



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



**CALIDAD DE SERVICIO QUE BRINDA EL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE
EDUCACIÓN SUPERIOR, CON EL PROPÓSITO DE OPTIMIZAR LA
ATENCIÓN A SUS TRABAJADORES**

Autores:

Hernández D., Arlette

Rodríguez B., Norbi

Rodríguez C., Alberto

Bárbula, Marzo 2016



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



**CALIDAD DE SERVICIO QUE BRINDA EL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE
EDUCACIÓN SUPERIOR, CON EL PROPÓSITO DE OPTIMIZAR LA
ATENCIÓN A SUS TRABAJADORES**

Tutor: Rodríguez Ernesto

Línea de Investigación:
Sistemas Productivos y
Organización del Trabajo

Autores:

Hernández D., Arlette
Rodríguez B., Norbi
Rodríguez C., Alberto

Trabajo de grado presentado para optar al título
de Licenciado(as) en Relaciones Industriales

Bárbula, Marzo 2016



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



Veredicto

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado **"CALIDAD DE SERVICIO QUE BRINDA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CON EL PROPÓSITO DE OPTIMIZAR LA ATENCIÓN A SUS TRABAJADORES"**, presentado por: Hernández D., Arlette Y., Cédula de Identidad 18.168.210, Rodríguez B., Norbi D., Cédula de Identidad 17.192.241 y Rodríguez C., Alberto J., Cédula de Identidad 18.866.769 para optar al Título de: Licenciado en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: APROBADO a los 14 días del mes de Abril del año 2016.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

<u>Leyda Ospina</u>	<u>9543106</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Enay Marero</u>	<u>7131766</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Enay Rodríguez</u>	<u>1231432</u>	<u>[Firma]</u>

DEDICATORIA

A mi hermosa familia donde Dios me ha colocado junto a mis tesoros hermosos Sebastián e Isabella, ya que han sido ese motor que me ha impulsado cada día a seguir adelante trazando metas.

A ti esposo por darme el apoyo incondicional en cada momento de mi vida y por supuesto para llevar a cabo este proyecto que para mí significa tanto, una meta lograda por ambos porque sé que tú también lo disfrutaste tanto como yo te adoro.

A mi madre por darme todo cuanto pudiste con esfuerzo y dedicación, segura estoy de que si hubieses tenido el mundo entero en tus manos lo hubieses puesto junto a mí, pero ten la seguridad de que lo que me brindaste rindió sus frutos. Eres una mujer excepcional y todo cuanto soy te debo a ti, te amo mama. A mis hermanos, espero que esto les sirva de ejemplo de que cuando nos trazamos metas se pueden lograr siempre y cuando trabajemos para lograrlo.

A mis dos grandes amigos y compañeros de tesis Arlette y Alberto por su tiempo esfuerzo y dedicación, es grandioso poder compartir este logro con ustedes.

A ti mi Dios por darme la entereza necesaria para afrontar esta meta que anhelé, por colocar en mi camino a las personas correctas en el momento correcto.

Norbi Rodríguez

DEDICATORIA

A mis maravillosos padres, mi mamita Teresita por darme todo su amor y paciencia desde el momento que se enteró que yo venía en camino, por enseñarme el valor que tiene hacer las cosas con amor, dedicación y honestidad. A mi papito Freddy que siempre día a día esta incondicionalmente para mí, por defenderme siempre y quererme dar lo mejor. A mi Roro, mi hermano, mi acompañante de todos los días, por ser esa figura que me alienta y me habla de la manera más clara posible de todas las cosas así me agraden o no. Los Amo Inmenso.

Hoy y cada día les diré que en mi vida no hay nada más importante que ustedes tres, todo lo que soy es para poder enorgulleclos, espero no haberlos defraudado. Este logro también es de ustedes.

La vida puede convertirse en una experiencia maravillosa, pero esto no quiere decir que no enfrentaremos problemas, cambios o situaciones inesperadas. Por el contrario, la madurez, el valor, la responsabilidad y la conciencia que adquirimos a través de todas esas experiencias, nos ofrecen la posibilidad de superarlas y convertirlas en una parte importante de nuestro aprendizaje, crecimiento y realización. El fin de cualquier profesión es ser útil a otras personas, entre más útiles seamos, más éxito tendremos. La preparación toma tiempo, trabajo y constancia.

Arlette Hernández

DEDICATORIA

A mis padres, Alberto Rodríguez y Mirian Campos, especialmente a ellos, por creer en mí y por su total e incondicional apoyo a lo largo de mi vida en esta casa de estudio. Siempre fueron mi motor de impulso.

Este éxito va dedicado a ellos.

A mis hermanos, Marcos Rodríguez y Daniel Rodríguez por ayudarme a seguir perseverando y por confiar en mí. Especialmente a

Marcos, ya que siempre fue modelo a seguir por haber egresado igualmente como Relacionista Industrial, ahora como colega, le dedico este logro y le agradezco toda la ayuda brindada, tanto a lo largo de la carrera como en la elaboración de este trabajo de

Investigación.

Alberto Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y gozar de salud para lograr mis objetivos, porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar cada día.

A mi amado esposo Efraín gracias por tu infinita paciencia, por tu tierna compañía y tu inagotable apoyo, gracias por compartir mi vida y mis logros, esta tesis también es tuya cielo.

A mis grandes compañeros por hacer de esta travesía momentos gratos y llenos de anécdotas, hemos alcanzado esa meta por la que juntos unimos nuestro tiempo y conocimiento ¡ lo logramos!

A mis profesor y tutor (Ernesto) a quien les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa Universidad de Carabobo la cual me abrió sus puertas para prepararme hacia un futuro competitivo.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida.

Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Norbi Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

Empezar a mencionar a mi gran matrimonio porque así nos casamos con esta tesis, Gracias Norbi, Gracias Alberto, Gracias Efraín, por ser participantes de esta gran meta. Por compartir tantos momentos felices juntos y hoy vemos el resultado de mucho esfuerzo. Se le quiere y adora esposos de tesis.

Quiero agradecer a Dios, por darme la oportunidad de estar en este mundo, por tener a mi familia siempre a mi lado y alentarme a seguir adelante, y conocer a personas grandiosas que me han enseñado crecer personal y profesionalmente siendo así mejor persona cada día.

Mis Profesores Ernesto Rodríguez (tutor) y Daniel Rumbo (Jefe) por brindarme su apoyo y colaboración para el desarrollo de este trabajo y por tener además las palabras y ayudas adecuadas cada momento que los necesite. A la Universidad de Carabobo, a mi Facultad por ser la institución por la cual pude conocer a los profesores que me brindaron todos sus conocimientos, para hacer hoy de mí, una profesional.

Arlette Hernández

AGRADECIMIENTOS

Antes que nada, muy agradecido con la vida misma por permitirme vivir esta grata experiencia personal, muchísimo aprendizaje que valorar para el emprendimiento de esta nueva etapa de mi vida.

Muchas gracias a mis compañeras de tesis y más que eso, amigas de vida. Sin ellas no hubiera sido posible ni tan agradable tal experiencia, a pesar de momentos de angustia, pudimos culminar nuestra investigación de manera amena y siempre apoyándonos mutuamente.

Totalmente agradecido con nuestro tutor, por dedicarnos su tiempo y dedicación necesaria para servirnos como guía principal en este trabajo de investigación, y como tutor profesional para nuestra formación como licenciados en Relaciones Industriales.

Alberto Rodríguez



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



**CALIDAD DE SERVICIO QUE BRINDA EL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE
EDUCACIÓN SUPERIOR, CON EL PROPÓSITO DE OPTIMIZAR LA
ATENCIÓN A SUS TRABAJADORES.**

Autores: Hernández Arlette, Rodríguez Norbi y Rodríguez Alberto

Tutor: Ernesto Rodríguez

Fecha: Marzo 2016

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general determinar la calidad de servicio que brinda el departamento de Recursos Humanos en una Institución Pública de Educación Superior, a los empleados y obreros con el propósito de recomendar estrategias de mejoras. Metodológicamente la investigación se desarrolló en el análisis explicativo de campo, para la elaboración de las bases teóricas se consultó diferentes autores expertos en materia de calidad y servicio, así mismo se aplicó una encuesta a muestra representativa del total de la población que labora en la Institución, para la recolección de datos se aplicó una entrevista y un cuestionario, que permitieron obtener información con la cual se evidenció la opinión del personal administrativo y obrero, se detectaron las debilidades y fortalezas del departamento de recursos humanos, se evidencio la clara tendencia negativa en cuanto a la presencia de mas debilidades que fortalezas por parte de la gestión del departamento y se pudo comprobar que la muestra estudiada se encuentra desmotivada e insatisfecha con el servicio recibido por parte del departamento, situación que repercute de manera directa en el desempeño de los trabajadores, lo cual lleva al departamento a realizar una revisión, romper lineamientos y aplicar herramientas propias de la calidad de servicio a manera de alcanzar los objetivos propios de la Institución.

Palabras claves: Calidad de Servicio, Cliente, Estrategia de Servicio y Recursos Humanos



UNIVERSITY OF CARABOBO
ECONOMICAL AND SOCIAL SCIENCES FACULTY
SCHOOL OF INDUSTRIAL RELATIONS
BARBULA CAMPUS



QUALITY OF SERVICE THAT PROVIDES DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES IN A PUBLIC INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION, FOR THE PURPOSE OF THE OPTIMIZE YOUR EMPLOYEES' ATTENTION

Authors: Hernández Arlette, Rodríguez Norbi y Rodríguez Alberto

Tutor: Ernesto Rodríguez

Date: March 2016

SUMMARY

Our research's main objective was to measure the Humans Resources Department's quality service provided to employees and workers, in a Public Institution of Higher Education; with the goal of formulate improving strategies. Methodologically speaking, our study first started with an explanatory field analysis; later on, several authors with key knowledge and experience on the subject of "Quality and Service" were consulted to formulate our theoretical framework. Also, a survey was administrated to a representative sample of the total population working in the selected institution. The data was collected through an interview and a questionnaire that allowed us to access to employees and workers' opinion, which was key to gather relevant information and made it easier to identify the Human Resources' strengths and weaknesses. A negative trend was indentify as it was clear the presence of more weaknesses than strengths in the way they have manage the HR department; we could also confirm that the studied sample showed being demotivated and unsatisfied with the service they received form within the HR department, having a direct and negative effect on workers and employees' performance. All this information led the department to conduct a revision on their processes, change ways of accomplish task, and apply service quality tool to an overall improvement.

Key words: Quality of Service, Client, Strategy of Service and Human Resources

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	vii
Resumen	x
Índice de Cuadros	xv
Índice de Gráficos	xvi
Introducción	xvii
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	20
Objetivos de la Investigación	27
Justificación de la Investigación	28
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación	30
Referentes Teóricos	36
<i>Gestión de Recursos Humanos</i>	37
<i>Importancia de la Gestión de Recursos Humanos</i>	38
<i>Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos</i>	39
<i>Administración de Recursos Humanos</i>	40
<i>Subsistemas de Recursos Humanos</i>	41
<i>Triángulo de Servicio</i>	43
<i>Modelo SERVQUAL</i>	47
<i>Factores del Modelo SERVQUAL</i>	48
<i>Dimensiones del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio</i>	48

<i>Uso del Modelo SERVQUAL</i>	49
<i>Servicio</i>	49
<i>Características de los Servicios</i>	50
<i>Clasificación de los Servicios</i>	52
<i>Calidad de Servicio</i>	53
<i>Tipos de Calidad de Servicio</i>	53
<i>Procedimiento de la Calidad de Servicio</i>	55
<i>Elementos de la Calidad de Servicio</i>	55
<i>Fortalezas y Debilidades de la Calidad de Servicio</i>	56
<i>Cliente</i>	59
<i>Satisfacción del Cliente</i>	61
<i>Etapas para mejorar la satisfacción del cliente</i>	64
<i>Percepción de la Calidad de Servicio</i>	65
<i>Factores que afectan la percepción del cliente</i>	68
<i>Satisfacción de los empleados</i>	69

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación	72
<i>Tipo de Investigación</i>	73
Estrategia Metodológica	73
<i>Validez y Confiabilidad</i>	77
Población y Muestra	78
<i>Factor de Estratificación</i>	80
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	81

CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	83
Opinión del personal del Departamento de Recursos Humanos y Personal Administrativos y Obreros	84
Debilidades y Fortalezas	94
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	99
LISTA DE REFERENCIAS	101
ANEXOS	103

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°.	Pág.
1. Cuadro Técnico Metodológico	75
Cuadro Técnico Metodológico (Continuación)	76
2. Cliente	84
3. Estrategia de Servicio	87
4. Sistema	89
5. Gente	92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº.	Pág.
1. Triángulo de Servicio	43
2. Comparación de Factores Internos y Externos de la Matriz Dofa	58
3. Cliente	84
4. Estrategia de Servicio	86
5. Sistema	89
6. Gente	91

INTRODUCCIÓN

Ante la noción actual de globalización, las organizaciones, instituciones y universidades se han visto en la necesidad de romper el paradigma de administrar-dirigir sin enfocarse en el personal y su calidad de atención al cliente; para ello, la calidad de servicio se ha convertido en un concepto que debe de estar de manifiesto dentro de muchas instituciones públicas y privadas, especialmente en este caso, las universidades, enfocadas en la educación superior, ya que se debe hacer alusión a la cultura de servicio en la que están inmersos los usuarios. Se hace necesario concientizar que el servicio es el resultado final del esfuerzo de todas las áreas de la organización y no de un particular, que va a generar esa respuesta o satisfacción esperada que requiere el usuario final.

