH las áreas de servicio no son una prioridad por lo tanto se les dota de muy pocos recursos y terminan siendo áreas de trabajos desanimados, tanto para los prestadores del servicio como para los clientes.

La organización parte de la suposición que las áreas de servicio son de alta rotación de personal por ende no invierten en capacitación en temas que hagan énfasis en servicio al cliente interno, calidad de servicio, orientación de servicio y motivación empresarial que generarían un comportamiento positivo, bajando el nivel de rotación en los puestos de trabajo. Adicionalmente la organización no tiene definidas claramente sus políticas, procedimientos y normas; esto origina que cada situación se analice diferente y en algunos casos el personal de servicio al cliente ni siquiera sabe cómo responder ante las inquietudes de los trabajadores.

Por consiguiente, a través de este análisis y observación de la situación actual de la calidad de servicio al cliente interno en la empresa objeto de estudio no se

adapta a los procesos administrativos del departamento y no es percibida de forma positiva por los trabajadores lo que genera insatisfacción de las necesidades, desconfianza en los procedimientos que se llevan a cabo en el departamento de RRHH y en el personal que lo ejecuta; para los empleados del mismo existe desmotivación al no tener el apoyo de los líderes del departamento y no contar las herramientas en cuanto capacitaciones en temas de atención al cliente interno, la importancia de que los empleados sean tratados como un miembros más de la organización, llevar los procesos en conjunto con los objetivos, tomar en cuenta sus sugerencias para mejorar o hacer que el proceso de atención sea más simple, alternativas que pueden favorecer las relaciones de trabajo, crear mayor productividad en las actividades reactivando así las actitudes y las expectativas individuales de los trabajadores ofreciendo un servicio optimo.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

A continuación se presenta una propuesta a fin de mejorar la optimización del servicio en base a la atención al cliente interno percibido en el departamento de Recursos Humanos en la empresa objeto de estudio. De acuerdo con Arias (2006:134) señala que “se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”.

Es por ello, que estando definida la problemática en contexto, demostrado en el cuadro de análisis estratégico que permitió identificar las debilidades que influyen en la gestión del departamento, las amenazas que resaltan de los factores que afectan la calidad de servicio; aparte de las oportunidades y fortalezas donde se evaluaron algunos puntos a considerar para el modelo de estrategias que ayudaron a mejorar los procedimientos en el servicio al cliente, recursos e implantar valores en la empresa que den valor a la calidad de servicio y el adiestramiento necesario para el personal del departamento de RRHH planteado en el cuadro matriz DOFA de estrategias desarrollado en el cuadro Nro. 5

Objetivo de la Propuesta

Brindar a los empleados las herramientas necesarias para implementar en la empresa una cultura de servicio al cliente, a través de métodos y sistemas de trabajo para el departamento que permita la fidelidad de sus trabajadores.

MATRIZ DOFA DPTO. RRHH	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F-1.Planificación de los procesos de la gestión humana. F-2.Supervisión y aprobación de los procesos de pago al personal. F-3.Visión, misión, valores al servicio al cliente externo F-4.Personal dispuesto al aprendizaje. F-5.Comunicación interna departamental. F-6.Las políticas de la empresa gestionadas por el departamento. F-7.Formatos de solicitudes de prestaciones sociales, evaluación de desempeño, entrevistas telefónicas.</p>	<p>D-1.Atención a los trabajadores y a sus necesidades. D-2.Formatos de requerimientos. D-3.Valor agregado a la satisfacción. D-4.Comunicación asertiva, empatía, buen trato, saber escuchar, horario de atención. D-5.Compromiso, relaciones interpersonales, actitud del personal responsable, orientación al cliente. D-6.Cultura de servicio.</p>
OPORTUNIDADES	OBJETIVOS (FO)	OBJETIVOS (DO)
<p>O-1.Posibilidades de desarrollo O-2.Tendencias de aplicar la filosofía de calidad en RRHH. O-3.Procesos que permiten identificar las fallas o problemas antes de que estos afecten a los clientes. O-4.Planes de acción que permitan definir y alcanzar los objetivos. O-5.Medios para conocer la satisfacción del cliente. O-6.Estrategias para mejorar los servicios.</p>	<p>1-. F1, O2, O3: Realizar una auditoría de la gestión de recursos humanos como mecanismo efectivo que permita perfeccionar u orientar nuevas políticas de los recursos humanos capaces de sensibilizar en los trabajadores altos niveles de satisfacción, motivación laboral y calidad de servicio. 2-. F3, O4, O6: Implementar en la misión, visión y valores de la empresa el significado de servicio al cliente interno, formando parte del plan de acción para el alcance de los objetivos. 3-. F4, F6, F5, O1: Capacitar en temas de servicio al cliente para brindar a los empleados las herramientas necesarias para cumplir con la gestión del departamento inculcando una cultura de servicio.</p>	<p>1-. O6, D1, D2, D3: Aplicar programas de atención al cliente con la creación de formatos que permitan recaudar la información con respecto a las necesidades de los trabajadores y estableciendo horarios de atención al cliente enfocado en los días con mas auge a fin de mejorar la satisfacción de los clientes internos. 2-. O5, O7, D4, D5: Emplear medios de comunicación para mejorar las relaciones interpersonales creando a su vez una actitud positiva en el personal responsable, compromiso y la orientación al cliente.</p>
AMENAZAS	OBJETIVOS (FA)	OBJETIVOS (DA)
<p>A-1.Éticas de trabajo con objetivos en la calidad, productividad y mejora continua por parte de las organizaciones que puedan afectar la competitividad de la empresa. A-2.Ausencia de una política educativa destinada a formar individuos con conocimientos técnicos, científicos en la calidad. A-3.Inversiones elevadas en capital humano con conocimientos en calidad de servicio y experiencia por parte de los consultores externos.</p>	<p>1-. F3, F4, F5, A1: Establecer principios de servicio de calidad adaptables a la empresa, que permitan un nivel de servicio más adecuado a las necesidades existentes; la ética como uno de los considerados ya que se mantendría la competitividad a nivel de calidad de servicio. 2-. F1, F6, A2, A3: Planificar la formación de facilitadores internos a fin de equilibrar los costos a nivel de adiestramiento, evitando tener que invertir en consultores externos en materia de calidad de servicio o en políticas educativas erradas.</p>	<p>1-. D1, D2, D5, D6, A1: Proporcionar políticas orientadas a la calidad de servicio y hacerla parte de la gestión del departamento, caracterizando a los clientes, definiendo de forma objetiva el nivel de servicio.</p>

Fuente: Avellones, Jiménez (2016)

Fundamentación

En pro de optimizar la calidad de servicio en la atención al cliente interno en la empresa objeto de estudio, se proponen mejoras en los procesos que actualmente se llevan a cabo a nivel de servicios, a través del análisis realizado la problemática se encontró en la falta de un sistema de atención al cliente, en la capacidad para ofrecer los servicios, la confianza directa con el cliente interno y una cultura de servicio integrada a los valores tanto en la empresa como en el departamento de RRHH.

Para la realización de la propuesta se basó en las debilidades observadas en el departamento de RRHH y en el comportamiento de los líderes encargados de ejecutar las funciones en cada una de las áreas afectadas; por otra parte, los procesos que se llevan a cabo no concuerdan con los servicios que se ofrecen, la falta de cultura de servicio agregada a los valores corporativos donde se fundamentan los objetivos organizacionales y del departamento.

Es por ello, que se tomó en cuenta el modelo de Joseph Juran basada en la planificación, control y mejoramiento de la calidad, ya que a través de este sistema se busca estimar a los trabajadores brindando atención a sus necesidades, y como lograr satisfacerlas a medida que se van enfocando en las expectativas de los clientes internos.

Cuando se habla de planificación, según Juran se trabaja en aspectos como la identificación de los clientes y determinación de las necesidades que es lo se busca implementar en los procesos del departamento y que los mismos sean capaces de fabricar las exigencias del cliente; a su vez transfiriendo estas estrategias a cada área involucrada con los servicios, aplicando el desarrollo de normas de calidad. En el control de estos procedimientos se encuentran los conocimientos impartidos a los líderes de RRHH en establecer objetivos de calidad, aplicar evaluaciones de

desempeño a los prestadores de los servicios a fin de poder incentivarlos y realizar medidas correctivas para ceder responsabilidades a los empleados bajo el autocontrol de sus funciones que ayudaran a aumentar la calidad de servicio.

