



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



**CALIDAD DE SERVICIO QUE OFRECE EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS AL CLIENTE INTERNO EN
UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN UBICADA EN
VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Autores:

Lucena Mary Carmen

Santiago Yanitza

Campus Bárbula, Abril de 2016



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



**CALIDAD DE SERVICIO QUE OFRECE EL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS AL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DEL
SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN UBICADA EN VALENCIA, ESTADO
CARABOBO**

Tutor:
Lic. Bruno Valera

Autores:
Lucena Mary Carmen
Santiago Yanitza

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

Bárbula, Abril de 2016



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 bajo el título, **“CALIDAD DE SERVICIO QUE OFRECE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS AL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO”** presentado por las bachilleres **Mari C Lucena C.I 19.320.794** y **Yanitza Santiago C.I 14.381.097**, cumple con los requisitos de forma y de fondo para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales.

Tutor:
Bruno Valera

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales

Campus Bárbula, Abril de 2016



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



TITULO ANTERIOR

ESTRATEGIAS DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO
POR PARTE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE
UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION UBICADA EN
EL ESTADO CARABOBO

RAZÓN DEL CAMBIO

El titulo anterior fue cambiado por recomendación del tutor y para delimitar el tema de estudio.

TITULO NUEVO

**“CALIDAD DE SERVICIO QUE OFRECE EL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS AL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DEL
SECTOR DE LA CONSTRUCCION UBICADA EN VALENCIA, ESTADO
CARABOBO”**

Yo, Bruno Valera, En mi calidad de tutor del trabajo de grado antes mencionado confirmo estar de acuerdo en el cambio de título realizado por la bachilleres autoras en esta caso Mary C. Lucena C.I V- 19.320.794 y Yanitza Santiago C.I V-14.381.097.

Tutor
Campus Bárbula, Marzo de 2016

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mis padres Mery Vásquez y Nelson Lucena, por darme la vida, quererme mucho, creer en mi y porque siempre me apoyaron.

Todos mis amigos y compañeros de clase, por compartir los buenos y malos momentos, en especial a mis amigas Keren Suárez y Loida Suárez, por darme siempre una motivación extra

Mary Carmen Lucena

DEDICATORIA

A Dios, quien desde mi despertar a la vida me acompaña y manifiesta su amor.

A mis padres Mary Cándida González y Pedro Antonio Santiago por estar siempre a mi lado apoyándome

A Mi Hijo Javier Alejandro Rodríguez por ser mi más grande inspiración, mi compañero de sueños el amor más puro

A mi compañera de Trabajo de Grado Mary Carmen Lucena por haber compartido esta aventura conmigo

A mi esposo Wilmer Rodríguez por su apoyo y amor en todo momento

A mi gran amiga Roselis Barboza por animarme a terminar el camino que un día decidimos recorrer juntas, demostrándome que aun en la distancia la amistad y los sueños pueden ir de la mano

Yanitza Santiago

AGRADECIMIENTOS

A Dios y la Virgen por darme la salud, la fortaleza, así como guiarme en este camino para el logro de esta meta.

A mis padres, Hermano, Tías, Tíos y demás familiares, por darme su apoyo incondicional mostrándome que con Resistencia, Voluntad, Unión y Humildad es posible vencer todos los obstáculos y conseguir las metas.

A Enrique mi Esposo, gracias por ser la fuerza de voluntad en mi vida, por creer en mí y por siempre estar allí en las buenas y malas apoyándome.

A la Institución, Universidad de Carabobo por haberme dado la oportunidad brindándome toda la ayuda y herramientas necesarias para formarme como Profesional.

A Yanitza Santiago, mi compañera de Trabajo de Grado y amiga, por su paciencia y comprensión durante el desarrollo de esta investigación.

A mi profesor y tutor Bruno Valera por apoyarme en este proyecto y guiarme a lo largo de la carrera, dando siempre una enseñanza de vida y sobre todo profesional.

Mary Carmen Lucena

AGRADECIMIENTOS

Son muchas personas especiales, que me gustaría agradecer por sus consejos, apoyo, ánimo, compañía y amistad en las diferentes etapas de mi vida. Unas están conmigo y otras en mis recuerdos y corazón. Quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo el apoyo que me han brindado y por sus bendiciones.

A Dios Todopoderoso por guiarme siempre por el mejor camino por su infinita bondad y amor a lo largo de mi vida, por estar presente en todo momento

A mis padres por su gran apoyo y su gran bondad en especial a mi madre siempre incondicional

A La Universidad de Carabobo y muy especialmente a mi casa de estudios FACES y la escuela de Relaciones Industriales, por inculcarme los conocimientos necesarios para lograr mi meta.

A mis compañeros y amigos de estudio por los buenos y malos momentos compartidos.

A mi profesor y tutor Bruno Valera por el apoyo y el tiempo dedicado, por sus sugerencias e ideas que de mucho provecho nos sirvió, y por el respaldo y confianza brindada en el desarrollo de nuestra tesis y de nuestra formación profesional.

A Luis Lara gracias por su orientación, conocimiento y por el tiempo invertido en nosotros como guía para el desarrollo de nuestro trabajo de grado.

Yanitza Santiago



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



**CALIDAD DE SERVICIO QUE OFRECE EL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS AL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DEL
SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN UBICADA EN VALENCIA ESTADO
CARABOBO**

Autores: Mary Carmen Lucena y Yanitza Santiago

Tutor: Bruno Valera

Fecha: Febrero de 2016

RESUMEN

El estudio que se presenta a continuación tuvo como objetivo general analizar la calidad de servicio que ofrece el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno para el incremento de la motivación, la productividad y el sentido de pertenencia de una empresa del sector de la construcción del estado Carabobo, a partir del fortalecimiento de su imagen interna, el mejoramiento del sentido de pertenencia en los empleados y una adecuada comunicación e integración a nivel organizacional; ya que, pareciera que sus esfuerzos, se orientan mayormente hacia el cliente externo, dejando a un lado a sus principales colaboradores; para tal fin se diseñó una metodología de naturaleza descriptiva, apoyada en una investigación de campo, así como la aplicación de dos instrumentos de recolección de datos, la entrevista y la encuesta, aplicada al gerente de Recursos Humanos y a cincuenta (50) trabajadores de la empresa, lo que permitió describir los servicios ofrecidos por el departamento de Recursos Humanos al cliente interno, determinar el nivel de calidad de los servicios del departamento referido desde la perspectiva del cliente interno e identificar las debilidades y fortalezas de la calidad de servicio. Los resultados obtenidos determinaron que de los indicadores incluidos en el estudio, se evidencian mayores debilidades en los relacionados con el manejo del cliente interno, ya que se percibe entre los trabajadores que el servicio que brinda el Departamento de Recursos Humanos no está acorde a sus necesidades, la información suministrada por el área no es la adecuada a sus necesidades y el servicio que presta no cubre sus expectativas, por lo que se recomendó evaluar de manera formal, a través de formatos que puedan ser medibles cualitativa o cuantitativamente, y de esta manera conocer las debilidades y fortalezas del servicio prestado, y manejar información precisa de las oportunidades de mejora de los servicios.

Descriptores: Calidad de servicio, cliente interno, gestión de recursos humanos.



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



**QUALITY OF SERVICE OFFERED BY THE DEPARTMENT OF HUMAN
RESOURCES TO THE INTERNAL CUSTOMER IN A CONSTRUCTION
COMPANY LOCATED IN VALENCIA, CARABOBO STATE**

Authors: Mary Carmen Lucena y Yanitza Santiago

Tutor: Bruno Valera

Fecha: March 2016

ABSTRACT

The study presented below has the general objective was to analyze the quality of service offered by the Department of Human Resources to the internal customer for increasing motivation, productivity and sense of belonging to a construction company in state of Carabobo, from strengthening its internal image, improving the sense of belonging in employees and appropriate communication and integration at the organizational level; because, it seems that their efforts are directed mostly toward the external customer, leaving aside his top aides; to this end, a descriptive methodology, based on field research and the application of two data collection instruments, interview and survey, conducted by HR manager and fifty (50) workers designed the company, allowing describe the services offered by the department of Human Resources internal customer, determine the level of quality of services offered by the department concerned from the perspective of internal customer and identify the strengths and weaknesses of the quality of service offered . The results determined that the indicators included in the study, major weaknesses are evident in those related to the management of internal customers, as it is perceived among workers that the service provided by the Department of Human Resources is not according to your needs the information provided by the area is not suitable to their needs and the service provided does not meet your expectations, so it is recommended to evaluate formally through formats that can be qualitatively measurable or quantitatively, and thus know the weaknesses and strengths of the service, and manage accurate opportunities for improving services.

Descriptors: Quality of service, internal customers, human resources management.

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	x
Índice General	xi
Índice de Cuadros.....	xiii
Índice de Tablas	xiv
Índice de Gráficos	xvii
Introducción	21

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	23
Formulación del Problema	31
Objetivos de la Investigación	32
Objetivo General	32
Objetivos Específicos.....	32
Justificación de la Investigación	33

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la investigación	36
Bases Teóricas.....	44
Definición y características del servicio al cliente interno.....	44
La satisfacción del personal como propósito fundamental	47
Teorías que sustentan la satisfacción del trabajador	49
Condicionantes externos e internos a la gestión de recursos humanos.....	60
Estrategias gerenciales y planeación estratégica.....	62
Gestión de Recursos Humanos.....	64
Modelo de Calidad de Servicio al Cliente Interno de Karl Albretch	66
Definición de Términos Básicos	72

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la investigación.....	78
Estrategia Metodológica	79
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	86
Población y muestra	87
Validez.....	88
Confiabilidad	89

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis y Presentación de los Resultados.....	91
Análisis del nivel de calidad de los servicios ofrecido por el departamento de Recursos Humanos desde la perspectiva del cliente interno	137
Identificación de las fortalezas y debilidades de la calidad de servicio ofrecido por el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno	138

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	141
Recomendaciones	144

LISTA DE REFERENCIAS.....	146
---------------------------	-----

ANEXOS	150
--------------	-----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Técnico Metodológico (Operacionalización de las Variables)	83
Cuadro N° 2. Resultados de la entrevista para describir los servicios ofrecidos por el departamento de Recursos Humanos al cliente interno en una empresa del sector de la construcción ubicada en el estado Carabobo. Indicador: Cliente	94
Cuadro N° 3. Resultados de la entrevista para describir los servicios ofrecidos por el departamento de Recursos Humanos al cliente interno en una empresa del sector de la construcción ubicada en el estado Carabobo. Indicador: Servicio.....	95
Cuadro N° 4. Resultados de la entrevista para describir los servicios ofrecidos por el departamento de Recursos Humanos al cliente interno en una empresa del sector de la construcción ubicada en el estado Carabobo. Indicador: Recursos	98
Cuadro N° 5. Resultados de la entrevista para describir los servicios ofrecidos por el departamento de Recursos Humanos al cliente interno en una empresa del sector de la construcción ubicada en el estado Carabobo. Indicador: Gente	100
Cuadro N° 6. Referentes comparativos de instrumentos cuantitativos	104
Cuadro N° 7. Fortalezas y debilidades de la calidad de servicio ofrecido por el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Distribución de la población y muestra delimitada para el estudio.....	90
Tabla N° 2. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Atención del departamento	105
Tabla N° 3. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Servicio del departamento	106
Tabla N° 4. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Información ...	107
Tabla N° 5. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Cumplimiento de expectativas	108
Tabla N° 6. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: manejo del cliente interno.	109
Tabla N° 7. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Expectativas del cliente interno	111
Tabla N° 8. Frecuencia de resultados relacionados con: Entendimiento de las necesidades	112
Tabla N° 9. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Conocimiento en el manejo de la información	113
Tabla N° 10. Frecuencia de resultados relacionados con: Resolución de problemas por parte del departamento.....	114
Tabla N° 11. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Tiempo de espera	115
Tabla N° 12. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: servicio del Departamento de Recursos Humanos.....	116

Tabla N° 13. Frecuencia de resultados relacionados con: Conocimiento de los procesos.....	118
Tabla N° 14. Frecuencia de resultados relacionados con: Conocimiento de los lineamientos	119
Tabla N° 15. Frecuencia de resultados relacionados con: Procesos según normativas del departamento	120
Tabla N° 16. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Cumplimiento de normas y procedimientos	121
Tabla N° 17. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Cumplimiento del horario de atención al público	122
Tabla N° 18. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: procesos del departamento	123
Tabla N° 19. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Recursos tecnológicos.....	125
Tabla N° 20. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Buzón de sugerencias	126
Tabla N° 21. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Recursos necesarios	127
Tabla N° 22. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Aceptación de críticas	128
Tabla N° 23. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Cortesía del personal	129
Tabla N° 24. Frecuencia de resultados relacionados con: Relaciones interpersonales en el departamento	130

Tabla N° 25. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: recursos empleados por el departamento	131
Tabla N° 26. Frecuencia de resultados relacionados con: Disposición al realizar actividades	133
Tabla N° 27. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador Conocimiento del cargo	134
Tabla N° 28. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Enfoque en calidad de servicio	135
Tabla N° 29. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Compromiso con el cargo.....	136
Tabla N° 30. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Valores organizacionales	137
Tabla N° 31. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: gente.....	138

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Atención del departamento	105
Gráfico N° 2. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Servicio del departamento	106
Gráfico N° 3. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Información	107
Gráfico N° 4. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Cumplimiento de expectativas	108
Gráfico N° 5. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: manejo del cliente interno.....	109
Gráfico N° 6. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Expectativas del cliente interno	111
Gráfico N° 7. Frecuencia de resultados relacionados con: Entendimiento de las necesidades.....	112
Gráfico N° 8. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Conocimiento en el manejo de la información	113
Gráfico N° 9. Frecuencia de resultados relacionados con: Resolución de problemas por parte del departamento.....	114
Gráfico N° 10. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Tiempo de espera.....	115
Gráfico N° 11. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: servicio del Departamento de Recursos Humanos	116
Gráfico N° 12. Frecuencia de resultados relacionados con: Conocimiento de los procesos.....	118

Gráfico N° 13. Frecuencia de resultados relacionados con: Conocimiento de los lineamientos.....	119
Gráfico N° 14. Frecuencia de resultados relacionados con: Procesos según normativas del departamento.....	120
Gráfico N° 15. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Cumplimiento de normas y procedimientos	121
Gráfico N° 16. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Cumplimiento del horario de atención al público.....	122
Gráfico N° 17. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: procesos del departamento	123
Gráfico N° 18. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Recursos tecnológicos.....	125
Gráfico N° 19. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Buzón de sugerencias.....	126
Gráfico N° 20. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Recursos necesarios.....	127
Gráfico N° 21. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Aceptación de críticas.....	128
Gráfico N° 22. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Cortesía del personal.....	129
Gráfico N° 23. Frecuencia de resultados relacionados con: Relaciones interpersonales en el departamento.....	130
Gráfico N° 24. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: recursos empleados por el departamento	131

Gráfico N° 25. Frecuencia de resultados relacionados con: Disposición al realizar actividades.....	133
Gráfico N° 26. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador Conocimiento del cargo	134
Gráfico N° 27. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Enfoque en calidad de servicio.....	135
Gráfico N° 28. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Compromiso con el cargo	136
Gráfico N° 29. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Valores organizacionales.....	137
Gráfico N° 30. Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: gente	138

INTRODUCCIÓN

La gestión de calidad en el área de Recursos Humanos de una empresa de servicios está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios tecnológicos y las tendencias gerenciales, mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente interno y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia

En este sentido, hay que indicar que la calidad de servicio no se administra como la de los productos industriales, el servicio tiene la particularidad de ser intangible, su prestación y su consumo son simultáneos, al revés de lo que ocurre con los productos, que primero son fabricados y luego han de venderse y ser utilizados. En la industria en general, la gestión de la calidad de servicio aporta ganancias en productividad al reducirse las mermas y los costos de fabricación; en servicios, la productividad se expresa en términos de satisfacción del cliente.

Por tanto, la escogencia de éste tema se basó en la importancia que tiene satisfacer las expectativas del cliente, haciéndose necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades y con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido. La calidad, y más concretamente la calidad de servicio, se está convirtiendo en los actuales días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones a nivel mundial, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas.

Por ello, a través de esta investigación se puede obtener valiosa información, que será estudiada para analizar la calidad de servicio que ofrece el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno para el incremento de la motivación, la productividad y el sentido de pertenencia de una empresa del sector de la construcción del estado Carabobo. De esta manera el trabajo se organizó en los siguientes capítulos;

El Capítulo I, El Problema, el cual aborda el planteamiento del problema, los objetivos, tanto general como específico, y justificación de la investigación.

El Capítulo II, Marco Teórico, está basado en antecedentes de la investigación, que son aquellos estudios, trabajos de grado o tesis, donde plantean una breve síntesis conceptual de las investigaciones realizadas, bases teóricas, que son teorías que han desarrollado modelo y/o síntesis que soporten la investigación y la definición de términos que sustentan la misma.

En el capítulo III, relativo al marco metodológico presenta el procedimiento para obtener información y la manera como se realizó el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de los instrumentos diseñados.

En el capítulo IV, se demuestra la información recopilada y analizada de acuerdo a los instrumentos de recolección de datos aplicados. Y finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones una vez desarrollada toda la investigación, que contienen las reflexiones alcanzadas en el estudio realizado, además de la lista de referencias que fueron pertinentes revisar para la realización de la misma.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Cuando se hace referencia a la calidad de servicio dentro de una organización, se deben tomar en cuenta las diferencias sustanciales presentes en las necesidades y expectativas de los consumidores y su relación con los clientes internos (los trabajadores), lo cual traerá como consecuencia la necesidad de aplicar una herramienta de motivación que permita que los empleados se identifiquen y alineen con la filosofía de la empresa, con los esfuerzos que ésta realiza para alcanzar satisfacción en sus procesos.

En este sentido, Pride y Ferrel (2007:61) indican que las empresas utilizan la calidad de servicio como “una estrategia gerencial que guía las actividades generales de la organización, con el fin de identificar las características diferenciales en las necesidades o deseos de los clientes y/o usuarios para así satisfacerlas”, es aquí donde el grupo humano que conforma la organización juega un papel fundamental para el logro de los objetivos.

Asimismo, en las organizaciones de hoy en día, resulta imprescindible definir la importancia que tiene la participación del personal en el desarrollo de estrategias y planificaciones que se desarrollan en las empresas y en el entorno donde estas operan, para lo que se debe tomar en cuenta la calidad de servicio al cliente interno. En forma conceptual, Bohnenberger (2005:6) se refiere a éste como “El conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructura,

dirigentes y demás componentes a un mercado constituido por los trabajadores o Clientes Internos” que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y como consecuencia directa su productividad.

De esta forma, la calidad de servicio, y en especial la comunicación interna, se han convertido en el centro de muchos debates en el seno de diferentes investigaciones tanto a nivel empresarial como académico. Y es que, parece haberse tomado verdadera conciencia en relación a los problemas originados por una comunicación deficiente y empleados desmotivados (los dos vértices principales que potencian la calidad de servicio interno). De hecho, estudios realizados ponen de manifiesto que son los problemas de comunicación, junto con los de planificación y la desmotivación laboral, factores que dificultan la productividad y el éxito de las empresas.

Dentro de la perspectiva internacional, un estudio llevado a cabo por Rafiq y Ahmed (2010:11) señala “la importancia de la experimentación y generación de un ambiente de libertad para el desarrollo de habilidades y competencias; de allí que indican que en la era de la creatividad, sólo las compañías capaces de crear con rapidez sobrevivirán”. De este modo, para triunfar en este contexto, las organizaciones tendrán que encontrar maneras para infundir energía en la gente. Para defender su postulado, los investigadores hacen la siguiente analogía:

La misión del servicio al cliente interno es atraer y fidelizar al colaborador, logrando que “compre” la empresa, sus productos y servicios; en otras palabras implica que sea leal a la marca. Uno puede saber si un cliente interno realmente está fidelizado con la marca si: está convencido de que donde trabaja es el mejor lugar para trabajar, cree el mensaje que le da la gerencia, siente la mejor experiencia posible al trabajar allí y especialmente cuando siente que no está trabajando, sino divirtiéndose (p. 11).

De la cita anterior, se desprende la importancia de que, al igual que todo proceso de calidad, la empresa debe entender cuáles aspectos valora el cliente interno, entre los cuales se pueden mencionar: tener desafíos, autorrealización, que les den las reglas claras y objetivos alcanzables, tener indicadores cuantificables de logros. De este modo, se considera a la calidad de servicio al cliente interno como un medio para poder retener y obtener estos talentos que tanto necesitan las organizaciones. Haciendo una analogía con la calidad de servicio al cliente tradicional, donde lo que se persigue es satisfacer necesidades y crear fidelización de los compradores, el nuevo modelo es un proceso de satisfacción de necesidades, deseos y expectativas de un cliente interno.

Por otra parte, el cliente interno no sólo se presenta en la actualidad como el principal activo intangible de las empresas, sino también como la primera ventaja competitiva o el elemento diferenciador de la empresa respecto a la competencia; por lo tanto, es a este cliente interno, el primero a venderse la imagen que la organización desea proyectar al entorno, sean estos proveedores, clientes, consumidores, gobierno, comunidad, sociedad, entre otros. He aquí entonces, la importancia de un enfoque gerencial orientado a atender las necesidades y expectativas de los clientes internos, para elevar la motivación e impulsar altos niveles de productividad laboral.

De acuerdo con la teoría del servicio al cliente interno de Biswas (2011:44), “todos los empleados, equipos o departamentos de la empresa son a la vez proveedores y clientes de servicios y productos”. De acuerdo con los autores citados, un empleado obtiene un servicio en un punto de la cadena de valor y ofrece un servicio a otro empleado más a lo largo de la cadena de valor. Si el servicio al cliente interno es efectivo, cada empleado puede tanto proporcionar como recibir un servicio excepcional desde y hacia otros empleados. También el concepto ayuda a los

empleados a entender la importancia de su papel y cómo sus funciones se relacionan con los demás. Si el marketing interno se aplica bien, también puede alentar a todos los empleados para ver el proceso en términos de percepción del valor añadido de los clientes, y la misión estratégica de la organización.

A partir de esta nueva concepción, y en función de mejorar la competitividad en el sector en el cual se desempeñan, las organizaciones deben tomar conciencia de la necesidad de entablar un diálogo más estrecho, creativo y regular con el personal. Por tal razón, es necesario realizar diagnósticos, que permitan construir intencionalmente las estructuras y las estrategias necesarias para realzar y maximizar el aprendizaje organizacional, así como el logro de objetivos y metas, en este caso el diagnostico fue realizado en el personal de una empresa del sector de la construcción, ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, desde la perspectiva de la calidad de servicio al cliente interno, promovidas por el departamento de Recursos Humanos de la referida organización, las cuales permitirán, conocer cómo está la organización y a partir de allí, planear su desarrollo a corto y mediano plazo; utilizando estrategias, técnicas y herramientas que potencien su productividad.

Ruiz (2002:67) expresa en su libro titulado: Gestión de la Calidad del Servicio, que en “este mundo globalizado y competitivo se hace necesario para la supervivencia de muchas organizaciones implementar estrategias que lleven a las mismas a prestar una mejor calidad de servicio y para poder lograr que los clientes se formen una impresión positiva”, es decir, tienen que recibir del empleado la garantía de que va a satisfacer todas sus necesidades y expectativas y éste para poder realizar esta labor excelente necesita las herramientas que la empresa le pueda suministrar, impulsando su capacidad personal beneficiando a la organización, pues se consolidará en el tiempo garantizando su permanencia en el mercado.

Es así, que los servicios ofrecidos dependen de la calidad del factor humano que labora en la empresa y el departamento de recursos humanos juega un rol importante en las estrategias que maneje con su personal, los directivos deben prestar atención a la demanda que tiene el cliente, en cuanto a calidad y servicio, es por ello que Kotler (2005), citado por Thompson (2005:15), en un artículo publicado en la Internet, define la satisfacción del cliente como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”.

Aquí se observa, que el cliente espera del empleado, una atención especial, gratificante, que lo lleve a pensar en lo bien que ha sido tratado y para poder llegar a este intercambio el cliente interno tiene que estar preparado adecuadamente y es la empresa quién se encargará de potenciar al trabajador, para que pueda brindar esta clase de satisfacción al cliente final en la transacción.

La Calidad de Servicio tiene su origen en los Estados Unidos cuando en el año 1946, nace la Sociedad Americana para el Control de Calidad, por sus siglas en inglés, (A.S.Q.C), como resultado de la fusión de 17 sociedades locales, las cuales elaboraron un normativo, con el propósito de controlar la eficacia de bienes y servicios. Después de la segunda guerra mundial definen la calidad como un conjunto de características de un producto, servicio o proceso que le confieren su actitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente.

Como se observa en la definición anterior, en un principio la prestación de servicio y la calidad del mismo estaban enfocadas hacia el usuario o cliente, es decir, la actitud de la empresa está orientada en función del consumidor, pero esta afirmación, lleva implícito o de manera tácita, que para lograr un servicio óptimo, que satisfaga al usuario, debe pasar por tener un empleado o cliente interno involucrado

con la empresa, que cumpla ciertas pautas que beneficien no solo al consumidor, sino también a él mismo.

De acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior, Venezuela toma esta nueva filosofía en el año 1958, generando ajustes en los sistemas de calidad, pero no es sino hasta 1973 y 1975, que se crean las normas COVENIN y NORVEN, respectivamente y se comenzó a dictar cursos, tomando como base autores prestigiosos como Ishikawa, el cual hace referencia, parafraseando un poco sus afirmaciones, que la gestión de calidad no sólo afecta a todas las actividades de la empresa y sus trabajadores, sino también a todos los elementos relacionados con la cadena de suministro de la empresa, por lo tanto hace énfasis a los ámbitos de gestión incluyendo la administración del personal, demostrando preocupación por el capital humano y plantea que el control de calidad revela lo mejor de cada empleado y enfatizando que la calidad total de la compañía, se encuentra estrechamente relacionada con la capacitación de los trabajadores.

A pesar que hace más de una década se acuñó por Albrecht el término de Cliente Interno en los libros: La Excelencia de los Servicios y La Revolución de los Servicios, éste concepto no ha logrado generalizarse por la indebida noción que se ha tenido del trabajador, al cual se ha conocido como asalariado, peón, obrero y como última definición, recurso humano. De momento no resulta reconocerlo como cliente interno, porque a los empresarios y comerciantes, les cuesta usar tal noción pues para ellos “cliente” es el que paga mientras que los trabajadores sólo cobran un salario, por lo tanto no los catalogan como clientes de ningún tipo

Cabe señalar, que a pesar de esta situación, en Venezuela, en el año 1988, se comienza hablar de la gestión de calidad, calidad de gestión y calidad total, donde se evidencia que para el logro de una buena gestión se debe ordenar las actividades

operativas de la empresa, tanto técnicas como administrativas, que analicen y evalúen la información obtenida sobre una base permanente de mejora continua, aplicando las acciones correctivas que se deriven y actualizando las normas de la empresa con el constante entrenamiento de los recursos humanos hacia las necesidades reales de la empresa.

Aquí se observa, que se trata de implementar en Venezuela, la reestructuración del término trabajador o empleado, a través del departamento de recursos humanos, facilitando a éste, entrenamiento y por consiguiente, la formación necesaria para involucrarlo con todo el proceso de la empresa, es decir, potenciar sus capacidades tanto personales como profesionales y que lograr que los empleados demuestren el sentimiento de pertenencia que los relaciona con la compañía.

En el mismo orden de ideas, los servicios ofrecidos, según Plancarte (1998:11) en el manual titulado: El Servicio como Poder de Cambio, afirma que: “dependen de la calidad del factor humano, pues, el cliente interno juega un rol importante en las estrategias cuantitativas al prestar un servicio”; por lo tanto, el nuevo milenio trajo consigo cambios en cuanto a la organización del cronograma laboral, tecnología y calidad de servicio, estos se encuentran ligados, pero el cliente interno, dado a que éste es el capital intelectual de la empresa, siendo pilar fundamental para el éxito del servicio y de desarrollo de la compañía. Por otro lado, se debe destacar que el Cliente interno es el trabajador y en cierta medida es más exigente que el externo, pues el primero conoce el negocio, requiere tener un conocimiento previo de todo el proceso productivo de la organización debido a que éste siempre estará interactuando con todo lo que está pasando dentro de ella. El cliente habitual conoce la publicidad y hasta las características del producto, pero nunca sabrá cómo se ha producido.

El desarrollo del cliente interno proporciona las habilidades y los conocimientos necesarios para interactuar en forma efectiva dentro de la empresa.

Desde hace décadas la sociedad se ha venido preparando consciente o instintivamente para lo que hoy en día se conoce como la sociedad del conocimiento y la empresa está expuesta a estas nuevas exigencias, nuevos patrones de comportamiento, tanto de sus miembros como de sus usuarios y nuevos paradigmas en el sistema económico y social. Estos cambios han presionado hacia nuevas formas de administración y de desarrollo institucional, que se caracterizan por el reconocimiento y auge del llamado capital intelectual, es decir, el cliente interno.

En la actualidad, la estructura organizacional en la referida organización ubicada en el estado Carabobo, es de forma vertical, es decir, hay una cadena de mando bien estructurada donde cada empleado tienen hasta tres superiores, que van desde el supervisor inmediato hasta el presidente de la organización; de esta manera la motivación y la esencia de la comunicación se distorsiona en esta extensa cadena de mando. Motivo por el cual se hace necesario un estudio sobre la motivación y la comunicación organizacional con la finalidad de determinar la calidad de servicio que ofrecer el departamento de recursos humanos a los clientes internos.

