UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BÁRBULA

LA CALIDAD DE SERVICIO BRINDADA AL CLIENTE INTERNO POR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL SECTOR UNIVERSITARIO UBICADA EN VALENCIA – ESTADO CARABOBO

Autor:
Lcdo. Velasco, José
C.I.Nº 19.000.945

Tutora:
Prof. Dra. Ana Perlasca.

Bárbula, Mayo de 2016

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BÁRBULA

LA CALIDAD DE SERVICIO BRINDADA AL CLIENTE INTERNO POR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL SECTOR UNIVERSITARIO UBICADA EN VALENCIA – ESTADO CARABOBO

Autor:
Lcdo. Velasco, José
C.I.Nº 19.000.945

Tutora:
Prof. Dra. Ana Perlasca

Línea de investigación: Educación, empleo y trabajo.

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos

Bárbula, Mayo de 2016

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

LA CALIDAD DE SERVICIO BRINDADA AL CLIENTE INTERNO POR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL SECTOR UNIVERSITARIO UBICADA EN VALENCIA – ESTADO CARABOBO

Tutora:
Prof. Dra. Ana Perlasca

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos
Por: Prof. Ana Perlasca
C.I.N° 4.195.222

Bárbula, Noviembre de 2016

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÒN EN GERENCIA DE RECUROS HUMANOS

POST GRADO FACES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

PETICIÓN DE TUTORÍA

Por medio de la presente se realiza petición de tutoría para el trabajo de investigación a fin de optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos a la Profesora Dra. Ana Perlasca, C.I.Nº 4.195.222., la investigación tendrá por título tentativo **"CALIDAD DE SERVICIO BRINDADA DESDE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS AL CLIENTE INTERNO DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL SECTOR UNIVERSITARIO UBICADA EN VALENCIA – ESTADO CARABOBO"** Presentado por el Licenciado José Velasco, C.I.Nº 19.000.945.

Lcdo. José Velasco
C.I.Nº 19.000.945
Autor

Prof. Dra. Ana Perlasca
C.I.Nº 4.195.222
Tutora

Bárbula, Abril de 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BÁRBULA

POST GRADO FACES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

AVAL DE LA TUTORA

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Prof. Ana Perlasca, titular de la Cédula de Identidad N° 4.195.222 en mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado del Programa de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, titulado: "LA CALIDAD DE SERVICIO BRINDADA AL CLIENTE INTERNO POR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL SECTOR UNIVERSITARIO UBICADA EN VALENCIA – ESTADO CARABOBO" presentado por el licenciado Velasco Valderrama, José Rafael titular de la Cédula de Identidad N° 19.000.945, para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Valencia a los 29 días del mes de Febrero del año 2016.

Ana Perlasca

FIRMA

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BÁRBULA

POST GRADO FACES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

AUTORIZACIÓN DE LA TUTORA

Yo, Prof. Ana Perlasca, titular de la Cédula de Identidad N° 4.195.222, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado del Programa de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, titulado "LA CALIDAD DE SERVICIO BRINDADA AL CLIENTE INTERNO POR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL SECTOR UNIVERSITARIO UBICADA EN VALENCIA – ESTADO CARABOBO" presentado por el licenciado Velasco Valderrama, José Rafael titular de la Cédula de Identidad N° 19.000.945, para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Valencia a los 29 días del mes de Febrero del año 2016.

Ana Perlasca

FIRMA

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BÁRBULA

INFORME DE ACTIVIDADES

PARTICIPANTE: Velasco Valderrama, José Rafael
CÉDULA DE IDENTIDAD: 19.000.945
TUTORA: Prof. Dra. Ana Perlasca
CÉDULA DE IDENTIDAD: 4.195.222

TITULO TENTATIVO DEL TRABAJO: "LA CALIDAD DE SERVICIO BRINDADA AL CLIENTE INTERNO POR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL SECTOR UNIVERSITARIO UBICADA EN VALENCIA – ESTADO CARABOBO"

CORREO ELECTRÓNICO DEL PARTICIPANTE: joservv@hotmail.com

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO
1	Junio, 2015	3:00 p.m.	Revisión de título y objetivos
2	Julio, 2015	5:00 p.m.	Correcciones al planteamiento del problema
3	Septiembre, 2015	10:00 a.m.	Revisión del Marco Teórico
4	Octubre, 2015	3:00 p.m.	Revisión del Marco Metodológico
5	Noviembre, 2015	10:00 a.m.	Anteproyecto definitivo
6	Enero, 2016	3:00 p.m.	Revisión general, y revisión del instrumento de recolección de datos.
7	Febrero, 2016	5:00 p.m.	Revisión Capitulo IV
8	Febrero, 2016	4:00 p.m.	Correctivos finales
Observaciones:		Varios asuntos fueron tratados vía electrónica satisfactoriamente.	

Titulo Definitivo: **"LA CALIDAD DE SERVICIO BRINDADA AL CLIENTE INTERNO POR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL SECTOR UNIVERSITARIO UBICADA EN VALENCIA – ESTADO CARABOBO"**

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de grado arriba mencionado.

Tutora: Prof. Dra. Ana Perlasca
C.I.N° 4.195.222

Participante: Velasco, José
C.I.N° 19.000.945

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BÁRBULA

POST GRADO FACES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado examinador designados por el Consejo de Escuela para evaluar el trabajo de grado titulado **"LA CALIDAD DE SERVICIO BRINDADA AL CLIENTE INTERNO POR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL SECTOR UNIVERSITARIO UBICADA EN VALENCIA – ESTADO CARABOBO"** presentado por licenciado Velasco Valderrama, José Rafael titular de la cédula de identidad N° 19.000.945, para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, luego de la presentación, consideramos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: Aprobado En fé de lo cual firman en la ciudad de Valencia a los 30 días del mes de Mayo del año 2016.

Apellido	Nombre	Cédula de Identidad	Firma
Valera H.	Bruno M.	V-7575154	
Servio	Ferrer	4460371	
Marrero S.	Anais C.	7.131.766	

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BÁRBULA

LA CALIDAD DE SERVICIO BRINDADA AL CLIENTE INTERNO POR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL SECTOR UNIVERSITARIO UBICADA EN VALENCIA – ESTADO CARABOBO

Autor:
Lcdo. Velasco, José
Año: 2016

RESUMEN

Para el crecimiento y afianzamiento de una organización en el entorno, es fundamental tomar en cuenta la calidad de servicio que se presta al cliente, como valor agregado que sin duda alguna --con altos estándares-- satisface sus necesidades. Dicho servicio está representado entre lo que el cliente espera y lo que recibe. Dentro de las organizaciones el encargado de manejar tal cuestión es el Departamento o Dirección de Recursos Humanos, ya que conoce las necesidades y expectativas de sus clientes internos. En la presente investigación se ha definido como objetivo general "Analizar la calidad en la prestación de servicio al cliente interno que brinda la Dirección de Recursos Humanos de institución pública del Sector Universitario a fin de identificar oportunidades de mejora". Para el estudio se utilizó un diseño no experimental. El tipo de investigación se desarrolló bajo un estudio de campo de nivel descriptivo, con el apoyo de un estudio documental. La técnica de recolección de datos fue la encuesta siendo el instrumento un cuestionario aplicado a una muestra conformada por un total de sesenta (60) personas. Luego del análisis e interpretación de los resultados se llegó a la conclusión que la Dirección de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio presenta un déficit en cuanto la calidad de servicio que brinda, y eso radica en una debilidad en la gestión, por lo que se recomienda estudiar la necesidad de los clientes internos y alinear las políticas prácticas de Gerencia de Recursos Humanos para que las estrategias y los esfuerzos individuales estén conectados.

Palabras Claves: Calidad de Servicio, Recursos Humanos, Cliente Interno.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BÁRBULA

QUALITY OF SERVICE PROVIDED TO CUSTOMER FOR DOMESTIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PUBLIC SECTOR INSTITUTION UNIVERSITY LOCATED IN VALENCIA - CARABOBO

Author:
Lcdo. Velasco, José
Date: 2016

SUMMARY

For growth and consolidation of an organization in the environment, it is essential to take into account the quality of service provided to the customer, as an added value which undoubtedly high --with high standards-- meets your needs. This service is represented between what the customer expects and what it receives. Within organizations responsible for managing such issue is the Department or Human Resources, since it knows the needs and expectations of its internal customers. In this research defined as general objective "Analyze quality in the provision of internal customer service provided by the Human Resources Department of a public institution of the University Sector to identify opportunities for improvement." For a non-experimental study design was used. The research was developed under a field study descriptive level, with the support of a documentary study. The data collection technique was the survey instrument being a questionnaire applied to a sample consists of a total of sixty (60) people. After the analysis and interpretation of the results concluded that the Human Resources of the institution under study presents a deficit in the quality of service provided, and that lies in a weakness in management, so recommended consider the need for internal customers and align the political practices of Human Resources Management strategies and individual efforts are connected.