Por otro lado, el mejoramiento se basa en detectar las fallas en los servicios, crear equipos encargados del aseguramiento de la calidad parte de que estos sean responsables de solucionar problemas; el reconocimiento a los trabajadores por las metas alcanzadas es importante para la motivación, la participación de la alta gerencia para el seguimiento y cumplimiento de los procesos y el realizar capacitaciones a todo el equipo administrativo basado en los métodos y herramientas que se utilizan para establecer un programa de calidad de servicio apoyaría a la mejora continua de la gestión de RRHH.

Ventajas de la Propuesta

Para empezar a impartir una gestión óptima en el manejo de solicitudes de los trabajadores se obtienen los siguientes beneficios:

- ✓ Fortalecer el vínculo entre el departamento de RRHH y el cliente interno permitiendo que se desarrolle un sentido de pertenencia entre los mismos.
- ✓ Establecer relaciones de largo plazo con los clientes internos, ya que esto permite que el departamento mantenga la atención de los trabajadores de modo permanente.
- ✓ Conocer lo que para el cliente es importante en particular y atender sus necesidades en pro del servicio.
- ✓ Mejorar la calidad de los procesos internos del departamento para poder satisfacer los requerimientos del cliente.

- ✓ Crear políticas de calidad en el servicio al cliente interno que pueden servir de estrategias de servicios que arrojen resultados positivos.
- ✓ Promover la calidad del trabajo creando compromiso entre los empleados.

Factibilidad de la Propuesta

Humana

Para realizar la propuesta es necesario contar con el Gerente de RRHH el cual dirigirá el desarrollo de las actividades a realizar con el apoyo del coordinador de RRHH a fin de discutir y determinar la acción. Además se requerirá de la participación de un Auditor externo el cual diagnosticar los procedimientos manejados actualmente en el departamento de RRHH y que ayudaran a la solución de problemas. Por otra parte, se contara con un facilitador externo el cual realizara la detección de necesidades de adiestramiento para el personal a fin de capacitar en temas de servicio al cliente. De igual forma, los empleados formaran parte en la toma de decisiones con respecto a talleres dirigidos a la calidad de servicio para mejorar aspectos como la comunicación interna, trabajo en equipo, sentido de pertenencia y orientación al cliente. El analista de RRHH formara parte en las decisiones en cuanto a desarrollar programas de valores organizacionales para fortalecer la calidad de servicio y contarán con los Gerentes de Áreas administrativas para su aprobación y ejecución.

Material

Es necesario contar con el material de oficina para apoyar las actividades en la aplicación de las estrategias como (hojas, bolígrafos, carpetas y tinta de impresión)

Tecnológica

Para la realización de algunas estrategias es necesario contar con equipos como (computador, impresora y video beam) para la ejecución de las actividades programadas

Institucional

Para aplicar alguna de las estrategias se requiere el apoyo del outsourcing Soluciones Gerenciales, encargados de estudiar y determinar las necesidades para la realización de la propuesta

Tiempo

El tiempo es un factor requerido ya que permite la planificación estratégica partiendo de un cronograma para el desarrollo de las actividades contando con un tiempo de 29 días que está constituido por 8 horas c/d.

Responsables

Para este aspecto es necesario contar con el apoyo del Gerente de RRHH, el Coordinador de RRHH y personal Analista por parte de la empresa y Auditores y Facilitadores Expertos de consultoría externa para la toma de decisiones en definición de objetivos.

Económicos

La empresa debe contar con el presupuesto necesario para desarrollar los planes de acción propuestos a fin de mejorar la calidad de servicio de atención al cliente interno, es decir, el monto requerido para el desarrollo de la propuesta es de un monto de 180.000 Bsf.

Estructura de la Propuesta

La calidad de servicio es importante ya que apoya en la mejora continua de los procesos y actividades en todas las organizaciones a nivel mundial a fin de incrementar su productividad; la implementación de una auditoria encaminada a determinar las necesidades del departamento de Recursos Humanos apoya a detectar las fallas en la atención al cliente, la falta de actitud de la persona responsable en la atención de quejas y reclamos y en la fabricación de ideas basadas en las expectativas de los trabajadores.

Por otro lado, un modelo de servicio al cliente, debe cumplir con una serie de actividades dirigidas a la implementación de la calidad. Identificar necesidades y capacidades del departamento con respecto a la atención al cliente interno, es decir, se debe evaluar la situación del personal para conocer su grado de capacitación, actitud, disponibilidad y conocimiento para atender a los clientes, esto incluye evaluación de los procesos y procedimientos a fin de determinar las necesidades en la prestación del servicio.

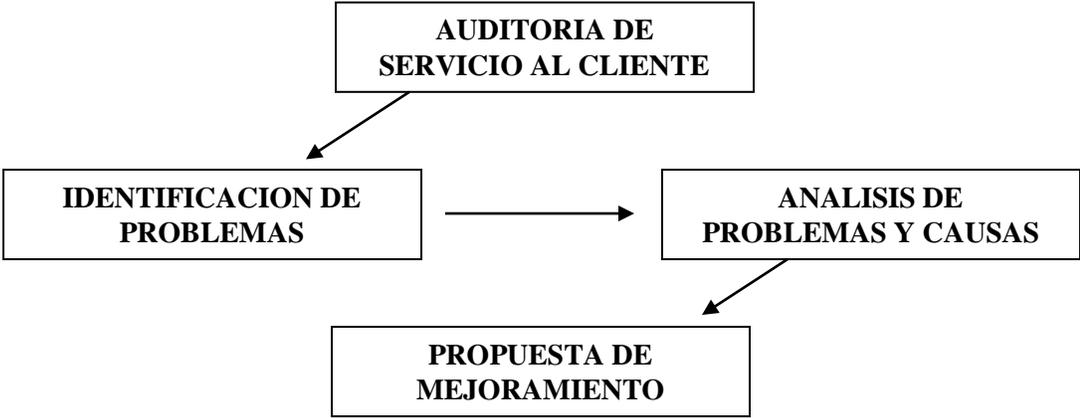
Así mismo, establecer principios de servicio de calidad adaptables a la empresa que permitan un nivel de servicio más adecuado a las necesidades existentes; la ética como uno de los considerados para mantener la competitividad a nivel de calidad de servicio.

La capacitación en servicio al cliente, es un aspecto clave para el éxito de la propuesta, la misma debe cumplir con el nivel de aprendizaje esperado por parte de los líderes y encargados de la gestión de RRHH, procesos que cumplan con el total de satisfacción de los clientes y garantizar la supervivencia de la empresa en un medio competitivo.

Estrategias de Mejoras

Estrategia Nro.1 Realizar una auditoría, encaminada a determinar las necesidades del departamento de Recursos Humanos detectando las fallas de la atención, la solución de las inquietudes, llenado de formatos, tiempo de respuesta, la falta de actitud de la persona responsable en la atención de quejas y reclamos y establecimiento de horarios de atención.