En cuanto a la empresa en estudio se debe destacar que tiene origen en el año 1980, en la ciudad de Valencia se inició como una distribuidora de cemento, y hoy por hoy es una referencia gracias a su posicionamiento como líder del sector inmobiliario del país, es una organización que cuenta con un gran recurso humano, el cual a lo largo de su trayectoria ha contribuido a dar un fuerte impulso al desarrollo de la organización está ubicada en el estado Carabobo cuenta con varias sucursales a nivel nacional pero para objeto de la presente investigación solo fue tomado en cuenta el capital humano correspondiente a su sede principal esta empresa, debe caracterizarse por su eficacia, experiencia y amabilidad al cliente externo, puesto que esto se ve recompensado al traer a otros potenciales compradores, consolidando en el mercado a la empresa.

De continuar operando la organización en la forma en que lo viene realizando, es muy probable que se den situaciones de insatisfacción generalizada, ausentismo o rotación de personal, lo cual generaría en los clientes externos, la proyección de una imagen inadecuada de la empresa, como consecuencia de la prestación de servicios deficientes, pérdida sostenida del sentido de pertenencia por parte de los empleados, falta de profesionalismo en la gestión que realizan; lo cual repercutiría directamente en la productividad y se vería reflejado en resultados económicos a mediano plazo; en definitiva, no se logrará cumplir el objetivo principal de la empresa, que es el de brindar un servicio de calidad a sus clientes externos.

Es por ello, que la presente investigación tiene por objeto proveer un conjunto de estrategias basadas en la calidad de servicio al cliente interno para el incremento de la motivación del personal de una empresa del sector de la construcción ubicada en el estado Carabobo el departamento de Gestión Gente de la referida organización, que favorezcan la competitividad de dicha organización, a partir del fortalecimiento de su imagen interna, el mejoramiento del sentido de pertenencia en los empleados (clientes internos) y una adecuada comunicación e integración a nivel organizacional; ya que, pareciera que sus esfuerzos, se orientan mayormente hacia el cliente externo, dejando a un lado a sus principales colaboradores.

Formulación del Problema

En vista de las características del problema planteado, en relación con la aplicación de estrategias basadas en calidad de servicio al cliente interno para el incremento de la motivación del personal surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuáles iniciativas ha desarrollado el departamento de Recursos Humanos de la referida organización para gestionar el desarrollo de su capital humano? ¿Qué calidad de servicio presta el Departamento de Recursos Humanos para la satisfacción del cliente interno? ¿Cómo Son los servicios ofrecidos por el Departamento de Recursos

Humanos a su cliente Interno? ¿Qué tipo de herramientas adecuadas según el tipo de empleado debe utilizar el Departamento de Recursos Humanos para estimular el desarrollo personal? y por ultimo ¿Cuáles estrategias se pueden desarrollar para mejorar la calidad de servicio ofrecido por el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno de la empresa?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la calidad de servicio que ofrece el Departamento de recursos humanos al cliente interno para el incremento de la motivación, la productividad y el sentido de pertenencia de una empresa del sector de la construcción del estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Describir los servicios ofrecidos por el departamento de Recursos Humanos al cliente interno en una empresa del sector de la construcción ubicada en el estado Carabobo.

Determinar el nivel de calidad de los servicios ofrecido por el departamento de Recursos Humanos desde la perspectiva del cliente interno mediante la aplicación de un cuestionario.

Identificar las debilidades y fortalezas de la calidad de servicio ofrecido por el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno mediante una matriz de debilidades y oportunidades.

Elaborar sugerencias orientadas a optimizar la calidad de servicio prestada por el departamento de Recursos Humanos a sus clientes internos.

Justificación de la Investigación

Considerando que el comportamiento del personal que labora en una empresa del sector de la construcción puede ser tan importante como para influir en la calidad percibida de un servicio, es necesario que este realice su trabajo efectiva y eficientemente, en un ambiente motivador. En una empresa, los empleados se consideran como clientes internos, por lo que sus trabajos son productos internos que deben tener por objeto satisfacer mejor las necesidades de los clientes. Si la empresa ofrece a los empleados trabajos mejores y más satisfactorios, aumenta sus posibilidades de ofrecer un servicio más efectivo, lo cual repercute en el logro de las metas individuales y colectivas.

De esta forma, la importancia de la investigación que se propone, desde el punto de vista organizacional, radica en que el servicio al cliente interno, es concebido como un conjunto de técnicas que permiten vender la idea global de la empresa; con los objetivos, estructuras, estrategias, dirigentes y demás elementos que la conforman, a un mercado que se encuentra constituido por los trabajadores o clientes internos, a través de mejoras en las condiciones laborales, en la participación, en el clima laboral, en la integración, comunicación interna y motivación; con el fin último de incrementar su compromiso organizacional y productividad.

Es por ello que en función de mantenerse acorde con las cambiantes exigencias en la sociedad y de la propia empresa, que implica cada vez mayor cantidad de clientes por atender y por ende más complejidad en todas las funciones del personal, se hace necesario contar con una herramienta gerencial para medir la eficiencia de sus

procesos y funciones orientadas a la motivación de sus clientes internos. Desde su concepción filosófica, la calidad de servicio al cliente interno es aquella que se encarga de promocionar los valores de marca y la imagen de una compañía entre sus empleados. De este modo, busca que los trabajadores se identifiquen mejor con los productos o servicios de la empresa, con su filosofía y sus valores de marca mejorando en consecuencia su motivación y su fidelidad a la compañía.

Desde la perspectiva social, la importancia del estudio se encuentra en que se puede considerar el servicio al cliente interno como un elemento auxiliar para el desarrollo de la estrategia social de las empresas del sector estudiado, en el sentido de que dado el equilibrio social que la empresa busca promover y dada la falta de metodologías para alcanzarlo que tan necesarias son por la emergencia de nuevas culturas organizacionales, por lo que surge como recurso auxiliar para desarrollar una estrategia social y fundamentar una política de personal.

Los beneficios de la investigación sobre la unidad de estudio se pueden clasificar en dos puntos de vista: operativa, al establecer un mecanismo de trabajo que contribuya con los logros organizacionales y financieros de la empresa, y de servicio al cliente interno, al garantizar la culminación de sus expectativas mediante una correcta gestión de sus necesidades y expectativas. Además, al organizar en forma estratégica los procesos necesarios para cumplir con eficiencia estrategias de servicio al cliente interno, se contribuirá con la comunicación eficaz de las intenciones estratégicas de la dirección, permitiendo que jefes y empleados materialicen las actividades planificadas; y discutir actividades motivadas por metas estratégicas, en lugar de necesidades actuales como el desarrollo de competencias o comunicación.

En lo que respecta al área de estudio, la perspectiva adoptada es la incorporación del servicio al cliente interno como herramienta de innovación empresarial. Los productos deben tener el valor añadido intrínseco de los avances

tecnológicos y los cambios en los patrones de consumo de los individuos, lo que deben llevar a las empresas a tomar conciencia de su papel como agente social y a determinar su importancia en el entorno de ella y de los agentes que lo forman, en su normal desarrollo y en el éxito de su actividad.

Finalmente, como aporte para la Universidad está el hecho de poder contar con una investigación de un sector de vital importancia para el desarrollo de la economía venezolana como lo es la industria de la construcción, que genera desarrollo a la infraestructura y numerosas fuentes de empleos directos e indirectos. Desde el punto de vista académico, el presente trabajo de grado, así como la observación directa de la realidad, permite la proyección de las investigadoras en el quehacer analítico, como observadoras del proceso de desarrollo del cliente interno de una organización del sector de la construcción, esperando ampliar con ello el interés en futuros investigadores con relación al desarrollo e implementación de estrategias de servicio al cliente interno.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

Con el objetivo de dar a conocer la importancia y la vigencia del estudio, y proporcionar un basamento teórico que permita una mayor comprensión de la investigación, se procedió a la revisión de diversos trabajos previos relativos al objeto de estudio, y los cuales sirven de base para el desarrollo de los antecedentes bibliográficos de este trabajo. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2009:78), los antecedentes de una investigación lo constituyen “la presentación de postulados según autores e investigadores que hacen referencia al problema investigado y que permiten una visión completa de las formulaciones teóricas sobre las cuales ha de fundamentarse el conocimiento, científico propuesto”. De lo expuesto anteriormente, a continuación se presentan los siguientes antecedentes con la finalidad de dar un basamento sustentable a la investigación:

Sanzo, M., García, N., Santos. M. y Trespalacios, J. (2013). **Estrategias de servicio al cliente interno como fuente de ventaja competitiva para las PYME: repercusiones sobre diversos tipos de resultados**. Trabajo de grado presentado para optar a la Maestría en Gerencia de Negocios en la Universidad de Oviedo, en España. No publicado.

Tuvo como objetivo analizar la influencia de las políticas de gestión de recursos humanos desarrolladas desde la perspectiva de servicio al cliente interno, en la obtención de resultados empresariales superiores a los de la competencia. El estudio pretende tanto profundizar en la comprensión del concepto de servicio al cliente

interno, como elaborar un instrumento de medida que permita estimar su influencia sobre diversos indicadores de resultados del ámbito interno y externo de las organizaciones.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio fue concebido como un estudio cuantitativo, de diseño de campo apoyado en una investigación documental. Se empleó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento un cuestionario politómico con tres dimensiones: resultados referidos al clima interno de trabajo, resultados relacionados con la satisfacción y la lealtad de los clientes, y resultados finales de ventas y beneficios.

Para ello se trabaja con una muestra de PYME de ámbito nacional a partir de la cual se busca la fiabilidad y se valida una escala operativa de servicio al cliente interno, se comprueba su influencia sobre la satisfacción de los empleados y cómo esta última variable ejerce un papel mediador en el efecto del modelo mencionado sobre el cliente final y los resultados financieros de la empresa. El estudio sugiere, en definitiva, que el servicio al cliente interno tiene un papel decisivo en el desarrollo de un clima interno adecuado, es decir, en el grado de satisfacción del capital humano, el cual a su vez constituye un recurso intangible de las organizaciones valioso y que afecta directamente a sus resultados tanto en el ámbito de los clientes como de los resultados financieros.

La relación del estudio consultado con la presente investigación radica en que se evalúan los siguientes aspectos; el efecto del servicio al cliente interno sobre un conjunto de medidas de desempeño interno relacionadas con los empleados, la influencia de ese desempeño interno sobre los resultados de satisfacción y lealtad de los clientes, así como en los resultados financieros de la organización, y la repercusión de las medidas de satisfacción de los clientes sobre estos resultados financieros, perspectivas que han de considerarse en la presente investigación.

Uribe, R. (2013). **La motivación como estrategia generadora de satisfacción. Empresas dedicadas al servicio de punto de ventas.** Trabajo Especial de Grado para optar al título de Maestría en Administración de Empresas mención gerencia, en el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.

El objetivo general fue analizar las estrategias claves de motivación al personal técnico laboral en el contexto de las empresas de servicios de puntos de venta del estado Carabobo con la intención de buscar el incremento de la satisfacción en la gestión de trabajo. La metodología se enmarcó en una exploración descriptiva, revisión documental y un trabajo de campo.

El trabajo concluye en que la elaboración de un programa de motivación es un factor principal e importante que a través del cual se determinan elementos que ayuden a incrementar la motivación dentro de la empresa, donde los beneficiados van a ser los trabajadores y por ende la organización, y así solventar la problemática existente. De esta manera, el aporte de este estudio, para la presente investigación es la promoción motivacional que contribuye a la formación individual y profesional de los trabajadores de la empresa, optimizando así el rendimiento y satisfacción laboral. Las palabras claves de la investigación estudiada fueron motivación, satisfacción laboral y desempeño.

González, N. y Hernández, A. (2012). **Los tres primeros modelos de gestión del servicio al cliente interno. Comparación teórica.** Trabajo de Ascenso presentado en la Universidad Experimental del Sur del Lago (UNESUR), en el Estado Zulia. No publicado.

El referido estudio tuvo como objetivo confrontar a través del método de la comparación teórica los principales modelos de gestión del servicio al cliente interno,

permitiendo esto la descripción de diferencias o similitudes que conlleven al cumplimiento de estos modelos con todos los elementos que caracterizan esta metodología, en pro de las organizaciones.

El estudio realizado describe una comparación entre los modelos de gestión con los elementos del servicio al cliente interno. La investigación se enmarca bajo una fundamentación epistémica de enfoque sistémico-complejo, dentro de una investigación descriptiva, con un diseño no experimental transversal, su población se centró en los tres primeros modelos de gestión del servicio al cliente interno.

Para el desarrollo del estudio, se diseñaron tablas para facilitar la comparación e identificación de elementos coincidentes o diferentes, como técnicas para la recolección de datos se consideró el análisis de documentos en este caso de los modelos de gestión establecidos así como la observación. Se concluye que los elementos del servicio al cliente interno no fueron considerados en su totalidad al momento de diseñar los modelos de gestión, entre los tres modelos existen diferencias y similitudes que los pueden llevar a generar un modelo más completo, que incluya todos los aspectos relevantes brindando una formación digerible de la importancia del mercadeo interno en las organizaciones como estrategia gerencial.

Entre los aportes del estudio referido con la presente se encuentra lo relacionado con el desarrollo de teorías que expliquen la importancia del servicio al cliente interno, y la necesidad de aplicarlas efectiva y eficazmente, lo que ha permitido el progreso de diversos modelos de gestión los cuales presentan estructuras adecuadas a las necesidades de los autores, entendiendo por modelo de gestión a la forma sistemática y racional utilizada por las empresas para plantear y resolver las diferentes situaciones que en ellas se presentan. De allí surgió el interés de confrontar a través del método de la comparación teórica los principales modelos de gestión del

servicio al cliente interno, permitiendo esto la descripción de diferencias o similitudes que conlleven al cumplimiento de estos modelos.

Del mismo modo, ofrece una propuesta investigativa relevante para la organización, dado que el clima organizacional permite armonizar las relaciones interpersonales de los integrantes de una organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la misma, así como impactar directamente en la satisfacción laboral de estas personas. Cada día se hace más necesario que las organizaciones establezcan un clima organizacional favorable, para todos los elementos que la componen, bien sea internos o externos, y que su nivel de desarrollo establezca el progreso de las relaciones y el éxito de la organización estudiada.

Chirinos, L. y Fuenmayor, M. (2011). **Estrategias de cliente interno para la productividad laboral aplicadas en las universidades privadas**, Trabajo de Grado para optar a la maestría en Mercadeo de la Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE), en Maracaibo.

El propósito de este estudio fue analizar las estrategias de cliente interno para la productividad laboral de los docentes en las universidades privadas, tomando como base las necesidades del cliente interno en dichas organizaciones. La base teórica se conformó con los enfoques de Quintanilla (2004), Robbins (2004), Chiavenato (2006), entre otros autores.

Desde el punto de vista metodológico, se tipificó como descriptivo, de diseño no experimental, descriptivo transeccional. La población A estuvo representada por 1.426 docentes que conforman el staff de las universidades Rafael Belloso Chacín (URBE), José Gregorio Hernández (UJGH) y Rafael Urdaneta (URU), cuya muestra estuvo conformada por 400 docentes. Por su parte, la población B estuvo conformada por 10 decanos de las mismas universidades. Se aplicaron dos instrumentos: el

primero conformado por 35 ítems dirigido a docentes y, el segundo, por 23 ítems dirigido a los decanos.

Los resultados mostraron que las universidades buscan la satisfacción de las necesidades de sus docentes; la comunicación que prevalece es la multidireccional; y se fomenta el trabajo en equipo. Igualmente, se concluyó que: la seguridad es la principal necesidad de los docentes. Los decanos cuentan con una plataforma tecnológica para brindar respuestas óptimas a los clientes internos e, igualmente, utilizan los recursos humanos que se tienen a disposición para el cumplimiento de los objetivos establecidos. Asimismo, se recomendó ofrecer capacitación constante a los docentes para mejorar las habilidades técnicas e interactivas en busca de optimizar los tiempos de respuesta, permitiéndoles así tomar decisiones de bajo y mediano impacto.

Como aporte al presente estudio, la investigación realizada sirvió para determinar aspectos de gran importancia relacionados con las estrategias de cliente interno para la productividad laboral, resaltar la importancia del capital humano para el desarrollo de gestiones exitosas y alcanzar mayor competitividad en un mercado cada vez más exigente. Aquí radica la importancia fundamental que tienen las estrategias de cliente interno para la productividad laboral en las empresas e instituciones.

Mendoza, J., Hernández, M. y Tabernero, C. (2011). **Retos y oportunidades de la investigación en servicio al cliente interno**. Artículo científico en la Revista de Ciencias Sociales, vol. XVII, núm. 1, enero-marzo, 2011.

El referido artículo tuvo como objetivo el realizar un análisis de la conceptualización del servicio al cliente interno y las principales investigaciones aplicadas, con el fin de resaltar las oportunidades y retos que enfrenta, para lo cual, se

hizo una revisión documental de la literatura del tema en relación a su conceptualización, se analizó la orientación al cliente interno como elemento central del modelo, diferenciándola con la orientación al cliente externo. Asimismo, se destacaron los principales hallazgos sobre las investigaciones aplicadas. Finalmente, se describieron los retos y oportunidades del servicio al cliente interno.

El artículo se organizó en cinco partes. La primera parte analiza el origen y conceptualización del servicio al cliente interno. La segunda profundiza en la orientación al cliente interno como elemento esencial del servicio al cliente interno, presentando los dos enfoques principales. La tercera parte diferencia la orientación al mercado de la orientación al cliente interno y su tendencia de las organizaciones actuales. La cuarta parte presenta una breve reseña de las investigaciones aplicadas la materia, resaltando las principales tendencias en la actualidad. En el quinto apartado se proponen los retos y oportunidades que ofrece la investigación en servicio al cliente interno.

Las conclusiones que provee el artículo son la mayor deficiencia del servicio al cliente interno que radica en su implementación. Existen factores limitantes como la perspectiva a corto plazo y la falta de una implementación formal, holística y la creación de una competencia interna negativa que impide la formación de cadenas de aprovisionamiento. El servicio al cliente interno no es simplemente un conjunto de técnicas de mercadeo o de gestión de recursos humanos que puede aplicarse dentro de la organización, ni pretende que el único interés sea la satisfacción de los empleados, se requiere de un trabajo integral que equilibre los enfoques tanto interno, como externo de la organización.

Entre los aportes de la investigación referida, los autores exponen que el éxito de los programas de servicio al cliente interno dependerá principalmente en la visualización por parte de los directivos de los empleados como clientes internos, lo

que permitirá atraer y retener a los mejores. A la vez, es fundamental la propia concepción de los empleados como clientes y proveedores internos como responsables todos de la calidad del producto y/o servicio, lo que permitirá la formación de cadenas de aprovisionamiento sólidas, reflejándose los beneficios en la satisfacción del cliente externo, al cumplirse la calidad entre proveedores y clientes internos.

Asimismo, la revisión de este trabajo le aportó a esta investigación, la caracterización de los tipos de cultura organizacional y la enumeración de sus elementos. Asimismo, la relación del trabajo con la presente investigación radica en la importancia que el investigador otorga las acciones propuestas para alcanzar el logro de los objetivos trazados, e incentivar a los empleados reconociendo sus labores a través de programas y logros de objetivos, además de la necesidad de realizar evaluaciones continuas para alcanzar de este modo un mayor nivel de integración.

Manzano (2009). **La calidad en el servicio dirigido al cliente interno que presta el departamento gestión de gente en una empresa de alimentos de consumo masivo.** Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo.

El objetivo fue analizar la calidad en el servicio dirigida al cliente interno por parte del departamento respectivo en una empresa de alimentos de consumo masivo. La investigación fue de campo y descriptiva, donde se llegó a la conclusión, a través de la recolección de datos, utilizando como instrumento, un cuestionario, que las prácticas del departamento en cuestión, estaban encaminadas a la capacitación de sus trabajadores, los parámetros establecidos por la organización están en función del crecimiento personal y profesional de los empleados, es decir, esta empresa practica el concepto de que en la medida del mejoramiento de las capacidades de sus trabajadores, más satisfechos y motivados, estos más rinden y benefician a la

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

Bases Teóricas

Las bases teóricas, o fundamentos teóricos, implican la exposición y desarrollo de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado en la investigación, para sustentar o explicar el problema planteado. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2012:142) indica que “esta explicación debe estar fundamentada a partir de la descripción que se ha hecho del problema y por tal responde a cada uno de los hechos relacionados y a partir de los cuales se formuló el problema objeto de estudio”. De este modo, el fin que tiene esta parte de la investigación es el de situar el problema que se está estudiando dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar la búsqueda y ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que se utilizaron en el estudio.

Definición y características del servicio al cliente interno como estrategia de satisfacción del personal.

Durante los últimos años, el concepto de servicio al cliente interno ha aparecido primero en la bibliografía de la gerencia de servicio y más tarde en la bibliografía de la gestión de servicios, últimamente este concepto ha hecho su ingreso también en la bibliografía de la gestión del talento humano. En este sentido, uno de los primeros conceptos del servicio al cliente interno lo dio Gronroos (1984), citado por Sánchez (2010:23), quien manifestó que éste consiste en “el desarrollo de actividades similares a las del servicio al cliente externo, y tiene como finalidad motivar a las personas que colaboren en la organización y conseguir su orientación hacia el

mercado”. Catorce años más tarde, Beckwith (1998), define al servicio al cliente interno como:

El conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores, o clientes internos, que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad (p. 14).

Uno de los conceptos más recientes es el de Kotler (2006:81), quien define al servicio al cliente interno como “la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes”. Estos tres conceptos expuestos por distintos autores coinciden en el sentido de que esta metodología ayuda a motivar a los empleados, lo que trae como consecuencia directa un incremento en su productividad y un adecuado servicio al cliente. Por su parte, Romero (2011:1) identifica “dos tipos de procesos de gestión en la aplicación del servicio al cliente interno: la gestión de las actitudes y la gestión de la comunicación”.

Por una parte, la gestión de actitudes se refiere a gestionar las actitudes de los empleados y su motivación, a fin de que tengan una actitud positiva orientada al servicio y a los clientes. Implica un proceso continuo. Los tres tipos de actitudes de las que se han ocupado tanto el comportamiento organizacional como el servicio al cliente interno son, según Romero (2011)

Primero, la satisfacción en el puesto de trabajo: es la actitud general de un individuo hacia su puesto; Segundo, la involucración en el puesto: es el grado en el que una persona se identifica con su puesto, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante para su autoestima; y tercero, el compromiso organizacional, es el grado en el que el empleado se identifica con una organización determinada y sus metas y desea mantener la pertenencia a ella (p. 1).

A juicio de la autora citada, la actitud más importante es la primera. En este sentido, las variables que determinan dicha satisfacción son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo satisfactorias y compañeros que respalden. De esta forma, hay una correlación positiva entre motivación y productividad.

En lo que respecta a la gestión de la comunicación, es importante reconocer que en las organizaciones, todo el personal necesita información para poder realizar sus funciones como líderes y proveedores de servicios a clientes internos y externos. Es un proceso discreto en el que se incluyen actividades de información a intervalos de tiempos apropiados. Por ello, un enfoque eficaz de servicio al cliente interno, requiere la interrelación de estas dos gestiones. Para alcanzarlo, Romero (2011) indica que es necesario contar con los siguientes tres elementos:

- a) El servicio al cliente interno ha de considerarse como parte integral de la estrategia de la Dirección.
- b) El proceso de servicio al cliente interno no ha de ser contrarrestado por la estructura organizativa o por la falta de apoyo de la Dirección.
- c) La Alta Dirección ha de demostrar constantemente una actitud de apoyo activo al proceso de servicio al cliente interno.

De esta forma, el servicio al cliente interno comienza por la Alta Dirección, seguidamente, la dirección media y los supervisores han de aceptar y desempeñar su papel en el proceso. Una buena gestión de servicio al cliente interno dentro de una organización logrará conseguir la satisfacción del cliente interno, haciendo que todos los integrantes de la organización comprendan la filosofía de la entidad, la difundan y la defiendan, con un claro sentido de pertenencia.

Asimismo, lo descrito se relaciona con la presente investigación en virtud de que el servicio al cliente interno al desarrollo específico de actividades de gestión de talento humano relacionadas con el mercado interno de las organizaciones, es decir, con sus empleados. Esta actuación puede ser muy significativa en cuanto a sus efectos sobre el rendimiento y el valor de la organización. La capacidad para lograr la satisfacción de los empleados con sus puestos de trabajo y todo lo que implican o contienen (recompensas e incentivos; planes a implementar, medios, y presupuestos; ambiente laboral, imagen y todo lo relacionado con la organización y su gestión, entre otros) supone un elemento intangible de valor, en la medida en que dicha satisfacción influye en los resultados de la organización.

Efectivamente, la satisfacción del cliente interno aumentará su lealtad y mejorará su actitud y motivación en la consecución de los objetivos de la organización mediante su dedicación en la implementación de la estrategia. La medición su satisfacción, su relación con la productividad por empleado, en términos de producción, ventas, entre otras variables, y su influencia sobre el rendimiento de la organización, habría de ser el punto de partida para la valoración de ese elemento intangible.

La satisfacción del personal como propósito fundamental del servicio al interno.

Es un término relacionado directamente con el estudio planteado, ya que cuando se habla del servicio al cliente interno como estrategia dentro de las organizaciones se busca un incremento en lo referente al entorno del empleado o cliente interno. En este sentido, bajo la perspectiva de Kotler y Armstrong (2008:66), cuando los clientes compran, buscan soluciones a sus problemas o adquieren productos o servicios que les satisfaga, o simplemente les haga sentir bien, refiere el autor que “la satisfacción de los clientes viene dada por la percepción de estos menos

sus expectativas”, en este sentido la satisfacción es una función de la diferencia entre el rendimiento percibido y las expectativas.

Es por ello que Kotler y Armstrong (2008:67) indican que “es necesario identificar a los empleados como clientes internos de las empresas u organizaciones y relacionarlos con el producto lo cual para este caso sería la misma empresa buscando esta lograr superar las expectativas y así lograr la satisfacción”. En el mismo orden de ideas, la satisfacción según Blackwell, Miniard y Engel (2002:9), es “la comparación realizada entre lo recibido y lo esperado, resultando de ello disconformidad negativa (menos de lo esperado), disconformidad positiva (más de lo esperado), o confirmación (lo que se espera)”.

En lo que respecta a los factores que intervienen en la satisfacción, Salom y D’Anello (2004:11) manifiestan que “los factores que influyen en la satisfacción de los clientes internos de la organización son los motivadores más fuertes y a los cuales se les hace referencia con mayor relevancia”, considerando los siguientes: buenas condiciones de trabajo, disciplina y buen trato, aprecio por el trabajo realizado, buenos sueldos y salarios, ascensos, estabilidad laboral, trabajo interesante, sentimiento de pertenencia. En este sentido, Loudon (2005:51) afirman, desde la perspectiva del servicio al cliente interno que “la satisfacción constituye un elemento importante, ya que esta designa el estado del cliente al momento de ejecutar su poder de compra”. La adecuación de la satisfacción se logra cuando un producto alcanza o supera las expectativas deseadas.

Teorías que sustentan la satisfacción del trabajador desde la perspectiva del cliente interno

En lo que respecta a la vinculación de la satisfacción del personal como propósito fundamental del servicio al cliente interno, hay que reconocer que es un

término relacionado directamente con el estudio planteado, ya que cuando se habla del servicio al cliente interno como estrategia dentro de las organizaciones se busca un incremento en lo referente al entorno del empleado o cliente interno. Lo que implica que el nivel de gerencia debe reconocer los logros, procesos y metas acordadas, ya que sin ningún tipo de reconocimiento los trabajadores o clientes internos de la organización desarrollaran únicamente un compromiso marginal con su actividad.

Teorías de las Necesidades. David McClelland

McClelland, citado por Robbins (2005:101) establece que la satisfacción laboral está en función de tres necesidades o motivos cuya configuración va perfilando a lo largo de su vida fruto del aprendizaje: “necesidades de logro o realización: afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo; de poder: necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos; y de afiliación: necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas”, en los que es decisiva la labor de la gerencia de Recursos Humanos para su logro.

El motivo de poder es el que más se correlaciona con la eficacia como directivo. McClelland, (citado por Robbins y Coulter, 2005:102) señala: “La meta de la satisfacción para el poder es sentirse poderoso. El ser humano consigue o trata de conseguirlo de diversas maneras por ejemplo, imagina que tiene influencia en los demás, en verdad influye en ellos, obtiene posesiones que dan prestigio, se fortalece, se hace más atractiva”. De allí que algunas veces también expresa su necesidad de poder cuando busca puestos donde pueda influir en los otros y cuando intenta influir en ellos.

El otro estilo gerencial que surge de la necesidad del poder da gran importancia al poder social o institucional. Este tipo de directivos canalizan sus esfuerzos para

influir en lo demás; no pretenden con ello conseguir la sumisión de la persona sino un compromiso impersonal de llevar a cabo lo que requiere la tarea. Ramírez, Badii y Abreu (2007:116) describen lo siguiente: “Estos gerentes muestran una fuerte inhibición en cuanto a ejercer cualquier clase de dominio personal que no corresponda con la definición correcta de las exigencias del trabajo”. Mientras que la fidelidad provocada por el tipo de poder personal se centra en el individuo y, por lo mismo, desaparece con él, la fidelidad creada por el tipo de poder social se centra en la organización y en la tarea, teniendo más probabilidades de sobrevivir cuando se marche el individuo que haya contribuido a implantarlo. En forma resumida, la teoría de las necesidades de McClelland se enfoca en tres necesidades: realización, poder y afiliación, que se definen como sigue:

1. Necesidad de realización: el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.
2. Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.
3. Necesidad de afiliación: el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

El análisis que hace Robbins y Coulter (2005) respecto a la necesidad de realización expuesta por McClelland es el siguiente:

Al investigar la necesidad de realización, McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otras personas por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que pueden tener la responsabilidad personal de dar soluciones a los problemas, en las que pueden recibir una retroalimentación rápida a su desempeño que les permita saber con facilidad si están mejorando o no, y en las que se puedan fijar metas que representen un desafío moderado. Los altos realizadores no apuestan al azar; les disgusta tener éxito por casualidad. (p. 176).