Keywords: Quality of Service, Human Resources, Internal Customer.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN……..……..……IX
SUMMARY……...……X
ÍNDICE GENERAL……..…….…..…XI
ÍNDICE DE CUADROS……..……XIII
ÍNDICE DE FIGURAS……...……..……XIV
ÍNDICE DE TABLAS……...……XV
ÍNDICE DE GRÁFICOS…….……XVI

INTRODUCCIÓN..…….……...17

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema……..……..…19.
Objetivos de la Investigación…….……...…..22.
Objetivo General…….……22.
Objetivos Específicos……..……23.
Justificación de la Investigación……..……...……....23.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes…….……..……25.
Bases Teóricas……..…….…….29.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Diseño de la Investigación…….……..……55.
Tipo y Nivel de Investigación……...……..…55.
Colectivo a investigar……...…..……56.
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos……..…58.
Técnicas de Análisis y Presentación de la Información.……59.
Confiabilidad y Validez……..60.

CAPÍTULO IV

Análisis e Interpretación de los Resultados……...…….64.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES…….……90.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS……..……..……95.

ANEXOS…….…….……100.

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO **PÁG.**

01. Visita Diaria de Trabajadores ante la DRRHH…….57.

02. Cuadro Técnico Metodológico……...…61.

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA **PÁG.**

01. Triángulo del Servicio Externo……41.

02. Triángulo del Servicio Interno……43.

03. El Modelo de las 7 – S de McKinsey……..…….46.

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA **PÁG.**

01. ITEM 1.1. Capacidad de respuesta……..……..66.

02. ITEM 1.2. Cortesía……..…….67.

03. ITEM 1.2. Cortesía (continuación)…….……..68.

04. ITEM 1.3. Credibilidad…….……69.

05. ITEM 1.4. Accesibilidad……...71.

06. ITEM 1.4. Accesibilidad (continuación)……..……71.

07. ITEM 1.5. Comunicación…….…73.

08. ITEM 1.5. Comunicación (continuación)…….73.

09. ITEM 2.1. Normas……..……..75.

10. ITEM 3.1. Ambiente Laboral……...……77.

11. ITEM 4.1. Enfoque al servicio…….……79.

12. ITEM 4.2. Disposición……..80.

13. ITEM 4.3. Imagen……...……..82.

14. ITEM 5.1. Tecnología…….……..84.

15. ITEM 6.1. Servicio percibido……...……86.

16. ITEM 6.2. Servicio esperado……...…….88.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO **PÁG.**

01. Distribución de porcentajes. **ITEM 1.1**……..……66.

02. Distribución de porcentajes. **ITEM 1.2**…….……..68.

03. Distribución de porcentajes. **ITEM 1.3**……..70.

04. Distribución de porcentajes. **ITEM 1.4**…….……72.

05. Distribución de porcentajes. **ITEM 1.5**…….…….74.

06. Distribución de porcentajes. **ITEM 2.1**……..……76.

07. Distribución de porcentajes. **ITEM 3.1**……..……77.

08. Distribución de porcentajes. **ITEM 4.1**……..79.

09. Distribución de porcentajes. **ITEM 4.2**…….….81.

10. Distribución de porcentajes. **ITEM 4.3**……..……82.

11. Distribución de porcentajes. **ITEM 5.1**……..……83.

12. Distribución de porcentajes. **ITEM 5.1 (continuación)**……84.

13. Distribución de porcentajes. **ITEM 6.1**…….……86.

14. Distribución de porcentajes. **ITEM 6.2**…….….87.

15. Distribución de porcentajes. **ITEM 6.2 (continuación)**……...…….89.

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos cooperan entre sí, y conforman organizaciones que les permiten lograr objetivos determinados que no pueden alcanzar mediante el esfuerzo individual. Todos los seres humanos presentan diferencias, piensan de manera distinta, de allí su complejidad en el transcurso de la vida. Las organizaciones van adaptándose a estas complejidades y han evolucionado en el tiempo, han comprendido que el *talento humano* es uno de los ejes fundamentales por donde giran las metas organizacionales. Existe cierto nivel de complejidad que dificulta la compresión para la gestión y control de la gente en sí; se requiere de conocimiento y profesionalismo. Cada vez surgen nuevas y mejores teorías, unas entre similitudes y ambigüedades, otras finalmente impulsan la nueva gestión, las nuevas jefaturas, las nuevas estructuras, la nueva tecnología, la nueva era.

La tendencia actual, indica que las organizaciones de mayor éxito en el mundo poseen altos estándares de calidad, tanto para sus productos y/o servicios como para sus empleados; lo que significa que debe existir una cultura de servicio al cliente aplicada en todos los niveles jerárquicos de la organización, y esta filosofía implica un proceso de mejoramiento continuo basado en las expectativas de sus clientes tanto internos como externos. De allí la importancia, de que las organizaciones tanto públicas como privadas concienticen que una cultura de servicio basada en el cliente debe formar parte de las estrategias de su gestión; más aún las organizaciones públicas, que deben sus servicios a la gente, a la comunidad y la satisfacción de las necesidades, requerimientos y expectativas de sus clientes, consecuentemente constituirá un elemento clave para lograr el éxito.

Esta investigación consta de cuatro (4) capítulos y su estructura se presenta de la siguiente manera:

Capítulo I: contiene el planteamiento del problema que se desarrolla desde lo general a lo particular, definiendo la problemática que se está abordando dentro de la investigación. Luego de la formulación del problema surgen los objetivos de la investigación, tanto el general como los específicos y posteriormente se encuentra la justificación que apoya la investigación.

Capítulo II: contiene el Marco Teórico Referencial de la investigación, donde se presentan los antecedentes que apoyan la investigación, además de bases teóricas de acuerdo a la temática que permiten el desarrollo de la investigación.

Capítulo III: donde se presenta el Marco Metodológico. En él se aborda lo referente al diseño, tipo y nivel de la investigación, el colectivo a investigar, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, a su vez las técnicas de análisis y presentación de la información, la confiabilidad y validez, finalmente el cuadro técnico metodológico.

Capítulo IV: presenta el Análisis e Interpretación de los Resultados. Es un contenido conceptual donde se manifiestan los resultados obtenidos en la investigación posterior a la aplicación del instrumento de recolección de datos, luego se definen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La filosofía de la globalización cuyos aspectos más destacados son la calidad, productividad y competitividad, partiendo que toda actividad organizacional lleva inmersa la participación activa de sus miembros para llevar a cabo sus procesos; esto está íntimamente relacionado con la globalización de la economía, lo que obliga a las organizaciones a moverse más rápido y adaptarse a los cambios.

El talento humano es uno de los ejes fundamentales donde giran las metas organizacionales, son factor fundamental para su correcto desenvolvimiento y garantes de los procesos productivos, consecuentemente, del logro de los objetivos. Según Garzón, M. (2005;40) "La importancia que se le da al desarrollo organizacional se deriva de que el talento humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. Como consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general". Esto hace pensar por una parte, que las organizaciones han comprendido la importancia del talento humano y el cómo incidirán en el logro de los objetivos, son las personas quienes mantienen profunda direccionalidad hacia la productividad y maximización de ganancias. Por otra parte, diversos autores han estudiado sobre la importancia que tiene la *calidad de servicio al cliente* en las organizaciones considerando dicho elemento como vital para la consecución de las metas organizacionales; la calidad de servicio al cliente se ha convertido en un factor relevante para generar mayores beneficios en el corto, mediano o largo plazo. Según Dolors, P. (2004;8) “Ante el lento crecimiento de la mayoría de los mercados y la fuerte competencia existente, las empresas buscarán como objetivo estratégico la *fidelización de sus clientes,* convirtiéndose ésta en la

columna vertebral de los negocios". La calidad de servicio incidirá ampliamente sobre el factor éxito de la empresa, para Larrea, P. (1991;189): "El *servicio* es constitutivamente una relación inter-personal, que pone en comunicación a los empleados de la empresa proveedora con los clientes". La calidad del servicio dependerá de factores como el comportamiento interno del personal; dicho comportamiento deberá estar alineado con políticas de ofrecer calidad en el servicio que se presta.

Es importante que el concepto calidad de servicio sea motivo de reflexión para los profesionales de recursos humanos, de tal manera que concentren sus esfuerzos en el análisis y comprensión de dicho concepto y sea aplicado en el ámbito laboral de manera que se comprenda que el mismo incidirá en el desempeño de sus funciones. En diversas ocasiones los departamentos de recursos humanos se esfuerzan por aumentar la productividad para lograr los objetivos de manera eficiente y eficaz, pero en determinadas oportunidades olvidan la calidad en la prestación del servicio al cliente, consecuentemente esto ocasiona que los procesos quizás se logren eficientemente, pero no necesariamente de manera eficaz.