Figura Nro. 1



Fuente: Avellones, Jiménez (2016)

Estrategia N° 1 Plan de Acción

RECURSOS							
Acciones	Humanos	Materiales	Tecnológicos	Institucional	Tiempo	Responsable	Económico
Formar el comité para el análisis de los programas que actualmente se practican en el departamento	Gerente de RRHH Coord. De RRHH Auditor Experto	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas), documentación necesaria para recaudar información	Computador	Soluciones Gerenciales	3 horas (tiempo de reunión)	Gerente de RRHH Coord. De RRHH Auditor Experto	8.000 Bsf
Analizar los sistemas establecidos por la empresa, la eficacia de sus prácticas de recursos humanos (problemas y causas)	Gerente de RRHH Coord. De RRHH Auditor Experto	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas), documentación necesaria para recaudar información	Computador	Soluciones Gerenciales	4 horas (tiempo de reunión)	Gerente de RRHH Coord. De RRHH Auditor Experto	9.000 Bsf
Elaborar la propuesta en el que se acordarán los objetivos y el alcance del trabajo.	Gerente de RRHH Coord. De RRHH Auditor Experto	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador, video beam	Soluciones Gerenciales	1 Día	Auditor Experto	13.000 Bsf
Entrega de informe final de auditoría (identificar los problemas y proponer las soluciones)	Auditor Experto	Hojas, tinta de impresora, encuadernadora	Computador, Impresora	Soluciones Gerenciales	1 Día	Auditor Experto	11.000 Bsf

Fuente: Avellones, Jiménez (2016)

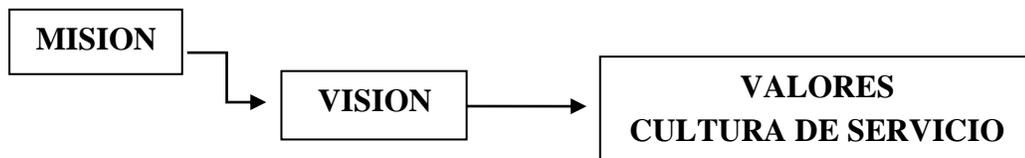
Beneficios

- ✓ Se identifica el aporte que hace el departamento de recursos humanos a la organización.
- ✓ Se mejora la imagen profesional del departamento de recursos humanos.
- ✓ Se alienta al personal de recursos humanos a asumir mayor responsabilidad y actuar en un nivel más alto de profesionalismo.
- ✓ Se esclarecen las responsabilidades, los deberes del departamento de recursos humanos.
- ✓ Se facilita la uniformidad de las prácticas y políticas de los recursos humanos.
- ✓ Se destacan problemas latentes, potencialmente explosivos.
- ✓ Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales
- ✓ Se reducen los costos de recursos humanos mediante prácticas mejoradas.
- ✓ Se promueven los cambios necesarios en la organización.

Por otra parte, se presenta el modelo de servicio al cliente, debe cumplir con una serie de actividades dirigidas para la implementación de una gestión de calidad en los servicios.

Estrategia Nro.2 Implementar en la misión, visión y valores de la empresa el significado de servicio al cliente interno como parte del plan de acción para el alcance de los objetivos empresariales.

Figura Nro.2



Fuente: Avellones, Jiménez (2016)

Estrategia Nro.2 Plan de Acción

RECURSOS							
Acciones	Humanos	Materiales	Tecnológicos	Institucional	Tiempo	Responsable	Económico
Evaluar y ratificar la misión visión y valores de manera compartida por el equipo de la empresa.	Gerente de RRHH Coord. De RRHH Empleados	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas), documentación necesaria para recaudar información	Computador	N/A	3 horas (tiempo de reunión)	Coord. De RRHH	5.000 Bsf
Realizar una reunión de trabajo y solicitar sugerencias para someterlas a discusión durante la misma.	Gerente de RRHH Coord. De RRHH Empleados	Documentación necesaria para recaudar información	Computador	N/A	3 horas (tiempo de reunión)	Coord. De RRHH	0 Bsf
Contratar los servicios de un facilitador experto que conduzca un taller para definir la misión, visión y valores de manera participativa.	Coord. De RRHH Empleados Facilitador Experto	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador	Soluciones Gerenciales	4 horas (tiempo de reunión)	Coord. De RRHH	9.000 Bsf
Preparar la misión, visión y valores para el complemento de los procesos de planificación estratégica.	Gerente de RRHH Coord. De RRHH	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador	N/A	1 Día	Coord. De RRHH	5.000 Bsf

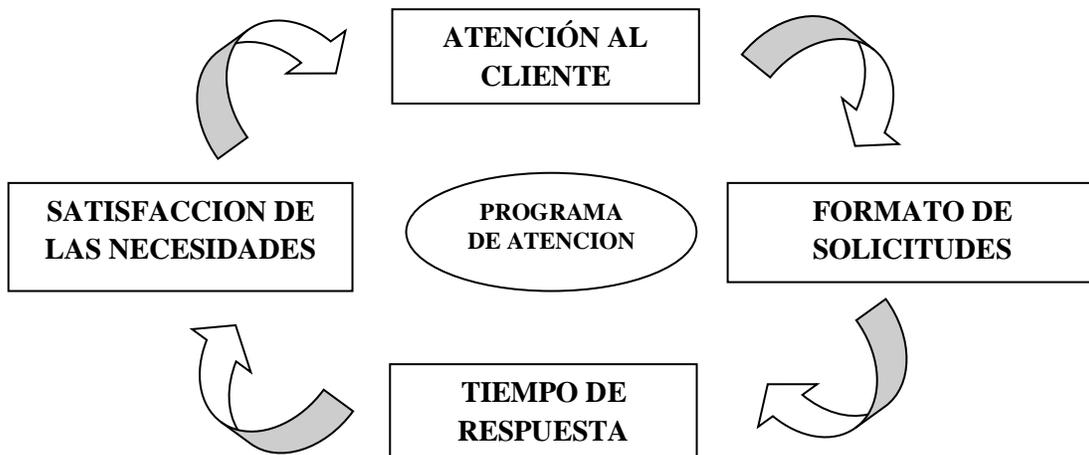
Fuente: Avellones, Jiménez (2016)

Beneficios

- ✓ Asegura una continuidad relativa sobre los propósitos de la organización.
- ✓ Sienta una base general para la asignación de los recursos organizacionales.
- ✓ Es la referencia más adecuada para derivar la formulación de objetivos, políticas y estrategias generales, que deben ser consistentes entre sí.
- ✓ Permite que las unidades de la organización formulen sus misiones específicas en relación con la organización, es decir, los objetivos y metas específicas a las estructuras y procesos de los departamentos.

Estrategia Nro.3 Aplicación de un programa de atención al cliente que apoyara a recaudar la información necesaria a través de formatos de solicitudes para caracterizar a los trabajadores y definir de forma objetiva el servicio a ofrecerles, clasificándolos de acuerdo a sus necesidades garantizando la calidad del servicio que cada cliente interno demanda.

Figura Nro.3



Fuente: Avellones, Jiménez (2016)

Estrategia Nro.3 Plan de Acción

RECURSOS							
Acciones	Humanos	Materiales	Tecnológicos	Institucional	Tiempo	Responsable	Económico
Formar equipo de trabajo para la elaboración del programa de atención al cliente	Gerente de RRHH Coord. De RRHH	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	N/A	N/A	1 horas (tiempo de reunión)	Coord. De RRHH	5.000 Bsf
Evaluar el programa en cuanto a los resultados deseados	Gerente de RRHH Coord. De RRHH	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	N/A	N/A	3 horas (tiempo de reunión)	Coord. De RRHH	5.000 Bsf
Aplicar el programa con las definiciones requeridas y la persona responsable	Gerente de RRHH Coord. De RRHH	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	N/A	N/A	1 día (tiempo de reunión)	Coord. De RRHH	5.000 Bsf

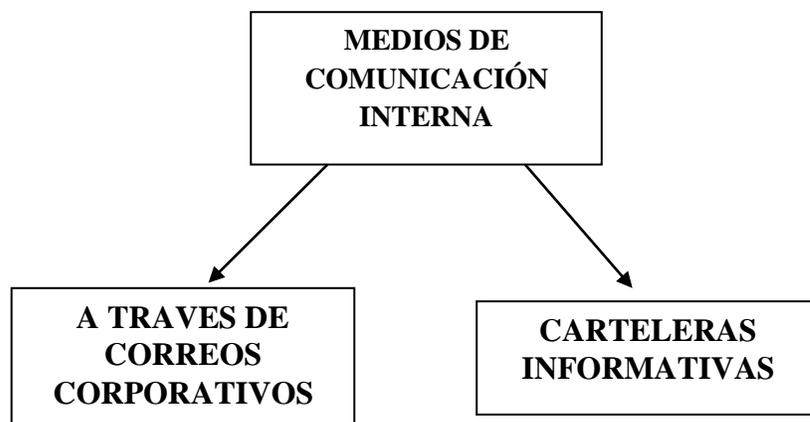
Fuente: Avellones, Jiménez (2016)

Beneficios:

- ✓ Mejora la calidad de servicio satisfaciendo las necesidades de los trabajadores brindando solución a sus requerimientos.
- ✓ Ahorro de tiempo en las aprobaciones.
- ✓ Mejor orden al recabar las solicitudes atendiendo aquellas que tienen prioridad.
- ✓ Fortalece la cultura de servicio.