De esta forma, quienes muestran en la organización el perfil de realizadores, les disgusta participar con altas probabilidades en su favor, porque ello no significa un reto para sus habilidades. Asimismo, les agrada fijarse metas que requieren que ellos den un poco de sí. Cuando se presenta una oportunidad aproximadamente igual de éxito o fracaso, surge la oportunidad óptima de experimentar sentimientos de realización y satisfacción por sus esfuerzos.

La tercera necesidad que aisló McClelland es la afiliación. Esta necesidad ha recibido menos atención de los investigadores. Sin embargo, Robbins y Coulter (2005:177) describen que “Los individuos con una alta necesidad de afiliación luchan por la amistad, prefieren situaciones de cooperación mejor que las competitivas, y desean relaciones que involucren un alto grado de comprensión mutua”. De este modo, el autor explica que las necesidades de afiliación y poder tienden a estar relacionadas muy de cerca y en forma proporcionalmente inversa con el éxito administrativo. Los mejores administradores tienen grandes necesidades de poder y bajas necesidades de afiliación. De hecho, una motivación de alto poder puede ser un requisito para la eficacia administrativa.

En resumen, David McClelland propuso un modelo aprendido de necesidades de satisfacción que creía enraizado en la cultura. Afirmó que todos tienen tres necesidades particularmente importantes: logro, afiliación y poder. Las personas que muestran un fuerte motivo de poder realizan acciones que afectan las conductas de otros y poseen un fuerte atractivo emocional. A estas personas les interesa poder brindar premios de posición social a sus seguidores. Las personas con un fuerte motivo de afiliación tienden a establecer y mantener relaciones personales estrechas con otros.

Teoría Modelo de Expectativas por Víctor Vroom

En el presente, uno de modelos teóricos explicativos de la motivación aceptado más ampliamente, según los autores consultados, es la Teoría de las Expectativas, de Víctor Vroom. Esta teoría afirma que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo.

En otros términos, la teoría de las expectativas de Vroom, citado por Davis y Newstrom, (2011) dice que un trabajador se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que dicho esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. En vista de ello, la teoría modelo de las expectativas, citado por Davis y Newstrom (2011) se enfoca en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo-desempeño: la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño.
2. Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado.
3. Relación recompensas-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivas que son esas posibles recompensas para la persona

Vroom, citado por Delgado (2008:159) sostiene que “los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la satisfacción se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo”.

La teoría VIE de Vroom responde a las iniciales de sus conceptos básicos: Valor, que para la persona tiene el resultado de su acción; Instrumentalidad, o anticipación subjetiva acerca sobre la probabilidad de que un resultado (primer nivel), por ejemplo el rendimiento laboral, le sirve para obtener otro resultado de segundo nivel, y Expectativa, probabilidad de que cierto esfuerzo conduzca a cierto resultado de primer nivel.

Esta perspectiva, que inicialmente propuso el autor Víctor Vroom y que luego fue complementado con los aportes de Robbins y Coulter (2005:161), quienes afirman que “la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectación de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo”. Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales.

En resumen, la satisfacción es producto de tres factores: el grado en que se desee una recompensa (valor), el estímulo que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad). El valor se referirá, según Davis y Newstrom (2011:87) a “la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa”. Se trata de la expresión del nivel del deseo que se tenga para alcanzar la meta propuesta y es un indicador personal y único para cada empleado. Está condicionada por la experiencia y cambia con el tiempo en tanto las necesidades se satisfacen para dar paso a nuevos deseos y requerimientos.

Este modelo sirve principalmente para resolver situaciones de contingencia, y no busca un principio universal para comprender la satisfacción y motivación de las personas. La clave de esta teoría consiste en comprender las metas de las personas y el vínculo entre el esfuerzo, el desempeño, la recompensa y la satisfacción de las

metas individuales. Davis y Newstrom (2011:87) lo explican así: “La reacción ante la recompensa está mediada por el papel de la percepción o visión de mundo que posea la persona, que ha creado a partir de sus experiencias pasadas y valores personales aprendidos”. Como la percepción es profundamente idiosincrática del individuo y a su vez dinámica, la motivación deberá ser analizada tomando en cuenta las particularidades de cada persona y de cada situación particular.

Fundamentado en un modelo de expectativas de satisfacción basado en objetivos graduales, la propuesta de Vroom se apoya en la hipótesis de que la satisfacción constituye un proceso orientado para distintas opciones de comportamiento. Según esto, el individuo percibe y evalúa las consecuencias de cada una de las opciones para establecer una cadena de relación entre medios y fines. Esta visión implica la concepción del individuo como un ser pensante, capaz de estimar probabilidades de ocurrencia o resultados de sus acciones, lo que influye directamente sobre su conducta.

Teoría de los dos factores por Frederick Herzberg

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la satisfacción - higiene. Esta se basa en el supuesto de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo. Respecto a este modelo teórico, Herzberg (citado por Ramírez 2007:162), propone una teoría cuyo supuesto básico es que “los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable”, sino que hay dos factores distintos:

1. El factor satisfacción-no satisfacción está influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo.

2. El factor insatisfacción-no insatisfacción depende de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismos, pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores están la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios.

A partir de la información de su propia investigación, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daban las personas cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas que ofrecían cuando se sentía mal. Como resultado de su trabajo de campo, ciertas características tendían a mostrar una relación consistente con la satisfacción en el puesto y otros con la insatisfacción en el puesto.

De tal modo, los factores intrínsecos, como los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento están relacionados con la satisfacción en el puesto. Cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir estas características a ellos mismos. Por el contrario, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

De acuerdo con Herzberg, citado por Robbins (2005:104), “los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo”. Por tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción en el trabajo podrán traer más paz, pero no necesariamente motivación. Estarán apaciguando a su fuerza de trabajo, pero no motivándola. Como resultado, tales características, como la política de la corporación y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, se caracterizaron por Herzberg como factores de

higiene. Cuando estos son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. De este modo, el autor basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Para Herzberg, la satisfacción de las personas depende de dos factores: higiénicos y motivacionales.

Factores Higiénicos: son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implica las condiciones físicas y ambientales de trabajo, salario, beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros. **Factores Motivacionales:** tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y de actividades que contribuyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo.

Derivado de esto, e interpretando los postulados de la teoría de Herzberg, las personas están influenciadas por dos factores: la satisfacción, que es principalmente el resultado de los factores de motivación, los cuales ayudan a incrementar los niveles de satisfacción del individuo; y la insatisfacción, que es el resultado de los factores de higiene. Respecto a la teoría de Herzberg, Robbins (2005) hace el siguiente análisis:

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el puesto son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción en el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar factores que crean la insatisfacción en el puesto pueden traer la paz, pero no necesariamente la motivación. Como resultado, Herzberg ha indicado que características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de

trabajo y los sueldos pueden conceptuarse como **factores de higiene**. Cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. (p.107).

Es decir, los factores de higiene son aquellos elementos – como la política y la administración de la compañía, la supervisión y el salario – que, cuando son adecuados, tranquilizan a los trabajadores. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha. En la teoría de Herzberg, el primer grupo de factores, los factores motivadores, incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, los ascensos y la responsabilidad. Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos de la persona respecto al trabajo y con el contenido del trabajo en sí. A su vez, tales sentimientos positivos se asocian con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad de la persona. Reflejan logros duraderos en el ambiente de trabajo más que temporales.

Teoría de la equidad por Stacey Adams

Primeramente, Adams (1965), citado por Davis y Newstrom (2011) propuso una teoría de la satisfacción en el trabajo tomada del principio de la comparación social:

Existe una importante función que cumple la equidad en la satisfacción. Regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados (p.183).

La teoría de la equidad tiene cuatro puntos principales:

1. Como es una teoría basada en la percepción, el individuo se percibe en comparación con los demás. El individuo que realiza la comparación en el modelo, se denomina Persona.
2. Se supone que la persona se compara con otro individuo. Esta otra persona se denomina Otro.
3. Todos los elementos que la persona trae al trabajo son el tercer componente. Colectivamente estos elementos se denominan Aportaciones. Las aportaciones incluyen la educación de la Persona, su inteligencia, su experiencia, habilidades, condición, niveles de esfuerzo, salud, entre otros. Son cualquier cosa que se perciba de valor o importancia que la Persona traiga al trabajo.
4. Todos los beneficios que la persona obtiene del trabajo son el cuarto componente, colectivamente denominados Resultados. Los resultados incluyen el sueldo, las prestaciones, condiciones de trabajo, símbolo de status, beneficios de la condición, entre otros. Son aquellos factores que la persona percibe que está obteniendo del empleo.

Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. Regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. La evidencia de los trabajos de Adams indica que el punto de referencia elegido es una variable importante en esta teoría. Robbins (2005) explica que existen cuatro puntos de referencia que puede utilizar un empleado para la comparación:

Auto-interno: Las experiencias de un empleado en un puesto diferente dentro de la organización en la que trabaja actualmente; *Auto-externo*: Las experiencias de un empleado en una situación o un puesto fuera de la organización en la que trabaja actualmente; *Otro-interno*: Otra persona o grupo de individuos dentro de la organización del empleado, y *Otro-externo*: Otra persona o grupo de individuos fuera de la organización en la que trabaja el empleado (p. 115).

De esta forma, los empleados pueden compararse a sí mismos con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones, o con puestos anteriores que hayan tenido ellos mismos. Robbins (2005:115) explica igualmente que “El punto de referencia que elija el empleado se verá influido por la información que tenga acerca de los puntos de referencia, lo mismo que por el atractivo de los mismos”. Esto ha desembocado en el estudio de cuatro variables básicas de referencia: sexo, tiempo en el trabajo, nivel en la organización y nivel de educación o de profesionalismo.

En otras palabras, la teoría de la equidad propuesta por Stacey Adams reconoce que los individuos no sólo se interesan por la cantidad total de recompensas que reciben por sus esfuerzos, sino también por la relación que guarda esta cantidad con la que otros reciben. En resumen, el modelo de expectativas afirma que las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos. Tales cosas quizá incluyan la satisfacción de las necesidades de seguridad, la emoción de realizar una tarea atractiva o la capacidad de establecer y alcanzar metas difíciles. Una premisa básica del modelo de expectativas es que los empleados son personas racionales. Piensan en lo que deben hacer para obtener los premios y lo que los premios representan para ellos.

Condicionantes externos e internos a la gestión de recursos humanos

Más allá de considerar a la gestión de recursos humanos como un conjunto de funciones y actividades independientes, se debe examinar las relaciones que surgen entre dichas funciones y actividades. Por ello, es necesario tomar en cuenta que los procesos asociados a la gestión de recursos humanos se llevan a cabo dentro de un contexto externo e interno. Entonces, Davis y Newstrom (2011:85) comentan que: “los procesos de gestión deben verse como una unidad y están sujetos a múltiples fuerzas y acontecimientos que contribuyen a dar forma a las políticas de recursos humanos de la organización”. En el medio ambiente interno de una organización se clasifican las variables que la organización debe tener control sobre las mismas y con las cuales debe crear sus estrategias para afrontar su incursión en el mercado.

Este medio ambiente en conjunto es cambiante y nunca está estático por lo cual es necesario que la organización dedique el tiempo necesario para prever esos cambios internos y haga los ajustes necesarios para establecer las nuevas directrices que tendrá que adoptar en el mercado. Se refiere a todo lo que está dentro de la organización. Entre los aspectos internos de la organización que influyen sobre las actividades de recursos humanos, pueden destacarse: la alta gerencia, la estrategia de la organización, la cultura, la tecnología, la estructura y el tamaño. De esta forma, los valores de la alta gerencia contribuyen a modelar la cultura institucional y la estrategia a determinar la estructura organizativa.

De esta forma, la alta gerencia es la que determina la importancia que tendrá la gestión de los recursos humanos de la organización. Si la alta dirección minimiza la importancia que tiene el personal en términos de sus contribuciones al éxito de la empresa, los directores de línea actuarán del mismo modo. Por otra parte, respecto a la influencia de la estrategia, las organizaciones están vinculando cada vez más la gestión de sus recursos humanos a su estrategia institucional, de forma que la

estrategia determina las características generales que la organización requiere de sus empleados.

En la misma orientación, la cultura institucional representa el sistema de valores de la empresa, se determinan a través de esta los supuestos de la gente sobre la voluntad de trabajo, la ética y la forma como los trabajadores deberían ser tratados. En la influencia de la tecnología, gracias a las innovaciones y el empleo de los sistemas informáticos, la supervisión estrecha a los trabajadores resulta innecesaria; los inspectores humanos están siendo reemplazados por supervisores electrónicos y el trabajo se está realizando en horarios flexibles. Otro elemento a considerar es el tamaño de la empresa. Con algunas excepciones, cuanto más grande sea la organización, más desarrollado estará su mercado interno de trabajo, y menos dependerá del mercado de trabajo externo, dotándola de una mayor libertad a la hora de establecer diferentes políticas de recursos humanos.

Por otra parte, los elementos del entorno externo que influyen en los procesos derivados de la gestión de recursos humanos, están la economía, los competidores nacionales e internacionales, la demografía de la población económicamente activa, los valores sociales y el marco legal vigente. Entre éstos, merece especial importancia. La economía nacional, regional y local tiene una influencia significativa sobre las actividades de recursos humanos. Una economía fuerte tiende a reducir el desempleo, aumentar los salarios, hace que el reclutamiento sea más importante, incrementa los planes de formación y prepara mejor a los agentes de reclutamiento, mientras que los efectos contrarios se producen en una economía de recesión.

Estrategias gerenciales y planeación estratégica como herramientas para el logro de los objetivos organizacionales.

Una vez realizada la definición de servicio al cliente interno y su vinculación con la satisfacción, es conveniente mencionar de qué se trata la definición de estrategias gerenciales y la planeación estratégica. Koontz y Weihrich (2004:160), definieron estrategias como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”. Se toma como punto de referencia, ya que las estrategias tienen que determinarse como puntos principales, cuáles son los objetivos y las metas que la empresa necesita para asociar el servicio al cliente interno con la gestión de talento humano.

Por otra parte, Mintzberg (2008:126), ha definido estrategia como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones, primero a lo primero”. El enfoque del autor, consiste en que las estrategias emergentes con frecuencia son exitosas y pueden ser más apropiadas que las estratégicas intentadas, es decir, la estrategia surge no mediante la planeación, sino mediante la acción no planeada llevada a cabo en respuestas a circunstancias no previstas. Además, el autor citado recalca que dentro de una organización pueden surgir estrategias exitosas, sin una planeación previa, como frecuentes respuestas a circunstancias no previstas. Vinculado al área de estudio, una de las características más útiles e importantes del mercadeo estratégico, según Steiner (2005):

Consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de nuestra empresa, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado, ya que el entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, el éxito de nuestra empresa dependerá, en gran parte, de nuestra capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios. (p. 131).

Por tanto, la gerencia estratégica a nivel interno de las organizaciones busca conocer las necesidades actuales y futuras de los empleados, localizar nuevas formas de satisfacción, identificar segmentos de empleados potenciales, valorar el potencial e interés del talento humano, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados.

El diseño e implementación de estrategias en una organización da origen a diversas ventajas que permiten que la empresa establezca varios caminos para llegar al objetivo, así como facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo la que se considere que dará los mejores resultados. No obstante, existen algunas limitaciones en caso que la junta directiva o administradores apliquen inadecuadamente algunas estrategias, considerándose una desventaja que se genera por la mala implementación y que se encuentran señaladas por el texto del proceso administrativo expuesto por Serna Gómez (2003), son las siguientes:

La ausencia de formulación e implementación de estrategias conlleva a que los objetivos propuestos no se logren; De no tomarse en cuenta los efectos de determinadas estrategias puede generar un desastre en la operatividad de la empresa, y El entorno dinámico y variable provoca que una estrategia que pueden ser efectiva hoy no lo sea futuro (p. 106).

En definitiva, las estrategias constituyen elementos esenciales para que las organizaciones orienten sus acciones hacia el logro de los objetivos, así como también permiten el desarrollo de ventajas competitivas que garantice su permanencia en el mercado. Asimismo, la complejidad que presenta hoy la realidad empresarial, sometida a procesos de cambios sociales, políticos y fundamentalmente económicos, demandan revisión en la concepción de las herramientas de la planificación gerencial; en este contexto, la relevancia de aspectos comunes en su estructura y metodología en la concepción de planes directores y planes estratégicos por sectores, deben ser contempladas como base y directriz de la acción, visión y misión en la promoción del

crecimiento, objetivo de la planificación empresarial, para integrarlos a través de estos mecanismos, como estrategia para el cambio, en la toma de conciencia, para profundizar y calificar el proceso gerencial, vía fundamental del desarrollo de una empresa. Al respecto, Vanegas (2006), comenta que:

La falta de visión global en la planificación empresarial, de integralidad en sus enfoques, y ausencia de mecanismo de participación efectiva de los miembros de la organización, en la concreción de sus herramientas, genera en muchos casos, planes directores desconectados de su realidad, con pocas probabilidades de incorporarse con cierto éxito en la gestión, imposibilitada de observar el fenómeno organizacional y económico que se lleva a cabo en la empresa durante el proceso de ordenamiento (p. 23).

De esta forma, cualquier diferencia entre la situación actual y el estado que se aspira a alcanzar en el futuro puede ser entendido como una deficiencia. Los propósitos y objetivos de la gerencia estratégica consisten en identificar cómo eliminar dicha deficiencia. Algunos autores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). Sin embargo, no todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Además, es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes.

Gestión de Recursos Humanos

Toda empresa debe poseer una planificación estratégica y una planificación de recursos humanos, pues se tornan eficaces cuando entre ambas existen una relación recíproca e interdependiente y esto se puede observar cuando el equipo de alta dirección reconoce que las decisiones estratégicas afectan aspectos tanto de Recursos Humanos como administrativas. En este caso la gestión de Recursos Humanos tiene

que ver con seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

Según Aramayo (2000:2) “En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización”. Se consideran a estos como aquellas personas que ingresan, permanecen y participan en la organización en cualquier nivel jerárquico o tarea. Así mismo, Dessler (1985:7), menciona que “la administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización”. Es de gran importancia que el departamento de Recursos Humanos detecte aquellas necesidades del personal a tiempo para evitar que estas repercutan en las metas trazadas, pues la preparación de los mismo es tarea fundamental del departamento antes mencionado al igual que informar las tareas respectivas de cada puesto de trabajo dentro de la organización. Para analizar y comparar como administrar las organizaciones a sus miembros, la administración puede adquirir diversas características, dependiendo de ciertas condiciones internas y externas de la empresa puesto que no existe una política de administración válida para todas las situaciones posibles a presentarse en el día a día.

Según James (2000:156) la gestión de recursos humanos Es el proceso de diseño de las medidas y actividades de la fuerza de trabajo para mejorar la eficiencia y la eficacia del funcionamiento de la organización con respecto a esto la calidad y los recursos humanos están en sintonía. Ambos tratan de garantizar que los objetivos de la organización se cumplan de la forma más eficaz. Por lo tanto el definir una apropiada estrategia de manejo y control del personal será la clave para lograr el éxito deseado, considerando como objetivo básico del departamento de Recursos Humanos

alinear sus actividades con las estrategias organizacionales, lo que permitirá fomentar el logro de los objetivos a través del personal que la conforman quienes son capaces de llevar al éxito a la empresa y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en el mercado.

Modelo de Calidad de Servicio al Cliente Interno de Karl Albretch (1997)

De acuerdo con el Modelo de Calidad de Servicio al Cliente Interno de Karl Albretch (1997), los servicios se caracterizan en lo fundamental por su intangibilidad, puesto que no se pueden percibir por los sentidos antes de adquirirlos. Se prestan y consumen al mismo tiempo que son creados, en los llamados Momentos de Verdad, o decisivos, que a decir del autor son:

Los episodios en los que el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad del servicio. El momento de verdad expresa, como se desprende de su definición la relación que existe entre proveedor y cliente en los puntos de contacto. (p. 33).

De esta manera, los servicios constituyen un resultado de la interacción simultánea entre proveedor y cliente, del trabajo fluido, presente, vivo y el elemento de entrada, que se transforma en objeto de salida es el humano. Además, no son objetos físicos, aunque pueden estar asociados a estos. Su mayor, o menor peso específico, dependerá siempre del tipo de servicio de que se trate. Son inseparables de su fuente, ya sea una persona, o una máquina, no son contables, ni inventariables, a diferencia de los productos que una vez terminados entran en un proceso de almacenaje, transportación y venta. No se miden en términos físicos y por tanto no pueden ser verificados antes de ser vendidos.

En el triángulo de los servicios, propuesto por Albrecht (1990) y mostrado en la Figura No. 1, los ángulos representan los factores claves para lograr una prestación

excelente. La estrategia se relaciona con la visión que tiene la organización para el servicio teniendo en cuenta el desarrollo de las prioridades del cliente, en vinculación con el personal de contacto y el sistema utilizado.

Su objetivo fundamental es la satisfacción de los clientes, lo que será reflejado mayormente en sus intenciones de volver a comprar. Los empleados de la organización son los principales actores y ejecutores de esta actividad y de ellos depende que se cumpla la estrategia definida por la dirección. Para ello, el sistema debe diseñarse teniendo en cuenta los intereses de los consumidores.

Figura 1.
Triángulo de los Servicios.



Fuente: Albrecht (1997)

Según esta propuesta, el ciclo del servicio es la serie continua de sucesos que experimenta un cliente durante la prestación del mismo. El enfoque técnico dado por las empresas y el enfoque al cliente y al personal, a colaborar con ellos, es relacionado en el modelo, de manera que es posible solucionar la contradicción existente. Cabe destacar que el consumidor puede percibir el cuadro completo, la organización como un todo, a pesar de que los momentos de verdad son diversos en

su impacto. El modelo permite ver las cosas como las ve el cliente (empatía), elemento de vital importancia en el logro de los objetivos de las empresas.

Para construir una verdadera cultura de servicio, es indispensable tomar en cuenta que hoy en día las empresas no solo son manufactura, puesto que el personal que labora en ella pasa a ser de gran importancia en la valoración del servicio tanto recibido como brindado, considerando estas relaciones tan importantes como el producto final. Según, Albrecht (1997:26) “Así como se necesita que el triángulo del servicio ayude a la gente a pensar en la calidad del servicio externo y comunicarla, también necesitamos un triángulo del servicio interno para ayudarlos a entenderse con la calidad del servicio interno” Para construir una verdadera cultura de servicio, es indispensable, desarrollar el triángulo del servicio interno, pues es el cliente interno el que la hace real y factible. El recurso humano necesita sentirse útil y que les solucionen sus necesidades básicas. Es por esto que la organización, la cultura y el liderazgo al interior de la empresa deben ser coherentes con esta afirmación.

Es así, que el triángulo debe estar estructurado de la siguiente manera: en la parte superior la cultura de la organización. El extremo inferior derecho debe ubicar el liderazgo y en extremo inferior izquierdo la estructura organizativa. Estos tres puntos de apoyo están orientados al servicio del cliente interno. El cliente interno requiere que estos actúen de manera relacionada con el fin de generar en el recurso humano las garantías de éxito de su gestión frente al servicio. El cliente interno es el anillo que vincula a la empresa con el mercado. Él garantiza que los propósitos y resultados permitan el éxito corporativo.

Se considera que el triángulo del servicio interno es el punto de partida para el desarrollo del triángulo del servicio, es decir, el triángulo del servicio del cliente externo. Cuando la organización orienta su prioridad hacia el cliente interno, la relación con el externo garantiza respuestas adecuadas que generan real satisfacción

de sus necesidades. La cultura desarrollada al interior de una organización debe ser sustentada por un liderazgo decidido de hacerla crecer, que no pierda vigencia y que siempre esté al servicio del cliente interno, lazo conductor de las relaciones exitosas con el mercado. De allí, la importancia de un departamento de recursos humanos de calidad que preste atención a sus trabajadores, potenciando sus capacidades y satisfaciendo sus necesidades, no solo económicas, sino también personales y profesionales, motivando su desempeño, a través de seminarios, cursos y talleres que lo catapulten a mejores puestos dentro de la organización, no como jefes, pero si como colaboradores, afianzando su vínculo de pertenencia con la organización.

Por su parte, Riveros (2007: 1), considera que lo importante es “Las dimensiones de la calidad total, las cuales son factores claves para el éxito de cualquier organización. La empresa que mejor las cumpla dentro del sector del mercado al cual pertenece, tendrá ventajas competitivas para afrontar la competencia”, es decir, la empresa debe cumplir con los pasos adecuados para lograr estar por encima de las otras organizaciones, a través de las siguientes pautas y de esta manera ganar ventaja dentro del mercado del mismo producto con el cual compite.

Para el renombrado autor los factores claves a seguir son: calidad, no sólo del producto, sino también del personal que presta servicio al cliente externo, por lo tanto el factor humano debe cumplir con las normas que rigen la empresa, durante el proceso de comercialización. De esta manera las entradas y salidas del servicio pueden referirse al cliente interno o externo. Productividad es la segunda dimensión, pues el cliente quiere obtener por su dinero lo mejor, por lo cual plantea Riveros (2007: 5) “... producir cada vez más y mejor con cada vez menos. En otras palabras, agregar mayor valor en sus procesos, con menores costos, para de esta forma lograr que sus servicios o productos sean preferidos y de fácil acceso a los clientes...”.

Así se observa que en la medida que se produce con mayor calidad este se reflejará en el precio, el cual se define como el valor que el cliente esté dispuesto a pagar, es decir, el valor agregado que se debe sumar al valor agregado final, el cual se traduce en lo que el cliente percibe satisfaciendo sus expectativas, por lo tanto la mayor calidad incide en lo que de manera gustosa pague el cliente.

Oportunidad, esta tiene que ver con las condiciones establecidas entre el cliente y los servicios, los cuales incluyen rapidez, soporte técnico y asistencia después de la venta. Compromiso de los empleados, es la que atañe específicamente con la investigación, esta es medible según Riveros (2007:11) mediante “el nivel de satisfacción de los empleados y su compromiso con el logro de los objetivos de la empresa”, la cual está ligada con la misión y valores que los directivos ofrezcan dentro de su liderazgo al trabajador, es decir, ninguna empresa sale adelante sin la participación directa y el compromiso de sus empleados, el cual se debe identificar con la organización y esta brindarle seguridad, la cual es la quinta dimensión, pues un empleado que no se siente seguro, tanto en su condición física como mental no es productivo, es por ello que las empresas deben garantizar buenos y confortables ambientes de trabajo.

De allí que son estos últimos los que sustentan las otras cuatro dimensiones, permitiendo la sostenibilidad de la organización en el mercado nacional y mundial. Riveros (2007:82), plantea la motivación a los clientes internos cuando afirma “ Las empresas deberían brindarles a los empleados el tiempo, el respaldo y los medios para estimular el pensamiento creativo”, en otras palabras permitir a los trabajadores presentar sus potencialidades dejándolos ser creativos a la hora de efectuar su trabajo, una gran variedad de productos que se comercializan en el mercado son ideas puestas en práctica por los empleados e inclusive darles la oportunidad de crear dentro de la misma empresa pequeñas compañías que ofrezcan estos productos inventados por los trabajadores a la organización, trabajando en conjunto como un todo, sin menoscabo

de la empresa matriz. Todo lo contrario está se beneficiaría, pues son los mismos empleados que abastecerían con servicios y productos, a la misma empresa y a bajos costos, pero con la misma calidad.

Estas alternativas, las ponen en práctica grandes consorcios, porque de esta manera se garantizan el compromiso de los clientes internos, con las grandes organizaciones, pues estos son fieles a quiénes les dio la oportunidad de expandirse, por lo tanto los productos que estos elaboran y la comercialización de los mismos, son garantizados a estas grandes corporaciones, es decir, se benefician ambas partes. Para el autor antes mencionado, las empresas por cumplir sus expectativas, a veces impiden el desarrollo de la creatividad y la competitividad y lo ideal es potenciar ambos aspectos y por supuesto la materia prima es el individuo, el cual puede ser autodidacta o haber adquirido sus conocimiento a través de la educación formal, lo importante no es esto, lo que debe tomar en cuenta la organización es que las ideas sean apropiadas a los requerimientos de ésta, es así que según Riveros (2007:86) que “Si a los dos componentes anteriores: competencia y pensamiento creativo, (...) se les adiciona la motivación, tendremos los tres componentes de la creatividad”.

La motivación, la cual determinará el impulso que necesita el empleado o cliente interno para desarrollar sus ideas y poder explotar las potencialidades intrínsecas que él posee. De allí que Riveros plantea la teoría de los componentes de la creatividad, a través de una serie de círculos vinculados, los cuales le van a dar al individuo o cliente interno la posibilidad de desarrollar todo su conocimiento, satisfaciendo no solo sus necesidades, sino también las del cliente externo, lo cual beneficia directamente a la empresa u organización para la cual presta sus servicios, es decir, darle la libertad de poner en práctica su pensamiento creativo.