Según Molina, J. (2000:4) "Las organizaciones que son capaces de crear las condiciones para que el ritmo de aprendizaje sea superior al exigido por el mercado, pueden innovar, y por lo tanto, ofrecer una calidad superior" Es por ello se hace necesario comprender el impacto que tiene la calidad de servicio en las instituciones, y a su vez la interacción que tiene el talento humano con otros considerando dicho concepto. Las instituciones públicas diseñan y aplican instrumentos de detección de necesidades de adiestramiento y envían a su personal para adiestrarse en algún área susceptible al funcionamiento de la entidad como puede ser tecnología, liderazgo, legislación laboral, o procesos administrativos que requieren de personal con conocimientos, habilidades y destrezas específicas para ejercer un determinado cargo.

En la Dirección de Recursos Humanos de institución de Educación Superior Universitaria se observa que el personal encargado de atender a clientes internos, en diversas ocasiones parece no hacerlo de manera adecuada, por lo general se evita el contacto directo, se reducen los canales de comunicación o se evade la problemática con remisiones a otras instancias. Esto puede atribuirse a la falta de tiempo o indisposición de la persona para atender al cliente.

El personal, en ocasiones tiene un comportamiento evasivo con cliente interno cuando el mismo presenta una problemática, inclusive quien recibe el servicio puede ser remitido con el trabajador mas cercano o a otro departamento convirtiéndose la anterior situación en un ciclo. Además se omite información, esto puede deberse a falta de la misma para comunicarla de manera eficaz, o a la no diferenciación entre la información confidencial contra la información no confidencial, o bien, no interesarse en la resolución de problemas del cliente. Otra conducta observable es que en algunos casos el personal no establece contacto visual con la persona atendida y se mantienen ejerciendo sus tareas habituales.

Por lo general se percibe que el cliente interno no es valorado de manera adecuada, esto trae como consecuencia que en determinadas oportunidades no se resuelvan sus requerimientos, no existe el interés por servir al cliente interno. Todo lo anterior puede atribuirse a: la falta de personal activo en la Dirección, escaza o nula formación del personal de la Dirección de Recursos Humanos en lo relativo al tema calidad de servicio, la exagerada carga de trabajo y actividades a un solo trabajador(a), la falta de personas en la ejecución de procesos complejos y de responsabilidad, la falta de espacio físico para la conformación de nuevos equipos de trabajo y/o por la falta de metas y comisiones.

La Dirección invierte tiempo en organizar, dirigir, controlar, procesos que se tornan cada vez más burocráticos, asigna funciones a los trabajadores que no se

equiparan con su salario y en algunas oportunidades las funciones exigidas sobrepasan a las descritas en los perfiles de cargos de la estructura organizacional, esto puede generar desmotivación y que no se desarrollan habilidades relacionadas con el servicio al cliente. Se hace notorio que la de toma decisiones y los cambios en los procesos son constantes, esto ocasiona que el personal tienda a confundirse y la información que se maneje no sea uniforme, consecuentemente el cliente interno acude a varios departamentos para tratar de recibir respuesta adecuada a su solicitud.

Por lo planteado, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo es la Calidad de Servicio prestada al cliente interno de la institución del sector universitario?, ¿Quiénes son los encargados de la atención al cliente interno de la institución del sector universitario?, ¿Cómo se siente el cliente interno con respecto al servicio que presta el personal de la Dirección de Recursos Humanos adscrita a la institución?, ¿Qué formación en lo referente a calidad de servicio posee el personal de la Dirección de Recursos Humanos encargado de prestar servicio al cliente interno de la institución pública del sector universitario?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la calidad en la prestación de servicio al cliente interno que brinda la Dirección de Recursos Humanos de Institución Pública del Sector Universitario a fin de identificar oportunidades de mejora.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la calidad de servicio al cliente interno que ofrece la Dirección de Recursos Humanos de institución pública del sector universitario.

2. Identificar los elementos que inciden en la calidad de servicio que brinda la Dirección de Recursos Humanos adscrita a la institución.

3. Analizar oportunidades de mejora al servicio prestado por la Dirección de Recursos Humanos con altos niveles de calidad en lo relativo al servicio al cliente interno.

Justificación de la Investigación

La Gestión del Talento Humano es factor fundamental para el funcionamiento de las instituciones ya que incidirá sobre el éxito de las operaciones y procesos que conllevan al logro de los objetivos. Las organizaciones deben tener el cometido y la filosofía de aplicar procesos de adiestramiento que permita capacitar al talento humano que va a estar a cargo de la institución, por tal motivo se analiza la calidad de servicio que brinda Dirección de Recursos Humanos adscrita a la institución objeto de estudio, con el fin que se tomen las medidas correctivas para solucionar la problemática.

La investigación viene dada por las expectativas generadas de realzar el concepto Calidad de Servicio, que la Dirección de Recursos Humanos analice dicho concepto, que se debe satisfacer las necesidades del cliente interno de la institución del sector universitario ya que son talento humano *fundamental* para el logro de los objetivos. A su vez mejorar la calidad de servicio garantizará en el corto, mediano o largo plazo una ventaja competitiva en el entorno.

La presente investigación representará gran aporte para la Gestión de Recursos Humanos, ya que considera el concepto Calidad de Servicio como esencial, contentivo de *"riqueza infinita"* especialmente para quienes ejercen la profesión del área de estudio. Puede a su vez motivar a la realización de autoevaluaciones y del cómo se realizarán los procesos donde interviene la calidad de servicio al cliente con el fin de reconocer la importancia del concepto mismo y lo que esto repercutirá en el buen desenvolvimiento de la gente.

Para la institución del sector universitario objeto de estudio implicará ventaja competitiva que la Dirección de Recursos Humanos adscrita a su Rectoría estudie y comprenda el concepto de calidad de servicio, y explique medidas correctivas para mejorar la atención al cliente interno y realice prácticas de prestación de servicio con estándares de alta calidad, considerando al cliente como valor fundamental para el logro de los objetivos.

Para los Licenciados en Relaciones Industriales y Especialistas en Gerencia de Recursos Humanos la investigación impactará de manera positiva ya que otorga *"valor infinito"* al concepto Calidad de Servicio y el cómo incidirá en su ámbito profesional y durante el desempeño de sus funciones profesionales. Además la investigación puede dar pie a que se tomen nuevas decisiones y a la creación de planes estratégicos para concientizar a los profesionales del área de Recursos Humanos sobre la Calidad de Servicio al Cliente, inclusive se pueden originar otras investigaciones paralelas relacionadas con la temática.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes

Con la iniciativa de indagar profundamente en el tema objeto de estudio de forma más clara y concisa y obtener mejores resultados, se hizo necesaria la consulta bibliográfica así como el conocimiento de investigaciones previas que guardan relación con la presente investigación,

Font, I. (2009) en su trabajo de grado "Propuesta de un Modelo de Acción para Optimizar la Calidad de Servicio del Área de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Sociales de la Universidad de Carabobo" realizado para optar al título de Especialista en Gerencia de Calidad y Productividad, en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Venezuela; la investigación partió de la problemática que presenta el Área de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Sociales de la Universidad de Carabobo en cuanto a la Calidad de Servicio visto desde la perspectiva de sus principales actores o usuarios (facilitadores, participantes y personal administrativo). Se percibe falta de dotación de bibliografía renovada y revistas especializadas de la biblioteca de postgrado que no alcanza a satisfacer las exigencias de los participantes actuales. Otro síntoma observable, fue que los facilitadores no están disponibles para consultas fuera de las horas de clase, y son muy pocos los que se comprometen con los participantes como tutores de los trabajos de grado. También es una realidad tangible que muchos facilitadores de pregrado dictan clases en postgrado, lo cual hace que los contenidos se repitan de un nivel a otro, ya que la actividad del facilitador en el aula no tiene ningún tipo de supervisión en cuanto a los contenidos que se están discutiendo en los encuentro. Igualmente cabe

mencionar, que los medios tecnológicos disponibles para las clases y actividades generales de postgrado no son suficientes para el volumen de usuarios que los requieren. Los participantes no pueden obtener información oportuna en la página Web del postgrado, ya que la misma se encuentra desactualizada. Todo lo anterior podría implicar un desplazamiento de las personas hacia alternativas de estudio en otras partes.