Estrategia Nro. 4 Emplear medios de comunicación interna para mejorar las relaciones interpersonales, el nivel de compromiso y la orientación al cliente a fin de crear una actitud positiva en los empleados, con la capacidad de obtener información con respecto a las necesidades del cliente informando sobre los diferentes servicios que ofrece el departamento.

Figura Nro.4



Fuente: Avellones, Jiménez (2016)

Estrategia Nro.4 Plan de Acción

<i>RECURSOS</i>							
Acciones	Humanos	Materiales	Tecnológicos	Institucional	Tiempo	Responsable	Económico
Enviar información sobre los servicios ofrecidos a través de los correos corporativos internos.	Analista de RRHH	N/A	Computador	N/A	20 min	Analista de RRHH	0 Bsf
Publicar los comunicados a través de las carteleras informativas ubicadas en los pasillos y salas de la empresa	Analista de RRHH	Carteleras, Hojas, Tinta de impresoras	Computador, impresora	N/A	20 min	Analista de RRHH	5.000 Bsf

Fuente: Avellones, Jiménez (2016)

Beneficios:

- ✓ Fácil acceso, a través del computador con conexión a internet, se puede tener disponible cualquier tipo de información.
- ✓ Ahorro de tiempo, a través de los medios interactivos (e-mail) se puede llevar a cabo comunicaciones que permitan que los mensajes lleguen al receptor de forma instantánea.
- ✓ Más económico, publicar mensajes utilizando los medios interactivos, es más económicos que otros medios de comunicación tradicionales.
- ✓ Mayor conocimiento de los clientes, a través de la creación de bases de datos, se puede obtener y registrar información, para evaluar el comportamiento de las personas se identifican las necesidades de los clientes internos presentes en la empresa

Estrategia Nro. 5 Establecer principios de servicio de calidad adaptables a la empresa que permitan un nivel de servicio más adecuado a las necesidades existentes; la ética como uno de los considerados para mantener la competitividad a nivel de calidad de servicio, pues no es posible un servicio de calidad que vaya en contra de los principios éticos de las personas ya que las empresas deben promover y mantener una política de calidad basada en valores y principios éticos.

Es por ello, que se toma en cuenta la trilogía de Juran: Planificación, control y mejoramiento a fin de establecerlos en los principios de calidad en la empresa objeto de estudio de la siguiente manera:

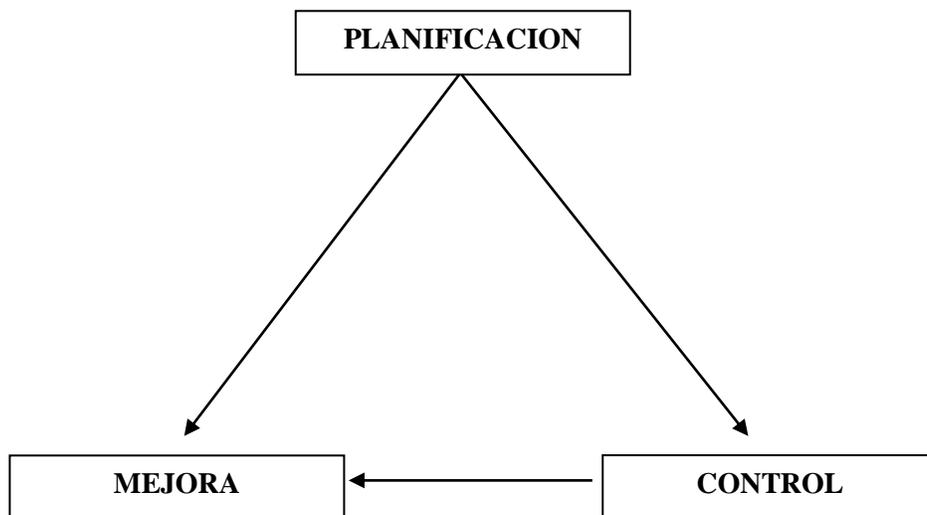
La planificación de la calidad se basa en la determinación de las necesidades de los clientes considerando que dichas necesidades evolucionan con el tiempo; Dentro de esta fase, Juran se refiere a la identificación de clientes tanto externos

como internos; es decir, debe considerarse como cliente al personal de la empresa que se ve afectado por la prestación del servicio.

El control de la calidad considerado el aporte de valor a la empresa al entenderse como la retroalimentación en el cual son partícipes todos los trabajadores de la organización de modo que se pueda comparar lo planificado inicialmente con lo realmente obtenido pudiéndose actuar sobre los errores o desviaciones detectadas.

La mejora de la calidad es la información recogida y tratada a través del control, se basa en considerar las ideas para la realización de modificaciones con el objetivo de ir elevando el nivel de calidad de los servicios.

Figura Nro. 5



Fuente: Avellones, Jiménez (2016)

Estrategia Nro.5 Plan de Acción

RECURSOS							
Acciones	Humanos	Materiales	Tecnológicos	Institucional	Tiempo	Responsable	Económico
Identificar y determinar las necesidades de los clientes a través de formatos aplicados en el programa de atención al cliente	Coord. De RRHH Analista de RRHH	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador, impresora	N/A	20 min	Analista de RRHH	5.000 Bsf
Realizar seguimiento al servicio solicitado para el cumplimiento del mismo.	Coord. De RRHH Analista de RRHH	N/A	Computador	N/A	1 día	Analista de RRHH	0 Bsf
Revisar los resultados garantizando los objetivos de calidad de servicio.	Coord. De RRHH Analista de RRHH	N/A	Computador	N/A	1 día	Analista de RRHH	0 Bsf
Proceso final: Satisfacción del cliente	Analista de RRHH	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador, impresora	N/A	1 día	Analista de RRHH	5.000 Bsf

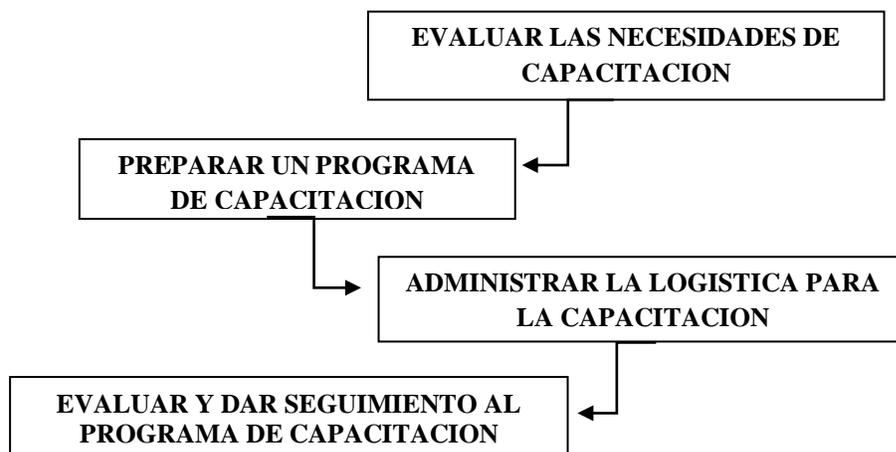
Fuente: Avellones, Jiménez (2016)

Beneficios:

- ✓ Hacer bien las cosas desde la principio.
- ✓ Satisfacer las necesidades de los clientes
- ✓ Buscar soluciones y no justificando errores.
- ✓ Tener buen trato con los demás.
- ✓ Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.
- ✓ Colaborar con amabilidad con los compañeros de equipo de trabajo.
- ✓ Aprender a reconocer los errores y procurar enmendarlos.
- ✓ Ser ordenado y organizado con las herramientas y equipo de trabajo.
- ✓ Ser responsable y generar confianza en los demás.
- ✓ Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos.