Todo esto pasa por un proceso que debe llevar a cabo la empresa, comenzando con la capacitación de los directivos, de los mandos medios y los más importante de

los trabajadores, a lo cual Riveros (2007:91) afirma “Todos los trabajadores deben ser vendedores potenciales y en la medida que conozcan el portafolio de la empresa también podrán desempeñar en una forma más consciente su trabajo y aportar mejores ideas para el mejoramiento del servicio”, es decir, la capacitación del trabajador es imprescindible para esta tarea tan importante para la organización, pues sin ésta cómo conoce el empleado los servicios y productos que debe llevar al cliente externo?, es por ello que cada empresa debe tener un departamento de recursos humanos, que potencie las fortalezas de sus trabajadores, los capacite y los motive a innovar mejores formas de comercializar los productos y debe escuchar las ideas de estos pues gran parte de bienes y servicios son producidos por los empleados, siempre y cuando sean capacitados y colocados como la materia prima más importante dentro de cualquier organización empresarial.

Según, Riveros (2007:207), la “Gestión de clientes y mercados, examina la prioridad e importancia que le da la organización a sus clientes y usuarios finales”. Entendiéndose estos últimos no solo al cliente que desea adquirir un mejor producto, según lo que pague, sino también al cliente interno que es quien hace posible la entrega del producto final al consumidor.

Definición de Términos Básicos

Ambiente organizacional: El ambiente de una empresa está compuesto por todos aquellos factores, internos o externos, que influyen directa o indirectamente en su actividad. Lo anterior implica que en tanto elementos de acción directa como de acción indirecta, los cuales afectan en mayor o menor medida la actividad empresarial.

Atención al cliente: es el contacto directo entre la empresa y el usuario, en donde se determinan las necesidades del cliente y de esta manera satisfacer las necesidades del mismo.

Aptitud: Es cualquier característica psicológica que permite pronosticar diferencias interindividuales en situaciones futuras de aprendizaje.

Calidad: Es el nivel de excelencia que la empresa ha alcanzado para satisfacer, no solo al cliente externo, sino también al cliente interno, a través de la experiencia, eficacia, habilidad y efectividad, que se le otorgue al cliente.

Capacitación: La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

Cliente: Es el usuario que requiere de las empresas bienes y servicios, esperando que sus necesidades y expectativas sean satisfechas, es quién impone a las organizaciones que deben tener un buen nivel de servicio y por ende una excelente calidad

Cliente Externo: Es todo aquel proveedor o persona que requiere información, bienes o servicios, para satisfacer sus necesidades.

Comunicación: Es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamiento y valores.

Clima laboral: Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta

Clima organizacional: Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Interacción entre las características personales y organizacionales.

Comportamiento organizacional: Campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras tiene sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento en el mejoramiento de la efectividad de una organización.

Compromiso organizacional: Grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y desea mantener la membresía en la organización.

Conflicto: Los miembros de la organización aceptan las distintas opiniones que existen e intentan solucionar los problemas tan pronto surjan, intenta explicar las opiniones que se toleran en un ambiente de trabajo y la necesidad de sacar los problemas para ser escuchados en vez de ignorarlos.

Cooperación: De la ayuda mutua que tienen los miembros de la organización por parte de los gerentes y otros empleados del grupo. Destaca el apoyo mutuo de niveles superiores e inferiores.

Estándares: Se refiere a la importancia percibida de las metas implícitas y explícitas así como los estándares de desempeño, haciendo un buen trabajo y representando las metas tanto individuales como grupales.

Estrategia: Programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de

objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Estructura: Destaca las vías formales que se encuentran presentes en una organización y enfoca el sentimiento que tienen los empleados acerca de las reglas, regulaciones, procedimientos y restricciones en el grupo.

Expectativas: Esperanza de obtener algo; Posibilidad fundada de que ocurra algo; Ideas referidas al futuro, construcciones significativas en función de las de las experiencias que se esperan vivir.

Identidad: Destaca el sentimiento de pertenecer a la organización y la sensación de compartir los objetivos personales con los miembros de la organización, identificándose con metas individuales y grupales para la organización.

Incentivos: Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro.

Lineamientos: Se entenderá por lineamientos al conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia de obra y servicios relacionados con la misma. Establecimiento de los términos, límites y características de las actividades internas de la organización.

Mejora de las condiciones laborales: Consiste en aumentar la satisfacción laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

Motivación: Condiciones que inician o activan el desarrollo de acciones para satisfacer una necesidad y alcanzar un logro o una meta. Ejemplo: Aprender las nuevas técnicas que se emplean en el mercado laboral para ser más eficaces y efectivos en el desempeño de la tarea.

Recompensa: Es la percepción que tiene un individuo de ser recompensado por un trabajo bien hecho. En este caso la organización utiliza más el premio que el castigo.

Relaciones: Indica el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de un ambiente de trabajo grato, de buenas relaciones entre ellos y la prevalencia de grupos sociales amistosos.

Responsabilidad: Se refiere al sentimiento que tiene el individuo de ser su propio jefe, tener un gran compromiso con el trabajo a realizar, tomar decisiones por sí solo y la idea de autonomía en la toma de decisiones y responsabilidades.

Riesgo: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. Se enfoca en tomar riesgos calculados para lograr los objetivos propuestos.

Recursos Humanos: En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización

Servicio: es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente; es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

Satisfacción: Sensación que el individuo experimenta al lograr el

restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen.

Satisfacción del Cliente Interno: es cuando la organización promueve no solo desde el punto de vista económico al empleado, sino también sus potencialidades, capacitando, motivando y desarrollando su crecimiento personal y profesional.

Valores: Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite. Alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase. Cualidad del ánimo, que mueve a acometer resueltamente grandes empresas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La definición de la metodología, fue fundamental para el desarrollo de la investigación, ya que permitió determinar lo relevante de los hechos y fenómenos hacia los cuales estaba encaminado el interés del estudio. El marco metodológico describe las actividades realizadas para el logro de los objetivos propuestos en este capítulo se sistematizan los procedimientos lógicos que tendrán como finalidad describir el fenómeno de estudio, analizar los métodos, técnicas y procedimientos que se implementaron en el desarrollo de la investigación, y en el proceso de recolección de datos, con el fin de detallar los recursos, el alcance y los resultados de la misma.

Asimismo, toda investigación requiere del establecimiento de una metodología que permita lograr el propósito planteado desde el inicio del estudio. Cuando se realiza una investigación se requiere que los hechos estudiados, las relaciones entre estos, los resultados alcanzados y las evidencias de mayor trascendencia encontradas, sean fiables, objetivas y viables, para lo cual, es necesario delimitar los procedimientos de orden metodológico que intentaran buscar respuestas a las interrogantes sobre el objeto de estudio.

Naturaleza de la Investigación

Con el propósito de desarrollar la investigación sobre la calidad de servicio que presta el departamento de recursos humanos de una empresa del sector de la construcción ubicada en el estado Carabobo, se llevó a cabo una investigación

descriptiva, la cual es definida por Hernández, Fernández y Baptista (1991:60): “Los estudios descriptos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

De igual manera, la investigación estuvo apoyada en una revisión documental y de campo, respecto a la cual Rivas y Vellorín, citados por Hernández (2006:92) define: “Aquel que constituye un procedimiento científico y sistemático de indagación, organización, interpretación y presentación de datos e información alrededor de un determinado tema, basado en una estrategia de análisis de documentos”. La investigación de campo es definida por Ramírez, citado por Hernández (2006:93) como: “aquel tipo de investigación a través de la cual se estudian los fenómenos sociales de un ambiente natural”.

En cuanto a la presentación de la investigación, la metodología descriptiva se adecuo a sus objetivos, por cuanto permitió caracterizar tanto la calidad de servicio como la satisfacción de los actores, para con ello identificar el punto de encuentro que permita establecer la estrecha relación que existe entre ambos aspectos.

Estrategia Metodológica

El estudio se enmarco dentro del diseño no experimental, porque los investigadores no provocaron ninguna circunstancia intencional, si no que se observaron eventos ya existentes y evidentes. El investigador se limitó a la observación de situaciones ya acontecidas dada la incapacidad de influir sobre las variables y sus efectos,

Con el objeto de desarrollar de manera lógica y coherente el estudio, se ejecutaron

ciertas faces necesarias las cuales permitieron el logro del objetivo general de la investigación. Las cuales comprenden: Una primera fase, que contemplo la elección del tema, la delimitación clara y precisa del objeto de investigación, y las metas que se desean alcanzar con dicha investigación, expresando además en esta fase las motivaciones de las autoras para realizar el estudio.

Como segunda fase se realizó la revisión documental, aproximándose al tema de estudio a través de estudios realizados previamente y del desarrollo de las bases teóricas, como teorías, conceptos y procedimientos relacionados con la investigación. Ya en la tercera etapa se determinó la naturaleza del estudio, estrategias metodológicas a implementar y el conjunto de elementos a estudiar, así como también la aplicación de instrumentos de recolección de datos, sustentados a través de la elaboración del cuadro técnico metodológico.

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

Para el desarrollo de la presente investigación, los dos primeros objetivos específicos fueron detallados a través del cuadro técnico metodológico, donde se formularon las dimensiones, indicadores e ítems a evaluar y el alcance del tercer objetivo se desprendió del estudio de los resultados arrojados por los instrumentos de recolección de datos utilizados. A continuación se presenta el cuadro técnico metodológico de la investigación.

Cuadro 1. Técnico Metodológico (Operacionalización de las Variables)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	FUENTE
Describir los servicios ofrecidos por el departamento de Recursos humanos al cliente interno en una empresa del sector de la construcción ubicada en el estado Carabobo.	Servicios que ofrece el departamento de recursos humanos al cliente interno en una empresa del sector de la construcción ubicada en el estado Carabobo	Son las variables que se toman en cuenta por los miembros del Departamento de recursos humanos con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes	1. Cliente Interno 2. Servicio	1.1 Objetivo del departamento (preg. 1). 1.2 Usuarios del departamento (preg. 2). 1.3 Necesidades existentes de acuerdo con el tipo de servicio (preg. 3). 1.4 Expectativas de los usuarios respecto al servicio (preg. 4). 2.1 Servicios (preg. 5). 2.2 Proceso de atención e información al usuario (preg. 6). 2.3 Cantidad de personal (preg. 7). 2.4 Dificultades en el proceso de atención e información al usuario (preg. 8). 2.5 Propósitos del servicio (preg. 9). 2.6 Estrategias de divulgación de información (preg. 10). 2.7 Manejos de quejas y reclamos (preg. 11). 2.8 Acciones a implementar (preg. 12).	Entrevista, mediante un guion de entrevista estructurada.	Personal del Departamento de Recursos Humanos

Cuadro 1. Técnico Metodológico (Operacionalización de las Variables)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	FUENTE
Describir los servicios ofrecidos por el departamento de Recursos humanos al cliente interno en una empresa del sector de la construcción ubicada en el estado Carabobo.	Servicios que ofrece el departamento de recursos humanos al cliente interno en una empresa del sector de la construcción ubicada en el estado Carabobo	Son las variables que se toman en cuenta por los miembros del Departamento de recursos humanos con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes	3. Recursos 4. Gente	3.1 Conocimiento de lineamientos (preg. 13). 3.2 Efectividad de procesos (preg. 14). 3.3 Procesos (preg. 15). 3.4 Normas y procedimientos (preg. 16). 3.5 Recursos necesarios (preg. 17). 3.6 Respuestas (preg. 18). 3.7 Relaciones interpersonales (preg. 19). 4.1 Programa de inducción (preg. 20). 4.2 Capacitación (preg. 21). 4.3 Calidad de servicio (preg. 22). 4.4 Valores (preg. 23). 4.5 Mejoras al servicio (preg. 24). 4.6 Acciones de mejora (preg. 25).	Entrevista, mediante un guion de entrevista estructurada.	Personal del Departamento de Recursos Humanos

Cuadro 1. Técnico Metodológico (Operacionalización de las Variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	FUENTE
Determinar el nivel de calidad de servicio ofrecidos por el departamento de recursos humanos desde la perspectiva del cliente interno	Servicios que ofrece el Departamento de recursos Humanos al cliente interno	Es el conjunto de acciones orientadas al cumplimiento de las expectativas y necesidades del cliente interno acerca del servicio que prestan	1. Cliente interno 2. Servicio	1.1 Atención del departamento (preg. 1). 1.2 Servicio del departamento (preg. 2). 1.3 Información suministrada (preg. 3). 1.4 Cumplimiento de expectativas (preg. 4). 2.1 Personal capacitado (preg. 5). 2.2 Cambios para mejorar el servicio (preg. 6). 2.3 Conocimiento en el manejo de la información (preg. 7). 2.4 Resolución de problemas (preg. 8). 2.5 Tiempo de espera (preg. 9).	La Encuesta a través de un cuestionario	Trabajadores de la empresa en estudio

Cuadro 1. Técnico Metodológico (Operacionalización de las Variables)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	FUENTE
Determinar el nivel de calidad de servicio ofrecidos por el departamento de recursos humanos desde la perspectiva del cliente interno	Servicios que ofrece el Departamento de recursos Humanos al cliente interno	Es el conjunto de acciones orientadas al cumplimiento de las expectativas y necesidades del cliente interno acerca del servicio que prestan	3. Procesos 4. Recursos	3.1 Conocimiento de los procesos (preg. 10). 3.2 Conocimiento de los lineamientos (preg. 11). 3.3 Procesos según normativas (preg. 12). 3.4 Cumplimiento de normas y procedimientos (preg. 13). 3.5 Cumplimiento del horario de atención al público (preg. 14). 3.6 Recursos tecnológicos (preg. 15). 3.7 Buzón de sugerencias (preg. 16). 3.8 Recursos necesarios (preg. 17). 3.9 Aceptación de críticas (preg. 18). 3.10 Cortesía (preg. 19). 3.11 Relaciones interpersonales (preg. 20).	La Encuesta a través de un cuestionario	Trabajadores de la empresa en estudio

Cuadro 1. Técnico Metodológico (Operacionalización de las Variables)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	FUENTE
Determinar el nivel de calidad de servicio ofrecidos por el departamento de recursos humanos desde la perspectiva del cliente interno	Servicios que ofrece el Departamento de recursos Humanos al cliente interno	Es el conjunto de acciones orientadas al cumplimiento de las expectativas y necesidades del cliente interno acerca del servicio que prestan	5. Gente	4.1 Disposición al realizar actividades (preg. 21). 4.2 Conocimiento del cargo (preg. 22). 4.3 Enfoque en calidad de servicio (preg. 23). 4.4 Compromiso con el cargo (preg. 24). 4.4 Valores organizacionales (preg. 25).	La Encuesta a través de un cuestionario	Trabajadores de la empresa en estudio

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Una vez seleccionado el enfoque y tipo de la investigación y de obtener las dimensiones, indicadores e ítems necesarios para llevar a cabo el estudio, se procedió a generar las técnicas e instrumentos de recolección de datos con los cuales se recopilara la información procedente de la realidad objeto de estudio. En este punto se inició la búsqueda y registros de los datos utilizando diferentes técnicas e instrumentos de recolección.

Un instrumento de recolección de datos es fundamentalmente todo aquel recurso que sea utilizado por el investigador con la finalidad de aproximarse a los fenómenos y obtener de ellos información relevante para la investigación. Así mismo Brito (1992: 50), plantea que las técnicas “son las que permiten obtener información de fuentes primarias y secundarias entre las técnicas más utilizadas por los investigadores se pueden nombrar: Encuestas, entrevistas, observación, análisis de contenido y análisis de documentos”

Dada la naturaleza del estudio, la técnica seleccionada para llevar a cabo la investigación fue la encuesta, la cual es definida por Arias (1999:44), como “un método o técnica que consiste en obtener información de un grupo de individuos puede ser oral (entrevista) o escrita (cuestionario)” tomando en cuenta las características totales de la muestra en estudio se utilizaran ambas modalidades de la encuesta para un mejor desarrollo de la investigación (Ver Anexos A y B).

Para la aplicación de dichos instrumentos se dividió la muestra en dos grupos, el primero conformado por el personal que labora en el departamento de Recursos Humanos al cual se le aplicó la técnica de la Entrevista a través de una (guía de entrevistas estructurada) lo cual va a permitir medir los servicios ofrecidos por el

departamento de recursos humanos, su funcionamiento alcance y su alineamiento con respecto a las normas políticas misión y visión de la organización objeto de estudio, al restante de la muestra conformado por todos los trabajadores de los diferentes departamentos administrativos de la sede principal se les aplicó la técnica de la encuesta a través de un (cuestionario) el cual va a permitir medir el nivel de satisfacción y motivación del personal con respecto a la empresa objeto de estudio y de esta manera poder emitir recomendaciones y observaciones tal como se plantea en el objetivo principal del presente trabajo de investigación.

Población y Muestra

Para poder realizar el abordaje de la investigación planteada, un elemento de relevancia es la determinación de la población, debido a que mediante su análisis, el investigador se aproximó a la realidad objeto de estudio y de la misma dar respuestas a los objetivos planteados.

La población a estudiar según Pérez (2006: 47), hace referencia a “el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudios”, es decir, pertenece a la investigación y son la base fundamental para obtener información que le da sentido a la investigación. De manera que la población referencial objeto del presente estudio está conformada por los trabajadores de las oficinas administrativas principales de una empresa dedicada al ramo de la construcción ubicada en Valencia Edo Carabobo, que está constituida por un total de 50 empleados, los cuales representan el 100% de la población en estudio.

Con el interés de aproximarse lo más posible al tema de estudio no se realizó la selección de una muestra sino que se decidió trabajar con el 100% de la población por tratarse de un número accesible de personas de los cuales se estima obtener la

información deseada a través de los instrumentos de recolección de datos, que se elaboraran de acuerdo a los objetivos planteados con la metodología descrita anteriormente, a continuación se detalla mediante un cuadro la distribución de la población objeto de estudio de acuerdo a cada departamento.

Tabla 1
Distribución de la población y muestra delimitada para el estudio

Departamento	Cantidad de trabajadores
Gerencia	6
Dpto. Recursos Humanos	5
Dpto. Ventas	9
Dpto. Cobranza	5
Dpto. Crédito	5
Dpto. Ingeniería	6
Dpto. Compras	6
Dpto. Ctas Por Pagar	8
Total Trabajadores	50

Fuente: Lucena y Santiago (2016)

Validez

La validez es el ingrediente necesario para medir el grado de repetitividad o reproducibilidad de los resultados obtenidos en el estudio bajo iguales condiciones. De acuerdo con Balestrini (2008:73), la validez del instrumento:

Es el grado en que realmente se mide la variable que pretende medir, es decir, la validez establece relación entre lo anterior y, la validez de construcción que relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con los basamentos teóricos y los objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica.

La validez del instrumento diseñado fue principalmente de contenido, determinado por la representatividad de estos sobre el tema que se valida, en contraste con la teoría y un análisis lógico, en este sentido, la validez de contenido

intenta evaluar la capacidad del instrumento para recoger el contenido y el alcance del constructo y de la dimensión. En función a lo anterior, se llevó a cabo una investigación de campo mediante la aplicación de un instrumento contentivo de preguntas cerradas en forma de cuestionario politómico, los cuales fueron sometidos a la evaluación y validación de dos expertos en el área de calidad de servicio y uno de metodología, obteniéndose así, su aprobación para ser aplicado a la población sujeta a estudio. En este sentido, los criterios a utilizar para la validación serán: redacción del instrumento, pertinencia y coherencia.

Confiabilidad

De acuerdo con Ramírez (2005:57), la confiabilidad “es la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir”. En concordancia con lo anterior, después de determinar el coeficiente de confiabilidad del instrumento de la investigación.

En este sentido, la confiabilidad es el ingrediente necesario para la determinación de la validez total de un experimento científico y el aumento de la fuerza de los resultados, es decir, mide el grado de repetitividad o reproducibilidad de los resultados obtenidos en el estudio bajo iguales condiciones, a través de indicadores estadísticos.

Por ello, implica equivalencia, estabilidad, precisión y consistencia interna del instrumento en la recolección de datos, siendo uno de ellos el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2012:160), “es una medida de fiabilidad de consistencia interna con las opciones no dicotómicas o continuas. Por ello, un Alfa de Cronbach de alto coeficiente (por ejemplo, > 0,90) indica una prueba homogénea”. En concordancia con lo anterior, los valores pueden variar desde 0,00 hasta 1,00 (a veces expresada como 0 a 100), con valores altos que indican que el examen es probable que se correlacionen con las formas alternativas (una

característica deseable). Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto conduciría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. La Matriz de correlación de los ítems es la siguiente:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] =$$

En la fórmula expresada, n el número de ítems, y s la sumatoria de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems. El cálculo de la confiabilidad arrojó un índice de 0,947, por lo que se considera altamente confiable (Ver Anexo C).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

En la presente sección del estudio se dieron a conocer los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en concordancia con lo especificado en la metodología del trabajo. En el mismo se consideraron los aspectos más importantes vinculados a los objetivos específicos y a los resultados que persigue la investigación: describir los servicios ofrecidos por el departamento de Recursos Humanos al cliente interno en una empresa del sector de la construcción ubicada en el estado Carabobo, determinar el nivel de calidad de los servicios ofrecido por el departamento de Recursos Humanos desde la perspectiva del cliente interno e identificar las debilidades y fortalezas de la calidad de servicio ofrecido, para posteriormente presentar sugerencias orientadas a optimizar la calidad de servicio.

Descripción de los servicios ofrecidos por el departamento de Recursos Humanos al cliente interno en una empresa del sector de la construcción ubicada en el estado Carabobo.

El primer objetivo consistió en una análisis cualitativo de las actividades realizadas por los miembros del Departamento de Recursos Humanos de la empresa del sector de la construcción ubicada en el estado Carabobo con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, tomando en cuenta las perspectivas incluidas en el modelo de Calidad de Servicio de Albrecht (1997), quien sugiere que las organizaciones deberían formular sus estrategias en función de las necesidades de sus clientes y en relación con los sistemas físicos y administrativos que serán utilizados por el personal para atenderlos, señalando a su vez que existen relaciones entre el

cliente, los sistemas y el personal de la organización. A continuación los resultados de la entrevista realizada al gerente de Recursos Humanos de la empresa:

Cuadro 2.

Resultados de la entrevista para describir los servicios ofrecidos por el departamento de Recursos Humanos al cliente interno en una empresa del sector de la construcción ubicada en el estado Carabobo. Indicador: Cliente.

Ítem	Pregunta	Respuesta del Gerente
1	¿Cuál es el objetivo general del Departamento de Recursos Humanos?	Lograr el máximo rendimiento del capital humano dentro de la empresa, innovar métodos de descubrimiento y reclutamiento de talentos necesarios para la empresa, con el propósito de fortalecer cada una de las áreas que la componen con personal capacitado con potencial de crecimiento.
2	¿Quiénes son los usuarios del Departamento de Recursos Humanos?	Son todos los departamentos, áreas y personas que requieren de información y servicios provenientes del departamento de RRHH para ejecutar su trabajo de una manera adecuada.
3	¿Cuáles considera usted, son las necesidades existentes en el Departamento de Recursos Humanos de acuerdo al servicio que presta a los usuarios (clientes internos)?	La falta de personal suficiente para satisfacer las necesidades de los trabajadores. Saber cómo ayudar en el aumento de la productividad a través del trabajo de los colaboradores, así como llegar a la perfección en cada una de las tareas que ellos desempeñan.
4	¿Cuáles expectativas, considera usted tienen los usuarios del Departamento de Recursos Humanos, acerca del servicio que allí se presta?	Que los requerimientos solicitados por los trabajadores se cumplan en menores lapsos de tiempo y así cumplir con su satisfacción. Contribuir con la aptitud del trabajador, motivación al logro de las metas propuestas y desempeño laboral. Integrar las normas y planes de beneficios sociales para atender con equidad y oportunamente las necesidades del personal

Fuente: Lucena y Santiago (2016)

Análisis de resultados:

A partir de las opiniones recolectadas en relación con la variable cliente, se puede determinar que los criterios de actuación del departamento están orientados hacia las siguientes competencias laborales: aptitud del trabajador, motivación al logro de las metas propuestas y desempeño laboral. Fortalezas, dominio, competencias desarrolladas que se alineen al perfil del cargo o la responsabilidad. Por otra parte, el departamento de Recursos Humanos tiene definido los objetivos orientados a suministrar la información que se necesita para controlar la estrategia y llevar a cabo las diferentes funciones de la organización, atendiendo a todos sus clientes que son todos los departamentos, áreas y que la carencia de personal influye en que las necesidades sean solventadas a su debido momento.

Cuadro 3.

Resultados de la entrevista para describir los servicios ofrecidos por el departamento de Recursos Humanos al cliente interno en una empresa del sector de la construcción ubicada en el estado Carabobo. Indicador: Servicio.

Ítem	Pregunta	Respuesta del Gerente
5	¿Podría usted describir los servicios que se prestan en este Departamento?	Planificar programas para facilitar la selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones. Generar programas de adiestramiento y desarrollo para el personal a fin de lograr cambios de actitud, estableciendo planes estratégicos, que permitan mejorar el desempeño del trabajador. Mantener el registro del personal actualizado, a fin de garantizar una data veraz para la toma de decisiones. Conocer las habilidades y fortalezas del recurso humano.

Cuadro 3.
Continuación.

Ítem	Pregunta	Respuesta del Gerente
6	¿Cómo se lleva cabo el proceso de atención e información al usuario (cliente interno)?	Mediante la solicitud de atención personalizada, el llenado de una solicitud mediante formato específico o por correo electrónico, dependiendo de la solicitud.
7	¿Considera usted que el número de personas que integra el equipo de trabajo está acorde con el cumplimiento de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos?	No, creo que hace falta más personal calificado para satisfacer las necesidades de los usuarios.
8	¿Qué dificultades se han presentado en el proceso de atención e información al usuario?	Actualización en los cambios en la normativa por modificaciones en las Leyes, falta de personal suficiente.
9	¿Cuáles propósitos cumple el servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos?	Desarrollar mecanismos que permitan la captación del potencial humano de acuerdo a los requerimientos de la empresa, satisfacer en lo posible los requerimientos del personal.
10	¿Utilizan estrategias de divulgación para que la información que requiere el usuario le llegue oportunamente? ¿Cuáles?	Vía correo electrónico o telefónicamente a la extensión del usuario. Es importante divulgar cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa y hacer que cada uno de los colaboradores lo adopten como propio.
11	¿Existe algún procedimiento donde los usuarios puedan exponer sus quejas y reclamos en cuanto al servicio prestado en el Departamento de Recursos Humanos?	Si, el trabajador solicita atención al departamento y se le recibe su queja, de la cual queda constancia escrita y el compromiso a dar respuesta en 72 horas.
12	¿Cuáles acciones considera usted que deberían implementarse en el Departamento de Recursos Humanos para mejorar el servicio prestado?	Proporcionar cursos de coaching y liderazgo. Son necesarios para que haya directivos, ejecutivos y jefes de área capacitados en guiar y desarrollar el potencial de cada uno de sus equipos de trabajo. Si se necesitan buenos líderes, hay que ayudar a hacerlos.

Fuente: Lucena y Santiago (2016)

Análisis de resultados:

Se considera que en la actualidad se presta un buen servicio. El departamento tiene establecido las funciones que se cumplen dependiendo del área. Las quejas se manejan a través de una llamada telefónica por área y dependiendo de la necesidad la misma se asigna a los distintos miembros del departamento. Aunque carecen de personal para el número de usuarios que posee la empresa. Por otra parte, se ven presentes aspectos como respeto hacia el compañero, confianza para expresar ideas, entre otros; con un manejo cordial y respetuoso. El ambiente laboral permite la tolerancia y el respeto a posiciones diferentes y enfoques discrepantes. Se considera además que el consenso predomina en la mayoría de las decisiones grupales. En forma general, se considera que se trata de una organización muy formal y constantemente insta a utilizar los canales autorizados para manejar la información de forma efectiva.

Por otra parte, se tiene la opinión de que las acciones emanan de forma empírica, aun así se hace necesario el uso de herramientas aprendidas por autogestión del conocimiento, tomando diplomados o actualizaciones sobre este tema. Asimismo, se considera que tales acciones son: ofrecer *feedback* (retroalimentación) y coaching oportunos y adecuados. La escucha activa. Darle al conflicto la dimensión adecuada sin minimizar ni maximizarlo. Evaluar todas las características y aristas que tiene el conflicto, compartirlo con las partes interesadas y/o afectadas, evaluar sus consecuencias y revisar posibles otros escenarios. Enfocarse en la solución y no en el problema. La comunicación efectiva. Esto supone documentarse sobre la situación. Escuchar a las partes involucradas

Cuadro 4.

Resultados de la entrevista para describir los servicios ofrecidos por el departamento de Recursos Humanos al cliente interno en una empresa del sector de la construcción ubicada en el estado Carabobo. Indicador: Recursos.