Se llegó a la conclusión que los objetivos planteados en la investigación, se cumplieron de manera exitosa, además se pudieron identificar los elementos generales que conforman la Calidad de Servicio del Área Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de Universidad de Carabobo; basados en indicadores tales como las funciones institucionales, el recurso humano y el apoyo tecnológico y académico, principalmente y en la propuesta planteada se tomaron en cuenta los mencionados elementos y se hizo referencia a acciones específicas tendientes a elevar la calidad de servicio. La investigación guarda relación con la presente obra ya que diagnostica la calidad de servicio en la institución universitaria observando de manera directa y en determinados lapsos de tiempo, donde se percibe una necesidad en el área objeto de estudio ubicada dentro de esa prestigiosa casa de estudios, consecuentemente se intenta beneficiar a la misma.

Gómez, M. (2008) realizó un trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Mercadeo, en la Facultad de Ciencias, Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Venezuela; titulado: "Diagnóstico de la Calidad de Servicio en Cuanto a Satisfacción de los Clientes de la Fábrica de Productos Impermeabilizantes. Caso: Edil, C.A" la investigación partió de la problemática que presenta la fábrica de productos impermeabilizantes EDIL, C.A. En cuanto a la calidad de servicio, se observaron debilidades que afectan notoriamente a los clientes de la fábrica, es evidente el descontento de los clientes ya que se escuchan quejas y reclamos, por lo general no se cumple por completo con los

pedidos causando insatisfacción en los clientes, tampoco se despachan a tiempo los mismos e inclusive en ocasiones les llega deteriorado. Esto pudiera deberse a que la producción de la fábrica no cubre con la demanda nacional e internacional, posiblemente porque la capacidad instalada de la empresa no es suficiente; por inadecuada planificación entre ventas y producción o por carencia de logística o de despacho.

Se concluyó que la calidad de servicio de la Fábrica de Productos Impermeabilizantes EDIL, C.A. en función de la confiabilidad y credibilidad ante el cliente, es baja en cuanto a la actitud del personal de EDIL al momento de solucionar un problema o reclamo, lo cual se consideró que eso afecta a la empresa con respecto a la fidelidad del cliente y, a su vez influye de manera negativa en sus ventas y beneficios. Se determinó niveles de satisfacción moderada relacionados con la frecuencia de visitas de los vendedores, la atención brindada por el personal de ventas, disponibilidad del producto, la comunicación telefónica, comunicación electrónica, y precios, lo cual impacta negativamente en las ventas, consecuentemente afecta la Calidad de Servicio, Sin embargo, el servicio post-venta ofrecido por la empresa es eficaz ya que los clientes se sintieron satisfechos con el mismo.

La investigación de Gómez, M., guarda relación con la presente obra ya que ofrece un diagnóstico de la calidad de servicio y mide la satisfacción del cliente por medio de metodología científica. A pesar que estudia al cliente externo de la fábrica permite reforzar las bases teóricas de esta investigación ya que se direccionarán hacia objetivos correlacionados; mejorar la calidad de servicio.

Fernández, L. (2009) realizó un trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Calidad y Productividad, en la Facultad de Ciencias, Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Venezuela; titulado: “Plan Estratégico de Gestión para Optimizar la Calidad del Servicio de Transporte de la

Universidad de Carabobo" El autor analizó la situación general desde el punto de vista de los usuarios que demandan el servicio, la situación institucional a través de una auditoria administrativa y un análisis DOFA. Partió de la problemática que frecuentemente ocurren situaciones que limitan la prestación optima del servicio, por una parte, la flota cuenta con unidades de Transporte que datan desde hace más de 20 años, por otra parte los distintos procesos administrativos que se llevan a cabo no permiten la fluidez adecuada para cumplir cabalmente con los proveedores, lo cual, repercute en un incremento considerable en los precios de los créditos otorgados, aunado al hecho del seguimiento necesario que se requiere en cuanto a las necesidades del servicio y la satisfacción de los usuarios del mismo. Es cultura de la Dirección de Transporte garantizar un buen servicio, a través del mantenimiento preventivo y correctivo del parque automotor con la finalidad que los mismos cumplan de manera oportuna y eficaz con las actividades académicas, de Investigación y Extensión, así como de las obligaciones contraídas por la gerencia universitaria en el cumplimiento de su gestión administrativa en la institución, sin embargo a lo largo de su historia, la Dirección no ha contado con la elaboración de plan que se preocupe por generar estrategias necesarias que permitan convertir a esa prestigiosa Dirección en pionera en cuanto a prestación de servicio de transporte.

Se llegó a la conclusión que se debe satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria y para ello es necesario invertir tiempo y recursos en conocer que es lo que quieren los usuarios para poder diseñar el servicio a su medida, ya que, la Dirección de Transporte de la Universidad de Carabobo constituye uno de los ejes fundamentales para el desarrollo efectivo de las actividades académicas, a través del traslado de estudiantes y docentes a las distintas dependencias, así como el apoyo institucional a través del traslado que se requiera para las actividades académicas y de extensión. Según el autor la mejora continua también es una obligación como posibilidad de crecimiento organizacional, y se crece superando sistemáticamente objetivos o niveles; es esa necesidad de retar continuamente nuevos niveles.

> Uno de los mayores motivadores de los empleados y directivos en las organizaciones, es aquello que exige al máximo de su disciplina y creatividad, siempre y cuando exista un líder comprometido en la ejecución de los planes hacia el logro de los objetivos estratégicos (p.71).

El estudio de Fernández, L. proporciona valiosa información a la presente investigación ya que se centró necesidad de la optimización del servicio en la Dirección de Transporte de la Universidad de Carabobo a través de la elaboración del plan estratégico, y para ello se hizo notorio que el talento humano es factor clave del éxito para el logro de los objetivos, considerando fundamental el factor motivacional del personal de transporte y observa el liderazgo como una fuente indispensable para el direccionamiento de las metas hacia la eficiencia y la eficacia.

Bases Teóricas

En la actualidad, el mercado con diversidad de opciones y oportunidades para los clientes obliga a las organizaciones además de invertir en tecnología de vanguardia, en talento humano de amplio perfil, en redes de conocimiento y aprendizaje, en investigación e innovación, todas las cuales redundan en un mejor desempeño organizacional pero que deben confluir en calidad del servicio al cliente, como momento final. Esta tendencia es así en la actualidad como también lo ha sido desde los inicios del desarrollo histórico del concepto de calidad.

Existen diversos estudios sobre temas que pueden ser mencionados para comprender de una forma precisa el mundo organizacional y más específicamente lo relacionado a la calidad del servicio. Se desarrollarán una serie de aspectos en el transcurso de la presente investigación, para de esta manera poder tener una comparación entre la teoría de calidad de servicio y la práctica; la realidad sobre lo que ocurre en la DRRHH de la institución objeto de estudio.

Calidad de Servicio

La calidad y el servicio que hoy en día han crecido con el desarrollo de las sociedades; han apoyado el progreso de la humanidad, lo cual trae como consecuencia crecimiento económico, expansión y avance en el conocimiento. Para comprender el concepto calidad de servicio se hace necesario separar los términos calidad y servicio respectivamente:

Calidad

La *calidad*, es el nivel de excelencia que la organización ha escogido alcanzar para satisfacer a sus clientes. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha efectividad, según Leal, M. (2004;08): "es la medida en que un objeto o experiencia satisface una necesidad, soluciona una situación o agrega valor. Es el proceso que busca mejorar día a día las actividades que realiza la organización con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente". La calidad es la diferencia entre lo que espera el cliente y lo que se le da.

Servicio

El *servicio*, es aquella actividad donde se satisfacen las necesidades de los clientes de una manera eficiente. Es la suma de los valores proporcionados al cliente. A diferencia de un producto, un servicio es un hecho, un esfuerzo, un desempeño, y esto lo hace básicamente intangible. Según Kloter (2002;200): "Un servicio es cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en esencia es intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción podrá estar enlazada o no a la de un bien físico".

Para Vértice (2009;61): “El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo. Dentro de la amplia variedad de instrumentos o sistemas para mejorar la fidelización de los clientes y retenerlos en la empresa se encuentran los servicios de atención al cliente”. El servicio va a ser la suma de los valores proporcionados al usuario.

La unificación de los conceptos calidad y servicio permiten definir la *calidad de servicio* y es la variable clave que se tiene con el cliente, se entiende desde el punto de vista de la percepción del cliente sobre el servicio, y no por las características intrínsecas del servicio ofrecido. Es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los clientes. El autor Horovitz, J. (1991) hace referencia que la calidad de servicio dependerá sustancialmente del juicio del cliente que por lo general expresa insatisfacción, para Horovitz, J. (1991;33): la calidad de servicio “resulta de una sucesión de interacciones con el cliente, el cual expresa a menudo su insatisfacción de forma sintética, se trata pues, de hacer precisar al cliente sobre qué funda su juicio, y así localizar las causas de satisfacción o insatisfacción. A veces, un detalle o un aspecto pueden tener una importancia desproporcionada y falsear la impresión de conjunto”. En tal sentido, los clientes y el personal son seres humanos en su juicio representan cierta complejidad consecuentemente esto implicará que se deben analizar ciertos factores para determinar estrategias que permitan efectuar los procesos de forma efectiva.