Estrategia Nro.6 Capacitar en temas de servicio al cliente para brindar a los empleados las herramientas necesarias para cumplir con la gestión del departamento Recursos Humanos inculcando una cultura de servicio interno.

Figura Nro. 5



Fuente: Avellones, Jiménez (2016)

Estrategia Nro.6 Plan de Acción

RECURSOS							
Acciones	Humanos	Materiales	Tecnológicos	Institucional	Tiempo	Responsable	Económico
Realizar una detección de necesidades de adiestramiento por medio de entrevistas a los empleados de RRHH	Coord. De RRHH Analista de RRHH Facilitador Externo	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador, impresora	Soluciones Gerencial	1 día	Facilitador Externo	13.000 Bsf
Determinar o identificar la necesidad existente referente a la calidad de servicio	Coord. De RRHH Facilitador Externo	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador, video beam	Soluciones Gerencial	3 horas (tiempo de reunión)	Facilitador Externo	10.000 Bsf
Elaborar el diseño Instruccional para la realizar el adiestramiento	Facilitador Externo	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador, impresora	Soluciones Gerencial	1 día	Facilitador Externo	13.000 Bsf
Ejecutar la capacitación en base a las necesidades detectadas	Facilitador Externo	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador, video beam	Soluciones Gerencial	4 horas (duración del taller)	Facilitador Externo	9.000 Bsf
Evaluar el nivel de aprendizaje y practica en servicio y atención al cliente interno	Coord. De RRHH	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador, impresora	N/A	3 semanas posterior al taller	Coord. De RRHH	5.000 Bsf

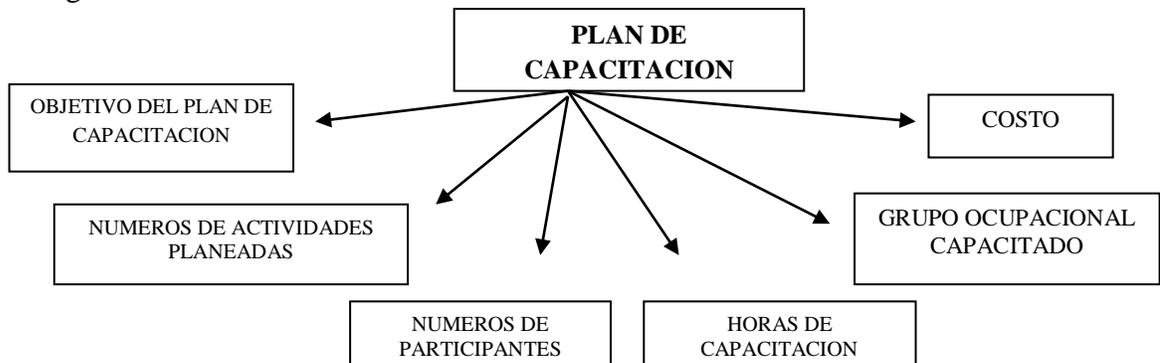
Fuente: Avellones, Jiménez (2016)

Beneficios

- ✓ Promueve el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- ✓ Propicia y fortalece el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales, por lo tanto aumentar la productividad de los trabajadores.
- ✓ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ✓ Mejora la relación jefes-trabajadores.
- ✓ Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ✓ Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- ✓ Ayuda a mantener bajos los costos.
- ✓ Eliminar los temores de incompetencia en los trabajadores
- ✓ Puede aumentar el nivel de satisfacción y desarrollar un sentido de progreso.

Estrategia Nro.7 Planificar la formación de facilitadores internos a fin de equilibrar los costos a nivel de adiestramiento, evitando tener que invertir en consultores externos en materia de calidad de servicio o en políticas educativas erradas

Figura Nro. 7



Fuente: Avellones, Jiménez (2016)

Estrategia Nro.7 Plan de Acción

RECURSOS							
Acciones	Humanos	Materiales	Tecnológicos	Institucional	Tiempo	Responsable	Económico
Elaborar los objetivos en base a los valores organizacionales que refuercen la calidad de servicio interno	Coord. De RRHH	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador, impresora	N/A	1 día	Coord. De RRHH	5.000 Bsf
Definir las actividades que se abordarán en el taller para desarrollar en el trabajo	Coord. De RRHH	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador, impresora	N/A	3 horas (reunión)	Coord. De RRHH	5.000 Bsf
Elaboración de cronograma de actividades (lugar, hora, duración, fecha y contenido)	Coord. De RRHH	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador, impresora	N/A	3 horas (reunión)	Coord. De RRHH	5.000 Bsf
Ejecutar la capacitación en base a las actividades programada	Coord. De RRHH Analista de RRHH	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador, impresora, video beam	N/A	4 horas (duración del taller)	Coord. De RRHH	5.000 Bsf
Evaluar el nivel de aprendizaje a través de feedback	Coord. De RRHH Analista de RRHH	N/A	N/A	N/A	1 hora (duración del taller)	Coord. De RRHH	0 Bsf

Fuente: Avellones, Jiménez (2016)

Beneficio

- ✓ Produce actitudes positivas.
- ✓ Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- ✓ Eleva la moral del personal de la organización.
- ✓ Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y el desempeño laboral.
- ✓ Crea una mejor imagen de la empresa.
- ✓ Permite que el personal se identifique con la empresa.
- ✓ Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- ✓ Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- ✓ Ayuda a solucionar problemas.
- ✓ Incrementa la productividad, calidad del trabajo y servicios.
- ✓ Promueve la comunicación en la organización.

Estrategia Nro.8 Proporcionar políticas orientadas a la calidad de servicio y hacerla parte de la gestión del departamento de RRHH, caracterizando a los clientes, definiendo de forma objetiva el nivel de servicio.

Figura Nro. 8



Fuente: Avellones, Jiménez (2016)

Estrategia Nro.8 Plan de Acción

RECURSOS							
Acciones	Humanos	Materiales	Tecnológicos	Institucional	Tiempo	Responsable	Económico
Diseño y desarrollo de la política contemplada en la calidad de servicio	Gerentes de áreas administrativa	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador, impresora	N/A	7días	Gerentes de áreas administrativa	5.000 Bsf
Validación y aprobación de la política después de revisar y realizar ajustes requeridos para la aceptación de los involucrados	Gerentes de áreas administrativa	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador, impresora	N/A	7días	Gerentes de áreas administrativa	5.000 Bsf
Divulgación consiste en informar a todos los miembros la vigencia y aplicación de la misma	Gerentes de áreas administrativa Coordinadores Empleados	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador, impresora	N/A	1 día	Gerentes de áreas administrativa	5.000 Bsf
Mantenimiento de la política, cumplimiento y vigencia, se recomienda realizar revisiones una vez al año	Gerentes de áreas administrativa	Materiales de oficina (hojas, bolígrafo, carpetas)	Computador, impresora	N/A	Anual	Gerentes de áreas administrativa	5.000 Bsf

Fuente: Avellones, Jiménez (2016)

Beneficios

- ✓ Aseguran un trato equitativo para todos los empleados.
- ✓ Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- ✓ Son fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.
- ✓ Facilita una comunicación abierta y promueve la honestidad.
- ✓ Desarrolla la autoridad, poder y liderazgo.
- ✓ Asegura la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje.
- ✓ Son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.
- ✓ Reflejan la imagen de la empresa y deben reajustarse a tiempo.

Reflexiones Finales

La calidad de servicio, definida en todo el desarrollo de la investigación considerada como una de las formas más eficaces para mejorar procesos continuamente; después del análisis estratégico observado en cada uno de los enfoques del departamento de RRHH, se diseñaron las propuestas para la optimización de la calidad de servicio basado en la atención al cliente interno.

La creación de las propuestas para la mejora continua de los procesos de atención al cliente interno influyen en las problemáticas observables como la falta de la atención hacia el trabajador, la insatisfacción de necesidades, formatos de requerimientos, empatía de la persona responsable, falta de principios orientados a la calidad de servicio, entre otras detalladas a través del estudio realizado en cada una de las áreas que necesitan mayor cuidado en cualquier organización. El servicio al cliente depende de la atención, es decir, del buen trato, tiempo de respuesta para

solucionar problemas y la satisfacción de necesidades para ser percibidos positivamente por los trabajadores.