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

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

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

Partiendo de los comentarios realizados, se puede inferir que la calidad de servicio prestada en un Departamento de Recursos Humanos, se aprecian una serie de debilidades basadas en el servicio. Diariamente las universidades reciben un gran número de usuarios a los cuales se les debe solventar distintas problemáticas y ofrecer respuestas a las diferentes inquietudes que los mismos presenten, por lo que la premisa de tomar como punto focal de estudio va de la mano con el compromiso de todos y cada uno de los que la integran. El reto más importante que tienen que afrontar en los próximos años las universidades es el relativo a la calidad de sus funciones y su adaptación a las necesidades sociales. Siendo así, esta investigación está estructurada en capítulos detallados, dando a conocer el origen, la base y las respuestas de los resultados obtenidos:

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

CAPÍTULO II Las bases teóricas constituyen el corazón del trabajo de investigación, presenta una estructura sobre la cual se diseña el estudio, las bases teóricas otorgan validez a la investigación; se encuentran los antecedentes y las bases teóricas o la fundamentación teórica de la investigación.

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

CAPÍTULO IV Análisis e Interpretación de los Resultados se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los diferentes instrumentos aplicados y el análisis correspondiente a cada uno de ellos, tomando los valores más altos de tramitación de datos obtenidos de la encuesta de los trabajadores objeto de estudio.

Y finalmente, se exponen las conclusiones a las que se llegaron después de culminada la investigación, las sugerencias pertinentes y los anexos que soportan el estudio realizado en este trabajo, por otra parte las recomendaciones que se aportan a la institución, para realzar la eficiencia en el servicio que se presta por parte del Departamento de Recursos Humanos hacia los trabajadores. Ya que este va a repercutir de manera decisiva en la disposición y alcance de los trabajadores en sus metas y objetivos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

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

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

Continuando lo planteado, se puede hacer referencia a la calidad de servicio que según Pizzo (2013) “es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil,

flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización”.

Quejano (2003), indica que más que hablar de la calidad de servicio, se debe hacer alusión a la misma Cultura de Servicio existente, haciendo necesario, concientizar respecto a que el servicio es el resultado final a los esfuerzos en las distintas áreas de una organización, y no solo del personal final, que hace el contacto con el cliente, lo que hace necesario que todos los que conforman la organización puedan conocer las necesidades y a su vez encontrar la mejor manera de satisfacerlas.

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

Es importante, recalcar las acciones que se llevan a cabo actualmente en las organizaciones tanto públicas como privadas con respecto a este tema. Como es conocido, la calidad de servicio es considerada vital para las

empresas; en su gran mayoría, las empresas privadas consideran este aspecto como esencial para el éxito de las mismas; sin embargo las empresas públicas están un poco más alejadas de la puesta en práctica de este concepto, por lo que es frecuente la ausencia de la calidad de servicio en este tipo de organizaciones.

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

No obstante las universidades venezolanas no se escapan de esta situación, ya que las misma deben tener una calidad de servicios siendo el eje principal el capital humano y están comprometidas en reforzar los procesos de cambio que se generan a gran velocidad y que obliga a mantenerse actualizadas, para así generar el desarrollo de una cultura positiva de servicio ofreciendo un mecanismo efectivo para que las relaciones interdepartamentales sean mucho más productivas y con un servicio sólido y efectivo.

Uno de los valores principales de las instituciones, es la vocación de servicio, donde se deberían reflejar claramente, cómo todas las personas que la integran tienen el deber de actuar y pensar con calidad, ya que constituye una declaración de principios que los llevará a la autorrealización y así llegar a ser una institución de vanguardia.

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

Dentro del Departamento de Recursos Humanos se llevan a cabo una serie de servicios que brindan a todo el personal que se encuentra adscrito al mismo tanto personal administrativo como obrero, en una Institución Pública de Educación Superior entre los cuales se pueden mencionar:

Sueldo o Salario: Se entiende por salario normal a la remuneración mensual en forma regular y permanente, que corresponda a la trabajadora o trabajador universitario por la prestación de sus servicios; comprende el sueldo o salario básico,

Beneficio de Alimentación: Se conviene en pagar mensualmente el beneficio previsto en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Alimentación para los Trabajadores y Trabajadoras, a los trabajadores y trabajadoras universitarios en condición de activos, aplicando como monto para el personal que labora a dedicación exclusiva o a tiempo completo.

Becas para las Hijas e Hijos: Se conviene en realizar un aporte mensual, por concepto de becas para las hijas e hijos de las trabajadoras y trabajadores universitarios que cursen estudios de primaria, secundaria y pregrado universitario

Contribución para la Adquisición de Útiles Escolares: Se conviene en pagar como ayuda para la adquisición de útiles escolares para los hijos de las

trabajadoras y trabajadores universitarios que cursen estudios de educación inicial, primaria, secundaria y pregrado universitario

Aporte por Nacimiento de Hijas e Hijos: Se conviene en pagar a las trabajadoras y trabajadores universitarios, un aporte único por el nacimiento de hija o hijo,

Aporte por Matrimonio: Se conviene en pagar un aporte único a la trabajadora o al trabajador universitario que contraiga matrimonio,

Contribución para Juguetes Navideños: Se conviene en pagar en la primera quincena del mes de noviembre de cada año, una contribución o ayuda que permita la adquisición de juguetes de carácter 58 educativo, ecológico y que no sean de naturaleza bélica ni inciten a la violencia a las hijas e hijos de las trabajadoras y trabajadores universitarios.

Antigüedad: Este término se refiere al tiempo efectivamente desempeñado por las trabajadoras y trabajadores universitarios, en las instituciones de educación universitaria, organismos o entes de la Administración Pública Nacional, estatal o Municipal, centralizada o descentralizada.

Prestaciones Sociales: Este término se refiere al derecho que tienen todos los trabajadores y trabajadoras universitarias a que les recompensen la antigüedad en el servicio y los ampare en caso de cesantía, a través del pago de forma proporcional al tiempo de servicio, al finalizar la relación laboral.

Permiso Remunerado: Por estado de gravidez de la trabajadora universitaria, treinta (30) días hábiles antes del parto y ciento diez (110) días hábiles

después del parto; lo cual hace un total de ciento cuarenta (140) días hábiles; pudiendo ser acumulados o no a voluntad de la parturienta, previa autorización del facultativo tratante. Igualmente, se conviene en conceder en caso de madres adoptantes, un permiso de sesenta (70) días hábiles a objeto de favorecer la necesaria relación madre-hijo.

Permiso por Período de Lactancia: del hijo o hija, tres (3) horas diarias, hasta el cumplimiento de un (01) año de edad de la hija o hijo.

Permiso de Paternidad Remunerado: a los trabajadores universitarios en caso de nacimiento de un hijo o hija, según la Ley para la Protección de las Familias, la Maternidad y la Paternidad con las siguientes condiciones: Quince (15) días continuos al padre por nacimiento de hijo o hija.

Permiso por Matrimonio: se concede a los trabajadores universitario doce (12) días hábiles.

Por muerte de cónyuge, Ascendientes o Descendientes: diez (10) días hábiles si la muerte ocurre en jurisdicción de la misma entidad federal; doce (12) días hábiles si ocurre en otra jurisdicción del territorio nacional; quince (15) días hábiles si la muerte ocurriera en el exterior, a la cual deba trasladarse el trabajador universitario

Permiso al Trabajador para Realizar Estudios: Se conviene en continuar otorgando permisos para cursar estudios de secundaria, pregrado y postgrado hasta un máximo de quince (15) horas semanales.

Prima por Hogar: Se conviene en pagar mensualmente a las trabajadoras y a los trabajadores universitarios en condición de activos con una jornada a tiempo completo

Prima Por Hijos: Se conviene en pagar mensualmente una prima por hijas e hijos de las trabajadoras y los trabajadores universitarios en condición de activos con una jornada a tiempo completo

Prima por Profesionalización: Se conviene en pagar a las trabajadoras y trabajadores administrativos y obreros en condición de activos, con título universitario de Técnicos Superior Universitario, Licenciado o equivalente y postgrado, una prima mensual.

En el Departamento de Recursos Humanos en una Institución Pública de Educación Superior, existe una inquietud por parte de trabajadores con el servicio recibido, tomando en cuenta que la calidad de servicio se evalúa desde el mismo usuario al ver satisfechas sus necesidades, ya que el mismo es el medio evaluador de esta calidad de servicio. Donde se pueden constatar que existe una necesidad de estudio, las cuales arrojan siguientes interrogantes: ¿Cuál es la opinión de los trabajadores adscritos al Departamento de Recursos Humanos en cuanto a los servicios que ofrecen a los empleados y obreros activos en una Institución Pública de Educación Superior?, ¿Cuál es la opinión de los empleados y obreros activos en una Institución Pública de Educación Superior en cuanto al servicio que reciben de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del servicio que prestan los trabajadores adscritos al Departamento de Recursos Humanos a los empleados y obreros activos en una Institución Pública de Educación Superior?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar la calidad de servicio que brinda el departamento de Recursos Humanos en una Institución Pública de Educación Superior, a los empleados y obreros con el propósito de recomendar estrategias de mejora.

Objetivos Específicos

- Definir la opinión de los trabajadores adscritos al Departamento de Recursos Humanos en cuanto a los servicios que ofrecen a los empleados y obreros activos en una Institución Pública de Educación Superior.
- Identificar la opinión de los empleados y obreros activos en una Institución Pública de Educación Superior en cuanto al servicio que reciben de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos.
- Establecer las fortalezas y debilidades del servicio que prestan los trabajadores adscritos al Departamento de Recursos Humanos que ofrecen a los empleados y obreros activos en una Institución Pública de Educación Superior.
- Proponer sugerencias en materia de calidad de servicio al Departamento de Recursos Humanos en una Institución Pública de Educación Superior.

Justificación de la Investigación

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

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

En este sentido, la calidad de servicio funciona como plataforma para desarrollar una serie de actividades, procesos y procedimientos encaminados a lograr que el servicio que se presta cumpla con los requerimientos del trabajador. Es tarea del Departamento de Recursos Humanos, administrar el personal a través de un proceso de mejora continua que permita constantemente obtener una mayor eficiencia en la gestión, así como fijar los objetivos de calidad bajo la filosofía de la gestión por calidad de servicio que tiene una gran necesidad de incrementar la velocidad de respuesta y flexibilidad.

Estudiar la Calidad de Servicio prestada, permite entonces evaluar, prever y mejorar la atención al trabajador, tomando en cuenta que para mejorar se requiere dar un poco más de lo que el cliente pide. La satisfacción surge

cuando la percepción de buena calidad supera a las expectativas que tenía el cliente antes de ser atendido.

El Departamento de Recursos Humanos en una Institución Pública de Educación Superior, por ser un departamento donde se proporciona servicios, constantemente se reciben un gran número de personas para solucionar distintas problemática y ofrecer respuestas a diferentes inquietudes. De esta manera se parte de esta premisa para tomar como tema de estudio la calidad del servicio prestada por parte de los trabajadores del Departamento a los usuarios que acuden al mismo.