Ítem	Pregunta	Respuesta del Gerente
13	¿Considera usted que el personal conoce y maneja los lineamientos que se deben seguir para la realización de los procesos que se llevan a cabo en el Departamento de Recursos Humanos?	Los lineamientos a seguir son los establecidos en el manual de normas y procedimientos del Departamento y son dados a conocer al personal en el proceso de inducción.
14	¿Considera usted que los procesos que realizan el personal del Departamento de Recursos Humanos se llevan a cabo de una manera efectiva?	En algunos casos no se cumplen de manera efectiva y se le ofrece al usuario un lapso de tiempo adicional para la resolución del caso
15	¿En el Departamento de Recursos Humanos, los procesos se realizan atendiendo a las normativas del área?	Si se llevan a cabo de acuerdo a las normativas establecidas
16	¿Considera usted que los empleados cumplen con las normas y procedimientos establecidos por la institución al realizar su trabajo?	Las normas y procedimientos establecidos por la institución al realizar su trabajo se respetan y se cumplen en forma general.
17	¿Cree usted que el Departamento de Recursos Humanos cuenta con los recursos necesarios en cuanto a tecnología y espacio físico para garantizar la satisfacción de los empleados y usuarios?	Sí se cuenta con los recursos necesarios en cuanto a tecnología y espacio físico para garantizar la satisfacción. Hace falta mejorar los procesos de capacitación para dar mejor uso a los recursos tecnológicos y de información de la empresa.
18	¿El Departamento recibe respuestas inmediatas de la organización ante la exposición de estrategias que contribuyan a la satisfacción de los empleados en el desarrollo de su labor?	Dentro de lo que permite el presupuesto, las acciones estratégicas planeadas para el año son realizadas en su mayoría.
19	¿Cómo son las relaciones interpersonales entre los empleados del Departamento de Recursos Humanos?	En este momento son muy buenas, pero es importante la creación de lazos de conexión entre los colaboradores, para ello es importante generar medios de comunicación interna que mantengan al tanto al personal

Fuente: Lucena y Santiago (2016)

Análisis de resultados:

A través de las opiniones recolectadas se pudo conocer que se tiene la percepción de que la aplicación de la normas inciden de manera exitosa en el desenvolvimiento de la gestión de Recursos Humanos, ya que permiten tener claras las reglas del juego, es decir permiten conocer claramente lo que se espera de cada colaborador y bajo que normas deben darse, y además contribuyen a definir la cultura organizacional. Los procesos en el Departamento de Recursos Humanos se rigen por una serie de normativas las cuales marcan las pautas de cada uno de los procesos que se llevan a cabo, los cuales pueden ser realizados internamente como externamente. En el departamento se está planteando la implementación de nuevos métodos para satisfacer las necesidades del usuario, así como talleres de capacitación. El personal maneja una buena relación entre sus compañeros lo cual facilita un agradable ambiente de trabajo.

Además, en estos momentos se está trabajando para formalizar a nivel de todos los empleados una planeación estratégica que permita alcanzar los objetivos trazados para el área operativa de las empresas, pero que en la actualidad es manejado únicamente a nivel gerencial. No se realizan evaluaciones de desempeño formales al personal en la actualidad, aunque está previsto desarrollar estas herramientas en el futuro. Sin embargo se han dado unos lineamientos para evaluar el trabajo de los departamentos que debe cumplir con los siguientes principios: A nivel de jefes y supervisores: el liderazgo debe estar alineado con los requerimientos de la visión de la empresa, por lo que se debe verificar como contribuyen los líderes al cumplimiento de la visión. A nivel de gestión: la estructura de las áreas funcionales deben estar alineadas con los requerimientos del liderazgo, lo que permite la toma de decisión de los jefes y supervisores en cuanto a la conformación de los equipos de trabajo. A nivel de personal: el talento humano de la empresa debe estar alineada con los requerimientos del liderazgo y la estructura.

Cuadro 5.

Resultados de la entrevista para describir los servicios ofrecidos por el departamento de Recursos Humanos al cliente interno en una empresa del sector de la construcción ubicada en el estado Carabobo. Indicador: Gente.

Ítem	Pregunta	Respuesta del Gerente
20	¿Existe un programa de inducción para la adecuación los empleados que se inician en el Departamento de Recursos Humanos?	Si se cumple con el proceso de inducción para familiarizar al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas, manuales que existe dentro de la empresa.
21	¿Dentro de las actividades realizadas en el Departamento de Recursos Humanos están pautados talleres de formación y capacitación para los empleados?	Si, la planificación de Recursos Humanos contempla un programa de formación y capacitación para los empleados el cual está en proceso de revisión.
22	¿Considera usted que los empleados del Departamento muestran una cultura de calidad de servicio?	En forma general sí, pero es necesario capacitarlo para incrementar su sensibilidad hacia las necesidades de los trabajadores.
23	¿Los empleados demuestran los valores del Departamento por medio de su comportamiento?	Es necesario fortalecer una cultura que propicie las condiciones adecuadas para mejorar el clima organizacional, utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
24	¿Considera usted, que su labor gerencial dentro del Departamento está orientada a las mejoras en el servicio que se presta?	Desde la gerencia de Recursos Humanos se ha procurado ayudar y prestar servicio dentro de la organización a todos sus integrantes.
25	¿Cuáles acciones de mejoras al servicio ha implementado durante el último año, a fin de contribuir en la calidad del servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos?	Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias. Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes.

Fuente: Lucena y Santiago (2016)

Análisis de resultados:

Se considera que los criterios de trabajo se definen a través de la evaluación de desempeño anual con revisión periódica permite conocer las fortalezas y oportunidades de mejora que tiene sus colaboradores. Ello, es un importante insumo a la hora de ofrecer una oportunidad o asignar alguna tarea específica. Por su puesto, toda toma de decisión en este aspecto tiene procesos de entrevistas que permitan validar las habilidades y el desempeño de los trabajadores.

Asimismo, mediante el proceso de inducción se logra la integración entre la empresa y los nuevos miembros que ingresan a él y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas, y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan. Asimismo el nuevo empleado debe aprender los objetivos básicos de la organización, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñará en la empresa; los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función y el conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa.

Siendo conscientes de esto, se hace necesario conocer los niveles de satisfacción que tienen los clientes, con el fin de recibir retroalimentación de ellos y así conocer las fortalezas y debilidades de la empresa; como bien lo afirman Hoffman y Batenson (2002:569), todo negocio tiene que definir y medir, permanentemente, la satisfacción de sus clientes. Esperar a que éstos se quejen para poder identificar los problemas en el sistema de prestación del servicio, o evaluar el avance conseguido por la empresa en base a la satisfacción del cliente con respecto a la cantidad de quejas recibidas, sería muy ingenuo.

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

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

Análisis General de Resultados de la descripción de los servicios ofrecidos por el departamento de Recursos Humanos al cliente interno.

En líneas generales, en relación con el objetivo de describir los servicios ofrecidos por el departamento de Recursos Humanos al cliente interno en una empresa del sector de la construcción ubicada en el estado Carabobo, se puede decir que éste es el encargado de planificar y ejecutar los procesos de selección y provisión de puestos de trabajo, gestionando el nombramiento y contratación de todo el personal y de los becarios de investigación, el pago de retribuciones y seguros sociales, así como todas las incidencias que afecten a la vida laboral del mismo.

En relación con el objeto de estudio, se relacionan los resultados con lo expuesto por Albrecht (1997:12), quien indica que “la base para diseñar e implantar un buen modelo de calidad es conocer profundamente las características y necesidades de la empresa que lo aplicará y los deseos y pretensiones de sus clientes actuales y potenciales”. Es necesario para ello que todos los elementos del modelo de calidad se estructuren en forma tal que permitan un control y aseguramiento de todos los procesos involucrados con la calidad.

El problema principal es el determinar de qué manera se puede medir la calidad del servicio interno, de tal manera que la organización conozca si efectivamente el trabajador está recibiendo el servicio que el espera recibir. El modelo de calidad consiste en reunir todas las actividades y funciones en forma tal que ninguna de ellas esté subordinada a las otras y que cada una se planee, controle y ejecute de un modo formal y sistemático. El mismo Albrecht (1997) indica lo siguiente:

Dos de los más grandes problemas provocados por la misma empresa cuando los empleados buscan ayudar a los clientes internos sin éxito, son la falta de cultura de servicio interno en la organización y la falta de autoridad para la toma de decisiones en beneficio del cliente. La tercera gran causa por la que las organizaciones no logran que los clientes internos perciban una actitud de servicio adecuada, se derivan del problema que experimentan los empleados de contacto con los clientes que, no obstante que desean ayudarlos, no reciben el apoyo necesario de la empresa (p. 17).

De esta forma, la creación y promoción de una cultura de servicio interno permite obtener mejores resultados con los clientes finales y en las organizaciones, puesto que se requiere de menos esfuerzo para lograr los resultados y la sinergia del trabajo en equipo permite encontrar formas más adecuadas y económicas para satisfacer a los clientes. La cultura de servicio interno ayudará mucho a los empleados a obtener apoyo de sus compañeros de nivel similar en las organizaciones y ello propicia una mejor coordinación de las actividades y favorece la resolución de una parte considerable de problemas que surgen con los clientes en los servicios que reciben.

Análisis del nivel de calidad de los servicios ofrecido por el departamento de Recursos Humanos desde la perspectiva del cliente interno.

El segundo instrumento, el cuestionario politómico con escala de Likert, sirvió para conocer las percepciones de los trabajadores de la empresa, orientada al cumplimiento de las expectativas y necesidades del cliente interno acerca del servicio que presta el departamento de Recursos Humanos. Para la presentación, se cumple con las siguientes etapas del proceso metodológico: se muestra el cuadro de frecuencias con los datos obtenidos en la muestra; se grafican las tendencias obtenidas en cada ítem, y se analizan los resultados. Se muestran los valores

absolutos de cada ítem. Es decir, el número de respuestas según el rango determinado, de respuestas dadas por los sujetos.

Luego se realiza un análisis de los resultados para describir las condiciones bajo las cuales se desarrolla la gestión de servicio al Cliente Interno en el Departamento de Recursos Humanos de la organización estudiada, respecto a variables como: cliente interno, servicios, procesos, recursos, y gente. Para obtener una valoración cuantitativa de los resultados obtenidos, se le asignó a cada opción de respuesta un valor numérico, tal como se muestra a continuación:

- 5. Totalmente de acuerdo (TDA)
- 4. De acuerdo (DA)
- 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NEND)
- 2. En desacuerdo (ED)
- 1. Totalmente en desacuerdo (TED)

Luego, se procedió a obtener los promedios ponderados, que consistió en multiplicar el total de cada una de las respuestas por el valor indicado arriba, para luego dividirlo entre el total de elementos que conforman la muestra. Los rangos determinados para evaluar los resultados son los siguientes, a partir de la propuesta metodológica de Diez y Romero (2011) (Ver Cuadro 6):

Cuadro 6.

Referentes comparativos de instrumentos cuantitativos

Escala de Valoración	Significado o categoría
Entre 1,00 y 2,50	Baja ocurrencia del aspecto evaluado
Entre 2,51 y 3,50	Ocurrencia media del aspecto evaluado
Entre 3,51 y 5,00	Alta ocurrencia del aspecto evaluado

Fuente: Lucena y Santiago (2016), a partir de Diez y Romero (2011).

Ítems vinculados con la variable I. Cliente interno

Ítem 1. La atención brindada por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa es satisfactoria.

Tabla 2.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Atención del departamento.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	8	9	1	18	14	50
Porcentajes	16%	18%	2%	36%	28%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 1.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Atención del departamento.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: En relación con esta variable, el 64% de las personas consultadas manifiestan inconformidad respecto a la atención brindada por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, por lo que dicha atención no es satisfactoria.

Ítem 2. El servicio que brinda el Departamento de Recursos Humanos está acorde a mis necesidades.

Tabla 3.

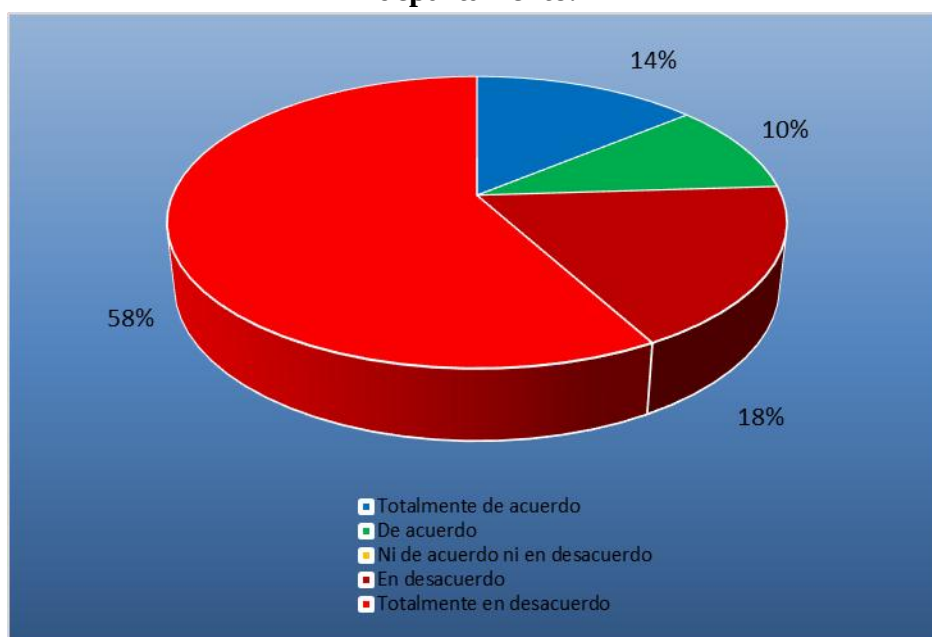
Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Servicio del departamento.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	7	5	-	9	29	50
Porcentajes	14%	10%	-	18%	58%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 2.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Servicio del departamento.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: Los resultados obtenidos permiten inferir que la mayoría de los consultados manifiestan inconformidad respecto al servicio del departamento de Recursos Humanos. En este sentido, 76% consideró que el servicio que brinda el Departamento de Recursos Humanos no está acorde a sus necesidades.

Ítem 3. La información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos siempre es la adecuada a mis necesidades.

Tabla 4.

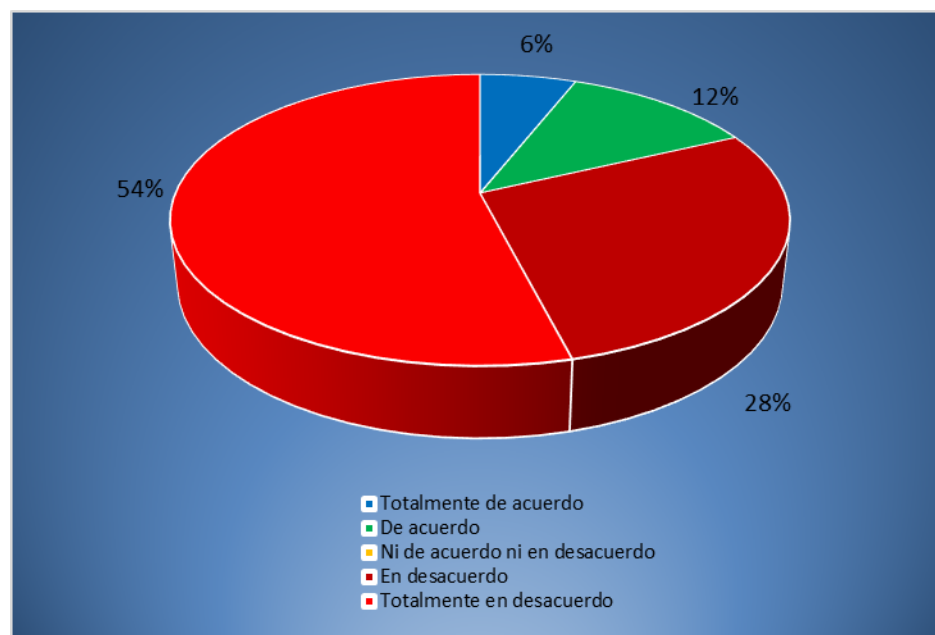
Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Información.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	3	6	-	14	27	50
Porcentajes	6%	12%	-	28%	54%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 3.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Información.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: En la información obtenida en relación con las necesidades del cliente interno, la mayoría de los consultados (representados por el 82% de respuestas favorables) manifiestan inconformidad respecto a la información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos, por lo que no siempre es la adecuada a sus necesidades, e incide negativamente sobre el nivel de servicio.

Ítem 4. El servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos cubre mis expectativas.

Tabla 5.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Cumplimiento de expectativas.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	5	4	1	14	26	50
Porcentajes	10%	8%	2%	28%	52%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 4.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Cumplimiento de expectativas.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: A partir de la información obtenida, se puede determinar que la mayoría de los consultados, agrupados en un total de 80% de desaprobación, consideran que el servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos no cubre las expectativas del personal.

Ítems vinculados con la variable I. Cliente interno	
1	La atención brindada por el Departamento de Recursos Humanos es satisfactoria.
2	El servicio que brinda el Departamento de Recursos Humanos está acorde a mis necesidades.
3	La información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos siempre es la adecuada a mis necesidades.
4	El servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos cubre mis expectativas.

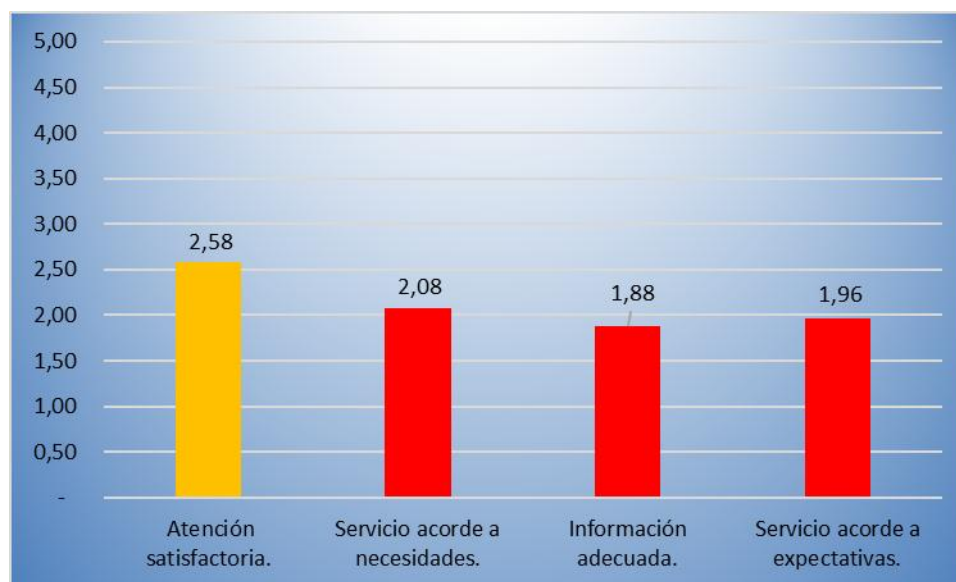
Tabla 6.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: cliente interno.

Indicador	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total	Promedio
1. Atención satisfactoria.	8	9	1	18	14	50	2,58
2. Servicio acorde a necesidades.	7	5	-	9	29	50	2,08
3. Información adecuada.	3	6	-	14	27	50	1,88
4. Servicio acorde a expectativas.	5	4	1	14	26	50	1,96

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 5. Promedios ponderados relacionados con el indicador: cliente interno.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

En la Tabla 6 y el Gráfico 5 se muestra la frecuencia de resultados y los promedios ponderados de las respuestas obtenidas por los informantes del estudio en relación con la atención al cliente interno por parte del Departamento de Recursos Humanos en la unidad de estudio y como puede incidir sobre un servicio de calidad.

Al respecto, los resultados indican serias debilidades respecto a los siguientes atributos de la atención al cliente interno: el servicio que brinda el Departamento de Recursos Humanos no está acorde a las necesidades de los trabajadores (índice de 2,08), la información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos no es la adecuada a las necesidades (índice de 1,88) y el servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos no cubre las expectativas de los trabajadores (1,96). Asimismo se determinó una ocurrencia media respecto al hecho de si la atención brindada por el Departamento de Recursos Humanos es satisfactoria (índice de 2,58), lo que indica una oportunidad de mejora respecto a la gestión del cliente interno.

De hecho, el principal objetivo en la mayoría de las organizaciones es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social. En consecuencia, la gestión de los recursos humanos no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino como un proceso global que opera como un sistema de interrelaciones, donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos tecnológicos, los aspectos sociales y psicológicos.

En definitiva, Albrecht (1997:65), manifiesta que mientras se realice una gestión con un nivel de calidad y superioridad, se logra de manera distinguible la ventaja competitiva, tomando en consideración el espíritu de servicio y la disposición en cada uno de los valores a realizar para ofrecer y garantizar la satisfacción de las expectativas y necesidades que presenten la organización, con el fin de poner en marcha cada proceso y disminuir los niveles de inconformidad.

Ítems vinculados con la variable II. Servicio

Ítem 5. El servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos cubre mis expectativas.

Tabla 7.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Expectativas.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	4	7	2	21	16	50
Porcentajes	8%	14%	4%	42%	32%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 6.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Expectativas.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: Tomando en cuenta las percepciones de la mayoría de los consultados, se puede afirmar que el servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos no cubre las expectativas de los trabajadores, aseveración respaldada por 74% de respuestas de tendencias negativas, con lo que se manifiesta insatisfacción por parte del cliente interno.

Ítem 6. El personal de Recursos Humanos está capacitado para entender sus necesidades.

Tabla 8.

Frecuencia de resultados relacionados con: Entendimiento de las necesidades.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	3	4	3	12	28	50
Porcentajes	6%	8%	6%	24%	56%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 7.

Frecuencia de resultados relacionados: Entendimiento de las necesidades.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: En la información obtenida en relación con las necesidades del cliente interno, la mayoría de los consultados (representados por el 80% de respuestas favorables) considera que el personal de Recursos Humanos no está capacitado para entender sus necesidades, lo que incide negativamente sobre la calidad de servicio que ofrecen al cliente interno.

Ítem 7. El personal de Recursos Humanos demuestra conocimiento y manejo de la información relacionada con los procesos que se realizan en el Departamento.

Tabla 9.

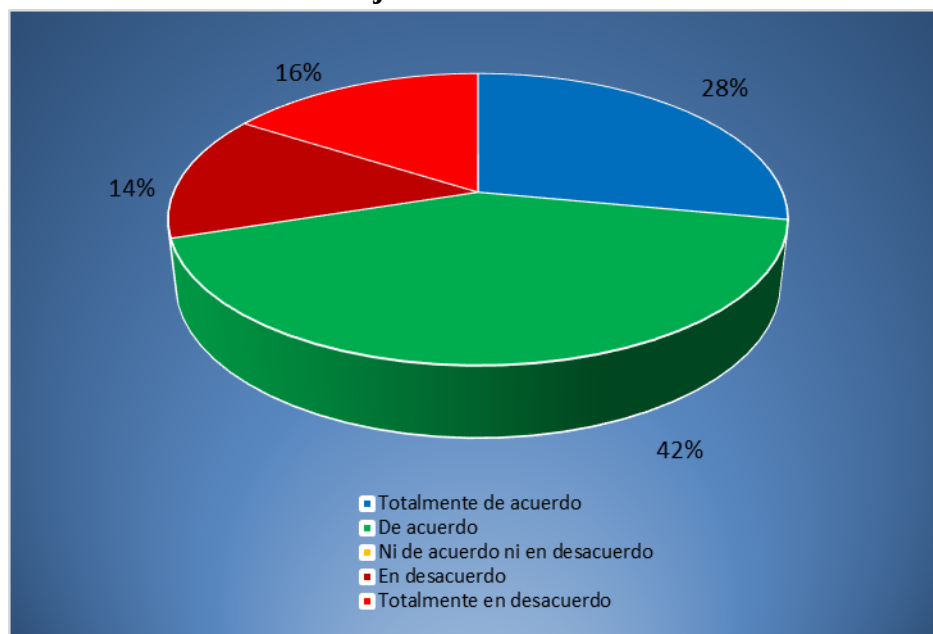
Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Conocimiento en el manejo de la información.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	14	21	-	7	8	50
Porcentajes	28%	42%	-	14%	16%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 8.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Conocimiento en el manejo de la información.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: En relación con esta variable, el 70% de las personas consultadas manifiestan que el personal de Recursos Humanos demuestra conocimiento y manejo de la información relacionada con los procesos que se realizan en el Departamento, lo cual es un aspecto importante para garantizar calidad de servicio al cliente interno.

Ítem 8. Los problemas son resueltos rápidamente por los empleados del Departamento de Recursos Humanos.

Tabla 10.

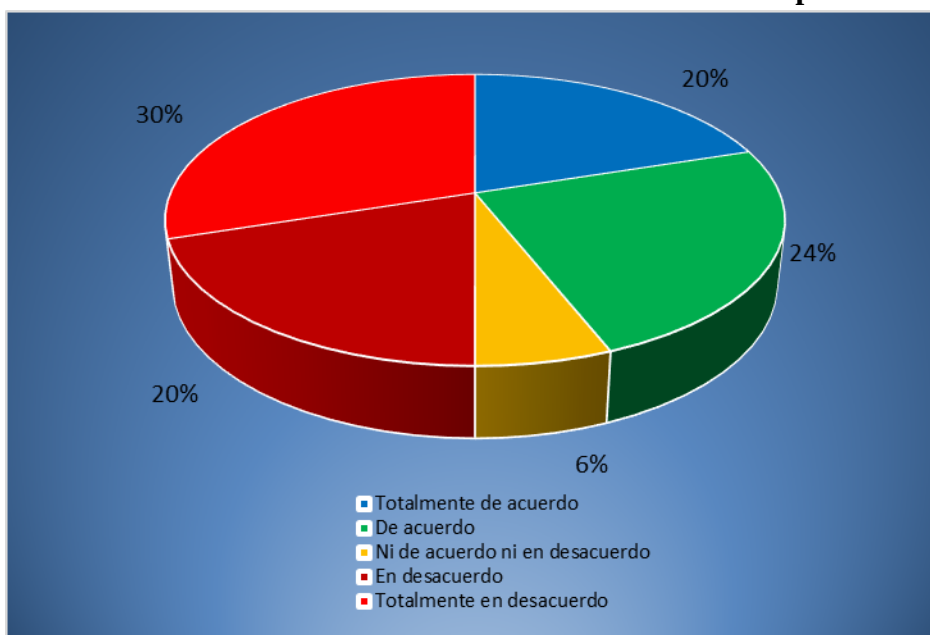
Frecuencia de resultados relacionados con: Resolución de problemas.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	10	12	3	10	15	50
Porcentajes	20%	24%	6%	20%	30%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 9.

Frecuencia de resultados relacionados con: Resolución de problemas.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: A partir de la información obtenida, se puede determinar que la mayoría de los consultados, agrupados en un total de 50% de desaprobación, consideran que los problemas no son resueltos rápidamente por los empleados del Departamento de Recursos Humanos.

Ítem 9. El tiempo de espera es acorde a los trámites realizados.

Tabla 11.

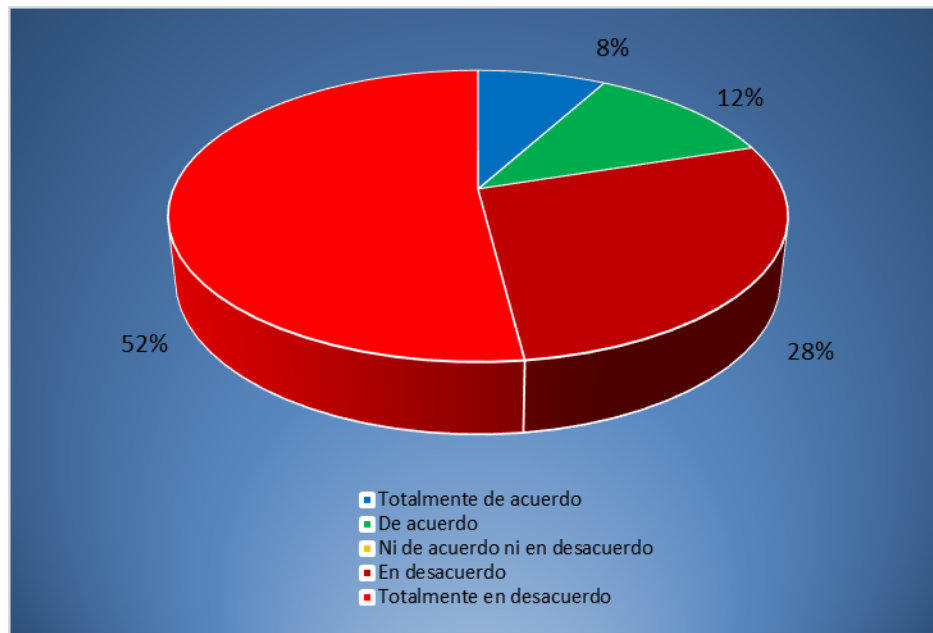
Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Tiempo de espera.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	4	6	-	14	26	50
Porcentajes	8%	12%	-	28%	52%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 10.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Tiempo de espera.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: Tomando en cuenta las percepciones de la mayoría de los consultados, se puede afirmar que el tiempo de espera no es acorde a los trámites realizados, aseveración respaldada por 80% de respuestas de tendencias negativas, con lo que se manifiesta insatisfacción por parte del cliente interno.

Ítems vinculados con la variable 2. Servicio	
5	El personal de Recursos Humanos está capacitado para entender sus necesidades.
6	El Departamento de Recursos Humanos realiza constantes cambios para mejorar el servicio prestado.
7	El personal de Recursos Humanos demuestra conocimiento y manejo de la información relacionada con los procesos que se realizan en el Departamento.
8	Los problemas son resueltos rápidamente por los empleados del Departamento de Recursos Humanos.
9	El tiempo de espera es acorde a los trámites realizados.