Al motivar al personal responsable de la prestación del servicio brindándole la capacitación en temas referentes al servicio al cliente se le proporcionan las herramientas necesarias para impartir un servicio óptimo a través de los principios de la calidad, un servicio al cliente de buena calidad se traduce en satisfacción. Cuando el servicio al cliente cumple o supera las expectativas de los trabajadores, éste puede confiar en las habilidades del departamento y por lo tanto esperar a que sus solicitudes sean respondidas en el tiempo estipulado, lo cual puede traducirse directamente a los resultados finales de la gestión de RRHH.

El modelo de Juran sobre la calidad, debe considerarse desde la perspectiva interna; es decir, la calidad se relaciona con el desempeño del servicio que da como resultado la satisfacción del cliente; que es lo que se quiso lograr con la presentación de las propuestas, servicios sin deficiencias, lo que evita la insatisfacción del cliente. En base a este modelo, la misión de la empresa sería lograr una alta calidad en los procesos de servicios, y la misión de cada departamento es obtener una calidad de alto cumplimiento.

Por lo tanto, las recomendaciones de Juran se concentran en tres procesos de calidad principales, planificación de la calidad, el proceso para cumplir los objetivos; el control basado en el proceso de satisfacer los objetivos durante su ejecución y la retroalimentación en el cual son partícipes todos los trabajadores de la organización; y la mejora que se trata de alcanzar los niveles de desempeño con un margen mínimo de error.

De esta manera, se establecen metas de calidad orientadas a satisfacer las necesidades de clientes por igual al uso de los recursos mínimos. Después, se debe diseñar el proceso mediante el cual se obtiene el servicio a fin de satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con las metas de calidad bajo las condiciones actuales del departamento. La planificación estratégica para la calidad determina las metas a corto y largo plazo, establece prioridades y combina los planes con otros objetivos estratégicos corporativos.

El control de calidad requiere determinar qué se va a controlar, establecer las unidades de medición para evaluar la información de manera objetiva, fijar las normas de desempeño, medir el desempeño real, interpretar la diferencia entre el desempeño real y las normas y emprender una acción en cuanto a la diferencia.

Para el mejoramiento de la calidad, se identifican los procesos específicos, es decir, organizar, diagnosticar las causas, proporcionar las soluciones y que estas sean eficaces en las condiciones operativas actuales y ofrecer el control con el fin de conservar las mejoras continuas en los procesos.

El enfoque hacia el compromiso de la alta dirección, la necesidad de mejora, el uso de técnicas para el control de la calidad y la importancia de la capacitación son fundamentales para esta filosofía. Es por ello que se toma en cuenta para la presente investigación a fin de que las propuestas inspiradas en este modelo brinden resultados eficientes en la empresa objeto de estudio.

LISTA DE REFERENCIAS

Arguello D. Emma C. (2005). **Técnicas e Instrumentos de Recolección y tratamiento de datos cuantitativos: Su validez y confiabilidad. Casos y prácticas**, en línea, disponible en https://drive.google.com/file/d/0B-lht7Gm_2KXTDctMTlmdFNJNkk/view?pli=1.

Arias G. F. (2006). **El Proyecto de Investigación: introducción a la metodología científica** (5^{ta} ed.) Caracas: Epísteme.

Arias G. F. (2004). **El proyecto de investigación, guía para su elaboración**. Venezuela: Editorial Episteme. Cuarta Edición.

Arias G. F. (1999). **El proyecto de investigación, guía para su elaboración**. Venezuela: Editorial Episteme. Tercera Edición. Disponible en: <http://es.slideshare.net/brendalozada/el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias-3ra-edicion>.

Balestrini, A. (2006). **Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación.**, España: Editorial Spersing.

Camacho Castellana Juan Carlos (2008). **Marketing de Servicios: La Empresa el cliente**, disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/894/EL%20CLIENTE%20Y%20LA%20EMPRESA.htm>.

Delgado de Smith Yamile (2013). **La Investigación Social en Proceso, Ejercicios y Respuestas**, Universidad de Carabobo 2da reimpresión de la tercera edición.

Galviz Germán Israel, (2011). **Calidad de la Gestión de Servicio**, Fondo Editorial Biblioteca Universidad Rafael Urdaneta, libro en línea disponible en:

<http://www.uru.edu/fondoeditorial/libros/pdf/calidaddelservicio/TEXTO.%20Gerencia%20del%20Servicio.%201ra.Edic.pdf>.

Rojas Ramos Daniel (2003). **Teorías de la Calidad. Orígenes y tendencias de la calidad total** en línea, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-calidad-origenes-y-tendencias-de-la-calidad-total>.

Nerzsa Rey de Polanco (2013). **Planificación y Desarrollo del Talento Humano**. Enfoque Teórico Practico, primera reimpresión de la primera edición, Rectorado Valencia Estado Carabobo

Pacheco Maigualida y González Romy (2012). **Tecnología Educativa**, blog en línea disponible: http://msctecnologiaeducativa3.blogspot.com/p/población-y-muestra_19.html.

Vargas Quiñones Martha Elena y Aldana de Vega Luzángela (2006). **Calidad y Servicio, Conceptos y Herramientas**, libro en línea disponible: https://books.google.co.ve/books?id=_tDLdsjnblsC&pg=PA147&lpg=PA147&dq#v=onepage&q&f=false.

ANEXO A
OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS

CUADRO 1
OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivo General: Proponer estrategias para la calidad del servicio de atención al cliente interno en una empresa del sector salud ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Objetivo Especifico 1	Categoría	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Instrumento
Diagnosticar la situación actual en cuanto a la atención al cliente interno establecida en la empresa objeto de estudio.	Atención al cliente interno	Es el contacto directo entre la empresa y el cliente interno (trabajador) donde se especifican sus necesidades y a través de ellos ofrecer los diferentes servicios que presta la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades del cliente interno. • Servicios ofrecidos 	<p>A-1,2,3 y 4 B-4 y 7</p> <p>A-7, 9 y 14 B-2, 3 y 8</p>	<p>Personal del departamento de RRHH</p> <p>Personal de sede.</p>	Cuestionario

Continuación

Fuente: Avellones, Jiménez (2016)

CUADRO 1
OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivo General: Proponer estrategias para la calidad del servicio de atención al cliente interno en una empresa del sector salud ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Objetivo Específico 2	Categoría	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Instrumento
Identificar debilidades y fortalezas en el servicio de atención al cliente interno en la empresa objeto de estudio.	Debilidades y fortalezas de la atención al cliente interno.	Las Fortalezas son actividades internas de la organización que se llevan a cabo de forma adecuada sin posibilidad de que se pierdan. Las Debilidades son originadas por la falta de disciplina, la identificación de un problema o de un aspecto en la labor que busca mejorarse.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna. • Direccionamiento estratégico. • Aspectos a mejorar 	<p>A-5, 6 y 12 B-1,5,6 y 13</p> <p>A-13 B-12</p> <p>A-15 B-10,11</p>	<p>Personal del departamento de RRHH</p> <p>Personal de sede.</p>	Cuestionario

Continuación

Fuente: Avellones, Jiménez (2016)

CUADRO 1
OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivo General: Proponer estrategias para la calidad del servicio de atención al cliente interno en una empresa del sector salud ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Objetivo Especifico 3	Categoría	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Instrumento
Elaborar estrategias que contribuyan a mejorar la calidad en la atención al cliente interno de la empresa del sector salud.	Estrategias para mejorar la atención.	Es el arte de dirigir y coordinar las acciones para mejorar las debilidades de un proceso y de ponerlas en prácticas para alcanzar el objetivo propuesto.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias para la planificación de los procesos. • Mejoras en los tipos de servicios prestados. 	A-8,10, 11 B-15 A-15 B-9 y 14	Personal de sede.	Cuestionario

Fuente: Avellones, Jiménez (2016)

ANEXO B

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



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



CUESTIONARIO

Estimado trabajador(a), a continuación se presenta un cuestionario para recabar los datos que permitan a esta investigación conocer la situación actual en cuanto a la atención al cliente interno y la calidad de servicio ofrecido por el departamento de RRHH en la empresa objeto de estudio.