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

La intención de este trabajo de investigación es proponer sugerencias donde se incluyan las distintas actividades a desarrollar en el Departamento con el propósito de que el servicio mejore. Todas estas actividades se llevarán a cabo de acuerdo a los resultados arrojados en esta investigación, luego de aplicar los instrumentos de recolección de datos necesarios para conocer la realidad presente en el Departamento.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

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

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

Parra (2013), en su trabajo de grado "La calidad de servicio prestada al cliente interno por parte del personal de recursos humanos a fin de conocer su nivel de satisfacción y posibles mejoras en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Carabobo", para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, esta investigación fue realizada en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Carabobo. El objetivo central fue estudiar la calidad del servicio prestada al cliente interno por parte del departamento de Recursos Humanos. Metodológicamente la investigación se desarrolló en el análisis descriptivo, apoyada también en la investigación documental y de campo, mediante la aplicación de una encuesta la cual se aplicó a una muestra representativa del total de la población que labora en la Institución.

Los datos recolectados fueron clasificados en tablas, y gráficos de barra y cuadros, que permitieron apreciar los resultados y proceder a su análisis.

De esta manera se logró establecer a modo de conclusión que un 85 por ciento de la población encuestada siendo este el porcentaje más alto y representativo, de la muestra estudiada se encuentra desmotivado e insatisfecho con el servicio recibido por parte del departamento de Recursos Humanos, situación que repercute de manera directa en el desempeño de los trabajadores, a realizar lo cual lleva al Departamento una revisión, romper lineamientos y aplicar herramientas propias de la Gestión de Recursos Humanos , alineadas a las necesidades detectadas y exigidas por el cliente interno a manera de prestar un mejor servicio internamente y el mismo sea reflejado externamente a manera de alcanzar los objetivos propios de la Institución.

El aporte ofrecido de esta investigación permitió dar valor agregado a la realización del presente trabajo, ya que la misma toma como punto focal el estudio del servicio que presta el departamento de recursos humanos a su capital humano, demostrando así que los mismos forman parte esencial de toda organización, y una vez más ratificando la importancia que tiene la calidad de servicio ofrecida al cliente interno, lo cual lleva a aplicar estrategias propias para mejorar la Calidad de Servicio.

Contreras, Jiménez, y Zambrano (2013) “calidad de servicio que ofrece el Departamento de Recursos Humanos al cliente interno en una empresa de servicio ubicada en San Diego, estado Carabobo”. Trabajo de grado presentado para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Esta investigación tuvo como objetivo general analizar la calidad de servicio que

ofrece el Departamento de recursos humanos al cliente interno en una empresa ubicada en San Diego - Estado Carabobo, con la finalidad de desarrollar de manera lógica y coherente dicho estudio, se ejecutaron ciertas fases necesarias que permitieron el logro del objetivo general de la investigación, la cual se abordó mediante el análisis del tema presentado a través de un estudio de tipo descriptivo, debido a que en ella se especificaron e interpretaron las particularidades de los diversos aspectos, dimensiones y componentes del fenómeno, hechos o eventos a investigar, basándose en comparaciones con referentes teóricos.

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

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

Lugo (2011), presenta su trabajo de grado "Plan De Mercadeo para el Mejoramiento de la Calidad De Servicio en la Empresa Adualepeca Agente Aduanal C.A" para optar al Título de Especialista en Gerencia de la Calidad

y Productividad, Presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. El Objetivo General consiste en proponer un plan de acción como herramienta estratégica con la finalidad de optimizar la calidad de servicio de atención al cliente del Departamento de Mercadeo y Ventas, en una empresa dedicada a la Nacionalizaciones de cargas, el cual se ha visto afectada por diversos factores de ventas que limitan su capacidad de prestación del servicio.

Los objetivos específicos fueron: i) diagnosticar la situación actual de la empresa, a fin de conocer el posicionamiento y fortalezas dentro del mercado, ii) determinar la matriz DOFA a fin de obtener información relativa a la situación estratégica de la organización y; iii) elaborar un plan de acción de mercadotecnia con el fin de optimizar el servicio de atención al cliente a través del personal de la empresa Adualepeca Agente Aduanal. La empresa, fue escogida como tema principal ya que ha tenido participación en el mercado venezolano a través del tiempo. Con el diseño de este plan de acción como estrategia del capital humano, aplica que la calidad de atención al cliente mejorara una vez que sea implementado.

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

Rodríguez (2011), presenta su trabajo de grado, "Estrategias de mercadeo interno dirigidas a mejorar la calidad de servicio en la dirección de recursos humanos de la Universidad de Carabobo" presentado ante la Dirección de

Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. La presente investigación surge de la necesidad por parte del investigador en procurar realizar cambios en el aspecto motivacional de los empleados de la Dirección de Recursos Humanos en la Universidad de Carabobo, para ofrecer una mejor calidad de servicio a todos sus trabajadores (Docentes, Administrativos y Obreros), los cuales, como seres humanos, necesitan de una serie de estrategias y programas de incentivo al trabajo y a su nivel de vida que los impulse a tener una visión diferente hacia sus obligaciones diarias laborales y a lo que puedan aportar a la comunidad universitaria.

Teóricamente la investigación está orientada al comportamiento humano, la motivación y a sus diversas suposiciones, así mismo, la aplicación del mercadeo interno hacia el recurso humano de cualquier organización y sus implicaciones en la calidad de servicio ofrecida. Metodológicamente y tomando en cuenta la naturaleza del estudio, el tipo se enmarca en una investigación exploratoria-descriptiva, bajo un diseño no experimental transaccional. Las técnicas serán la encuesta, y se aplicaran a dos (2) estratos, uno destinado a los empleados de la dirección de recursos humanos y otro dirigido a la totalidad de los trabajadores de la institución, a través de dos (2) instrumentos de recolección de datos aplicados a las muestras, bajo la escala tipo likert.

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

de Carabobo. Palabras Clave: Motivación, Mercadeo Interno, Calidad de Servicio.

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

Solórzano y Meza (2010), en su trabajo de grado, "Análisis de la calidad de servicio que presta el departamento de recursos humanos a los trabajadores de una empresa avícola caso: departamento Empaque", para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Este estudio tuvo como objetivo general analizar la calidad de servicio que presta el departamento de recursos humanos a los trabajadores de una empresa avícola caso: Departamento Empaque. La investigación antes referida, es de campo de carácter descriptiva, ya que permitió obtener información de manera directa. Para la elaboración de las bases teóricas se consultó a diferentes autores expertos en el tema de calidad de servicio.

Así mismo para la recolección de información se utilizó un cuestionario aplicado a los trabajadores del departamento de empaque de la empresa

avícola. El resultado de la investigación evidenció que los trabajadores no se sienten muy satisfechos por la labor que ha venido desempeñando el departamento de recursos humanos. Entre las recomendaciones se señala contratar personas adicionales en el departamento de recursos humanos para ejecutar las solicitudes de los trabajadores, fomentar el trabajo en equipo para poder mejorar la calidad del servicio dentro del departamento y realizar talleres y charlas de motivación al personal del departamento de recursos humanos.

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

Referentes Teóricos

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

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

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

Gestión de Recursos Humanos

La gestión del talento humano implica atraer, emplear y desarrollar el talento de las personas y lograr la satisfacción del personal además de integrar el esfuerzo humano coordinado para los propósitos de la organización.

De acuerdo a Chiavenato (2002), “la Gestión de Recursos Humanos, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación de desempeño”.

En este sentido, la gestión de recursos humanos es el conjunto de esfuerzos, conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidad, salud, etc., que son

intangibles y forman parte del patrimonio individual de cada una de las personas que laboran en una empresa.

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

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

Importancia de la Gestión de Recursos Humanos

Chiavenato (2008), “La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, dirección, control y coordinación, para promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que presenta a las personas que colaboran en ella, lograr el objetivo individual relacionado directo o indirectamente con el trabajo”.

El objetivo principal de la administración de recursos humanos en cualquier organización es facilitar el rendimiento organizacional. Esto significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que no sólo provocan entusiasmo, sino también que frustran e impacientan, o que satisfacen, pero que hacen que las persona deseen permanecer en la organización.

En relación a lo antes expuesto, la importancia de la gestión de recursos humanos radica en las personas ya que son estas donde se encuentra el conocimiento y la creatividad, para que estas den su máximo potencial en su trabajo, deben de estar satisfechos, se debe ver el trabajo como el camino para llegar y cumplir las metas planteadas y que ambas partes tengan derechos pero al mismo tiempo obligaciones.

Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos

Según Castillo (2013) “Los recursos humanos de una organización constan de todas las personas de todos los niveles, sin importar sus funciones, que estén ocupados en cualquiera de las actividades del organismo social. Un organismo puede ser una empresa, una dependencia pública, un hospital, una universidad. Puede ser mediana, grande o muy grande.

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

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para lograr los objetivos organizacionales.
- Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- Elevar la productividad del personal, para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.

- Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.

Administración de Recursos Humanos

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

Cabe destacar, que la administración de recursos humanos juega un papel muy importante en todas las organizaciones o empresas, ya que se requiere administrar cierta cantidad de empleados, sin esta sería imposible lograr el desarrollo adecuado de la empresa y el personal que labora en ella. La administración de recursos humanos es la estructura del éxito de cualquier organización.

Subsistemas de Recursos Humanos

Los subsistemas de recursos humanos en las organizaciones son fundamentales ya que cuentan con funciones específicas, en donde se busca alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal, es necesario que la misma se encuentre organizada de forma correcta para que de esta forma se responda eficientemente a las necesidades de la organización.

Para Chiavenato (2007), “los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de Personal, así como con su integración a las tareas organizacionales”.

- Admisión de personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Puede denominarse proceso de provisión o sumisión de personas. Incluye reclutamiento y selección de personas.

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

Aditivos: agregan o incorporan personal a la organización: selección por procedimientos clásicos, peticiones a empresas de trabajo temporal.

Sustractivos: los cuales tienden a reducir personal: despido, reducción de jornada, expedientes de crisis, jubilaciones incentivadas, reconversión de trabajadores.

- Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su

desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

- Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
- Desarrollo de las personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
- Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de las disciplinas, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.
- Evaluación de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen base de datos y sistemas de información gerencial.
- Monitoreo de persona: proceso de administrar el conocimiento de las personas, que facilita la información de los trabajadores, para saber en donde se encuentra el conocimiento dentro de la organización.

Triángulo de Servicio

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

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

Gráfico 1.- El Triángulo de Servicio Interno



Fuente: Kart Albrecht (1998).

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

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

Personal Atento al Cliente: Es estimular y dar todos los medios a los empleados para que mantengan su atención fija en las necesidades de los clientes. Un empleado de la línea de enfrente debe alcanzar un buen nivel de sensibilidad y voluntad de ayudar. Todos deben comprometerse y obligarse voluntariamente y de buena gana (al compartir los valores del servicio) a cumplir la promesa de servicio.

Una clara Estrategia de Servicio: Es desarrollar una estrategia que oriente la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Es elaborar una guía de actuación para toda la organización:

Desarrollar el servicio a lo interno y a lo externo, cumplir con la promesa de servicio para alcanzar confiabilidad.

Sistemas Amables para el Cliente: Se refiere esto a que el sistema de prestación de servicio en que se apoya el empleado, esté verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación, todo le dice al cliente: todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades. Se habla de cuatro tipos de sistemas que existen en toda organización:

- El Sistema Gerencial: Está conformado por el grupo directivo, son quienes orientan a la organización en el mediano y largo plazo a través de decisiones y planes estratégicos. Hacen parte de este sistema los propietarios, los ejecutivos y los gerentes.
- El Sistema de Normas y Procedimientos: Está conformado por las pautas establecidas tanto para empleados como para los clientes. Señalan la forma de actuar e interactuar en la venta de bienes y servicios, generalmente recogidos en los manuales de procesos y procedimientos.
- El Sistema Técnico: Está conformado por los elementos o herramientas que se utilizan para la producción y entrega de los bienes y servicios objeto del negocio: software, hardware, mecanismos de comunicaciones, plantas de ensamble, entre otros.
- El Sistema Humano: Está conformado por la gente, las personas que hacen parte de la organización y la forma en que interactúan entre sí, si se

trabaja en equipo o de manera aislada, si hay cooperación y la forma en que se solucionan los problemas.