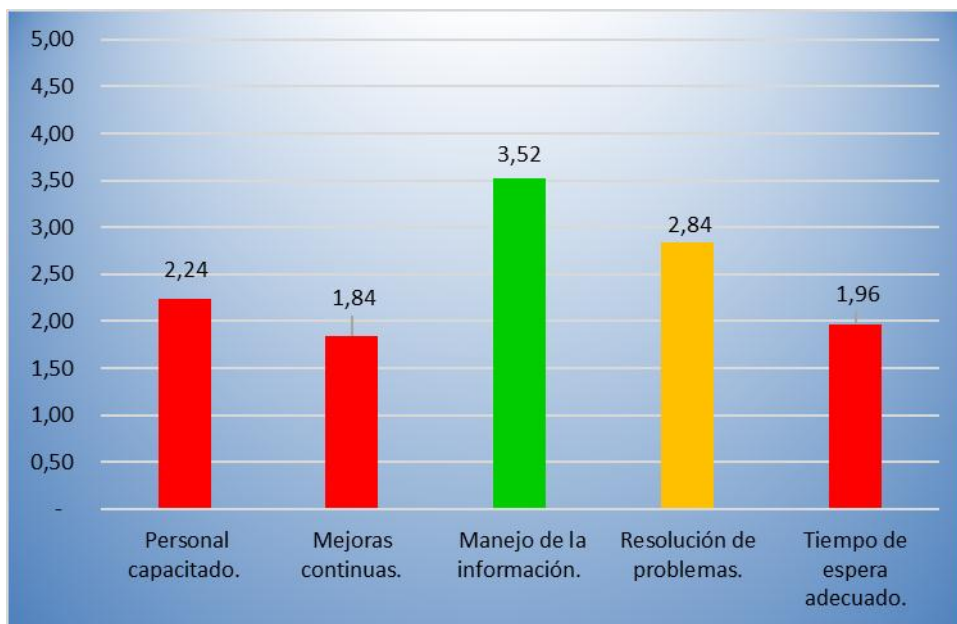
Tabla 12.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: servicio.

Indicador	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total	Promedio
5. Personal capacitado.	4	7	2	21	16	50	2,24
6. Mejoras continuas.	3	4	3	12	28	50	1,84
7. Manejo de la información.	14	21	-	7	8	50	3,52
8. Resolución de problemas.	10	12	3	10	15	50	2,84
9. Tiempo de espera adecuado.	4	6	-	14	26	50	1,96

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 11. Promedios ponderados relacionados con el indicador: servicio.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

En la Tabla 10 y el Gráfico 11 se muestra la frecuencia de resultados y los promedios ponderados de las respuestas obtenidas por los informantes del estudio en relación con el servicio por parte del Departamento de Recursos Humanos en la unidad de estudio y como puede incidir sobre una gestión de calidad.

A partir de los resultados obtenidos, se puede observar que los encuestados manifiestan que existe una alta ocurrencia del hecho de que el personal de Recursos Humanos demuestra conocimiento y manejo de la información relacionada con los procesos que se realizan en el Departamento (índice de 3,52), lo que se puede considerar una fortaleza de la gestión en relación al servicio. Asimismo, se manifiesta una ocurrencia media respecto a que los problemas son resueltos rápidamente por los empleados del Departamento de Recursos Humanos (índice de 2,84), lo que indica que no existe completa satisfacción en los trabajadores respecto a la celeridad como son atendidas sus solicitudes, lo que puede estar condicionado por la falta de personal manifestada por el Gerente en la entrevista.

Asimismo, se indican las siguientes debilidades en relación con el indicador servicio: el personal de Recursos Humanos no está capacitado para entender las necesidades de los trabajadores (índice de 2,24), el Departamento de Recursos Humanos no realiza mejoras continuas para mejorar el servicio prestado (índice de 1,84) y el tiempo de espera no es acorde a los trámites realizados (índice de 1,96). De esta forma, aspectos como la empatía, la aplicación de acciones de mejoramiento y el tiempo de respuesta están afectando negativamente el trabajo del Departamento de Recursos Humanos y la satisfacción de sus clientes internos.

Ítems vinculados con la variable III. Procesos

Ítem 10. Los empleados del Departamento tienen conocimientos de los procesos que se deben seguir para la realización de los diferentes trámites.

Tabla 13.

Frecuencia de resultados relacionados con: Conocimiento de los procesos.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	17	15	-	8	10	50
Porcentajes	34%	30%	-	16%	30%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 12.

Frecuencia de resultados relacionados con: Conocimiento de los procesos.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: Los resultados obtenidos permiten inferir que la mayoría de los consultados se manifiestan conformes respecto al conocimiento del personal departamento de Recursos Humanos. En este sentido, 64% consideró que los empleados del Departamento tienen conocimientos de los procesos que se deben seguir para la realización de los diferentes trámites.

Ítem 11. Los empleados del Departamento de Recursos Humanos conocen los lineamientos que se deben seguir para llevar a cabo los diferentes procesos.

Tabla 14.

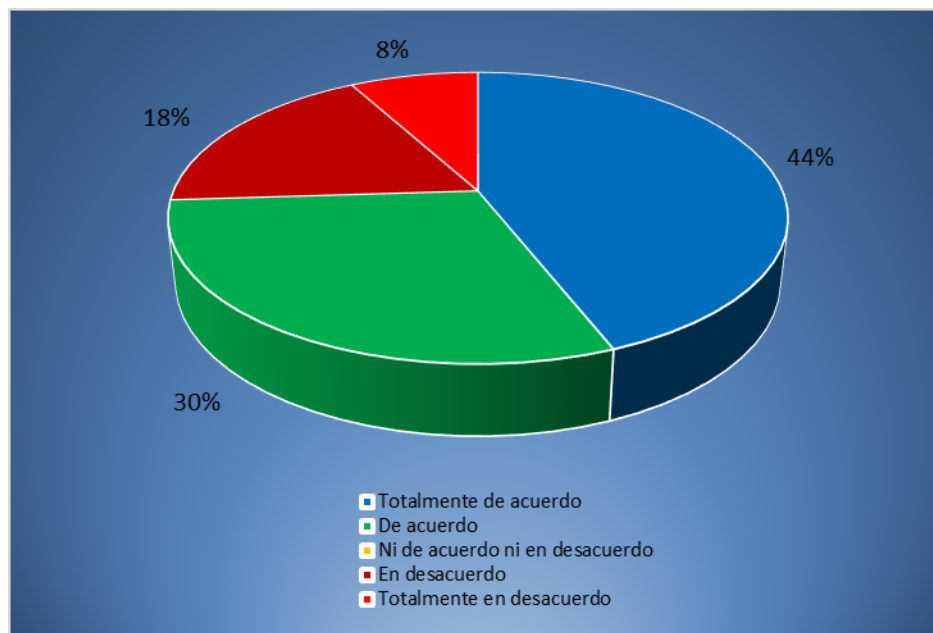
Frecuencia de resultados relacionados con: Conocimiento de los lineamientos.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	22	15	-	9	4	50
Porcentajes	44%	30%	-	18%	8%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 13.

Frecuencia de resultados relacionados con: Conocimiento de los lineamientos.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: A partir de la información obtenida, se puede determinar que la mayoría de los consultados, agrupados en un total de 74% de aprobación, consideran que los empleados del Departamento de Recursos Humanos conocen los lineamientos que se deben seguir para llevar a cabo los diferentes procesos.

Ítem 12. Los procesos se realizan atendiendo a las normativas del Departamento de Recursos Humanos.

Tabla 15.

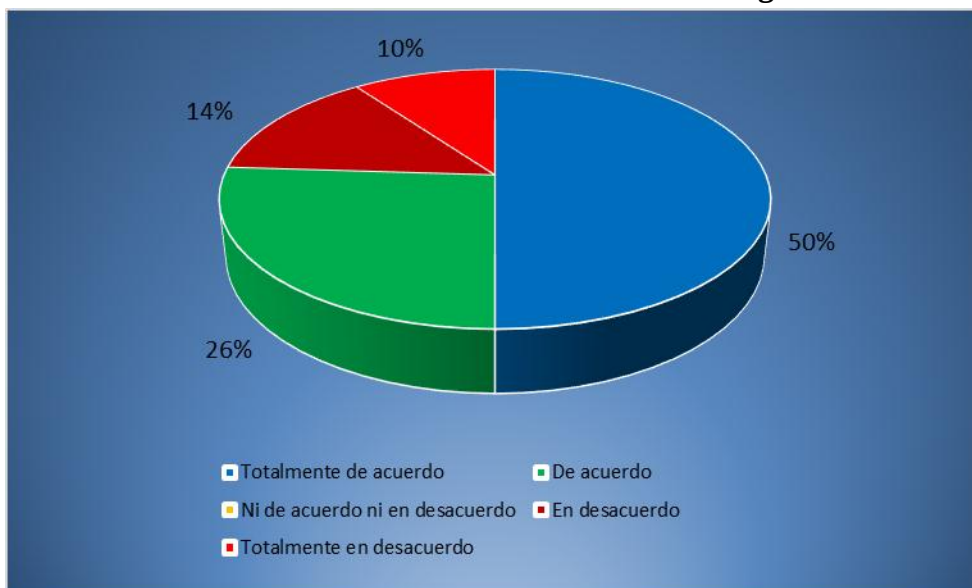
Frecuencia de resultados relacionados con: Procesos según normativas.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	25	13	-	7	5	50
Porcentajes	50%	26%	-	14%	10%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 14.

Frecuencia de resultados relacionados con: Procesos según normativas.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: En la información obtenida en relación con el cumplimiento de procesos, la mayoría de los consultados (representados en el 70% de respuestas favorables) considera que los procesos se realizan atendiendo a las normativas del Departamento de Recursos Humanos, lo que incide positivamente sobre la calidad de servicio que ofrecen al cliente interno.

Ítem 13. Los empleados del Departamento de Recursos Humanos respetan las normas y procedimientos establecidos para el desempeño de sus cargos.

Tabla 16.

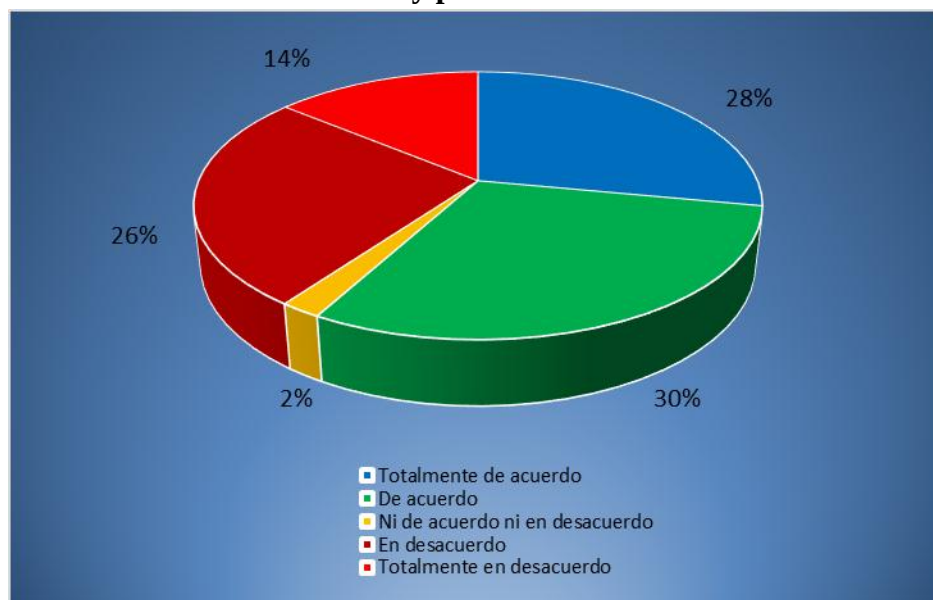
Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Cumplimiento de normas y procedimientos.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	14	15	1	13	7	50
Porcentajes	28%	30%	2%	26%	14%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 15.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Cumplimiento de normas y procedimientos.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: En relación con esta variable, el 58% de las personas consultadas manifiestan que los empleados del Departamento de Recursos Humanos respetan las normas y procedimientos establecidos para el desempeño de sus cargos, lo cual es un aspecto importante para garantizar calidad de servicio al cliente interno y la estandarización de las actividades.

Ítem 14. Los empleados del Departamento de Recursos Humanos cumplen con su horario de atención al público.

Tabla 17.

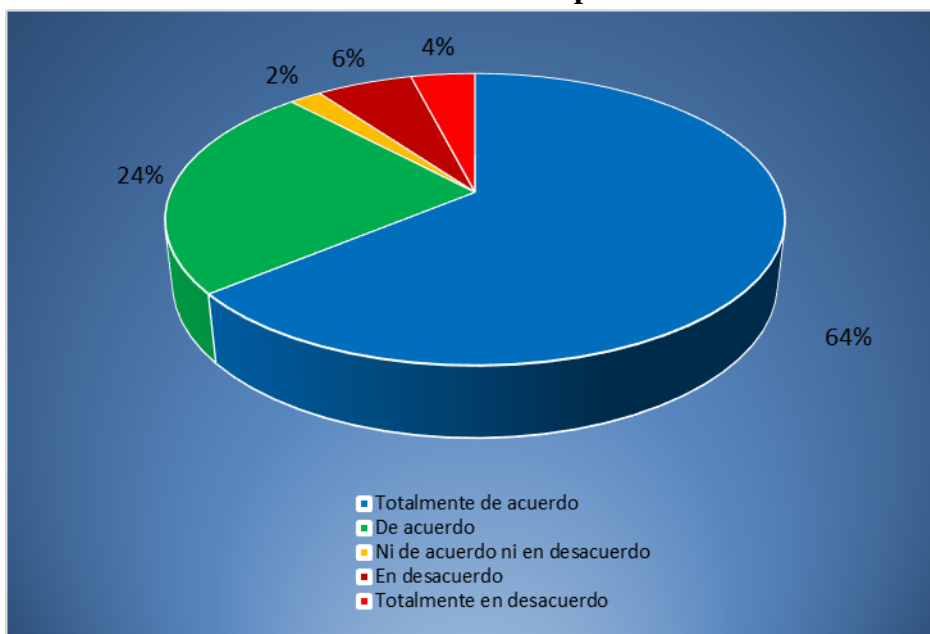
Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Cumplimiento del horario de atención al público.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	32	12	1	3	2	50
Porcentajes	64%	24%	2%	6%	4%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 16.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Cumplimiento del horario de atención al público.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: Los resultados obtenidos permiten inferir que la mayoría de los consultados se muestran conformes respecto al cumplimiento de los horarios por parte departamento de Recursos Humanos. En este sentido, 88% consideró que los empleados del departamento cumplen con su horario de atención al público.

Ítems vinculados con la variable III. Procesos	
10	Los empleados del Departamento tienen conocimientos de los procesos que se deben seguir para la realización de los diferentes trámites.
11	Los empleados del Departamento de Recursos Humanos conocen los lineamientos que se deben seguir para llevar a cabo los diferentes procesos.
12	Los procesos se realizan atendiendo a las normativas del Departamento de Recursos Humanos.
13	Los empleados del Departamento de Recursos Humanos respetan las normas y procedimientos establecidos para el desempeño de sus cargos.
14	Los empleados del Departamento de Recursos Humanos cumplen con su horario de atención al público.

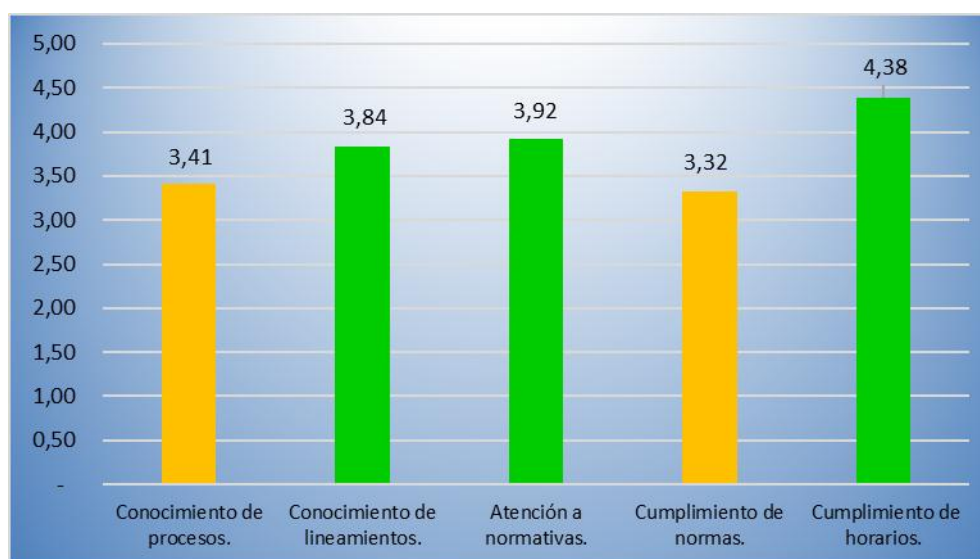
Tabla 18.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: procesos.

Indicador	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total	Promedio
10. Conocimiento de procesos.	17	15	-	8	10	50	3,41
11. Conocimiento de lineamientos.	22	15	-	9	4	50	3,84
12. Atención a normativas.	25	13	-	7	5	50	3,92
13. Cumplimiento de normas.	14	15	1	13	7	50	3,32
14. Cumplimiento de horarios.	32	12	1	3	2	50	4,38

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 17. Promedios ponderados relacionados con el indicador: procesos.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

En la Tabla 18 y el Gráfico 17 se muestra la frecuencia de resultados y los promedios ponderados de las respuestas obtenidas por los informantes del estudio en relación con los procesos realizados por parte del Departamento de Recursos Humanos en la unidad de estudio y como puede incidir sobre una gestión de calidad. Para Chiavenato (2002), en la mayoría de los procesos de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, tales como la dirección general con toda la unidad de mando, los trabajadores con la negociación de un contrato y los representantes del personal, quienes en conjunto contribuyen de forma rápida y eficaz con el desarrollo global de la organización, minimizando esfuerzo, costo y percibiendo un mejor producto o servicio con estrategias en base al trabajo en equipo.

En este sentido, se puede decir que en líneas generales hay un nivel aceptable de ocurrencias de las variables estudiadas, y se indican como fortalezas del proceso aspectos tales como: conocimiento de procesos, ya que se considera que los empleados del Departamento de Recursos Humanos conocen los lineamientos que se deben seguir para llevar a cabo los diferentes procesos (índice de 3,84), cumplimiento de normativas, ya que los procesos se realizan atendiendo a las normativas del Departamento de Recursos Humanos (índice de 3,92) y Cumplimiento de horarios, ya que se existe una alta ocurrencia de que los empleados del Departamento de Recursos Humanos cumplen con su horario de atención al público (índice de 4,38).

Del mismo modo se manifiesta ocurrencia media en los aspectos relacionados con el conocimiento de procesos, en el hecho de que los empleados del Departamento tienen conocimientos de los procesos que se deben seguir para la realización de los diferentes trámites (índice de 3,41) y cumplimiento de normas, ya que se obtuvo una ocurrencia media en el hecho de que los empleados del Departamento de Recursos Humanos respetan las normas y procedimientos establecidos para el desempeño de sus cargos (índice de 3,32).

Ítems vinculados con la variable IV. Recursos

Ítem 15. El Departamento dispone de los recursos tecnológicos para cubrir las necesidades de los usuarios.

Tabla 19.

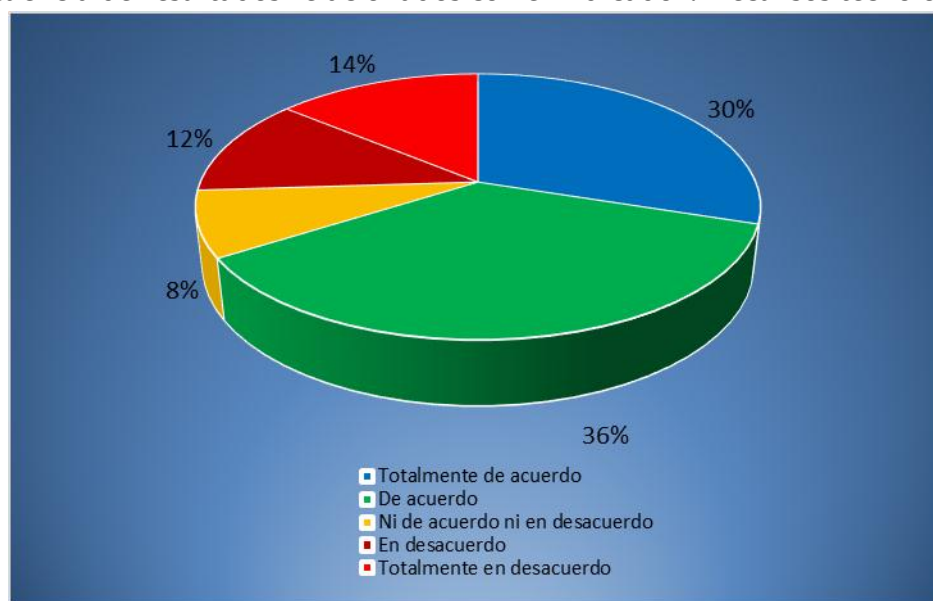
Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Recursos tecnológicos.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	15	18	4	6	7	50
Porcentajes	30%	36%	5%	12%	14%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 18.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Recursos tecnológicos.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: Tomando en cuenta las percepciones de la mayoría de los consultados, se puede afirmar que el Departamento dispone de los recursos tecnológicos para cubrir las necesidades de los usuarios, aseveración respaldada por 60% de respuestas de tendencias negativas, con lo que se manifiesta satisfacción por parte del cliente interno en relación con el uso de la tecnología.

Ítem 16. En el Departamento de Recursos Humanos existe un buzón donde puedo quejarme o hacer sugerencia sobre el servicio.

Tabla 20.

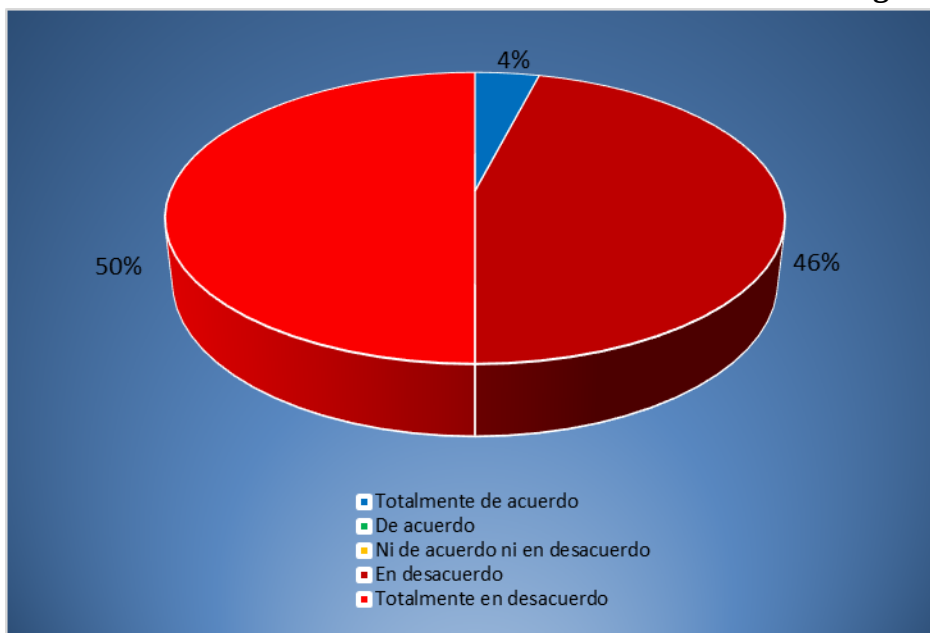
Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Buzón de sugerencias.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	2	-	-	23	25	50
Porcentajes	4%	-	-	46%	50%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 19.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Buzón de sugerencias.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: A partir de la información obtenida, se puede determinar que la mayoría de los consultados, agrupados en un total de 96% de desaprobación, consideran que en el Departamento de Recursos Humanos no existe un buzón donde puedo quejarme o hacer sugerencia sobre el servicio.

Ítem 17. El Departamento de Recursos Humanos emplea los recursos necesarios para prestar un mejor servicio.

Tabla 21.

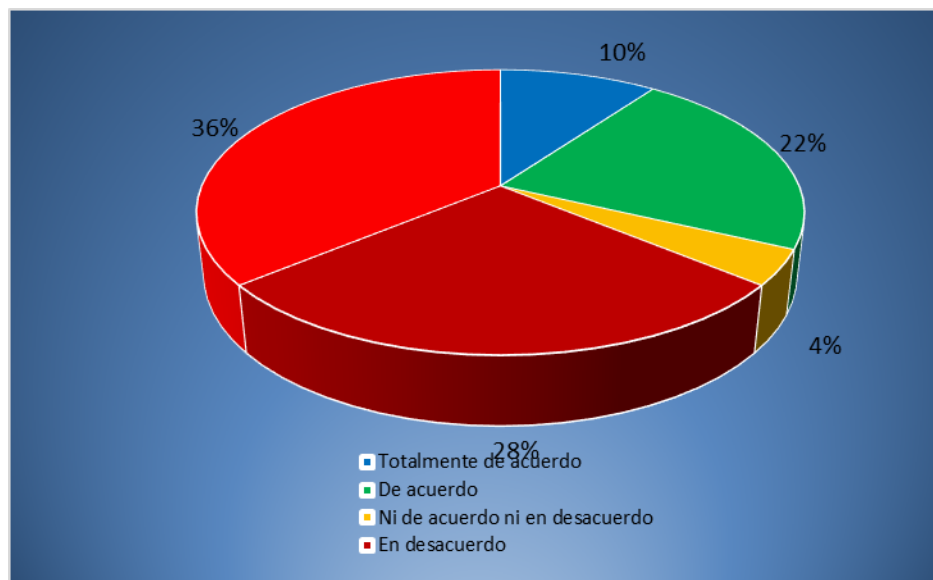
Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Recursos necesarios.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	5	11	2	14	18	50
Porcentajes	10%	22%	4%	28%	36%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 20.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Recursos necesarios.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: Los resultados obtenidos permiten inferir que la mayoría de los consultados se muestran inconformes respecto al uso de los recursos por parte departamento de Recursos Humanos. En este sentido, 88% consideró que El Departamento de Recursos Humanos no emplea los recursos necesarios para prestar un mejor servicio, lo que afecta la calidad del servicio que pueden ofrecer a los trabajadores.

Ítem 18. Los empleados del Departamento de Recursos Humanos aceptan de manera positiva las críticas constructivas del usuario.

Tabla 22.

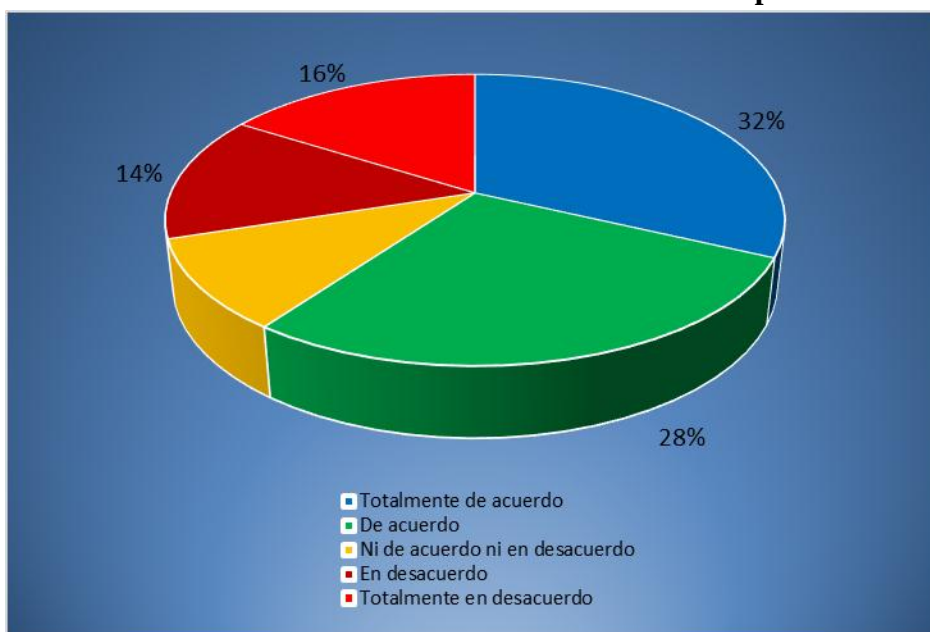
Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Aceptación de críticas.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	16	14	5	7	8	50
Porcentajes	32%	28%	10%	14%	16%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 21.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Aceptación de críticas.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: En la información obtenida en relación con las críticas, la mayoría de los consultados (representados en el 60% de respuestas favorables) considera que los empleados del Departamento de Recursos Humanos aceptan de manera positiva las críticas constructivas del usuario, lo que incide positivamente sobre la calidad de servicio que ofrecen al cliente interno.

Ítem 19. Los empleados se dirigen al usuario de manera cortés.

Tabla 23.