Desde otra perspectiva, las organizaciones deben poseer cultura de mejora continua donde se fomente el *pensamiento creativo*. Esta cultura debe estar centrada en lograr un nivel alto de calidad tanto en la gestión de la organización, como en sus relaciones con los clientes internos o externos. Según de la Parra, E. (1997;141): “la creatividad es una habilidad, y como tal es entrenable, todos los seres humanos

poseemos minas de oro en nuestros cerebros, no influyendo el carácter hereditario. La Creatividad es una actitud constante, que tiene relación directa con la productividad, dado que a mayor creatividad se es más productivo".

Por otra parte, los trabajadores que se sienten involucrados en su trabajo, participan en los controles de calidad y realizan propuestas a la organización, direccionarán a la organización hacia el logro de los objetivos. Según Pérez, V. (2006;26): "Las organizaciones que buscan ofrecer calidad deben tener una serie de principios de calidad, independientemente del tipo de producto o servicio que provean" Esto es:

- ✓ **Fortalecer los sistemas y procesos:** una organización que posee sistemas y procesos de trabajo independientes permite responder con mayor rapidez y eficacia a las demanda de los clientes. Actualmente, las organizaciones poseen mayor capacidad de respuesta ya que se han preocupado por optimizar sus procedimientos, utilizar tecnología de vanguardia y contar con trabajadores aptos y competentes.

- ✓ **Motivar la participación del personal y el trabajo en equipo:** todos los trabajadores pueden ayudar a garantizar la buena calidad del servicio. Aquellos trabajadores en contacto directo con los clientes conocen cuáles son sus necesidades, recogen sus sugerencias u opiniones y pueden realizar propuestas de mejora en cuanto al funcionamiento del servicio.

- ✓ **Demostrar compromiso por parte del liderazgo:** cuando los líderes de una organización se comprometen a prestar servicios de buena calidad, los empleados lo aceptan como un principio fundamental para su propio trabajo. Los directivos y líderes de una organización se convierten en un modelo a seguir, son los primeros que demuestran con su desempeño un trabajo de

calidad e invitan a todos los trabajadores a hacer lo mismo por la organización.

Los Clientes

Son las personas que reciben los productos o servicios en el intento que hace la organización por satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende su permanencia o no en el entorno (mercado). Los clientes que acuden a una organización representan el papel más importante en el tema de la calidad, pues son quienes demandan los bienes y servicios que necesitan, y posteriormente valoran los resultados.

El cliente será el árbitro final de la calidad del servicio que se presta. Las organizaciones deben conocer las necesidades y requisitos del cliente, así como la forma de prestarles servicio de valor añadido. Este valor puede ser la ayuda que brinda el servicio para resolver algún problema; el asesoramiento del antes y después.

En este caso, de acuerdo a su tipología los clientes se clasifican en:

- Clientes externos: son aquellas personas que adquieren los productos y servicios ofrecidos. Son extraños o ajenos a la organización, sin embargo son la principal fuente de ingresos que sostienen las operaciones. Ahora bien, si consideramos a los clientes de una organización como un concepto más amplio e integral, se podría decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo.
- Clientes internos: son las personas que trabajan en la organización y hacen posible la producción de bienes y servicios. Cada dirección, departamento,

unidad o área es cliente y proveedora de servicios al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos. De ahí que cuando las personas de una organización solicitan un servicio, lo que están pidiendo es apoyo, colaboración o una buena disposición para que se les brinde lo que necesitan.

El Talento Humano y la Calidad de Servicio

Para comprender al ser humano hay que tomar en cuenta las diferencias individuales o al menos las de los grupos existentes dentro de una organización. La complejidad del individuo reside en el dinamismo con el que evoluciona, aprendiendo nuevos conocimientos o de las experiencias pasadas, originando así cambios sustanciales en sus planteamientos, renovándose con conciencia de su ser y responsabilizándose de sus acciones.

El servicio implica o involucra personas que interactúan entre sí. Entre todos los componentes que intervienen en las actividades del servicio, el factor humano parece ser el más crítico. No obstante la amplia variedad de servicios con la que entramos en contacto, el denominador común es el factor humano, los trabajadores, la gente. La percepción que nos queda del servicio, está íntimamente ligada a las personas que lo suministraron. Lo que el cliente recibe y el grado en que se satisfagan sus necesidades y expectativas dependerán del servicio.

El talento humano es factor fundamental para que el cliente interno se sienta a gusto con la organización, asimismo son los encargados de asistirlo, teniendo en cuenta sus necesidades para finalmente poder cubrir sus expectativas plenamente. Además son los que tienen en sus manos la posibilidad de lograr que la organización aprenda sobre el servicio que se presta y aumentar los niveles de calidad.

La relación que se establece entre el cliente interno y el resto de los trabajadores definen el contexto y el tipo de relación que caracterizará al servicio, por ello es importante lograr una alta congruencia en esa interrelación, que estará determinada por la similitud de valores y preferencias que exista entre los involucrados.

El talento humano debe estar orientado hacia el cliente, además tener un alto nivel de capacidad de respuesta, de atención y de disponibilidad consecuentemente tener la virtud de ajustarse a la situación actual y a las necesidades del cliente. Las personas son el recurso principal de las organizaciones de servicio, debido a su impacto directo sobre la calidad de servicio.

Según Varo, J (1993): Las tres acciones más importantes que deben desarrollarse sobre el personal son:

- ✓ **Motivación.** La Dirección debe seleccionar al personal según su capacidad e idoneidad para desempeñar el trabajo, rodearlo de un ambiente laboral apropiado y explotar sus aptitudes con métodos de trabajo creativos que le permitan desarrollarse. También debe ayudarle a comprender los objetivos de calidad y a sentir el ambiente y la influencia de la calidad en toda la organización. Tiene que reconocer los logros del personal, motivarlo periódicamente, poner en marcha programas de desarrollo personal, etc.
- ✓ **Adiestramiento y desarrollo.** La formación proporciona los conocimientos necesarios para cambiar y mejorar el servicio. Incluye a todo el personal, desde los ejecutivos en la gestión de la calidad hasta los trabajadores, en su tarea de traducir hechos, día a día, la política y objetivos de calidad y lograr la satisfacción del cliente. Significa formar en procedimientos, control de procesos, recogida de datos, conocimiento, análisis y resolución de problemas, etc.
- ✓ **Comunicación**. El personal debe tener conocimientos adecuados y experiencia en comunicación. Ha de ser capaz de interactuar al tiempo que presta el servicio. Por otra

> parte, las actividades en grupo dan la oportunidad de participar y cooperar en la solución de los problemas. La comunicación debe darse en todos los niveles de la empresa, lo cual exige disponer de un sistema de información adecuado como instrumento esencial de la comunicación y las prestaciones. (p.168).

El prenombrado autor señala tres aspectos clave sobre las competencias que debe poseer el talento humano que pertenece a la organización. No es un secreto en esta era de la información y el conocimiento que mantener al personal motivado va a incidir en el buen desenvolvimiento de la organización y conducir hacia la alta productividad, consecuentemente impactará ampliamente en la calidad de servicio que se ofrece al cliente. El autor además resalta que se debe adiestrar al personal, este aspecto a su vez impactara sobre *cultura organizacional*, porque al captar, adiestrar y mantener talento humano competente dentro la organización aumenta las probabilidades de que se preste mejor servicio al cliente. Finalmente el autor señala otro aspecto fundamental en la calidad de servicio el cual es la comunicación. Durante la prestación del servicio va a ser la comunicación que se establezca con el cliente, factor clave para fidelizarlo/retenerlo y garantizar que tenga una buena apreciación y concepto de la organización.

> Según Escudero, M. (2012): "la comunicación es una transmisión bidireccional de mensajes, la persona que recibe a información reacciona y responde enviando al emisor otro mensaje; mientras que la información actúa en una sola dirección, la persona que recibe el mensaje no envía respuesta al emisor" (p.34).