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

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

Las tres líneas exteriores del triángulo también tienen su significado: la línea que une al personal con los sistemas expresa que éstos deben facilitarle al empleado el prestar los servicios. La línea que conecta la estrategia de servicio con los sistemas, sugiere que el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administrativos se deben deducir lógicamente de la definición de la estrategia del servicio. Y finalmente, la línea que une a la estrategia con el personal sugiere "...que las personas que prestan el servicio necesitan disfrutar de una filosofía claramente definida por parte de la gerencia. Sin cierto sentido de un enfoque, claridad y prioridad es difícil

para ellos concentrar su atención en la calidad del servicio. Los momentos de verdad tienden a deteriorarse y regresar hacia la mediocridad

Modelo SERVQUAL

Fue desarrollada por Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985), en sus estudios realizados para su trabajo "DeliveringQualityService", cuyo propósito fundamental es mejorar la calidad de servicio ofrecida dentro de una organización. La clave de esto se basa en ajustar el cuestionario a las características específicas de cada servicio, de modo que los resultados pueden identificarse directamente con la realidad de la empresa.

Servqual es una técnica de investigación comercial que permite realizar una medición del nivel de calidad de cualquier empresa de servicios. Conocer qué expectativas tienen nuestros clientes y cómo ellos aprecian nuestro servicio

El modelo SERVQUAL distingue la calidad esperada de la calidad percibida, a partir de la observación de cuatro (4) factores que implican la ausencia de calidad, los cuales tienen que ver con la ignorancia por parte de la empresa sobre las expectativas del cliente, así como también la inexistencia de normas, la discordancia entre el servicio ofrecido y las normas y el cumplimiento de las promesas por parte de la empresa. La evaluación de la calidad de un servicio, implica conocer y evaluar las percepciones y actitudes que tienen los clientes o usuarios con respecto al servicio que le preste una organización, y conocer en qué medida se siente insatisfecho en este.

Factores del Modelo SERVQUAL

Está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio donde ciertos factores claves condicionan las expectativas de los usuarios:

- Comunicación con los trabajadores de forma directa donde puedan manifestar opiniones y recomendaciones sobre el servicio que presta el departamento.
- Cada trabajador posee necesidades personales diferentes y se deben saber diferenciar para así poder prestar mejor el servicio.
- Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
- Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.

Las dimensiones del Modelo SERVQUAL

Se establecen de la siguiente manera:

- **Fiabilidad:** Es la habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable donde los trabajadores se sientan atendidos.
- **Capacidad de Respuesta:** Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- **Seguridad:** Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para obtener credibilidad y confianza.
- **Empatía:** Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.

- Elementos Tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Uso del Modelo SERVQUAL

El uso de este modelo es ampliamente utilizado dentro de la industria para entender las metas de los clientes de acuerdo con sus necesidades, con el fin de proporcionar una medición de la calidad de servicio de la organización.

Servicio

Según Ivancevich (1997) define el servicio como: “un producto intangible que involucra un esfuerzo humano”, producir un servicio no es lo mismo que un producto, pero sin embargo todos los productos tienen algún aspecto que es en realidad un servicio.

De acuerdo con los estudios realizados por Deming (1986), el servicio al cliente es una filosofía en que todos los empleados sienten y actúan para crear clientes satisfechos. El valor agregado en el servicio al cliente no es algo para observar de manera pasiva. Todos sirven a alguien. La responsabilidad es vital para el servicio al cliente y todos son responsables cuando se trata de servir a los clientes, no existe la mentalidad de "no es mi trabajo". Servir a los clientes siempre es trabajo de todos.

El servicio al cliente es una oportunidad única para los empleados. Pocos puestos en una organización tienen el impacto de un empleado que crea clientes satisfechos, la publicidad sólo lleva a los clientes a la organización. Es el desempeño lo que hace que regresen o se retiren.

Características de los Servicios

Es indispensable entender las diferencias que existen entre bienes y servicios, estas diferencias influyen decisivamente en la manera en que los servicios se producen y se administran. Una de las características que distinguen los servicios de otros productos es que no pueden tenerse físicamente hablando.

De acuerdo con lo expresado por Ivancevich (1997) describe algunas características que declaran claramente el concepto de servicio, entre las cuales se expresan:

La Intangibilidad: es la cualidad de no ser percibido por medio de los sentidos de la vista, del oído, del gusto del tacto o del olfato” debido a esta característica es muy difícil que los usuarios puedan evaluar los servicios.

La Inseparabilidad: de la producción y del consumo, lo que representa que se consumen y producen al mismo tiempo. La inseparabilidad tiene dos implicaciones:

El proveedor del servicio: ya que él desempeña una función clave en la entrega del servicio. La producción y el consumo: ocurren en forma simultánea, el cliente tiene también un papel importante que realizar en la prestación del servicio, ya que los servicios no pueden prestarse a menos que el cliente este presente o este directamente involucrado en el proceso de su producción.

Carácter Perecedero y Fluctuante: ello significa que la capacidad del servicio que no se utiliza, no puede ser reservada para utilizarla más adelante.

Heterogeneidad: esta característica explica la inconsistencia o variación en el rendimiento de los seres humanos, es decir dos proveedores que tengan la misma actividad pueden presentar diferencias en su rendimiento.

De acuerdo con las referencias que hace Albrecht (2000) hay tres características importantes que diferencian a las organizaciones excelentes de servicios, de las mediocres.

Una Estrategia del Servicio bien Concebida: Las mejores organizaciones han descubierto, inventando o desarrollado una idea unificadora sobre lo que hacen. El concepto de estrategia del servicio orienta la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente.

Personal que tiene Contacto con el Público: A través de algunos medios, los directivos de diferentes organizaciones han estimulado y ayudado a los empleados a mantener su atención fija en las necesidades del cliente. Un subalterno es capaz de mantener un foco de atención enterándose de la situación actual del cliente, su estado de ánimo y necesidades. Esto conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar que impacta en la mente del cliente como algo superior y le infunde el deseo de contarles a otros y volver por más.

Sistemas Amables para el Cliente: El sistema de prestación en donde se apoya el empleado, es diseñado para la conveniencia del cliente y no para la de la organización. Las instalaciones físicas. Las políticas, procedimientos

métodos y procesos de comunicación, todo le dice al cliente: “todo esté aparato está aquí para satisfacer sus necesidades”.

Clasificación de los Servicios

De acuerdo con lo reflejado por Juran y Grina (2001) los servicios pueden clasificarse según:

El tipo de mercado: debido a que existe diversidad de clientes las decisiones se hacen distintas por que los clientes compran y consumen servicios de acuerdo a sus necesidades y es necesario agruparlos según el mercado.

Grado de intensidad de trabajo: los servicios prestados en instituciones de educación superior requieren de habilidades y conocimientos por parte de las personas que lo ofrecen son más heterogéneos que los servicios basados en equipos físicos.

Grado de contacto con el usuario: las acciones de los servicios mantienen un contacto intensivo con las personas, por lo que el cliente tiene que estar presente mientras se produce el servicio.

Nivel de habilidad del proveedor del servicio: los servicios profesionales tienden a ser más complejos y más estrictos que los servicios no profesionales por lo que requieren de constante adiestramiento extensivo y deben ajustarse a innumerables reglamentaciones y normas.

Calidad de Servicio

Es el nivel de satisfacción que se experimenta, cuando la percepción de los productos y servicios satisfacen los requerimientos y niveles de los clientes, la misma debe ser en función de las expectativas del cliente, el servicio prestado y el profesionalismo de los que tiene contacto con él.

La calidad de servicio debe estar orientada cumplir con unos parámetros principales los cuales determinaran su aceptación teniendo en cuenta que debe de contar con lo siguiente:

- Puntualidad en el servicio.
- Cumplimiento en el tiempo del ciclo del servicio
- Exactitud en el cumplimiento de los compromisos
- Personal calificado para el servicio
- Cumplimiento de los plazos acordados
- Amabilidad y buen trato en la prestación del servicio
- Servicio asociado a lo pactado

Tipos de Calidad de Servicio

Calidad Externa

Es la satisfacción de los clientes, el logro de la calidad externa requiere proporcionar productos o servicios que satisfagan las expectativas del cliente para establecer lealtad con el cliente y de ese modo mejorar la participación en el mercado. Los beneficiarios de la calidad externa son los clientes y los socios externos de una compañía. Por lo tanto, este tipo de procedimientos

requiere escuchar a los clientes y también debe permitir que se consideren las necesidades implícitas que los clientes no expresan.

Calidad Interna

El propósito de la calidad interna es implementar los medios para permitir la mejor descripción posible de la organización, detectar y limitar los funcionamientos incorrectos. Los beneficiarios de la calidad interna son la administración y los empleados de la compañía. La calidad interna pasa generalmente por una etapa participativa en la que se identifican y formalizan los procesos internos.

Es importante señalar que la calidad interna incluye al personal que se encuentra en contacto directo con los clientes y al personal de apoyo. Los colaboradores necesitan percibir que su empresa se preocupa por la satisfacción de sus necesidades y expectativas personales, como paso previo para comprometerse con la satisfacción de sus clientes. Para poder determinar el nivel de calidad que se presta es necesario aplicar entrevista o encuestas y siempre desde el punto de vista personal del entrevistado, ya que con ello se obtienen información valiosa respecto a su opinión sobre lo siguiente:

- Necesidades y expectativas de sus clientes. (Cuáles son las que la empresa no satisface adecuadamente).
- Las normas o estándares de calidad. (Hechos que impiden su cumplimiento)
- Apoyo que reciben del resto de la organización
- Nivel de satisfacción

- Conciencia y motivación hacia la calidad
- Características personales y operativas del servicio
- Decisiones empresariales para mejorar la calidad
- Existencia de barreras internas , culturales u organizativas que se oponen al suministro de servicio de alta calidad

Procedimiento de la Calidad de Servicio

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

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

Elementos de la Calidad de Servicio

Quiminet (2011) en su portal web considera que el cliente es la persona más importante del negocio, el cliente no depende de la empresa, pero ella sí depende de él. El cliente está comprando un servicio o producto de la empresa, la empresa debe darle un buen trato y facilidades para su adquisición.

El cliente requiere de toda la atención por parte de la empresa, esta debe brindarle lo mejor a través de los siguientes aspectos:

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

Fortalezas y Debilidades de la Calidad de Servicio

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

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

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

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

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

Gráfico 2-. Comparación de factores Internos y Externos de la Matriz

Dofa

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

Fuente: Fred David (1988:191)

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

Thompson (1998), establece que el análisis de la dofa estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal

con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización es un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Cliente

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

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

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

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

Loson Ellen, EarleChaffe y Lawrence Sherr, consultores en educación citados por Ivancevih (1997) sugieren sustituir la palabra cliente por la de beneficiario, el cual incluye a los que se benefician de los servicios de la organización y no solamente los que tienen que pagar por sus servicios. Para una organización es necesario reconocer con precisión quienes son sus clientes primarios y cuáles son sus expectativas. En una institución de educación superior, el cliente primario está en función de su objetivo central, quien quiera que sea su cliente primario, cualquiera que sea la alternativa elegida, a calidad del producto y del servicio deberán definirse en función del cliente.

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

Satisfacción del Cliente

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

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

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

De acuerdo con la idea de Chávez y Rodríguez (2001) existen tres tipos de necesidades a satisfacer: aquellas fácilmente explicables y que constituirán las necesidades objetivas. Los elementos implícitos que no se especifican por su propia evidencia. Son aspectos del servicio que el cliente

da por supuesto; corresponde aquellas necesidades que el cliente espera haber satisfecho pero no siente la necesidad de mencionarlas.

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

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

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

Influir en las Expectativas: las expectativas comprende unos de los términos de la ecuación de la satisfacción. Se puede influir en las expectativas con las que se acercan los clientes. Especialmente, cuando suceden imprevistos que impedirán que la prestación alcance el nivel deseado. Para influir en las expectativas, se puede utilizar información, oral o escrita. También resulta

efectivo conocer al cliente. Intuir sus expectativas es, precisamente, un requisito previo que puede incidir con acierto en ellas. Por ejemplo cuanto más conocimiento tenga el cliente del proceso, más alta serán sus expectativas. Igualmente, mientras más simple sean sus necesidades, más exigente será el cliente en su comportamiento.