La información que usted suministre es de carácter confidencial con fines exclusivamente académicos del Trabajo de Grado para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales.

Gracias por su colaboración...!!!

Creado por: Avellones Edily

Jiménez Dailianys



Cuestionario dirigido al personal de Sede Principal



Instrucciones

- Lea cuidadosamente antes de responder cada afirmación.
- Marque con una X la opción que usted considere más acertada, según sus apreciaciones en base a:
 - **TDA: Totalmente de acuerdo.**
 - **PDA: Parcialmente de acuerdo.**
 - **I: Indiferente.**
 - **PD: Parcialmente en desacuerdo.**
 - **TD: Totalmente en desacuerdo.**
- Marca solo una opción por cada reglón.

ANEXO A

Nº	ITEMS	TDA	PDA	I	PD	TD
1	El departamento de RRHH tiene un sistema de atención al cliente interno.					
2	Cuando usted tiene un problema el departamento de RRHH muestra interés en resolverlo.					
3	Tiene la confianza en que sus requerimientos serán gestionados por el departamento de RRHH adecuadamente.					
4	El departamento de RRHH le da respuesta a sus requerimientos en el tiempo estipulado.					
5	El departamento de RRHH le brinda atención individual a sus requerimientos con amabilidad y orientado al servicio.					
6	El departamento de RRHH siempre está dispuesto a atenderlo cuando lo solicita.					
7	En líneas generales, el departamento de RRHH posee una cultura de servicio hacia sus clientes internos.					
8	Los procesos que utilizan los líderes de RRHH buscan garantizar un servicio de calidad a sus clientes internos.					
9	El comportamiento de los líderes del departamento de RRHH vinculado al servicio que ofrecen, inspira confianza en sus clientes internos.					
10	Los líderes de RRHH mejoran constantemente los procesos y de esta manera brindan un buen servicio de calidad a sus clientes internos.					

11	El líder de RRHH toma en cuenta sus requerimientos, sugerencias, comentarios para mejorar los procesos y ofrecer un mejor servicio.					
12	El liderazgo que se ejerce en el departamento de RRHH posee una influencia positiva en sus clientes internos, para de tal forma lograr calidad en el servicio.					
13	El gerente de RRHH adecua un modelo de servicio a sus clientes internos.					
14	El personal de RRHH ofrece los servicios necesarios para satisfacer las solicitudes de sus trabajadores.					
15	Según su opinión, se requiere mejorar los aspectos que manejan los servicios para que este responda de forma más eficaz.					



Cuestionario dirigido al personal del Departamento de RRHH



Instrucciones

- Lea cuidadosamente antes de responder cada afirmación.
- Marque con una X la opción que usted considere más acertada, según sus apreciaciones en base a:
 - **TDA: Totalmente de acuerdo.**
 - **PDA: Parcialmente de acuerdo.**
 - **I: Indiferente.**
 - **PD: Parcialmente en desacuerdo.**
 - **TD: Totalmente en desacuerdo.**
- Marca solo una opción por cada reglón

ANEXO B

Nº	ITEMS	TDA	PDA	I	PD	TD
1	El departamento de RRHH cuenta con instalaciones cómodas para brindar un buen servicio al cliente interno.					
2	El departamento de RRHH cuenta con los elementos básicos (artículos de trabajo, equipos, mobiliario, entre otros) que proporcionan un buen servicio al cliente interno.					
3	RRHH posee políticas de horarios convenientes (flexibles) para la atención al cliente.					
4	Existen medios de comunicación (cartelera, TV, publicaciones, e-mail, boletines, entre otros) a lo largo de las oficinas de RRHH que muestran información relevante y de interés.					
5	Se mantiene informado de los cambios y mejoras de los procesos y herramientas de RRHH.					
6	Al momento de realizar una solicitud al área de RRHH el procedimiento se da en forma sencilla para recibir respuesta inmediata.					
7	Los equipos y herramientas (métodos) de RRHH son los más idóneos para brindar un buen servicio.					
8	Al formar parte del departamento de RRHH observa que los líderes contribuyen con sus trabajadores mediante los servicios ofrecidos.					

9	Como profesional en el área, es necesario mejorar aspectos que se consideran debilidades por falta de empatía, toma de decisiones, comunicación y conflictos laborales.					
10	La calidad de servicio debe estar dentro de las políticas de la empresa para que pueda ser gestionada por el departamento de RRHH.					
11	La misión y visión del departamento de RRHH están orientadas a la calidad de servicio.					
12	Los objetivos del departamento de RRHH están enfocados a las solicitudes de los trabajadores.					
13	La comunicación es asertiva entre los coordinadores y empleados del departamento de RRHH.					
14	Crear estrategias para mejorar la calidad de servicio arrojaría los resultados esperados por la gerencia, el departamento y trabajador.					
15	En el departamento de RRHH existen formatos o algún manual de orientación que agilizan los procesos o servicios ofrecidos.					

ANEXO C
TABULACIÓN DE RESULTADOS

Tabulación de Resultados

Cuestionario A

Cuadro 1

El departamento de RRHH tiene un sistema de atención al cliente interno.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	TDA	3	15%
	PDA	4	20%
	I	8	40%
	PD	4	20%
	TD	1	5%
	Totales	20	100%

Cuadro 2

Cuando usted tiene un problema el departamento de RRHH muestra interés en resolverlo.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	TDA	0	0%
	PDA	1	5%
	I	7	35%
	PD	8	40%
	TD	4	20%
	Totales	20	100%

Cuadro 3

Usted tiene la confianza en que sus requerimientos serán gestionados por el departamento de RRHH adecuadamente.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	TDA	0	0%
	PDA	1	5%
	I	4	20%
	PD	14	70%
	TD	1	5%
	Totales	20	100%

Cuadro 4

El departamento de RRHH le da respuesta a sus requerimientos en el tiempo estipulado.

	ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	TDA	0	0%
	PDA	0	0%
	I	8	40%
	PD	11	55%
	TD	1	5%
	Totales	20	100%

Cuadro 5

El departamento de RRHH le brinda atención individual a sus requerimientos con amabilidad y orientado al servicio.

	ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	TDA	0	0%
	PDA	3	15%
	I	8	40%
	PD	7	35%
	TD	2	10%
	Totales	20	100%

Cuadro 6

El departamento de RRHH siempre está dispuesto a atenderlo cuando lo solicita.

	ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	TDA	0	0%
	PDA	3	15%
	I	5	25%
	PD	10	50%
	TD	2	10%
	Totales	20	100%

Cuadro 7

En líneas generales el departamento de RRHH posee una cultura de servicio hacia sus clientes internos.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	TDA	0	0%
	PDA	0	0%
	I	7	35%
	PD	13	65%
	TD	0	0%
	Totales	20	100%

Cuadro 8

Los procesos que utilizan los líderes de RRHH buscan garantizar un servicio de calidad a sus clientes internos.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	TDA	0	0%
	PDA	0	0%
	I	7	35%
	PD	10	50%
	TD	3	15%
	Totales	20	100%

Cuadro 9

El comportamiento de los líderes del departamento de RRHH vinculado al servicio que ofrecen, inspira confianza en sus clientes internos.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	TDA	0	0%
	PDA	0	0%
	I	4	20%
	PD	11	55%
	TD	5	25%
	Totales	20	100%

Cuadro 10

Los líderes de RRHH mejoran constantemente los procesos y de esta manera brindan un buen servicio de calidad a sus clientes internos.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	TDA	0	0%
	PDA	0	0%
	I	6	30%
	PD	9	45%
	TD	5	25%
	Totales	20	100%

Cuadro 11

El líder de RRHH toma en cuenta sus requerimientos, sugerencias, comentarios para mejorar los procesos y ofrecer un mejor servicio.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
11	TDA	0	0%
	PDA	1	5%
	I	7	35%
	PD	6	30%
	TD	6	30%
	Totales	20	100%