La comunicación en este caso consistirá además en utilizar lenguaje apropiado y también empático que le guste al cliente, claro está que la *comunicación empática* también dependerá del cliente y su personalidad respecto de la manera en que el trabajador se desenvuelva, el autor Varo, J. previamente citado también señala otro punto importante en el aspecto comunicacional el cual son los sistemas de

información, que van a ser los canales de comunicación entre los trabajadores de la organización y de los trabajadores con el cliente. Los sistemas de comunicación se componen por las personas, las actividades del trabajo, los datos y los recursos materiales (generalmente informáticos y tecnología), todos estos componentes interactúan para procesar los datos y dan lugar a información más elaborada, que se distribuye de la manera más adecuada posible en la organización.

Se puede considerar que las organizaciones deben captar talento humano con rasgos de personalidad orientados hacia el cliente, de lo contrario adiestrarlo, a continuación se nombran algunos de estos rasgos; orientación al logro y al desempeño, trabajo en equipo y colaboración, tener interés por buscar información, personalidad que encaje con la cultura organizacional, deseos/habilidad para trabajar con la gente, tener buena disposición, enfoque al servicio, que se preocupe por el cliente, que sea rápido, flexible, innovador, receptivo, amigable, empático, íntegro. Quizás todos esos rasgos de personalidad no se hallen en una sola persona, sin embargo al disponer de cierta cantidad de trabajadores en la organización se podrán sumar una serie de rasgos importantes por grupos o equipos de trabajo que serán ejemplares y modelos a seguir en la organización.

La Satisfacción del Cliente

La satisfacción es el agregado que experimenta el cliente después de haber recibido un servicio. Según Vavra, T. (2003;25) “Creemos que la satisfacción de los clientes influirá en sus futuras relaciones con nuestra organización (ganas de volver, interés por recomendarnos)".

La orientación hacia la satisfacción del cliente no es un fenómeno reciente. Muchos empresarios que han tenido éxito a lo largo de los años, reconocen la importancia que tiene concentrarse en la satisfacción del cliente.

Las organizaciones de servicio no deben limitarse sólo a producir un servicio y prestarlo, sino que deben ir a la apreciación positiva; el cliente es el objetivo primordial para ganar ventaja competitiva. Se deben determinar los servicios que espera recibir el cliente y se han de producir dichos servicios que puedan cubrir sus expectativas. Las funciones que no le interesan al cliente poco tienen que ver con la calidad del servicio. Si la actuación del servicio recibido no llega a cumplir con las expectativas del cliente este se sentirá insatisfecho, en cambio si la actuación del servicio recibido supera las expectativas del cliente estará muy satisfecho o encantado. Las expectativas se fundamentan en las experiencias que ha tenido el cliente al recibir un servicio determinado, que a su vez lo compara con la información obtenida de la opinión de compañeros, amigos, así como las preferencias personales.

Cantún (2001:170), expresa que "el juicio de la calidad de un producto o servicio conduce eventualmente a las medidas de satisfacción del cliente, la que es directamente proporcional al grado en que las cualidades del producto o servicio una vez en uso cumpla sus expectativas".

Según Gutiérrez (2005;23): "La calidad la define el cliente, ya que es el juicio que éste tiene sobre un producto o servicio que por lo general es la aprobación o rechazo. Un cliente queda satisfecho si se le ofrece todo lo que él esperaba encontrar y más"

Entonces puede decirse que la calidad es principalmente, la satisfacción del cliente, íntimamente ligada a sus expectativas sobre determinado producto o servicio. Esta percepción de calidad hace que cobre gran importancia la imagen o reputación de las organizaciones. Gutiérrez (2005;71): afirma que "las organizaciones se deben a sus clientes, por lo que son el primer elemento en el que se tiene que basar la gestión de calidad" . De esto se entiende que el cliente precisa y califica la calidad, la organización debe orientar la mejora continua de todos los procesos que ayudan de

manera directa o indirecta, a la satisfacción del cliente y a su mejor desempeño.

El autor Pérez, J. (1994): Hace una importante reseña sobre las necesidades y expectativas de un cliente y lo ejemplifica de la siguiente manera: "Cuando un cliente se acerca a contratar un seguro sus necesidades y expectativas se pueden listar de la siguiente manera:

- Que se le mire a la cara.
- Que se le atienda amablemente (el poder de la sonrisa).
- Que se le escuche.
- Que se le ofrezcan alternativas de forma profesional.
- Que se le asesore.
- Que le resuelvan el problema (su auténtica necesidad).
- Finalmente que le vendan a póliza de seguros" (p.92).

Las organizaciones tienen que afrontar ese continuo deseo de satisfacción que siente su cliente. Si el cliente no siente esa plena satisfacción en dicha organización, no dudará en reprochar y transmitir en el entorno su mala experiencia. Todo problema interno de la organización que resienta la plena satisfacción del cliente, finalizará provocando molestia y/o pérdida del mismo y ello se refleja, sin duda, en obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales. Cuanto más profunda y amplia sea la inversión en calidad de servicio, más competitiva y exitosa será la organización.

Teoría del Triángulo de Servicio.

Las organizaciones deben centrarse en la búsqueda de mejora y mantenimiento de servicios óptimos para sus clientes. Existe un modelo representado a través de un triángulo que explica la teoría del servicio vista desde una perspectiva más amplia. Karl Albrecht es el creador del triángulo del servicio, y en su libro sobre la *excelencia del servicio* junto Bradford, Z. (1998:27), definen el triángulo del

servicio como "una representación virtual de toda filosofía de una gerencia del servicio". Asimismo expusieron su teoría analizando la calidad de servicio desde el punto de vista externo e interno de la organización.

Triángulo del Servicio Externo.

En cuanto al servicio externo los autores Albrecht y Bradford (1998) consideran útil pensar en la organización y el cliente como aspectos íntimamente vinculados en una relación triangular representada por el cliente, la estrategia del servicio, la gente y los sistemas, dichos elementos son claves en una organización.

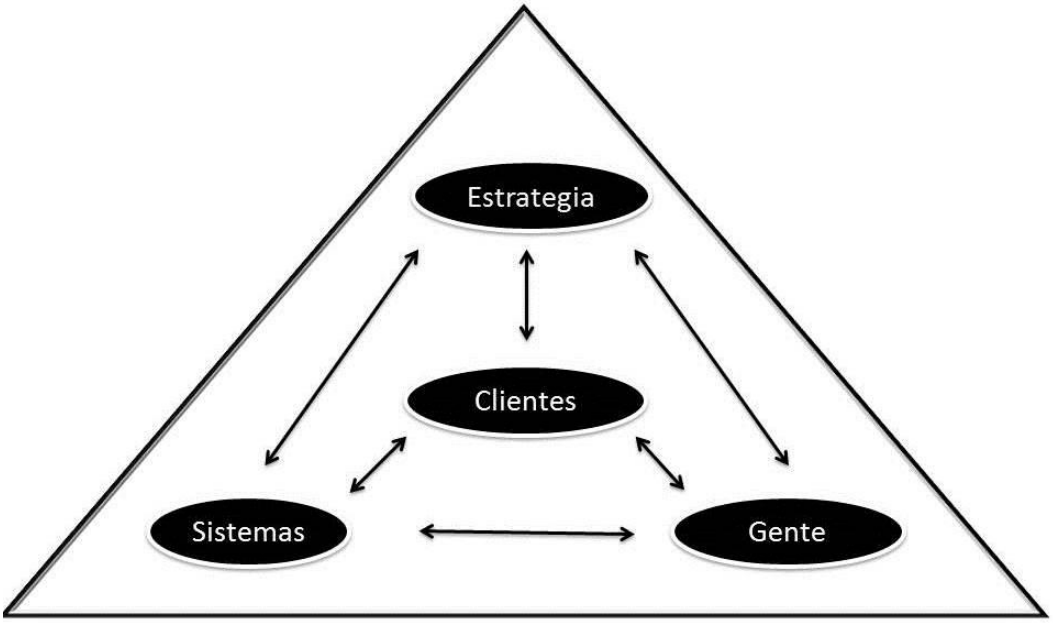
El *cliente*, es señalado por Albrecht, K y Bradford, Z. (1998;27), como "el corazón modelo", "La razón de existir de nuestro negocio", donde se atienden las necesidades y expectativas del mismo siendo prioridad en la organización.

La *estrategia del servicio* incluye políticas o lineamientos generales de la organización dirigidos hacia el cliente. Existe un departamento que se debe encargar de diseñar las estrategias y en este caso su principal función sería orientar a toda la organización hacia la calidad de la atención al cliente. En la estrategia de servicio se define el valor que se desea para los clientes.

Las *personas* son consideradas por los dichos autores (1998:28), como "todo los ejecutivos, gerentes y empleados de la organización". Las personas que componen una organización deben conocer la estrategia de la gerencia, para lograr coordinación entre lo que se establece y lo que se hace, además de concentrar la promesa de servicio entre sus empleados y directamente ser ese puente de comunicación entre la imagen de la organización y la atención al cliente.