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

Capacidad de Respuesta: en servicios, la capacidad de ofrecer al cliente una respuesta eficaz lo es todo, Es importante que el cliente perciba que ha recibido el servicio que esperaba en la forma y tiempo que esperaba. Para ello se necesitan sistemas y procesos concebidos teniendo en cuenta las necesidades de los clientes. Una sonrisa no es un sustitutivo eficaz de una prestación ineficiente.

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

Buena Preparación del Personal: la actitud y profesionalidad de los empleados repercute notablemente en la satisfacción y la fidelización de los clientes. Generalmente existe una relación proporcional entre los empleados que muestran un genuino interés por el cliente y un alto nivel técnico en la tarea que realizan y el tiempo que han permanecido en la empresa. La

rotación de los empleados y la satisfacción del cliente siempre va a crear una relación inversa, ya que una organización que no sea capaz de convencer a los suyos, difícilmente será capaz de convencer a los clientes.

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

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

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

Etapas para Mejorar la Satisfacción del Cliente

De acuerdo con la idea expresada por Huete (2000) expone que en toda organización que desee lograr la satisfacción del cliente es necesario aplicar

estrategias efectivas, para lograr un mejor resultado, y que se pueden llevar a cabo en cuatro etapas:

La primera, consiste en montar un sistema para evaluar la satisfacción del cliente integrado en los sistemas de gestión de los empleados. Es decir, que los resultados de la satisfacción de los clientes influya en el salario, en las promociones, en la formación, entre otros.

La segunda etapa, consiste en la creación de un sistema de evaluación de los servicios prestados por la central a los empleados cuyo trabajo se realiza en contacto con el cliente. La tercera etapa, consiste en ofrecer a los clientes externos una garantía de satisfacción del servicio o algún mecanismo similar de recuperación de clientes descontentos que permita verificar y resarcir los errores cometidos.

La última etapa, supone ofrecer a los empleados una garantía interna de satisfacción, que tenga un papel similar al que cumple la garantía externa de los clientes. Una vez definidos los parámetros de bondad del servicio (las especificaciones) y controladas las causas de su posible variabilidad, se pueden ofrecer garantías para facilitar la verificación del error y la compensación de perjuicios.

Percepción de la Calidad de Servicio

La opinión que tenga el cliente acerca del producto es fundamental para el éxito del mismo, los estudios de Takeuchi, citado por Juran y Grina (2001) llegaron a la conclusión de que la percepción se divide en tres etapas:

- Antes de la compra: es la imagen que tiene el cliente antes de adquirir el producto o servicio.
- En el momento de la compra: es cuando el cliente se encuentra adquiriendo el producto o servicio.
- Después de la compra: se refiere a la garantía post-venta del producto así como la efectividad del servicio.

En cada uno de estos contactos se evalúan los servicios en función de cuatro elementos propuestos por Huete (2000):

Las prestaciones: Toda organización, ya produzca bienes o servicios, acompaña la entrega de unos u otros con un conjunto de prestaciones accesorias agregadas a la principal. Pues bien, la calidad de servicio supone el ajuste de estas prestaciones accesorias a las necesidades, expectativas y deseos del cliente.

El Feeling: se refiere a la impresión emocional que perciben los clientes del servicio que reciben es decir aquello que se siente durante el transcurso del servicio, no hay que olvidar que la creación de valor se realiza en la mente del público, mediante asociaciones e interpretaciones sobre los servicios que se ofrecen.

Las Inseguridades: El cliente puede tener inseguridad cuando adquiere un servicio, es decir al brindarle una información el se preguntara ¿será la mejor? ¿Me estarán engañando?

Las Incomodidades: es incómodo para muchos consumidores de una institución de educación superior realizar largas colas, tener que preguntar o realizar muchos pasos hasta ser atendido.

Cuatro elementos que se determinan para el cliente en el lugar de encuentro, por ello es fundamental que las organizaciones lo cuiden, lo diseñen en términos del posicionamiento que se quiere ocupar en el mercado, y se interesen en la experiencia total del cliente con ellos.

El cliente sólo suele prestar atención a lo que le sorprende positiva o negativamente. Cada elemento de la experiencia global y cada dimensión dentro del elemento, es una posible puerta trasera por la que se pueden escapar clientes, si se hace mal.

No sólo se puede crear valor en un cliente a través de sus percepciones, sino también a través de sus expectativas. La satisfacción es la diferencia entre las percepciones recibidas a lo largo del proceso y las expectativas del cliente. No prometer demasiado al cliente, aunque reciba mucho, como crear expectativas altas y desarrollar un proceso que este a la altura de la circunstancias. La clave está en conseguir que la diferencia entre percepciones y expectativas sea siempre positiva, o lo que es lo mismo, evitar prometer cosas que después no se conceden.

En opinión de Rullán, citado por Huete, (2000) no basta con darle al cliente lo que quiere para que quede satisfecho; hay que superar sus expectativas. La forma de conseguir que las percepciones ganen a las expectativas exige un control de los elementos tangibles del sistema

(prestaciones, recepción, iluminación, aseos, entre otros) y de los elementos intangibles (contacto humano, actitud del personal, lenguaje no verbal).

Aunque lo habitual es jugar con las percepciones del cliente, también se puede actuar con picardía sobre sus expectativas, sin que lo perciba. Una tentación en la que suelen caer muchos conductores de servicio, es dirigir de acuerdo con sus gustos personales, o alegando que siempre se ha hecho así. Hay que procurar que el servicio se adapte a lo que espera el cliente y no a las preferencias del que dirige.

Factores que afectan la Percepción del Cliente

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Satisfacción de los Empleados

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

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

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

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

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

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

creativo, o un lugar en donde la presión sea excesiva, no propiciará la M2, mientras que otro más variado, con mayor responsabilidad o con niveles razonables de presión, sí lo hará.

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

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

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 describió las actividades realizadas para el logro de los objetivos propuestos. En este capítulo se sistematizan los procedimientos que tienen 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 los datos, con el fin de detallar los recursos, el alcance y resultados de la misma.

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

Naturaleza de la Investigación

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

realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y factores constituyentes”.

La investigación de campo, se basa en el estudio que permite la participación real del investigador o los investigadores, desde el mismo lugar donde ocurren los hechos, (Departamento de Recursos Humanos y Personal Administrativo y Obrero en una Institución Pública de Educación Superior) el problema, la fenomenología en consideración. A través de esta modalidad, se establecen las relaciones entre la causa y el efecto y se predice la ocurrencia del caso o fenómeno.

Tipo de Investigación

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

Estrategia Metodológica

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

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

Luego de escoger el modelo a utilizar en cuanto a calidad de servicio y con la finalidad de abordar toda la temática referente a la materia, a los fines de realizar el Cuadro Técnico Metodológico, se tomaron en cuenta los dos objetivos específicos de la investigación, considerando el colectivo a investigar a los trabajadores adscritos al Departamento, de allí se le dio una conceptualización a estas variables y se obtienen los indicadores de las áreas en referencia. Cada una de estas áreas está definida y en ellas se observan sus indicadores, donde se formularon las dimensiones, indicadores e ítems a evaluar, y el alcance del tercer y cuarto objetivo se desprendió del estudio de los resultados arrojados por los instrumentos de recolección de datos utilizados.

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

Cuadro N° 1-. CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

Objetivo General :Determinar la calidad de servicio que brinda el departamento de Recursos Humanos en una Institución Pública de Educación Superior, a los empleados y obreros con el propósito de recomendar estrategias de mejora.						
Objetivo Específico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas e Instrumento
Definir la opinión de los trabajadores adscritos al Departamento de Recursos Humanos en cuanto a los servicios que ofrecen a los empleados y obreros activos en una Institución Pública de Educación Superior .	Percepción de los trabajadores adscritos al Departamento	Se refiere a la manera de cómo los trabajadores del Departamento de Servicios al Personal consideran que realizan su trabajo además de suponer la manera en que los observan los usuarios que son atendidos en ese Departamento.	1 – Cliente 2 - Estrategia de Servicio 3 - Sistemas. 4 - Gente.	<p>1.1 Información acorde a las necesidades. (Cuestionario: 1, 2).</p> <p>1.2 Vocación de Servicio. (Cuestionario: 3,4).</p> <p>2.1 Mejoras en el servicio. (Cuestionario: 5, 6, 7, 8).</p> <p>2.2 Resolución de problemas. (Cuestionario: 9,).</p> <p>2.3 Seguridad en el servicio. (Cuestionario:10).</p> <p>2.4 Efectividad en los procesos. (Cuestionario: 11, 12, 13,).</p> <p>3.1 Conocimientos de los procesos. (Cuestionario: 14).</p> <p>3.2. Sistema gerencial. (Cuestionario: 15,).</p> <p>3.3 Sistema de reglas y regulaciones. (Cuestionario: 16, 17, 18, 19,)</p> <p>3.4 Sistema técnico. (Cuestionario: 20, 21, 22).</p> <p>3.5 Sistema social. (Cuestionario: 23, 24, 25, 26, 27).</p> <p>4.1 Capacitación del personal. (Cuestionario: 28, 29, 30, 31,).</p> <p>4.2 Valores organizacionales. (Cuestionario: 32, 33).</p> <p>4.3 Cultura de calidad. (Cuestionario: 34).</p>	Jefe y trabajadores del Departamento de Recursos Humanos en una Institución Pública de Educación Superior.	Entrevista semi-estructurada y Cuestionario

Fuente: Hernández, Rodríguez y Rodríguez (2016)

Cuadro Nº 1-. CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO (Continuación)

Objetivo General: Determinar la calidad de servicio que brinda el departamento de Recursos Humanos en una Institución Pública de Educación Superior, a los empleados y obreros con el propósito de recomendar estrategias de mejora.						
Objetivo Específico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas e Instrumento
Identificar la opinión de los empleados y obreros activos en una Institución Pública de Educación Superior en cuanto al servicio que reciben de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos.	Percepción de los usuarios.	Se refiere a todas aquellas expectativas e ideas que tienen los trabajadores en relación a la labor que éstos consideran deben realizar los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos.	1 - Cliente 2 - Estrategia de Servicio 3 - Sistemas 4 - Gente	1.1 Vocación de servicio. (Cuestionario: 1,2) 1.2 Información acorde a las necesidades. (Cuestionario: 3, 4, 5) 1.3 Expectativas de los usuarios. (Cuestionario: 6) 2.1 Seguridad en el servicio. (Cuestionario: 7) 2.2 Mejora en el servicio. (Cuestionario: 8,9) 2.3 Rapidez en el servicio. (Cuestionario: 10, 11) 2.4 Efectividad en los procesos. (Cuestionario: 12, 13, 14) 3.1 Conocimiento de los procesos (Cuestionario: 15, 16) 3.2 Sistema de Reglas y Regulaciones. (Cuestionario: 17, 18, 19, 20) 3.4 Sistema Técnico. (Cuestionario: 21, 22) 3.5 Sistema Social. (Cuestionario: 23, 24, 25, 26, 27) 4.1 Capacitación del personal. (Cuestionario: 28, 29) 4.2 Valores Organizacionales. (Cuestionario: 30, 31)	Empleados y obreros activos en una Institución Pública de Educación Superior.	Cuestionario

Fuente: Hernández, Rodríguez y Rodríguez (2016)

Validez y Confiabilidad

Para Hurtado y Toro (2001) la Validez “es una condición necesaria de todo diseño de investigación y significa que dicho diseño según los autores, permite detectar la relación real que pretendemos analizar” Es decir que la validez es necesaria a la hora de valorar el contenido del instrumento, el cual debe contener los ítems y todos los aspectos que tengan que ver con la investigación.

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

Partiendo de estos conceptos es importante mencionar que para el desarrollo de esta investigación se tomaron los instrumentos validados del trabajo de grado de Borges Daniela y Castro Javier (2009) titulado: “Propuesta de un plan para mejorar la calidad de servicio prestada por el Departamento de Servicios al Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo a los empleados y obreros activos de la Dirección Superior”. Para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

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

Población y Muestra

Población

Balestrini (1997), define la población como “la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Para el desarrollo de este proyecto de investigación, la población seleccionada está conformada por todos los integrantes del personal administrativo y obreros activos de la Institución de Educación Superior, conformados por ciento cinco (105) personal obrero, doscientos cincuenta y ocho (258) personal administrativos de los cuales, cinco (05) se encuentran adscritos al Departamento de Recursos humanos, quienes integran la nómina fija para un total de 363 trabajadores.