Cuadro 12

El liderazgo que se ejerce en el departamento de RRHH posee una influencia positiva en sus clientes internos, para de tal forma lograr calidad en el servicio.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	TDA	0	0%
	PDA	0	0%
	I	8	40%
	PD	11	55%
	TD	1	5%
	Totales	20	100%

Cuadro 13

El gerente de RRHH adecua un modelo de servicio a sus clientes internos.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
13	TDA	0	0%
	PDA	0	0%
	I	13	65%
	PD	7	35%
	TD	0	0%
	Totales	20	100%

Cuadro 14

El personal de RRHH ofrece los servicios necesarios para satisfacer las solicitudes de sus trabajadores

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
14	TDA	0	0%
	PDA	0	0%
	I	8	40%
	PD	11	55%
	TD	1	5%
	Totales	20	100%

Cuadro 15

Según su opinión, se requiere mejorar los aspectos que manejan los servicios para que este responda de forma más eficaz.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
15	TDA	12	60%
	PDA	8	40%
	I	0	0%
	PD	0	0%
	TD	0	0%
	Totales	20	100%

Tabulación de Resultados

Cuestionario (B)

Cuadro 1

El departamento de RRHH cuenta con instalaciones cómodas y ofrece bienestar para brindar un buen servicio al cliente interno.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	TDA	1	25%
	PDA	1	25%
	I	0	0%
	PD	2	50%
	TD	0	0%
	Totales	4	100%

Cuadro 2

El departamento de RRHH cuenta con los elementos básicos (artículos de trabajo, equipos, mobiliario, entre otros) que proporcionan un buen servicio al cliente interno.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	TDA	1	25%
	PDA	2	50%
	I	0	0%
	PD	1	25%
	TD	0	0%
	Totales	4	100%

Cuadro 3

RRHH posee políticas de horarios convenientes (flexibles) para la atención al cliente.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	TDA	1	25%
	PDA	1	25%
	I	0	0%
	PD	0	0%
	TD	2	50%
	Totales	4	100%

Cuadro 4

Existen medios de comunicación (carteleros, TV, publicaciones, e-mail, boletines, entre otros) a lo largo de las oficinas de RRHH que muestran información relevante y de interés.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	TDA	0	0%
	PDA	2	50%
	I	1	25%
	PD	1	25%
	TD	0	0%
	Totales	4	100%

Cuadro 5

Se mantiene informado de los cambios y mejoras de los procesos y herramientas de RRHH.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	TDA	1	25%
	PDA	2	50%
	I	0	0%
	PD	1	25%
	TD	0	0%
	Totales	4	100%

Cuadro 6

Al momento de realizar una solicitud al área de RRHH el procedimiento se da en forma sencilla para recibir respuesta inmediata.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	TDA	0	0%
	PDA	1	25%
	I	2	50%
	PD	1	25%
	TD	0	0%
	Totales	4	100%

Cuadro 7

Los equipos y herramientas (métodos) de RRHH son los más idóneos para brindar un buen servicio.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	TDA	0	0%
	PDA	1	25%
	I	1	25%
	PD	2	50%
	TD	0	0%
	Totales	4	100%

Cuadro 8

Usted que forma parte del departamento de RRHH observa que los líderes contribuyen con sus trabajadores mediante los servicios ofrecidos.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	TDA	1	25%
	PDA	1	25%
	I	0	0%
	PD	2	50%
	TD	0	0%
	Totales	4	100%

Cuadro 9

Según su opinión profesional es necesario mejorar aspectos que se consideran debilidades por falta de empatía, toma de decisiones, comunicación y conflictos laborales.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	TDA	3	75%
	PDA	1	25%
	I	0	0%
	PD	0	0%
	TD	0	0%
	Totales	4	100%

Cuadro 10

Usted cree que la calidad de servicio debe estar dentro de las políticas de la empresa para que pueda ser gestionada por el departamento de RRHH.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	TDA	2	50%
	PDA	2	50%
	I	0	0%
	PD	0	0%
	TD	0	0%
	Totales	4	100%

Cuadro 11

La misión y visión del departamento de RRHH están orientadas a la calidad de servicio.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
11	TDA	0	0%
	PDA	1	25%
	I	1	25%
	PD	0	0%
	TD	2	50%
	Totales	4	100%

Cuadro 12

Los objetivos del departamento de RRHH están enfocados a las solicitudes de los trabajadores.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	TDA	0	0%
	PDA	1	25%
	I	1	25%
	PD	2	50%
	TD	0	0%
	Totales	4	100%

Cuadro 13

La comunicación es asertiva entre los coordinadores y empleados del departamento de RRHH.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
13	TDA	1	25%
	PDA	1	25%
	I	0	0%
	PD	2	50%
	TD	0	0%
	Totales	4	100%

Cuadro 14

Crear estrategias para mejorar la calidad de servicio arrojaría los resultados esperados por la gerencia, el departamento y trabajador.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
14	TDA	2	50%
	PDA	1	25%
	I	0	0%
	PD	1	25%
	TD	0	0%
	Totales	4	100%

Cuadro 15

En el departamento de RRHH existen formatos o algún manual de orientación que agilizan los procesos o servicios ofrecidos.

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
15	TDA	1	25%
	PDA	2	50%
	I	0	0%
	PD	1	25%
	TD	0	0%
	Totales	4	100%

ANEXO D
ANÁLISIS ESTRATÉGICO

**CUADRO 4
ANALISIS ESTRATEGICO**

<i>DEBILIDADES</i>	<i>FORTALEZA</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de atención a los trabajadores y a sus necesidades. • Falta de un formato de requerimientos o solicitudes como parte de la gestión de los servicios prestados. • Falta de atención y tiempo de respuesta de las solicitudes (requiere de mucho tiempo para su ejecución). • El valor agregado hacia la satisfacción. • Poca Empatía. • Falta de comunicación asertiva. • Trato hacia los clientes. • Manejo de preguntas y procesar respuestas al cliente interno. • Falta de un horario de atención. • Calidad Humana. • Compromiso. • Relaciones interpersonales. • Actitud del personal responsable. • Orientación al cliente. • Servicio esperado por el cliente. • Falta de una cultura en servicio. • Informatización de la comunicación interna. • Personal no calificado en calidad de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de los procesos de la gestión humana. • Supervisión y aprobación de los procesos de pago al personal. • Procesos de desincorporación del personal en los sistemas, emisión de liquidaciones, prestaciones y entregas de cheques y recibos de pagos. • Verificación de soportes de ausencia justificadas y no justificadas. • Pagos de nomina quincenal. • Visión, misión, valores del servicio al cliente externo. • Personal dispuesto al aprendizaje. • Equipos, instalaciones y herramientas para realizar las funciones. • Sistemas automatizados de RRHH • Comunicación interna departamental. • Las políticas de la empresa gestionadas por el departamento. • Formatos de solicitudes de prestaciones sociales, llamadas telefónicas, evaluación de desempeño. • Medición de las necesidades del trabajador en niveles muy bajos. • Ausencias de políticas coherentes en materia de calidad de servicio. • Comportamiento de los líderes del departamento de RRHH.
<i>AMENAZAS</i>	<i>OPORTUNIDADES</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Éticas de trabajo con objetivos en la calidad, productividad y mejora continua por parte de las organizaciones que puedan afectar la competitividad de la empresa. • Ausencia de una política educativa destinada a formar individuos con conocimientos técnicos, científicos en la calidad. • Inversiones elevadas en capital humano con conocimientos en calidad de servicio y experiencia por parte de los consultores externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades de desarrollo • Tendencias de aplicar la filosofía de calidad en RRHH. • Procesos que permitan identificar las fallas o problemas antes de que estos afecten a los clientes. • Medios para conocer la satisfacción del cliente. • Estrategias para mejorar los servicios. • Expertos para el servicio al cliente por medio de actitudes, conductas, consolidando y alineando el servicio dentro de la empresa.

Fuente: Avellones, Jiménez (2016)