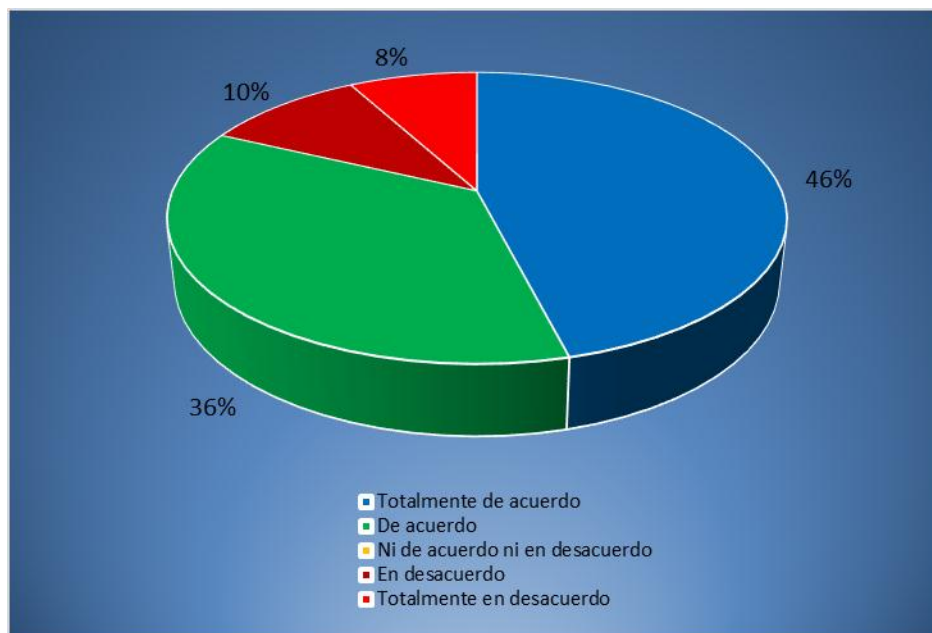
Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Cortesía.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	23	18	-	5	4	50
Porcentajes	46%	36%	-	10%	8%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 22.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Cortesía.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: En relación con esta variable, el 82% de las personas consultadas manifiestan que los empleados del Departamento de Recursos Humanos se dirigen al usuario de manera cortés, lo cual es un aspecto importante para garantizar satisfacción al cliente interno como parte de los objetivos del área en estudio.

Ítem 20. Los empleados del Departamento de Recursos Humanos mantienen relaciones interpersonales positivas.

Tabla 24.

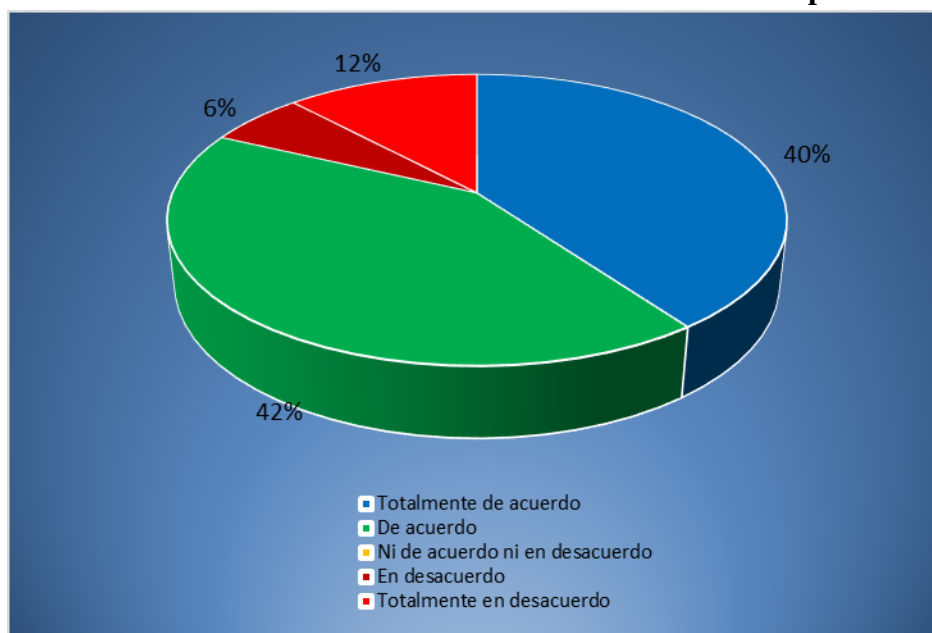
Frecuencia de resultados relacionados con: Relaciones interpersonales.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	20	21	-	3	6	50
Porcentajes	40%	42%	-	6%	12%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 23.

Frecuencia de resultados relacionados con: Relaciones interpersonales.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: Tomando en cuenta las percepciones de los consultados, se puede afirmar que los empleados del Departamento de Recursos Humanos mantienen relaciones interpersonales positivas, aseveración respaldada por 82% de respuestas de tendencias positivas, con lo que se manifiesta satisfacción por parte del cliente interno en relación con los aspectos relacionados con el trato entre los integrantes.

Ítems vinculados con la variable IV. Recursos	
15	El Departamento dispone de los recursos tecnológicos para cubrir las necesidades de los usuarios.
16	En el Departamento de Recursos Humanos existe un buzón donde puedo quejarme o hacer sugerencia sobre el servicio.
17	El Departamento de Recursos Humanos emplea los recursos necesarios para prestar un mejor servicio.
18	Los empleados del Departamento de Recursos Humanos aceptan de manera positiva las críticas constructivas del usuario.
19	Los empleados se dirigen al usuario de manera cortés.
20	Los empleados del Departamento de Recursos Humanos mantienen relaciones interpersonales positivas.

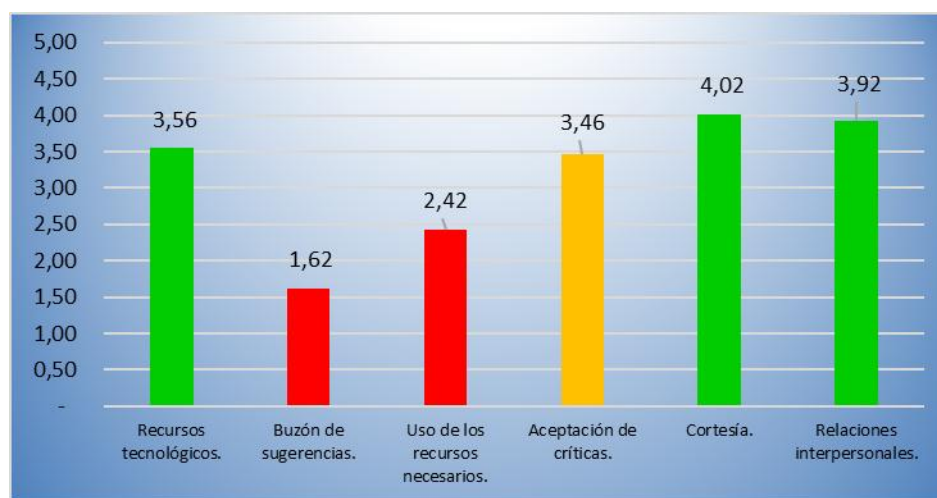
Tabla 25.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: recursos.

Indicador	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total	Promedio
15. Recursos tecnológicos.	15	18	4	6	7	50	3,56
16. Buzón de sugerencias.	2	-	-	23	25	50	1,62
17. Uso de los recursos necesarios.	5	11	2	14	18	50	2,42
18. Aceptación de críticas.	16	14	5	7	8	50	3,46
19. Cortesía.	23	18	-	5	4	50	4,02
20. Relaciones interpersonales.	20	21	-	3	6	50	3,92

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 24. Promedios ponderados relacionados con el indicador: recursos.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

En la Tabla 25 y el Gráfico 24 se muestra la frecuencia de resultados y los promedios ponderados de las respuestas obtenidas por los informantes del estudio en relación con los recursos que cuenta el Departamento de Recursos Humanos en la unidad de estudio y como puede incidir sobre una gestión de calidad. Partiendo de la importancia que posee dicha gestión de recursos humanos en cada uno de los procesos que se llevan cabo y los recursos que se emplean en la gestión, si se logra desarrollar un nivel de calidad óptimo, se alcanzaría un nivel de diferenciación en cuanto a la competitividad de la organización, permitiendo de esta manera crear una posición única y exclusiva que se traduzca en un valor agregado y superior para sus clientes internos.

En este sentido, se puede decir que en líneas generales hay un nivel aceptable de ocurrencias en las siguientes variables: recursos tecnológicos, ya que se considera que Departamento dispone de los recursos tecnológicos para cubrir las necesidades de los usuarios (índice de 3,56); cortesía, ya que empleados se dirigen al usuario de manera cortés (índice de 4,02) y relaciones interpersonales, ya que se existe una alta ocurrencia de que los empleados del Departamento de Recursos Humanos mantienen relaciones interpersonales positivas (índice de 3,92).

Del mismo modo se manifiesta ocurrencia media en los aspectos relacionados con la aceptación de críticas, en el hecho de que los empleados del Departamento de Recursos Humanos aceptan de manera positiva las críticas constructivas del usuario (índice de 3,46). Además, se detectan las siguientes debilidades relacionadas con el proceso de retroalimentación y sugerencias, ya que en el Departamento de Recursos Humanos no existe un buzón donde el trabajador pueda manifestar quejas o hacer sugerencias sobre el servicio (índice de 1,62) y el uso de los recursos, ya que se considera que el Departamento de Recursos Humanos no emplea los recursos necesarios para prestar un mejor servicio (índice de 2,42).

Ítems vinculados con la variable IV. Recursos

Ítem 21. Los empleados del Departamento de Recursos Humanos muestran disposición al realizar actividades en relación al servicio de atención a los usuarios.

Tabla 26.

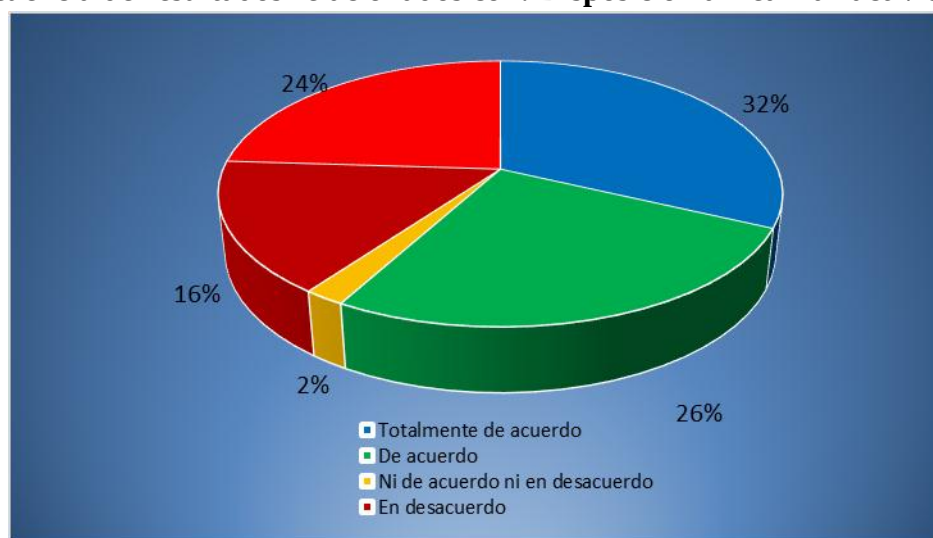
Frecuencia de resultados relacionados con: Disposición al realizar actividades.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	16	13	1	8	12	50
Porcentajes	32%	26%	2%	16%	24%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 25.

Frecuencia de resultados relacionados con: Disposición al realizar actividades.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: Los resultados obtenidos permiten inferir que la mayoría de los consultados se muestran conformes respecto a la disposición por parte del departamento de Recursos Humanos. En este sentido, 58% consideró que los empleados del área referida muestran disposición al realizar actividades en relación al servicio de atención a los usuarios.

Ítem 22. El personal del Departamento de Recursos Humanos demuestra estar capacitado para desempeñar su cargo.

Tabla 27.

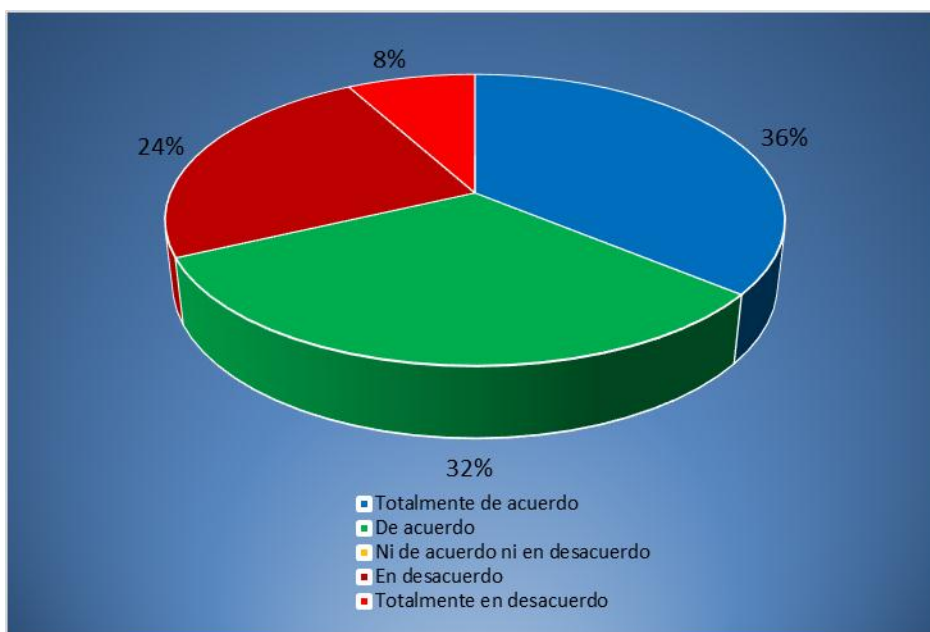
Frecuencia de resultados relacionados con el indicador Conocimiento del cargo.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	18	16	-	12	4	50
Porcentajes	36%	32%	-	24%	8%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 26.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Conocimiento del cargo.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: Tomando en cuenta las percepciones de los consultados, se puede afirmar que el personal del Departamento de Recursos Humanos demuestra estar capacitado para desempeñar su cargo, aseveración respaldada por 62% de respuestas de tendencias negativas, con lo que se manifiesta satisfacción por parte del cliente interno en relación con los aspectos relacionados con el conocimiento del personal.

Ítem 23. El personal del Departamento de Recursos Humanos realiza su trabajo enfocado en prestar un servicio de calidad.

Tabla 28.

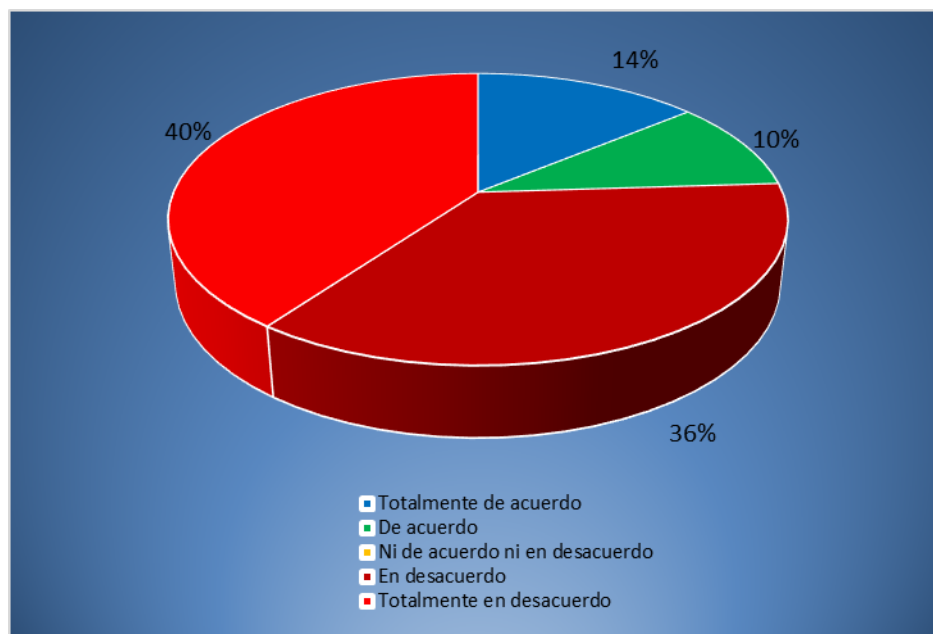
Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Enfoque en calidad de servicio.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	7	5	-	18	20	50
Porcentajes	14%	10%	-	36%	40%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 27.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Enfoque en calidad de servicio.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: A partir de la información obtenida, se puede determinar que la mayoría de los consultados, agrupados en un total de 76% de desaprobación, consideran que el personal del Departamento de Recursos Humanos no realiza su trabajo enfocado en prestar un servicio de calidad.

Ítem 24. Percibo compromiso de parte de los empleados del Departamento de Recursos Humanos con el cargo que desempeñan.

Tabla 29.

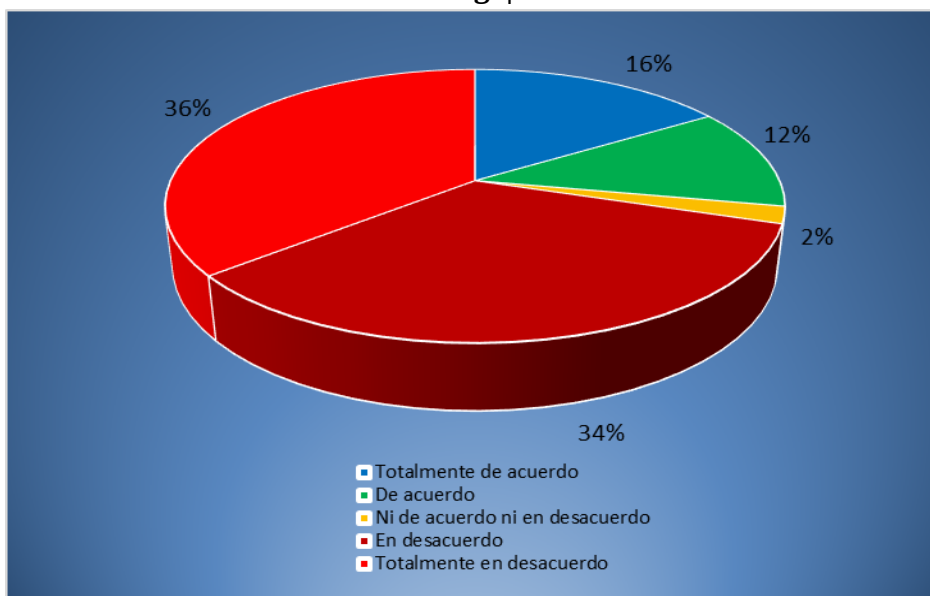
Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Compromiso con el cargo.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	8	6	1	17	18	50
Porcentajes	16%	12%	2%	34%	36%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 28.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Compromiso con el cargo|.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: En la información obtenida en relación con el compromiso con el cargo, la mayoría de los consultados (representados en el 70% de respuestas desfavorables) considera que no perciben compromiso de parte de los empleados del Departamento de Recursos Humanos con el cargo que desempeñan, lo que incide negativamente sobre la calidad de servicio que ofrecen al cliente interno.

Ítem 25. Al recibir el servicio se ponen de manifiesto los valores organizacionales que distinguen a la empresa.

Tabla 30.

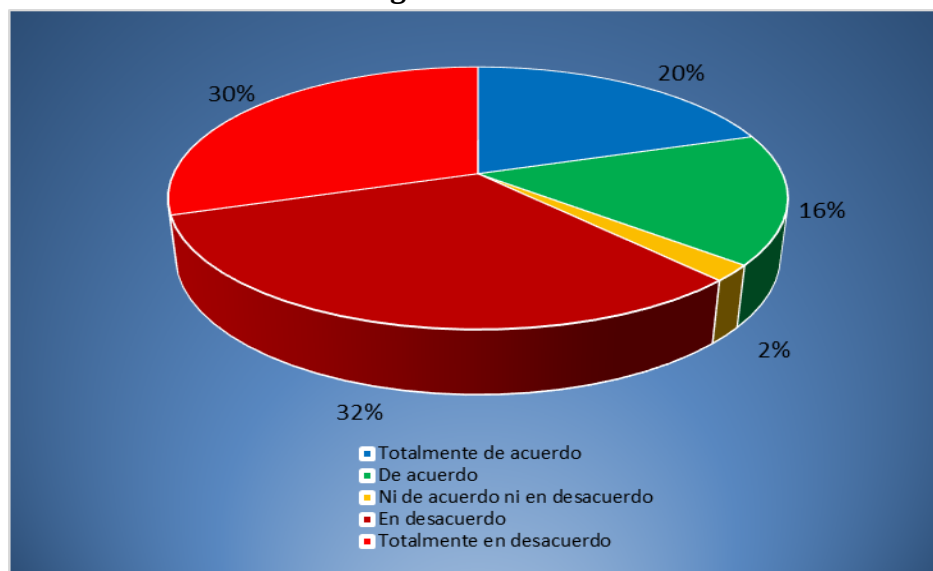
Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Valores organizacionales.

Valores	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total
Frecuencias	10	8	1	16	15	50
Porcentajes	20%	16%	2%	32%	30%	100%

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 29.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: Valores organizacionales.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Observaciones: En relación con esta variable, el 62% de las personas consultadas manifiestan que los empleados del Departamento de Recursos Humanos no de manifiesto los valores organizacionales que distinguen a la empresa en el momento de realizar un servicio, lo que indica inconformidad entre los consultados en relación con el manejo de los valores por parte del personal de Recursos Humanos.

Ítems vinculados con la variable V. Gente	
21	Los empleados del Departamento de Recursos Humanos muestran disposición al realizar actividades en relación al servicio de atención a los usuarios.
22	El personal del Departamento de Recursos Humanos demuestra estar capacitado para desempeñar su cargo.
23	El personal del Departamento de Recursos Humanos realiza su trabajo enfocado en prestar un servicio de calidad.
24	Percibo compromiso de parte de los empleados del Departamento de Recursos Humanos con el cargo que desempeñan.
25	Al recibir el servicio se ponen de manifiesto los valores organizacionales que distinguen a la empresa.

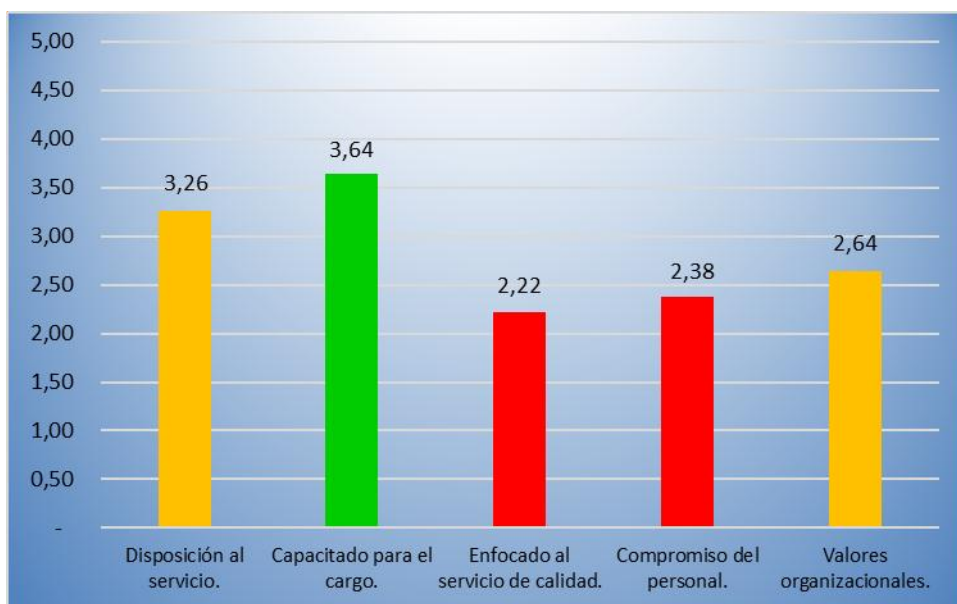
Tabla 31.

Frecuencia de resultados relacionados con el indicador: gente.

Indicador	TDA (5)	DA (4)	NAND (3)	ED (2)	TED (1)	Total	Promedio
21. Disposición al servicio.	16	13	1	8	12	50	3,26
22. Capacitado para el cargo.	18	16	-	12	4	50	3,64
23. Enfocado al servicio de calidad.	7	5	-	18	20	50	2,22
24. Compromiso del personal.	8	6	1	17	18	50	2,38
25. Valores organizacionales.	10	8	1	16	15	50	2,64

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

Gráfico 30. Promedios ponderados relacionados con el indicador: gente.



Fuente: Lucena y Santiago (2016).

En la Tabla 31 y el Gráfico 30 se muestra la frecuencia de resultados y los promedios ponderados de las respuestas obtenidas por los informantes del estudio en relación con el factor gente (personal) por parte del Departamento de Recursos Humanos en la unidad de estudio y como puede incidir sobre una gestión de calidad.

De esta forma, se puede decir que hay un alto nivel de ocurrencia en el hecho de que el personal del Departamento de Recursos Humanos demuestra estar capacitado para desempeñar su cargo (índice de 3,64). Del mismo modo se manifiesta ocurrencia media en los aspectos relacionados con la disposición al servicio, en el hecho de que los empleados del Departamento de Recursos Humanos muestran disposición al realizar actividades en relación al servicio de atención a los usuarios (índice de 3,26) y al recibir el servicio se ponen de manifiesto los valores organizacionales que distinguen a la empresa (índice de 2,64). Además, se detectan las siguientes debilidades relacionadas con servicio de calidad, ya que se considera que el personal del Departamento de Recursos Humanos no realiza su trabajo enfocado en prestar un servicio de calidad (índice de 2,22) y el Compromiso del personal, ya que no se percibe entre los trabajadores compromiso de parte de los empleados del Departamento de Recursos Humanos con el cargo que desempeñan (índice de 2,38).

Análisis General de Resultados del nivel de calidad desde la perspectiva del cliente interno

En líneas generales, en relación con el objetivo de analizar del nivel de calidad desde la perspectiva del cliente interno, para responder a los desafíos que plantea un entorno tan complejo como variable, las empresas han de movilizar sus recursos humanos renovando las técnicas de dirección y de gestión. Por ello, Albrecht (1997:19) indica que “es necesario destacar que en toda organización es indispensable la aplicación de procesos que busquen el mejoramiento de sus actividades en pro de garantizar una excelente gestión de calidad, para lograr los objetivos planteados de

forma óptima” tomando en cuenta, que la calidad de una empresa está directamente relacionada a la aptitud, disposición y eficacia de su personal, por ende, la clave del éxito para cualquier organización es el factor humano. Albrecht (1997) lo explica de este modo:

El propósito de las organizaciones actuales está centrado en el hecho de reconocer la importancia del papel que juega un cliente satisfecho en su sostenibilidad. Son muchas las conjeturas, postulados, teorías, estrategias y metodologías que intentan establecer la mejor forma de mantener la satisfacción de los clientes, sin alcanzar resultados positivos y recurrentes ante tamaña pretensión. Como respuesta a esa necesidad enhorabuena, la gestión de cliente interno irrumpe como una tendencia capaz de develar el mapa de ruta comercial que permita la generación del valor de confianza de los trabajadores y se pueda alcanzar la tan pretendida fidelidad (p. 8).

De esta forma, y en vinculación con los postulados del modelo, resalta la importancia que posee dicha gestión de recursos humanos en cada uno de los procesos que se llevan cabo y los recursos que se emplean en la gestión, si se logra desarrollar un nivel de calidad óptimo, se alcanzaría un nivel de diferenciación en cuanto a la competitividad de la organización, permitiendo de esta manera crear una posición única y exclusiva que se traduzca en un valor agregado y superior para sus clientes internos.

Identificación de las fortalezas y debilidades de la calidad de servicio ofrecido por el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno.

A partir de los hallazgos obtenidos en los dos instrumentos de recolección de información, se procede a elaborar un resumen de las debilidades y fortalezas de la calidad de servicio ofrecido por el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno (Ver Cuadro 7):

Cuadro 7

Fortalezas y debilidades de la calidad de servicio ofrecido por el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno.

Fortalezas	Debilidades
El personal de Recursos Humanos demuestra conocimiento y manejo de la información relacionada con los procesos.	El servicio que brinda el Departamento de Recursos Humanos no está acorde a las necesidades y expectativas de los trabajadores
Los empleados del Departamento de Recursos Humanos conocen los lineamientos que se deben seguir para llevar a cabo los diferentes procesos.	La información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos no es la adecuada a las necesidades.
Los procesos se realizan atendiendo a las normativas del Departamento de Recursos Humanos.	El personal de Recursos Humanos no está capacitado para entender las necesidades del personal.
Los empleados del Departamento de Recursos Humanos cumplen con su horario de atención al público	No se realizan constantes cambios para mejorar el servicio prestado.
El Departamento dispone de los recursos tecnológicos para cubrir las necesidades de los usuarios.	El tiempo de espera no es acorde a los trámites realizados
Las normas y procedimientos establecidos por la institución al realizar su trabajo se respetan y se cumplen en forma general.	En el Departamento de Recursos Humanos no existe un buzón donde puedo quejarme o hacer sugerencia sobre el servicio.
Los empleados del Departamento de Recursos Humanos mantienen relaciones interpersonales positivas.	El Departamento de Recursos Humanos no emplea los recursos necesarios para prestar un mejor servicio.
El personal del Departamento de Recursos Humanos demuestra estar capacitado para desempeñar su cargo.	El personal del Departamento de Recursos Humanos realiza su trabajo enfocado en prestar un servicio de calidad.
Los lineamientos que sigue el personal son los establecidos en el manual de normas y procedimientos del Departamento y son dados a conocer al personal en el proceso de inducción	No se Percibe compromiso de parte de los empleados del Departamento de Recursos Humanos con el cargo que desempeñan.
Los empleados se dirigen al usuario de manera cortés.	Hace falta más personal calificado para satisfacer las necesidades de los usuarios.

Fuente: Lucena y Santiago (2016).

En relación con las debilidades y fortalezas de la calidad de servicio ofrecido por el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno. Entre las fortalezas destacan: el personal de Recursos Humanos demuestra conocimiento y manejo de la información relacionada con los procesos que se realizan en el área; los empleados del departamento referido conocen los lineamientos que se deben seguir para llevar a cabo los diferentes procesos y las normas y procedimientos establecidos por la institución al realizar su trabajo se respetan y se cumplen en forma general.