Muestra

Con respecto a la muestra, Sabino (2002) señala que “una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo”. De igual forma, Tamayo y Tamayo (2003) indica que el uso de la muestra “descansa en el principio de que las partes representan el todo y por tanto refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual nos indica que es representativa”. La muestra que se tomará para el estudio de esta investigación será equivalente al 43% de la población para un total de 157 trabajadores.

Para el cálculo de la muestra se llevó a cabo la siguiente fórmula:

$$\eta = \frac{Z^2}{\frac{\epsilon^2}{p \times q} + \frac{Z^2}{N}}$$

Donde;

η = Muestra.

Z = Valor tipificado según curva normal.

ϵ = Error máximo admisible.

p = Éxito.

q = Fracaso.

N = Población.

En la investigación a realizar se establece un nivel de confianza de noventa y cinco por ciento (95%) con un error de ocho por ciento (8%). Sustituyendo en la fórmula anterior se obtiene que:

Trabajadores Obreros:

$$\eta = \frac{(1,96)^2}{\frac{(0,08)^2}{(0,05 \times 0,05)} + \frac{(1,96)^2}{105}}$$

$$\eta = \frac{3,8416}{\frac{0,0064}{0,25} + \frac{3,8416}{105}}$$

$$\eta = \frac{3,8416}{0,0256 + 0,0365}$$

$$\eta = \frac{3,8416}{0,0621}$$

$$\eta = 61,8 \approx 62 \text{ Trabajadores Obreros}$$

Trabajadores Administrativos:

$$\eta = \frac{(1,96)^2}{\frac{(0,08)^2}{(0,05 \times 0,05)} + \frac{(1,96)^2}{258}}$$

$$\eta = \frac{3,8416}{\frac{0,0064}{0,25} + \frac{3,8416}{258}}$$

$$\eta = \frac{3,8416}{0,0256 + 0,0148}$$

$$\eta = \frac{3,8416}{0,0404}$$

$$\eta = 95,08 \approx 95 \text{ Trabajadores Administrativos}$$

Factor de Estratificación

$$\text{F.E.} = \frac{157}{363} = 0,4325$$

Personal Administrativo: $258 \times 0,4325 = 111,585 \approx 112$

Personal Obrero: $105 \times 0,4325 = 45$

Total Muestra: 157

De acuerdo a la fórmula aplicada para el caso específico de esta investigación, se determinó que la muestra está conformada por ciento cincuenta y siete (157) trabajadores de los cuales noventa y cinco (95) son del personal administrativo y sesenta y dos (62) del personal obrero.

Se pretende de esta forma, por medio de los resultados arrojados en la aplicación de las técnicas de recolección de datos correspondientes a esta

investigación, conocer la valoración de los usuarios con respecto al trabajo que realizan los trabajadores del Departamento en estudio, así como también la apreciación que poseen los trabajadores adscritos al Departamento en función a la efectividad y excelencia de los procesos que desarrollan.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

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

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

La modalidad de dicha entrevista será semi-estructurada, respecto a la cual Arias (2006) expone que “aun cuando no existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria esta técnica se caracteriza por su flexibilidad.” Con la entrevista semi-estructurada se determina de antemano cual es la información relevante que se quiere conseguir. Se hacen preguntas abiertas dando oportunidad a recibir más matices de la respuesta, permite ir entrelazando temas.

Otro instrumento desarrollado en esta investigación fue el cuestionario que Arias (2006) lo define como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una

serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto-administrado porque debe ser llenado por el encuestado sin intervención del espectador”.

Los instrumentos utilizados para la obtención de los resultados aplicados al personal activo administrativos y obreros, adscrito a una Institución Pública de Educación Superior, fueron tomados del trabajo de grado de Borges Daniela y Castro Javier (2009) titulado: “Propuesta de un plan para mejorar la calidad de servicio prestada por el Departamento de Servicios al Personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo a los Licenciados en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

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

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

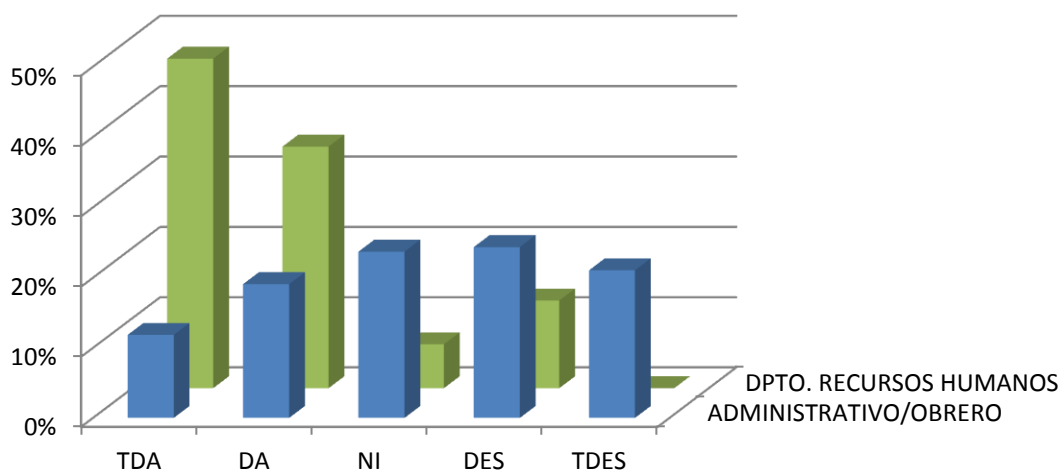
El segundo instrumento aplicado fue a los trabajadores adscritos al Departamento de Recursos humanos y al personal administrativo y obrero, a través de un cuestionario con escalamiento tipo Lickert constituido por 31 reactivos donde el encuestado pudo seleccionar entre 5 posibles alternativas que permitieron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

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

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

Opinión del personal del Departamento de Recursos Humanos y Personal Administrativos y Obreros

Gráfico N° 3 - Cliente



Fuente: Hernández, Rodríguez y Rodríguez (2016)

Cuadro N° 2.- Cliente

Indicador	OPINION DEL PERSONAL OBRERO Y ADMINISTRATIVO	OPINION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
Cliente	En los resultados obtenidos en este indicador que abarca la vocación de servicio, información acorde a las necesidades y expectativas de los usuarios, se pudo constatar que un 45% de los	El personal adscrito al departamento considera que brindan información acorde a las necesidades de los usuarios y ofrecen continuamente mejoras en los servicio que brindan

	<p>trabajadores no sienten que sus necesidades se encuentren cubiertas o atendidas de forma adecuada, mientras un 24% de la población indico no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la situación planteada, por tanto un 31% de la misma considera que sus expectativas se encuentran cubiertas.</p>	<p>arrojando un 81% de efectividad en cuanto al servicio que brindan a los usuarios cubriendo de forma satisfactorias las necesidades planteadas por los trabajadores, quedando un 6% que no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, quedando así un 13% que no están de acuerdo con los mismos</p>
--	--	---

Fuente: Hernández, Rodríguez y Rodríguez (2016)

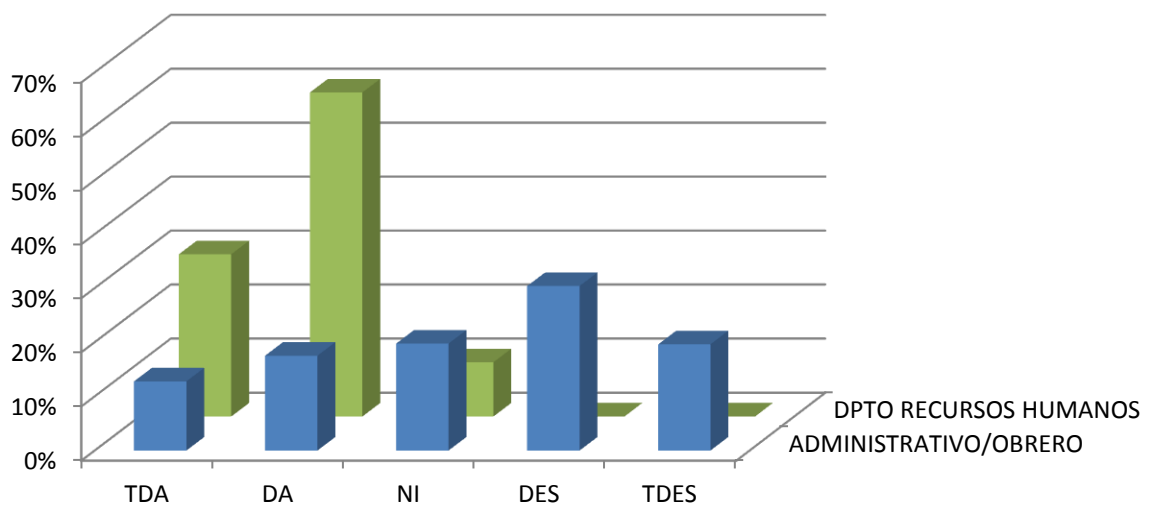
Es importante mencionar que según Karl Albrecht (2004), el cliente es uno de los elementos del triangulo de servicio y se debe trabajar para satisfacer de manera oportuna a los clientes, ya que los mismos forman parte esencial de la organización.

Análisis:

Es interesante poder contrastar a través de las estadísticas la opinión que poseen dicho personal, debido que permite determinar las brechas existentes entre lo que se espera recibir y lo que realmente es recibido por parte de los usuarios en cuanto a la satisfacción de las necesidades, expectativas del servicio y sus mejoras. En tal sentido, se puede reflejar que el personal administrativo y obrero no se encuentra a gusto al momento de realizar algún trámite que implique la relación con el personal del departamento, debido que sus perspectivas son muy bajas cuando requieren dicha atención.

Por otra parte, la Jefe del Departamento de Recursos Humanos manifestó estar receptivo ante lo que espera el trabajador. Como consecuencia de esto el personal del Departamento de Recursos Humanos debe generar acciones que permitan conocer e identificar las necesidades del personal para brindar un servicio de calidad.

Gráfico N° 4 - Estrategia de Servicio



Fuente: Hernández, Rodríguez y Rodríguez (2016)

Cuadro N° 3.- Estrategia de Servicio

Indicador	OPINION DEL PERSONAL OBRERO Y ADMINISTRATIVO	OPINION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
Estrategia de Servicio	De acuerdo a los resultados arrojados de la población a objeto de estudio se pudo conocer que el 50% de la muestra manifestó no estar de acuerdo con la fluidez de los trámites que se lleva a cabo en el departamento, ni generan cambios constantes para mejorar el servicio prestado, el 19% reveló no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 31% mostró estar de acuerdo.	El 90% de los empleados manifestó que los tramites y procedimiento que se ejecutan en el departamento se llevan a cabo de manera adecuada cumpliendo con los parámetros establecidos en cuanto a la resolución de problemas, seguridad en los servicios y efectividad de los procesos, mientras que un 10% de la población opinó no estar ni acuerdo ni en desacuerdo con lo antes planteado

Fuente: Hernández, Rodríguez y Rodríguez (2016)

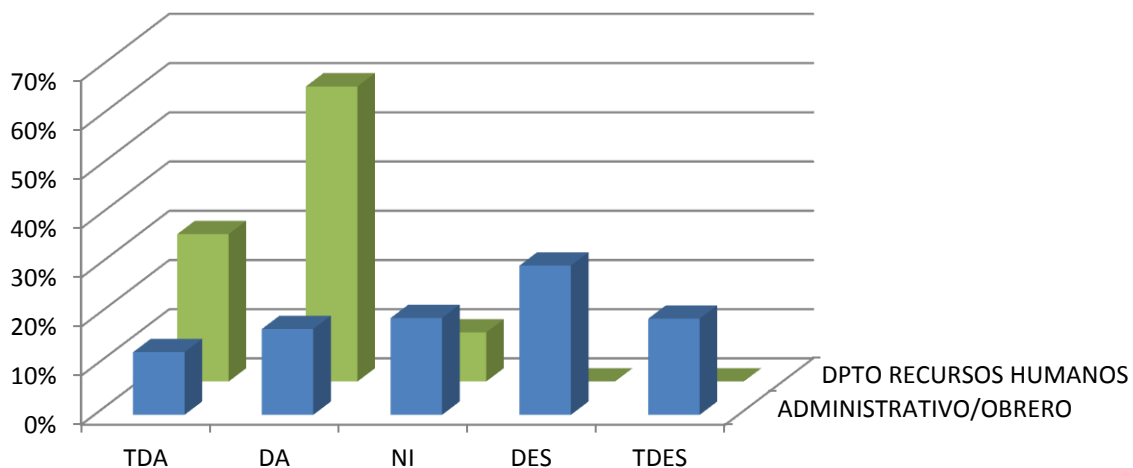
Según la teoría del Triángulo del Servicio de Albrecht y Bradford (2004), establece que la estrategia tiene dos orientaciones: Una interna que tiene que ver con el servicio y otra externa que corresponde a la promesa del servicio que se ofrece a los clientes. La estrategia del servicio llega a ser un modelo de gerencia para decisiones futuras sobre la organización, su servicio y sus operaciones, deben basarse en el entendimiento de las necesidades de los clientes.