Figura N° 1

El Triángulo del Servicio Externo



Fuente: *Albrecht, K. (1998).*

Las relaciones entre los componentes del triángulo se caracterizan porque la línea que conecta al cliente con la estrategia de servicio representa la importancia de establecer dicho elemento alrededor de las necesidades y motivos esenciales del cliente. La línea que va de la estrategia de servicio al cliente representa el proceso de comunicar la estrategia al mercado. La que conecta al cliente con la gente de la organización constituye el punto de contacto, de interacción, donde se presta y se recibe el servicio. Es aquí donde se plantea la posibilidad de superar los momentos críticos en la interacción con los clientes. La línea que conecta al cliente con los sistemas ayuda a prestar el servicio, pues incluye los procedimientos y equipos de trabajo.

Asimismo Albrecht, K y Bradford, Z. (1998;29): definen los *sistemas* "como lo que se instituye para dirigir el negocio, esto supone la idea de que desde la alta gerencia pasando por todo los niveles jerárquicos deben trabajar en función del sistema establecido". El sistema también tiene contacto directo con los clientes, reflejándose de esta manera que la estrategia de servicio está relacionada con el sistema.

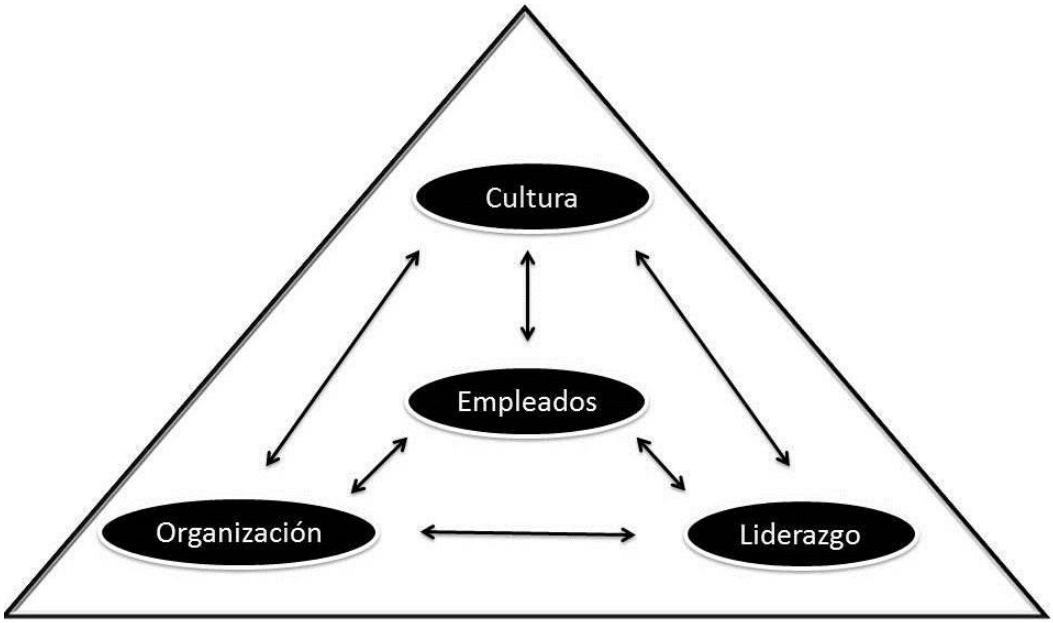
El Triángulo del Servicio Interno.

Para construir una verdadera cultura de servicio, Albrecht (1998) considera indispensable desarrollar el triángulo del servicio interno, ya que es el cliente interno el que la hace cierta y real. El cliente interno requiere que la organización este a su servicio. Los empleados necesitan sentirse útiles y satisfacer sus necesidades básicas. Es por esto que la cultura y el liderazgo de la organización deben ser coherentes. A consecuencia de ello se ha desarrollado y analizado el tema del cliente interno. Albrecht, K (1998;131): afirma "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"

El triángulo del servicio interno se apoya en cuatro (4) pilares estructurales de la organización que le proporcionan su imagen e identidad. Estos pilares rodean al cliente interno y son: son la cultura, el liderazgo, los empleados y la misma organización.

Figura N° 2

El Triángulo del Servicio Interno



Fuente: *Albrecht, K. (1998).*

La descripción del triángulo muestra en la parte superior la cultura de la organización. Según Albrecht (1998:132): "la cultura es el mensaje fundamental del servicio que debe existir, a fin de permitir a la gente asumir el compromiso personal necesario para atender al cliente con calidad".

El extremo inferior derecho del triángulo ubica el liderazgo y en extremo inferior izquierdo la estructura organizativa. Estos tres puntos de apoyo están orientados y al servicio del cliente interno. El cliente interno requiere que estos apoyos actúen de manera sinérgica y coherente con el fin de generar en los empleados las garantías de éxito de su gestión frente al servicio. El cliente interno es el eslabón que enlaza a la organización con el entorno. Él garantiza que los propósitos y resultados permitan el éxito institucional.

El Modelo de las 7 - S de McKinsey.

Así como Albrecht (1998) se enfocó en la constitución de una verdadera cultura de servicio con liderazgo a través del desarrollo del triángulo del servicio interno existen otros referentes teóricos, como por ejemplo el de las "7 - S". Dicho modelo fue creado por la empresa de consultoría global McKinsey en el año 1980. Según Francés, A (2006;168): "el modelo de las siete "S" permite realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de una organización y de esta forma compararlos con los correspondientes y los principales competidores para determinar las fortalezas y debilidades relativas". Entonces sería un método para identificar los factores internos que pueden ser mejorados dentro de la organización.

El modelo de las 7 - S de McKinsey describe siete (7) factores para que la organización se desenvuelva de manera eficaz. Su denominación nace porque todas las iniciales de cada factor —en el idioma inglés— comienzan por la letra "S". Traducido al español dichos factores según Mora, C (2009;169) son los siguientes:

1.) Estrategia (STRATEGY): permite verificar si existe dentro de la organización un plan estratégico ya definido, por lo cual el Mora hace mención que es "vital plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia".

2.) Estructura (STRUCTURE): determina si existe una estructura organizacional bien definida y si esta tiene alguna relación con las estrategias. Entonces por una parte la estrategia determinará la estructura y por la otra el diseño organizacional será uno de los mecanismos facilitadores para que la organización logre sus objetivos. De esta forma: si la estrategia cambia, la estructura cambia; no constituyendo una dificultad para la primera.

3.) Habilidades (SKILLS): son las capacidades distintivas de la organización o lo que la organización hace mejor. Es vital que la estrategias sean consecuentes con estas habilidades, ya que que la organización debe preparar adecuadamente al talento humano y conocer si poseen las habilidades necesarias para desarrollar las actividades.

4.) Valores compartidos (SHARED VALUES): equivalen al concepto de misión y son los valores que comparten todos los miembros de la organización y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.

5.) Sistemas (SYSTEMS): es importante el establecimiento de sistemas de información y procedimientos que sirvan para desarrollar las estrategias de manera exitosa. Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.). Son, también, todos los procedimientos formales e informales que permiten que funcione una organización. Deben estar alineados con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro.

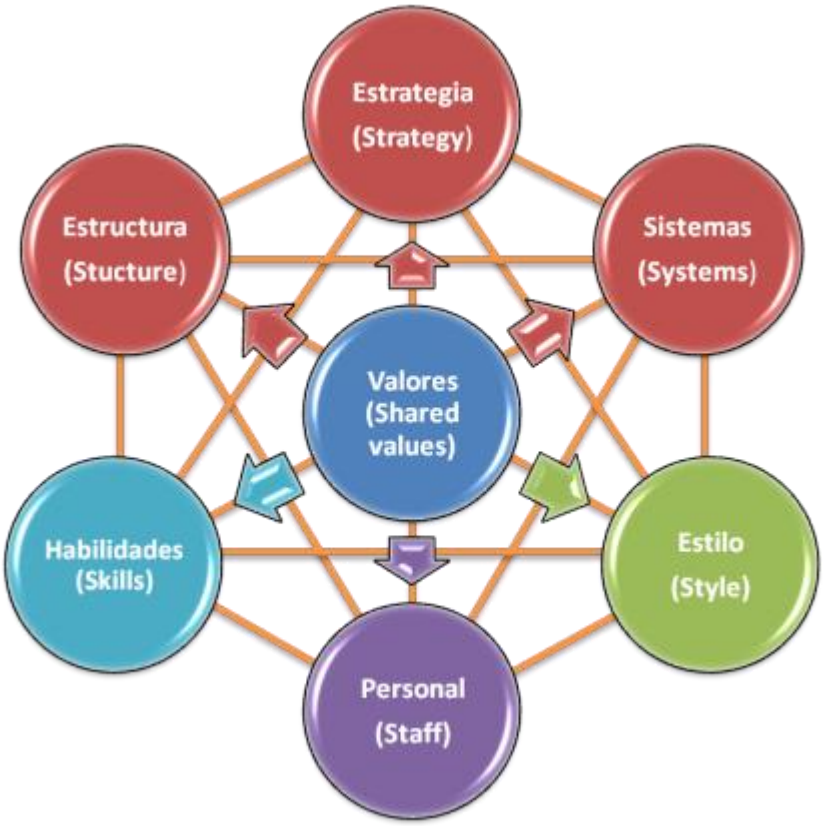
6.) Estilo (STYLE): es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir. Es decir, las organizaciones transmiten eficazmente la información y logran el compromiso de la empresa con la estrategia.