Por el contrario, se enumeran algunas debilidades tales como: No se realizan constantes cambios para mejorar el servicio prestado; el tiempo de espera no es acorde a los trámites realizados y en el Departamento de Recursos Humanos no existe un buzón donde pueda quejarse o hacer sugerencia sobre el servicio. En relación con estos resultados, Albrecht (1997) indica lo siguiente:

La gestión de cliente interno tiene por objeto conseguir que las personas en contacto con el público se encuentren concienciadas de la importancia de su cometido y motivadas para desarrollar su trabajo con la mayor calidad. Para ello debe tratarse al empleado como a un cliente, y su trabajo como un producto (p. 9).

Asimismo, en la medida que exista afinidad de la cultura organizacional entre los empleados y la organización el resultado será favorable para esta, por cuanto comprende las carencias y valores arraigados en los individuos, como resultado de lo observado y concluido acerca de la vida de la empresa. Luego de la integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas de la organización para su implementación, requieren que sean responsabilidades comprometidas por sus miembros, que las actividades se realicen en forma coordinada y que sus programas se planifiquen en equipo y apunten a un objetivo en común.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El estudio presentado tuvo como objetivo general analizar la calidad de servicio que ofrece el Departamento de recursos humanos al cliente interno para el incremento de la motivación, la productividad y el sentido de pertenencia de una empresa del sector de la construcción del estado Carabobo. En la revisión de la bibliografía sobre el tema, el modelo que se empleó para esta investigación es el denominado triángulo del servicio, creado por Albrecht (1997), éste sugiere que las organizaciones deberían formular sus estrategias en función de las necesidades de sus clientes y en relación con los sistemas físicos y administrativos que serán utilizados por el personal para atenderlos, señalando a su vez que existen relaciones entre el cliente, los sistemas y el personal de la organización.

Así, la calidad como mecanismo de satisfacción del cliente, no es fácil medirla, debido a que ésta depende de lo que el cliente entiende por calidad, sin embargo se puede definir como la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas del cliente que lo solicita. En relación con el estudio, se propusieron cuatro objetivos específicos, de los cuales se extraen las siguientes conclusiones:

Para comenzar, se describieron los servicios ofrecidos por el departamento de Recursos Humanos al cliente interno en una empresa del sector de la construcción ubicada en el estado Carabobo. Se concluye que tales servicios se orientan a:

- a) Planificar programas para facilitar la selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones. Generar programas de adiestramiento y desarrollo para el personal a fin de lograr cambios de actitud, estableciendo planes estratégicos, que permitan mejorar el desempeño del trabajador.
- b) Mantener el registro del personal actualizado, a fin de garantizar una data veraz para la toma de decisiones.
- c) Desarrollar mecanismos que permitan la captación del potencial humano de acuerdo a los requerimientos de la empresa, satisfacer en lo posible los requerimientos del personal.

En relación con el objeto de estudio, se concluye que la base para diseñar e implantar un buen modelo de calidad es conocer profundamente las características y necesidades de la empresa que lo aplicará y los deseos y pretensiones de sus clientes actuales y potenciales. Es necesario para ello que todos los elementos del modelo de calidad se estructuren en forma tal que permitan un control y aseguramiento de todos los procesos involucrados con la calidad. El modelo de calidad consiste en reunir todas las actividades y funciones en forma tal que ninguna de ellas esté subordinada a las otras y que cada una se planee, controle y ejecute de un modo formal y sistemático.

Luego, se procedió a determinar el nivel de calidad de los servicios ofrecido por el departamento de Recursos Humanos desde la perspectiva del cliente interno. Se concluye que de los indicadores incluidos en el estudio, se evidencian mayores debilidades en los relacionados con el manejo del cliente interno, ya que se percibe entre los trabajadores que el servicio que brinda el Departamento de Recursos Humanos no está acorde a sus necesidades, la información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos no es la adecuada a sus necesidades y el servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos no cubre sus expectativas.

De lo anteriormente expuesto cabe reflexionar que en la actualidad, la calidad se ha convertido en el principal elemento diferenciador de las empresas proveedoras de servicios. La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe

Luego se procedió a identificar las debilidades y fortalezas de la calidad de servicio ofrecido por el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno. Entre las fortalezas destacan: el personal de Recursos Humanos demuestra conocimiento y manejo de la información relacionada con los procesos que se realizan en el área; los empleados del departamento referido conocen los lineamientos que se deben seguir para llevar a cabo los diferentes procesos y las normas y procedimientos establecidos por la institución al realizar su trabajo se respetan y se cumplen en forma general. Por el contrario, se enumeran algunas debilidades tales como: No se realizan constantes cambios para mejorar el servicio prestado; el tiempo de espera no es acorde a los trámites realizados y en el Departamento de Recursos Humanos no existe un buzón donde puedo quejarme o hacer sugerencia sobre el servicio.

De estas conclusiones se puede reflexionar que la gestión de calidad orientada a los procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal, siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Para tal fin, los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

Finalmente, se laboraron sugerencias orientadas a optimizar la calidad de servicio prestada por el departamento de Recursos Humanos a sus clientes internos. Es importante destacar al respecto que la gestión de calidad en una empresa debe estar presente día a día, siempre orientado a descubrir los potenciales de los recursos disponibles y su mejor uso; esto requiere una necesaria integración entre todas las funciones de la organización y su entorno, un diagnóstico permanente y un eficiente sistema informativo.

Recomendaciones

A partir de estos hallazgos, se procede a elaborar un conjunto de recomendaciones orientadas a optimizar la calidad de servicio prestada por el departamento de Recursos Humanos de la empresa del sector de la construcción objeto de estudio para la satisfacción de sus clientes internos.

- Diseñar estrategias que permitan medir de manera formal, a través de formatos que puedan ser medibles cualitativa o cuantitativamente, y de esta manera conocer las debilidades y fortalezas del servicio prestado, y manejar información precisa de las oportunidades de mejora de los servicios, que contienen los objetivos gerenciales de la empresa y su política de calidad.
- Generar planes de adiestramiento para los empleados del departamento orientado a la atención del cliente, cultura corporativa, entre otros, que permitan desarrollar una eficiente calidad de servicio a los usuarios.
- Realizar reuniones con la gerencia, para la distribución de responsabilidades del área, logrando así la atención más rápida y efectiva de los trabajadores (clientes internos), ya que no dependerán de ellos para la toma de decisiones.

- Realizar búsqueda e ingreso de personas orientadas a los usuarios, que posean aptitud natural para el servicio, que sean rápidos, innovadores, flexibles y con la capacidad suficiente para entender los requerimientos de los clientes internos.
- Crear un buzón de sugerencias, donde el mismo pueda emitir sus quejas o solicitudes ante el departamento con la confianza de que su solicitud será atendida.
- Evaluar el servicio que presta el personal de manera formal, es decir a través de formatos, por lo que no se conoce las debilidades y fortalezas del servicio prestado.
- Se deben desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación. Todos los trabajadores tienen derecho a saber "cómo lo están haciendo" y si van en el camino correcto y todos los directivos tienen la obligación de hacérselo saber a sus subordinados o, al menos, de facilitarles las herramientas para que ellos mismos se autoevalúen.
- Crear alternativas para medir periódicamente el grado de satisfacción con la de servicio prestado a los usuarios, buzones de sugerencias, sistemas de quejas y reclamos entre otros, los cuales lleven al usuario a expresar su grado de satisfacción en cuanto al servicio recibido, el cual servirá de gran ayuda al departamento de Recursos Humanos en cuanto a las oportunidades de mejora.

LISTA DE REFERENCIAS

Albrecht, Karl (1997). **La revolución del servicio**. Fondo Editorial LEGIS. Arrona, H.F. Bogotá, Colombia.

Anaya, Julio (2009). **Logística integral. La Gestión Operativa de la Empresa**. Editorial. ESIC. España.

Aramayo, Rafael. (2000). Los confines éticos de la responsabilidad. Editorial Paidós, Barcelona (España).

Arias, Fidias (2006). **El proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica**. Quinta Edición. Episteme, Caracas, Venezuela.

Balestrini, Miriam (2008). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles**. Sexta Edición. Caracas BL Consultores Asociados. Servicio Editorial

Beckwith, Harry (1998). **Venda lo invisible: La mercadotécnica de los servicios intangibles**. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A

Biswas, Supriya (2011). **Relationship Marketing: Concepts, Theories and Cases**. New Delhi: PHI Learning Private Limited.

Blackwell, Roger, Miniard, Paul y Engel, James (2002). **Comportamiento del consumidor**. México: International Thomas Editores

Bohnenberger, María Cristina (2005). **Calidad de servicio: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional**. Tesis Doctoral. Palma de Mallorca: Universidad de las Islas Baleares. [Documento en Línea]. Consulta: Noviembre 2014. Disponible en: <http://www.tdx.cat/handle/10803/9421>

Chiavenato, Idalberto (2002). **Iniciación a la administración general**. México: Editorial McGraw Hill Interamericana

Chirinos, Damari y Fuenmayor, Yamilet (2011). **Estrategias de cliente interno para la productividad laboral aplicadas en las universidades privadas**. Trabajo de maestría. Maracaibo: Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE).

Davis, K. y Newstrom, J. (2011). **Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional.** Editorial McGraw Hill, Ciudad de México

Dessler René (1985), **Comportamiento Humano en las Organizaciones.** México: Editorial McGraw Hill.

Diez, A. y Romero, P. (2011). **Metodología y Técnicas de Investigación Social.** Edición Revisada. Editorial Mc Graw Hill.

Delgado, Jorge (2008). **Emoción y Motivación, Sistema Límbico.** Editorial Síntesis, Madrid España.

González, Nelduby. y Hernández, Óscar (2012). **Los tres primeros modelos de gestión del servicio al cliente interno.** Comparación teórica. Trabajo de grado de Maestría. Santa Bárbara del Zulia: Universidad Experimental del Sur del Lago (UNESUR).

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos, y Baptista, Pilar. (2010) **Metodología de la Investigación.** Naucalpan de Juárez: McGraw Hill Interamericana México.

Hoffman, K y Bateson, J. (2002). **Fundamentos de marketing de servicios: Conceptos, estrategias y casos.** México D.F.: Internacional Thomson Editores, S.A

James, David (2000). **Medición de la calidad de servicio, una aproximación a diferentes alternativas.** España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2004). **Administración: una perspectiva global.** 12ª edición. Ciudad de México. Editorial McGraw-Hill.

Kotler, Philip (2006). **Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control).** Séptima edición. Naucalpan de Juárez. Edo. De México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Kotler, Phillip y Armstrong, Gary (2008). **Fundamentos de Marketing. Sexta Edición.** México: Pearson Prentice Hall Education.

Loudon, Daniel (2005). **Comportamiento del consumidor.** México: Editorial McGraw Hill.

Manzano, Juan (2009). **La calidad en el servicio dirigido al cliente interno que presta el departamento gestión de gente en una empresa de alimentos de**

consumo masivo. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Mendoza, Jessica, Hernández, Martín y Tabernero, Carmen (2011). **Retos y oportunidades de la investigación en servicio al cliente interno.** Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVII, núm. 1, enero-marzo, 2011, pp. 110-125. Maracaibo: Universidad del Zulia.

Mintzberg, Henry (2008). **Diseño de Organizaciones Eficientes.** Ciudad de México: Mc Graw-Hill de Management.

Plancarte, Rodrigo (1998). **El servicio como poder de cambio: la característica distintiva en los negocios.** Ediciones Castillo, Buenos Aires.

Pride, William y Ferrell, Oscar (2007), **Marketing. Conceptos y Estrategias.** Décima Edición. México: Editorial McGraw Hill.

Rafiq, Mohammed. y Ahmed, Peter. (2010). **Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension.** *Journal of Services Marketing.* Vol. 14, núm. 6, Pp. 449-462.

Ramírez, R. Badii, M., y Abreu, J. (2007). **La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero.** Consulta en línea: Enero 2015. Disponible en: <http://www.spentamexico.org/revista volumen3/numero1.pdf>

Ramírez, Tulio (2005). **Cómo hacer un proyecto de investigación.** Caracas: Editorial Panapo.

Riveros, Andrés (2007). **Comportamiento del consumidor.** México: Editorial McGraw Hill.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). **Administración.** Editorial Pearson Educación, Ciudad de México.

Romero, Luis (2011). El Compromiso: **Teoría Real del Marketing Relacional.** Consulta en Línea, Junio 2015. Disponible en: www.jstor.org/stable/1252308

Ruiz, María (2002). **Gestión de la Calidad del Servicio.** Ediciones AECA. Ciudad de México.

Pérez, Carlos (2006). **El Proyecto de Investigación.** Caracas: Ediciones Panapo

Salom, Carlos y D'Anello, Samuel (2004). **Motivación al logro, motivación al trabajo, satisfacción laboral y estrés.** Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Vol. 13, Núm. 11.

Sanzo, María José, García, Nuria Santos. María Leticia. y Trespalacios, Juan. (2013). **Estrategias de servicio al cliente interno como fuente de ventaja competitiva para las PYME: repercusiones sobre diversos tipos de resultados.** Trabajo de Investigación. Oviedo: Universidad de Oviedo, España.

Sánchez, María Isabel (2010). **Marketing Interno para Innovar en Servicios. Tesis doctoral.** Extremadura: Universidad de Extremadura, España.

Serna Gómez, Humberto (2003). **Gerencia estratégica: planeación y gestión: teoría y metodología.** Bogotá: 3R Editores.

Steiner, George (2005). **Planificación Estratégica, lo que todo director debe saber.** Vigésima Tercera Reimpresión. Ciudad de México: Editorial CECSA.

Tamayo y Tamayo, Mario (2012). **El proceso de investigación científica.** Ciudad de México: Editorial Limusa,

Thompson, Iván (2005). Satisfacción del Cliente: Conceptos. [Artículo en línea]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>. [Consulta: 2015, Abril].

Universidad de Carabobo (2011). **Normativa para los Trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.** Departamento de Publicaciones Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Bárbula.

Uribe, Rafael (2013). **La motivación como estrategia generadora de satisfacción. Empresas dedicadas al servicio de punto de ventas.** Trabajo Especial de Grado para optar al título de Maestría en Administración de Empresas mención gerencia, en el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.

Vanegas, Carlos (2006). **La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica.** Ciudad de México: McGraw Hill Editores.

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE

INFORMACIÓN

ENTREVISTA

Modelo de entrevista estructurada al Departamento de Recursos Humanos

Objetivo específico: Describir los servicios ofrecidos por el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno en una empresa del sector de la construcción ubicada en el Estado Carabobo.

Preguntas

Ítem 1. ¿Cuál es el objetivo general del Departamento de Recursos Humanos?

Ítem 2. ¿Quiénes son los usuarios del Departamento de Recursos Humanos?

Ítem 3. ¿Cuáles considera usted, son las necesidades existentes en el Departamento de Recursos Humanos de acuerdo al servicio que presta a los usuarios (clientes internos)?

Ítem 4. ¿Cuáles expectativas, considera usted tienen los usuarios del Departamento de Recursos Humanos, acerca del servicio que allí se presta?

Ítem 5. ¿Podría usted describir los servicios que se prestan en este Departamento?

Ítem 6. ¿Cómo se lleva cabo el proceso de atención e información al usuario (cliente interno)?

Ítem 7. ¿Considera usted que el número de personas que integra el equipo de trabajo está acorde con el cumplimiento de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos?

Ítem 8. ¿Qué dificultades se han presentado en el proceso de atención e información al usuario?

Ítem 9. ¿Cuáles propósitos cumple el servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos?

Ítem 10. ¿Utilizan estrategias de divulgación para que la información que requiere el usuario le llegue oportunamente? ¿Cuáles?

Ítem 11. ¿Existe algún procedimiento donde los usuarios puedan exponer sus quejas y reclamos en cuanto al servicio prestado en el Departamento de Recursos Humanos?

Ítem 12. ¿Cuáles acciones considera usted que deberían implementarse en el Departamento de Recursos Humanos para mejorar el servicio prestado?

Ítem 13. ¿Considera usted que el personal conoce y maneja los lineamientos que se deben seguir para la realización de los procesos que se llevan a cabo en el Departamento de Recursos Humanos?

Ítem 14. ¿Considera usted que los procesos que realizan el personal del Departamento de Recursos Humanos se llevan a cabo de una manera efectiva?

Ítem 15. ¿En el Departamento de Recursos Humanos, los procesos se realizan atendiendo a las normativas del área?

Ítem 16. ¿Considera usted que los empleados cumplen con las normas y procedimientos establecidos por la institución al realizar su trabajo?

Ítem 17. ¿Cree usted que el Departamento de Recursos Humanos cuenta con los recursos necesarios en cuanto a tecnología y espacio físico para garantizar la satisfacción de los empleados y usuarios?

Ítem 18. ¿El Departamento recibe respuestas inmediatas de la organización ante la exposición de estrategias que contribuyan a la satisfacción de los empleados en el desarrollo de su labor?

Ítem 19. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre los empleados del Departamento de Recursos Humanos?

Ítem 20. ¿Existe un programa de inducción para la adecuación los empleados que se inician en el Departamento de Recursos Humanos?

Ítem 21. ¿Dentro de las actividades realizadas en el Departamento de Recursos Humanos están pautados talleres de formación y capacitación para los empleados?

Ítem 22. ¿Considera usted que los empleados del Departamento muestran una cultura de calidad de servicio?

Ítem 23. ¿Los empleados demuestran los valores del Departamento por medio de su comportamiento?

Ítem 24. ¿Considera usted, que su labor gerencial dentro del Departamento está orientada a las mejoras en el servicio que se presta?

Ítem 25. ¿Cuáles acciones de mejoras al servicio ha implementado durante el último año, a fin de contribuir en la calidad del servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos?

ANEXO B

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE
INFORMACIÓN**

CUESTIONARIO



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



CUESTIONARIO PARA OBTENER INFORMACIÓN

**ESTRATEGIAS DE CALIDAD DESERVICIO AL CLIENTE INTERNO POR
PARTE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN UBICADA EN EL
ESTADO CARABOBO**

Autoras: Mary Carmen Lucena
Yanitza Santiago

Estimado colaborador:

El presente instrumento ha sido diseñado para recolectar información relacionada con el nivel de la calidad de servicios ofrecido por el Departamento de Recursos Humanos desde la perspectiva del cliente interno, por lo cual no es necesario su identificación; sin embargo, se espera que la cooperación atienda a los aspectos formales de la información: sinceridad y veracidad; por lo tanto se agradece la colaboración que usted pueda dar al respecto, los cuales son de valiosa importancia para la culminación del proyecto en estudio. Siga las siguientes instrucciones:

- Se presentan una serie de preposiciones con alternativas de respuesta
 - Responda en forma precisa, marcando con una “x” atendiendo a la siguiente leyenda.
1. Totalmente de acuerdo
 2. De acuerdo
 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 4. En desacuerdo
 5. Totalmente en desacuerdo

**Cuestionario, para medir la calidad de servicio al cliente interno por parte del
Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector de la
construcción ubicada en el estado Carabobo.**

No.	ITEMS	5	4	3	2	1
1	La atención brindada por el Departamento de Recursos Humanos es satisfactoria.					
2	El servicio que brinda el Departamento de Recursos Humanos está acorde a mis necesidades.					
3	La información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos siempre es la adecuada a mis necesidades.					
4	El servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos cubre mis expectativas.					
5	El personal de Recursos Humanos está capacitado para entender sus necesidades.					
6	El Departamento de Recursos Humanos realiza constantes cambios para mejorar el servicio prestado.					
7	El personal de Recursos Humanos demuestra conocimiento y manejo de la información relacionada con los procesos que se realizan en el Departamento.					
8	Los problemas son resueltos rápidamente por los empleados del Departamento de Recursos Humanos.					
9	El tempo de espera es acorde a los trámites realizados.					
10	Los empleados del Departamento tienen conocimientos de los procesos que se deben seguir para la realización de los diferentes trámites.					

- 5: Totalmente de acuerdo
4: De acuerdo
3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
2: En desacuerdo
1: Totalmente en desacuerdo

**Cuestionario, para medir la calidad de servicio al cliente interno por parte del
Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector de la
construcción ubicada en el estado Carabobo.**

No.	ITEMS	5	4	3	2	1
11	Los empleados del Departamento de Recursos Humanos conocen los lineamientos que se deben seguir para llevar a cabo los diferentes procesos.					
12	Los procesos se realizan atendiendo a las normativas del Departamento de Recursos Humanos.					
13	Los empleados del Departamento de Recursos Humanos respetan las normas y procedimientos establecidos para el desempeño de sus cargos.					
14	Los empleados del Departamento de Recursos Humanos cumplen con su horario de atención al público.					
15	El Departamento dispone de los recursos tecnológicos para cubrir las necesidades de los usuarios.					
16	En el Departamento de Recursos Humanos existe un buzón donde puedo quejarme o hacer sugerencia sobre el servicio.					
17	El Departamento de Recursos Humanos emplea los recursos necesarios para prestar un mejor servicio.					
18	Los empleados del Departamento de Recursos Humanos aceptan de manera positiva las críticas constructivas del usuario.					
19	Los empleados se dirigen al usuario de manera cortés.					
20	Los empleados del Departamento de Recursos Humanos mantienen relaciones interpersonales positivas.					

TDA: Totalmente de acuerdo

DA: De acuerdo

N: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

ED: En desacuerdo

TED: Totalmente en desacuerdo

**Cuestionario, para medir la calidad de servicio al cliente interno por parte del
Departamento de Recursos Humanos de una empresa del sector de la
construcción ubicada en el estado Carabobo.**

No.	ITEMS	5	4	3	2	1
21	Los empleados del Departamento de Recursos Humanos muestran disposición al realizar actividades en relación al servicio de atención a los usuarios.					
22	El personal del Departamento de Recursos Humanos demuestra estar capacitado para desempeñar su cargo.					
23	El personal del Departamento de Recursos Humanos realiza su trabajo enfocado en prestar un servicio de calidad.					
24	Percibo compromiso de parte de los empleados del Departamento de Recursos Humanos con el cargo que desempeñan.					
25	Al recibir el servicio se ponen de manifiesto los valores organizacionales que distinguen a la empresa.					

TDA: Totalmente de acuerdo

DA: De acuerdo

N: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

ED: En desacuerdo

TED: Totalmente en desacuerdo

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

Anexo D. CARTA DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Yo, _____ Licenciado (a)
en _____ hago constar mediante la presente, que he revisado
el instrumento de recolección de información “Cuestionario” desde el punto de vista
de _____, diseñado por los bachilleres Mary Carmen
Lucena y Yantiza Santiago; que será aplicado a la muestra seleccionada en la
investigación del Trabajo de Grado que lleva por título **“CALIDAD DE
SERVICIO QUE OFRECE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS AL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
DE LA CONSTRUCCION UBICADA EN VALENCIA EDO CARABOBO”**
Doy fe que el instrumento es válido porque responde a los objetivos de a
investigación.

Constancia que se expide a los ____ días del mes de _____ de 2015.

Firma: _____

C.I.: _____

Teléfono: _____

E-mail: _____

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Objetivo: Determinar el nivel de la calidad de servicios ofrecido por el Departamento de Recursos Humanos desde la perspectiva del cliente interno.

Aspectos relacionados con los Ítems	1. La redacción del ítem es clara		2. El ítem tiene coherencia interna.		3. El ítem induce a la respuesta.		4. El ítem mide lo que se pretende.	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
1. El instrumento contiene instrucciones para su solución.			
2. El número de ítems es adecuado.			
3. el ítem permite el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico.			
4. los ítems están presentados de forma secuencial.			
5. El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa, sugiera el ítem que falta.			
OBSERVACIONES:			
Validado por:	C.I.:		Grado Académico:
Firma:	Correo:		Teléfono:
Fecha:	VALIDACIÓN		
	NO APLICABLE		
Correo electrónico:	APLICABLE		
	APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES		

ANEXO C

MATRIZ DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

CUESTIONARIO

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH																															
26 de Febrero 2016																															
TÍTULO: CALIDAD DE SERVICIO QUE OFRECE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS AL CLIENTE INTERNO																															
EN UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO																															
BACHILLERES: Lucena Mary Carmen, C.I. 19.320.794																															
Santiago, Yanitza, C.I. 14.381.097																															
SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
ITEMS																														TOTAL	
1	1	2	2	4	1	2	1	4	4	3	1	5	4	5	1	2	2	5	1	5	2	4	2	5	1	1	2	4	5	2	83
2	1	1	2	4	1	1	1	1	4	1	1	1	4	5	1	1	1	5	1	5	1	4	1	1	5	1	2	1	2	2	62
3	1	1	2	4	1	1	1	1	4	1	1	1	4	5	1	1	1	5	1	5	1	4	1	1	2	1	2	1	2	2	59
4	1	1	2	5	1	1	1	1	4	3	1	1	4	5	1	1	1	5	1	5	1	4	1	1	2	1	2	1	2	2	62
5	1	1	2	5	1	1	1	1	4	3	1	1	4	5	1	1	1	4	1	5	2	4	2	2	2	2	2	4	2	2	68
6	5	1	2	4	5	1	5	1	1	3	5	1	4	5	5	1	3	5	5	5	5	4	1	5	2	5	2	5	2	2	100
7	1	4	4	4	1	4	1	4	4	4	1	5	4	5	1	2	2	5	1	5	2	4	2	5	5	1	4	4	5	2	96
8	1	2	2	4	1	2	1	4	4	3	1	5	4	5	1	3	2	5	1	5	2	4	3	5	1	1	2	4	5	2	85
9	1	1	2	5	1	1	1	1	4	5	1	1	4	5	1	1	1	4	1	5	1	4	1	1	2	1	2	1	2	2	63
10	1	4	4	4	1	4	1	4	4	4	1	5	4	5	1	2	2	5	1	5	2	4	2	5	5	1	5	1	5	2	94
11	1	4	4	4	1	4	1	4	4	4	1	5	4	5	5	2	2	5	2	5	2	4	2	5	5	5	5	5	5	2	107
12	1	4	4	4	1	4	1	4	4	4	1	5	4	5	5	2	2	5	2	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	2	110
13	1	4	4	4	1	4	1	4	4	3	4	5	4	5	1	2	2	5	1	5	2	4	2	5	5	2	5	1	2	2	94
14	1	4	4	4	5	4	1	4	4	3	5	5	4	5	5	2	2	5	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	123
15	1	4	4	4	1	4	1	4	4	4	1	5	4	5	3	2	2	5	3	5	2	4	2	5	5	3	5	3	5	2	102
16	1	1	2	5	1	1	1	1	2	5	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	49
17	1	2	2	4	1	2	1	4	4	3	1	1	4	1	1	2	2	1	1	5	2	2	2	5	1	1	4	4	5	4	73
18	1	4	4	5	1	4	1	4	4	4	1	5	4	5	3	2	2	5	3	5	2	4	2	5	5	3	5	3	5	2	103
19	1	4	4	4	1	4	1	4	4	4	1	5	4	5	5	2	2	5	2	5	2	4	2	5	5	5	5	5	5	4	109
20	1	4	4	4	1	4	1	4	4	4	1	5	4	5	5	2	2	5	1	5	1	4	2	5	5	5	5	5	5	4	107
21	1	4	4	5	1	4	1	4	4	4	1	5	4	5	1	2	2	5	3	5	2	4	2	5	5	1	5	1	5	2	97
22	1	4	4	4	1	4	1	4	4	4	2	5	4	5	1	2	2	5	2	5	2	4	2	5	5	2	5	2	5	2	98
23	1	2	2	4	1	2	2	1	4	1	2	1	4	5	2	2	1	5	1	5	1	4	1	1	5	1	2	1	2	2	68
24	1	2	2	4	1	2	2	1	3	1	2	1	4	5	2	2	1	5	1	5	1	4	1	1	5	1	2	1	2	2	67
25	1	2	2	4	1	2	2	1	3	1	2	1	4	5	2	2	1	5	1	5	1	4	1	1	5	4	2	4	2	2	73
TOTAL	29	67	74	106	33	67	32	70	93	79	40	81	98	118	56	44	42	116	40	122	50	96	45	90	95	59	87	72	92	59	2152
MEDIA	1,16	2,68	2,96	4,24	1,32	2,68	1,28	2,8	3,72	3,16	1,6	3,24	3,92	4,72	2,24	1,76	1,68	4,64	1,6	4,88	2	3,84	1,8	3,6	3,8	2,36	3,48	2,88	3,68	2,36	86,08
D. EST.	0,8	1,345	1,02	0,44	1,11	1,35	0,84	1,5	0,74	1,25	1,22	2,03	0,4	0,98	1,69	0,52	0,56	0,99	1	0,6	1,22	0,55	0,87	1,91	1,66	1,7	1,48	1,72	1,52	0,86	20,13
VARIANZA	0,64	1,81	1,04	0,19	1,23	1,81	0,71	2,25	0,54	1,56	1,5	4,11	0,16	0,96	2,86	0,27	0,31	0,99	1	0,36	1,5	0,31	0,75	3,67	2,75	2,91	2,18	2,94	2,31	0,74	405,2
																														44,34	
ALPHA =	0,9322	93,22%	En este caso hay Alta Confiabilidad															UNIVERSIDAD DE CARABOBO													
																														FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES	
																														ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES	
																														BRUNO M. VALERA H.	
																														C.I. V-7.575.154	
																														PROFESOR DE ESTADISTICA	
Se mide de (0 a 1): 0 - 0,50 No hay Confiabilidad																															
0,51 - 0,625 Regular Confiabilidad y 0,625 - 1 Alta Confiabilidad																															
Formula:																															
ALPHA = N/N-1* 1-S²/S																															