Análisis:

De acuerdo con los datos observados se refleja que existen discrepancias de opiniones y percepciones entre el personal administrativo - obrero y el personal del departamento de recursos humanos, ya que el trabajador prestador del servicio no está tomando en consideración la problemática existente que afecta de manera directa a cada uno de los usuarios, creando una barrera de comunicación y poca efectividad en los procesos administrativos que se llevan a cabo, la Jefe del Departamento de Recursos Humanos explicó que deberían reforzar las estrategias existentes para poder brindar un servicio de calidad y dar efectividad en los procesos, servicios y resolución de problemas.

En tal sentido, se puede decir que el Departamento en estudio debe llevar a cabo las estrategias necesarias para conocer realmente las necesidades de sus trabajadores y en función a esto generar las acciones que permitan minimizar las brechas existentes.

Gráfico N° 5 - Sistema



Fuente: Hernández, Rodríguez y Rodríguez (2016)

Cuadro N° 4.- Sistema

Indicador	OPINION DEL PERSONAL OBRERO Y ADMINISTRATIVO	OPINION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
Sistema	Se pudo conocer que un 52% de la población manifestó no estar de acuerdo con la comunicación ya que es poco asertiva tanto verbal como tecnológicamente, además de desconocer los lineamientos y procesos para realizar los diferentes tramites, el cumplimiento de los horarios de trabajo por	En relación al 84% de los empleados indicaron que poseen el conocimiento y manejo de los lineamientos que se llevan a cabo en el departamento, apegado a las normativas establecidas y cumpliendo con los respectivos horarios de trabajo, expresaron además de no contar con un espacio

	<p>parte de los trabajadores del departamento, trato cortés hacia los usuarios y la receptividad para aceptar críticas constructivas, mientras que un 23% reveló no estar ni acuerdo ni desacuerdo y un 25% planteó estar de acuerdo.</p>	<p>físico propio que permita la distribución adecuada del departamento, con respecto al 16% de la población restante manifestó que los mismos no se encuentra ni acuerdo ni en desacuerdo con lo antes expuesto.</p>
--	---	--

Fuente: Hernández, Rodríguez y Rodríguez (2016)

Según Albrecht (2004) el triángulo de servicio indica que los sistemas de prestación de servicio en que se apoya el empleado, está diseñado para la conveniencia del cliente y no para el beneficio de la organización, las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación.

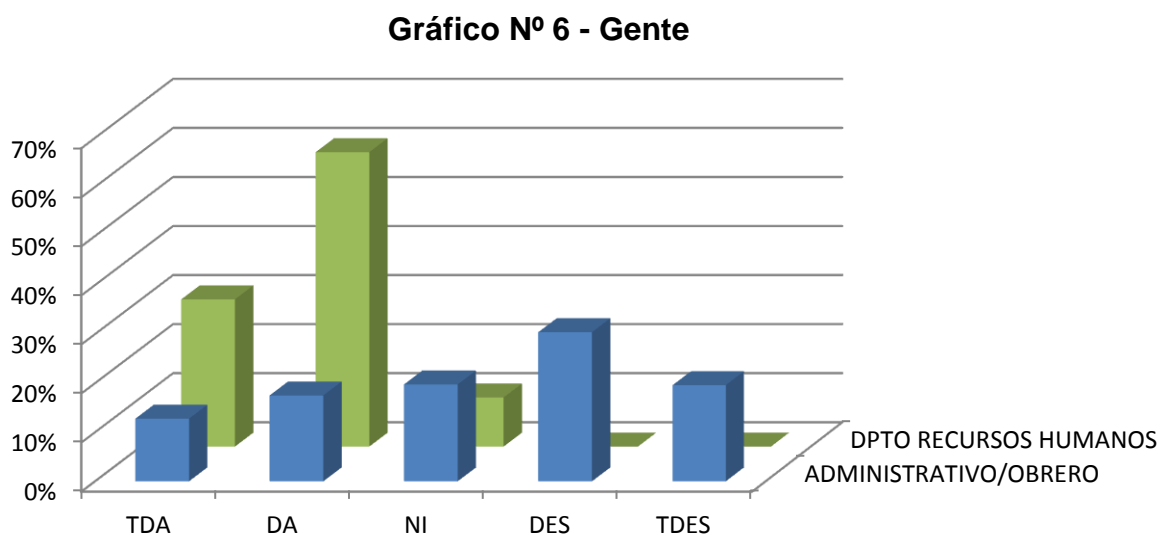
Análisis:

Hechas las consideraciones anteriores se pudo observar las variaciones existentes con relación a las opiniones de los encuestados, donde se refleja que el personal adscrito al departamento de recursos humanos a pesar de conocer y manejar los lineamientos y procesos para realizar los diferentes trámites, la información no es comunicada de manera efectiva hacia los usuarios para que los mismos puedan realizar sus solicitudes u otros requerimientos en el tiempo reglamentado, razón por la cual se evidencia una brecha comunicacional entre los mismos.

Es importante mencionar que la Jefe del departamento de recursos humanos manifestó no contar con un espacio físico propio que le permita la

distribución adecuada del personal y mobiliarios, generando descontento al personal adscrito.

En este sentido, se hace necesario implementar medidas que impulsen hacia una comunicación efectiva utilizando los medios tecnológicos, comunicación de boca a boca, carteleras informativas que permitan al usuario tener el conocimiento de los lapsos y requisitos establecidos para la solicitud de los diferentes tramites que se llevan a cabo en el departamento.



Fuente: Hernández, Rodríguez y Rodríguez (2016)

Cuadro Nº 5.- Gente

Indicador	OPINION DEL PERSONAL OBRERO Y ADMINISTRATIVO	OPINION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
Gente	En este caso los datos arrojaron que un 43% de la muestra no se encuentra de acuerdo con el servicio que presta el departamento de recursos humanos, ya que no se reflejan los valores institucionales y compromiso para llevar a cabo un adecuado servicio a los usuarios, cabe destacar que no existen talleres formativos para el personal. El 23% manifestó no estar ni acuerdo ni en desacuerdo y un 24% mostró estar de acuerdo.	Con un 75% el personal adscrito al departamento manifestó poseer las competencias necesarias para llevar a cabo un servicio de calidad a todos los usuarios que allí acuden, dejando en manifiesto los valores institucionales y el compromiso con la gestión que realizan. El mismo participó no contar con la capacitación y formación enfocado a prestar un servicio de calidad. Por tanto el 25% de la población restante resultó no estar ni acuerdo ni en desacuerdo.

Fuente: Hernández, Rodríguez y Rodríguez (2016)

En la teoría del Triángulo del Servicio de Albrecht y Bradford (2004), habla que la gente simboliza a todas las personas que trabajan en la organización, desde su presidente hasta la persona que hace el aseo. Las personas deben conocer, comprender y comprometerse con la estrategia y particularmente con la promesa de servicio. En síntesis representa a los directivos, jefes y trabajadores de la organización. Siendo así y en

concordancia al concepto se hace preciso considerar las opiniones e ideas que tienen los trabajadores para mejorar el servicio prestado.

Análisis:

Sobre la base de las consideraciones anteriores se puede deducir que existe disconformidad con respecto a este indicador, y se evidencia con los resultados obtenidos la falta de talleres de formación y capacitación para los trabajadores, esto conlleva al desconocimiento, ausencia de compromiso y de prestación de servicio de calidad.

La Jefe del Departamento de Recursos Humanos expuso que no existe algún tipo de adiestramiento dirigido hacia los trabajadores, sino una inducción que es impartida por cualquier trabajador adscrito al departamento y que posea la mayor antigüedad, los talleres de formación y capacitación dentro de la facultad no se llevan a cabo.

Se considera que se deben generar acciones asertivas que permita brindar una mejor calidad de servicio y atención a los usuarios, logrando el desarrollo profesional de los trabajadores, comprometerse con la estrategia y particularmente con la promesa de servicio.

DEBILIDADES Y FORTALEZAS

En cuanto a las Fortalezas y Debilidades presentes en la Departamento de Recursos Humanos, según la opinión de los empleados encuestados, obtenidos a través de los indicadores se pudo apreciar que la misma cuenta con una serie de fortalezas entre las cuales se puede mencionar:

- Cuentan con un personal profesional y capacitado en el buen trato al cliente.
- Poseen desarrollo profesional del personal del departamento.
- Poseen conocimientos en los servicios que brinda el departamento.
- Los procesos se realizan atendiendo las normativas del departamento.
- Comunicación entre los integrantes que conforman el departamento y su jefe inmediato.

En cuanto a las Debilidades se puede mencionar:

- El tiempo para llevar a cabo los procesos presenta atrasos importantes.
- Carencia de un Buzón de Sugerencias donde los trabajadores puedan proponer oportunidades de mejoras.
- Deficiencia de carteleras informativas donde el personal pueda estar al tanto de la información de interés y de los lapsos para la recepción de documentación.
- Los medios tecnológicos no son utilizados de forma oportuna y acertada.
- Desconocimiento del concepto de atención y servicio.
- Falta de iniciativa para prestar un servicio de calidad.
- Falta de equipos informáticos actualizados e inmuebles adecuados
- El espacio físico donde están actualmente ubicado no se encuentra en condiciones.

- Falta de Recursos materiales (Artículos de Escritorio)
- Baja motivación del personal.

CONCLUSIONES

Las organizaciones deben enfocarse en ofrecer un servicio de calidad a sus clientes internos, dado que estos son quienes constituyen a la organización frente a sus clientes externos, por lo que deben dar importancia a incentivar su potencial, a través de estrategias que permitan desarrollar las competencias en los empleados y un mayor crecimiento personal y profesional, garantizando así una calidad de servicio en toda su gestión. Por tal razón, la calidad de servicio está profundamente ligada con el capital humano de una organización ya que no puede existir calidad, si no hay calidad en las personas.

Así mismo, al analizar la calidad de servicio que brinda el departamento de recursos humanos, se detectaron una serie de debilidades por parte del personal encargado del mismo, debido que no cubren las expectativas del personal administrativos y obreros, ya que los trabajadores expresan no encontrarse satisfechos con el servicio prestado.

De esta manera las expectativas y percepciones sobre la calidad de servicio que se formulan los trabajadores adscritos al Departamento de Recursos Humanos en una Institución Pública de Educación Superior, fueron determinadas a través de los cuatros elementos existentes en el Triángulo de Servicio de la Teoría de Calidad y Servicio de Karl Albrecht para la evaluación de la misma, que incluyen: cliente, estrategia de servicio, sistemas y gente.

Dando respuesta al primer objetivo específico que consiste en definir la opinión de los trabajadores adscritos al Departamento de Recursos Humanos en cuanto a los servicios que ofrecen a los empleados y obreros activos en una Institución Pública de Educación Superior, el departamento de recursos

humanos expresa conformidad por el servicio brindado a sus trabajadores (administrativos/obreros), pues según su apreciación, realizan su labor lo más eficientemente posible, dentro de lo establecido por los lineamientos y procedimiento del departamento, aun cuando manifiestan no poseer los recursos materiales, espacio físicos y medios tecnológicos para cubrir de manera correctas las necesidades de los trabajadores que solicitan la atención.

A través del estudio del segundo objetivo de la investigación que consiste en identificar la opinión de los empleados y obreros activos en una Institución Pública de Educación Superior en cuanto al servicio que reciben de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos, se deja ver la inconformidad relacionado con el nivel de la calidad de servicio ofrecido por el departamento desde la perspectiva de los trabajadores, donde se refleja el poco interés del departamento en ofrecer un servicio de calidad, dado a que los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento muestra una tendencia negativa en cuanto al servicio prestado por el departamento.

En referencia al tercer objetivo específico de la investigación, se basa en establecer las fortalezas y debilidades del servicio que prestan los trabajadores adscritos al Departamento de Recursos Humanos que ofrecen a los empleados y obreros activos de una Institución Pública de Educación Superior, se pudo comprobar que el departamento presenta una serie de debilidades que afectan de forma directa a los usuarios que reciben el servicio, dejando en manifiesto la necesidad que existen en mejorar estrategias que permitan realizar de manera eficaz y eficiente, los trámites administrativos requeridos por cada trabajador.

Cabe destacar, que el personal que brinda el servicio considera que a pesar de las circunstancias por las que atraviesan (recursos materiales,

espacio físicos, mobiliarios y medios tecnológicos) mantienen la convicción de brindar un servicio de calidad a todos y cada unos de sus trabajadores, dejando a un lado la opinión y la percepción de los mismos.

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

RECOMENDACIONES

Basándose en las conclusiones alcanzadas en la reciente investigación, se crearon sugerencias que permitieron dar respuesta al cuarto y último objetivo específico, el cual consiste en proponer sugerencias en materia de calidad de servicio y la aplicación inmediata de las acciones propuestas por esta investigación permitirá dar solución a la problemática presentada en el Departamento de Recursos Humanos. De este modo se recomienda lo siguiente:

- Establecer tiempos de respuestas apropiados, a las solicitudes realizadas por el cliente interno de la organización.
- Promocionar la comunicación entre el Departamento de Recursos Humanos y sus trabajadores a fin de mejorar el tiempo establecido en el ofrecimiento de los servicios brindados para aumentar las habilidades de confiabilidad.
- Trabajar de manera forma conjunta con el Departamento de Tecnología, Información y Comunicación (TIC) la actualización de programas informáticos utilizados en el Departamento de Recursos Humanos.
- Planificar y ejecutar jornadas de formación a los integrantes del departamento de recursos humanos que les permitan ofrecer cada día un mejor servicio a sus clientes.
- Capacitar al personal para mejoras en el servicio prestado, y de esta manera reforzar los valores como la confianza, responsabilidad y amabilidad.

- Crear un buzón de sugerencias para que los usuarios puedan realizar críticas constructivas para mejor atención.
- Atender la canalización de quejas y reclamos de los trabajadores e incluso aplicar técnicas y herramientas que le permita pronosticar necesidades de recursos humanos.
- Evaluar mensualmente, de acuerdo a las atenciones o consideraciones depositadas en el buzón de sugerencias, todas las recomendaciones realizadas por los usuarios del Departamento con el fin de crear estrategias que permitan incrementar la satisfacción de los mismos.
- Considerar que los rasgos de personalidad orientados hacia el servicio sean agradable del cliente al momento de seleccionar a la persona adicional que se encargara de brindar información a los usuarios.
- Efectuar semestralmente o anualmente revisiones de satisfacción de los usuarios con respecto al servicio prestado por el Departamento de Recursos Humanos.
- Emplear las estrategias de optimización del servicio y satisfacción al cliente, tales como: Disponibilidad, responsabilidad, información precisa y respuesta inmediata.
- La promoción de la comunicación entre el departamento de recursos humanos y los trabajadores.

LISTA DE REFERENCIAS

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

Borges y Castro (2009), **Propuesta de un plan para mejorar la calidad de servicio prestada por el departamento de servicios al personal de la dirección de recursos humanos de la universidad de Carabobo a los empleados y obreros activos de la dirección superior**. Venezuela Edo-Carabobo.

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

Chiavenato (2007) **Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones** 8ª edición, Editora McGraw-Hill

Chiavenato (2002), **Gestión del Talento Humano**. México, Editora por McGraw Hill.

Contreras, Jiménez y Zambrano (2013), **Calidad de servicio que ofrece el departamento de recursos humanos al cliente interno en una empresa de servicio ubicada en san diego, estado Carabobo**. Presentado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Castillo (2013), **Recursos Humanos**. ClubEnsayos.com. Ensayo en Línea, Disponible: <https://www.clubensayos.com/Negocios/Recursos-Humanos/638276.html>.

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

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

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

Lugo (2011), **Plan de mercado para el mejoramiento de la calidad de servicio en la empresa Adualpeca Agente Aduanal C.A**, presentado ante

la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Venezuela Edo- Carabobo

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

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

Solórzano y Meza (2010), **Análisis de la calidad de servicio que presta el departamento de recursos humanos a los trabajadores de una empresa avícola caso: Dpto. E** **Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias E** **ela Edo- Carabobo.**

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

Thompson (1998) **Los medios y la modernidad: Una teoría de los medios de comunicación.** Paidós, Barcelona

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

Pérez (1994) **Gestión de la Calidad Empresarial, Modelo del sistema integral de gestión del servicio al cliente.** Editorial ESIC Madrid – España

Quiminet (2011), **Elementos de la Calidad en el servicio al cliente** Disponible: <http://www.quiminet.com/articulos/elementos-de-la-calidad-en-el-servicio-al-cliente-las-quejas-mas-importantes-en-el-servicio-al-cliente-51426.htm>

ANEXOS



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



Estimado trabajador, en este momento nos encontramos realizando un trabajo de grado con el fin de “proponer sugerencias en materia de calidad de servicio prestada por el Departamento de Recursos Humanos”, mucho agradeceríamos sirva prestar su valiosa colaboración llenando este cuestionario, el cual es anónimo y confidencial. Por favor lea con detenimiento cada ítem y marque con una (X) en el espacio correspondiente a la respuesta que usted considere más adecuada según la siguiente escala:

- TDA (5):** Totalmente de acuerdo.
DA (4): De acuerdo.
NI (3): Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
DES (2): En desacuerdo.
TDES (1): Totalmente en desacuerdo.

Tipo de Persona: Administrativo ___ Obrero ___

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

20. Los trabajadores del Departamento cumplen con su horario de trabajo.					
21. El Departamento dispone de los recursos tecnológicos para cubrir las necesidades de los usuarios.					
22. El Departamento emplea los recursos necesarios para prestar un mejor servicio.					
23. Los trabajadores del Departamento aceptan de manera positiva las críticas constructivas del usuario.					
24. Los trabajadores se dirigen al usuario de manera cortés.					
25. Los trabajadores mantienen relaciones interpersonales positivas.					
26. Se percibe un ambiente de trabajo agradable.					
27. Los trabajadores muestran disposición al realizar actividades en relación al servicio de atención a los usuarios					
28. El personal se encuentra capacitado para desempeñar su cargo.					
29. El personal realiza su trabajo enfocado en prestar un servicio de calidad.					
30. Percibo compromiso de parte de los trabajadores con el cargo que desempeñan.					
31. Al recibir el servicio se ponen de manifiesto los valores institucionales que distinguen a la Universidad.					

Fuente: Borges y Castro (2009)



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



Estimado trabajador, en este momento nos encontramos realizando un trabajo de grado con el fin de “proponer sugerencias en materia de calidad de servicio prestada por el Departamento de Recursos Humanos”, mucho agradeceríamos sirva prestar su valiosa colaboración llenando este cuestionario, el cual es anónimo y confidencial. Por favor lea con detenimiento cada ítem y marque con una (X) en el espacio correspondiente a la respuesta que usted considere más adecuada según la siguiente escala:

TDA (5): Totalmente de acuerdo.

DA (4): De acuerdo.

NI (3): Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

DES (2): En desacuerdo.

TDES (1): Totalmente en desacuerdo.

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

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

Fuente: Borges y Castro (2009).

Guía de Entrevista

Fecha: Marzo/2016

Entrevistadores: Hernández Arlette, Rodríguez Norbi y Rodríguez Alberto

Entrevistado: Jefe del Departamento de Recursos Humanos en una Institución Pública de Educación Superior

Objetivo: Determinar la opinión de los trabajadores adscritos al Departamento de Recursos Humanos en cuanto a los servicios que ofrecen a los empleados y obreros activos en una Institución Pública de Educación Superior.

Entrevista

1. Mencione como está estructurado el Departamento de Recursos Humanos, cantidad de trabajadores, sexo, nivel de educativo, antigüedad en la institución, antigüedad en el Departamento y si actualmente cursa algún estudio.
2. ¿Cuál es el objetivo General del Departamento de Recursos Humanos en una Institución Pública de Educación Superior?
3. ¿Quiénes son los usuarios del Departamento de Recursos Humanos en una Institución Pública de Educación Superior?
4. ¿Cuáles considera usted, son las necesidades existentes en el Departamento de Recursos Humanos de acuerdo al servicio que presta a los usuarios?
5. ¿Qué expectativas, considera usted tienen los usuarios del Departamento de Recursos Humanos en una Institución Pública de Educación Superior, acerca del servicio que allí se presta?
6. ¿Podría usted describir los servicios que se prestan en este Departamento?
7. ¿Qué beneficios contractuales se llevan a cabo en este Departamento?
8. ¿Podría explicar brevemente cada uno de los beneficios anteriormente expuestos?
9. ¿Cómo se lleva cabo el proceso de atención e información al usuario?
10. ¿Cuánto personal está asignado para atender y dar información a los usuarios?
11. ¿Considera usted que el número de personas que integra el equipo de trabajo es suficiente para el cumplimiento de los objetivos del Departamento?
12. ¿Qué dificultades se han presentado en el proceso de atención e información al usuario?

13. ¿Qué rol cumple el Departamento de Recursos Humanos?
14. ¿Existe un horario específico de atención al público?
15. ¿El usuario es atendido aunque llegue al Departamento fuera del horario establecido?
16. ¿Hay fechas específicas para llevar a cabo procesos?
17. ¿Qué procesos realiza el Departamento que requiere de la recepción de documentos por parte del trabajador para gozar del beneficio?
18. ¿Cuáles son los inconvenientes que se han presentado en relación a la realización de los procesos antes mencionados?
19. ¿Utilizan estrategias de divulgación para que información que requiere el usuario le llegue? ¿Cuáles?
20. ¿Existe algún procedimiento donde los usuarios puedan exponer sus quejas y reclamos en cuanto al servicio prestado en el Departamento?
21. ¿Cuál es el personal asignado para estudiar los reclamos?
22. ¿Considera usted que los trabajadores conocen y manejan los lineamientos que se deben seguir para la realización de los procesos que se llevan a cabo en el Departamento?
23. ¿Considera usted que los procesos que realizan los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos se llevan a cabo de una manera efectiva?
24. ¿Considera que su gestión en el Departamento ha contribuido en la promoción de comportamientos positivos en los trabajadores?
25. ¿En el Departamento de Recursos Humanos, los procesos se realizan atendiendo a las normativas del Departamento?
26. ¿Considera usted que los trabajadores, respetan las normativas establecidas por la organización al realizar su trabajo?
27. ¿Cree usted que el Departamento posee todo lo necesario en cuanto a tecnología, maquinarias y espacio físico para garantizar el bienestar de los trabajadores?
28. ¿Qué considera usted debería implementarse en el Departamento para mejorar el servicio prestado?

29. ¿El Departamento recibe respuestas inmediatas de la Universidad ante la exposición de estrategias que contribuyan a la satisfacción de los trabajadores en el desarrollo de su labor?
30. ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre los trabajadores del Departamento?
31. ¿Existe algún tipo de adiestramiento para los trabajadores que se inician en el Departamento de Recursos Humanos?
32. ¿Dentro de las actividades realizadas en el Departamento de Recursos Humanos están pautados talleres de formación y capacitación para los trabajadores?
33. ¿Cuáles son los valores que distinguen al Departamento?
34. ¿Considera usted que los trabajadores del Departamento muestran una cultura de calidad de servicio?
35. ¿Los trabajadores muestran los valores del Departamento por medio de su comportamiento?
36. ¿El Departamento cuenta con un buzón de sugerencias donde los usuarios puedan expresar reclamos y mejoras en el servicio?
37. ¿Considera usted, que su labor gerencial dentro del Departamento está orientada a las mejoras en el servicio que se presta?
38. ¿Qué acciones de mejoras al servicio ha implementado durante el último año, a fin de contribuir en la calidad del servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos?

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