7.) Personal (STAFF): Para Francés (2006;169): la organización debe entrenar o incentivar al personal que conforman la empresa y se encarga de ejecutar la estrategia. En este contexto, según Mora (2009) “la clave es que los recursos humanos estén orientados hacia la estrategia” Cada uno de estos factores es

interdependiente y se le debe prestar igual atención a cada uno de ellos, es decir, que todos tienen igual importancia aunque cada factor puede variar cada cierto tiempo e influir de manera diferente. No es suficiente la identificación de esta diversidad de factores. Lo más importante es la combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados.

Figura N° 3

El Modelo de las 7 – S de McKinsey



Fuente: *Mora, C (2009).*

Dimensiones de la Calidad de Servicio

La percepción de los clientes es el resultado de las experiencias que viven durante la prestación del servicio. Y el resultado es la combinación de las diferentes dimensiones de la calidad del servicio. Por eso es importante comprender cuáles son esas dimensiones, y cómo impacta cada una en la percepción final de los clientes.

Las dimensiones de la calidad de servicio están en los aspectos visibles del servicio, en la atención al cliente por parte de los trabajadores, en la organización y su gente; en la dirección o gerencia de los trabajadores sobre el servicio que se presta y cómo se presta, la garantía del servicio y respuesta frente a las especificaciones, y el deseo de comprender las necesidades, requerimientos y expectativas del cliente.

Una organización que pretenda alcanzar altos niveles en la calidad del servicio que presta, debe tomar en cuenta atributos en los que se fijan los clientes para evaluarla, es decir los elementos del servicio que el cliente puede percibir y cuya valoración le permitirá juzgar un servicio como de buena o mala calidad. Las dimensiones de la calidad de servicio son criterios que utilizan los clientes al momento de evaluar la calidad del servicio.

A partir de 1985 los profesores Parasuraman, A., Zeithml, V. y Berry, L., de la escuela de negocios de la Universidad de Miami - EEUU, de marketing de la Universidad de Maryland - EEUU, y de marketing de la Universidad de Texas EEUU respectivamente, desarrollan varios estudios cualitativos y cuantitativos que dan origen una escala denominada *SERVQUAL;* esta escala mide la calidad de servicio mediante la diferencia entre las percepciones y las expectativas de los clientes. Se evalúa la calidad de servicio de desde la perspectiva del cliente. Si el valor de las percepciones iguala o supera el de las expectativas, el servicio es considerado de buena calidad, mientras que si el valor de las percepciones es inferior al de las

expectativas se dice que el servicio presenta deficiencias de calidad. En resumen entre los estudios de los profesores Parasuraman, Zeithml y Berry junto al de otros investigadores se concluye en diez dimensiones generales fundamentales para la medición de la calidad de servicio y se explican a continuación:

- ✓ Tangibilidad: es la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal, materiales visuales e impresos.
- ✓ Confiabilidad: habilidad del personal para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- ✓ Capacidad de respuesta: disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- ✓ Competencia/profesionalismo: conocimiento y habilidades mostradas para realizar el servicio.
- ✓ Cortesía: atención, respeto, consideración y amabilidad del personal de contacto.
- ✓ Credibilidad: veracidad, creencia, responsabilidad, honestidad del proveedor del servicio.
- ✓ Seguridad: libre de peligro, riesgo o dudas.
- ✓ Accesibilidad: acercamiento y fácil de contactar.
- ✓ Comunicación: escuchar al cliente y entender sus comentarios. Mantener al cliente en un lenguaje que pueda entender.
- ✓ Entendimiento: es hacer esfuerzo por conocer al cliente y sus necesidades.

Es importante destacar en relación a estas dimensiones, la importancia que existe en enlazar las estrategias de las organizaciones con los clientes, de esta manera resulta de vital relevancia pensar en el mejoramiento profesional hacia la calidad de servicio, para de esta forma transmitir satisfacción a los clientes.

La cultura Organizacional y el Clima Organizacional: Dos aspectos que inciden en la prestación de un Servicio de Calidad.

La cultura está arraigada en creencias y valores hacia los cuales los individuos guardan una profunda convicción, como resultado de ciertos procesos significativos de la vida personal. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas del entorno.

La *cultura organizacional* viene a ser la base fundamental que sostiene a toda organización y forma parte importante del desarrollo de todas las funciones, estrategias y caminos que se necesitan para alcanzar los objetivos. Según Chiavenato, I., (2000:589) "La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización". La cultura organizacional viene a ser como la personalidad de la organización, constituida por sus valores, ideologías, historias, símbolos, lenguaje, misión y visión. Esta influye en el comportamiento de sus integrantes, moldeando sus conductas y dirigiéndolas hacia un objetivo común. Si bien es cierto que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar ya que una cultura profundamente arraigada puede ser difícil de cambiar.

En el transcurso del tiempo las organizaciones van aprendiendo y se van adaptando a los cambios, esto también ocurre con sus integrantes; los trabajadores que la conforman se van comportando de cierta manera y van creando patrones de conducta que se va transformando en cultura organizacional. Según Tejada, B. (2007;65): "Las pautas de comportamiento que surgen de la cultura organizacional comprometen en nuestra manera de relacionarnos y de hacer las cosas. Dichas pautas se aprenden dentro del grupo y se transmiten a las generaciones futuras".

El propósito de la cultura organizacional está enmarcado en conectar la mente del trabajador y su comportamiento hacia la calidad, servicio al cliente y productividad mediante la disposición y convicción personal. La cultura organizacional persigue influenciar productivamente los procesos de la organización a través del aporte individual, lo que implica la continua necesidad de adquirir constantemente nuevos conocimientos y habilidades.

En el momento en que las organizaciones empezaron a tomar en cuenta algunos factores que incidían en su producción, como lo eran: el ambiente laboral, las relaciones entre cada uno de los miembros, la forma como los trabajadores ven a sus supervisores, surgió lo que hoy se define como *clima organizacional*. Según Brow, W, y Moberg, D. (1990;98): "El clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta".

Todo lo referente a la forma como el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento y su satisfacción en la labor que desempeña, también forman parte del conjunto de elementos que se toman en cuenta a la hora de definirlo y analizarlo. En ese orden de ideas, Brunet, L. (1999;12): cita lo siguiente "Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender como ven sus empleados el clima de su organización y cuales son los factores dentro del clima que influyen mas a estos empleados ". El clima no se ve ni se toca, tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización.

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo, y por esa misma razón es que muchos de los gerentes o directores se han percatado que el clima organizacional forma parte del activo de la organización y como tal lo valoran y le prestan la atención debida. Así como las personas tienen sus propias características que la diferencian de las demás, igualmente las organizaciones tienen sus propias

características que la diferencian de las otras. Por lo que el clima organizacional en el nivel de la organización representa un aspecto relevante en la relación entre personas y la calidad de servicio al cliente.

Ahora bien, al comprender dichos conceptos, es evidente que ambos inciden directamente en la calidad de servicio que se presta al cliente. Según Pascal, P. (2003;20): "más allá de la simple educación, algunos proveedores se han encargado de realizar una verdadera revolución cultural al inculcar conductas cívicas en sus clientes". El comportamiento y los patrones de conducta que se van creando con el tiempo en una organización, ocasionan que el trabajador se desenvuelva de una manera u otra, tal cuestión hace pensar que el trabajador puede tener un nivel educativo y valores determinados, sin embargo la cultura de la organización incidirá directamente en él sin importar lo anterior. Asimismo el sentido de pertenencia con la organización y el compromiso, la estructura de la organización, las condiciones de trabajo, la ideología, creencias, valores, historia, principios, costumbres, símbolos, lenguaje y toda esa serie de factores que influyen en la cultura y el clima organizacional van a impactar directamente al trabajador consecuentemente incidirán directamente en los procesos y en la prestación del servicio al cliente.

Los Momentos de la Verdad de Jan Carlzon

Los momentos de la verdad son el preciso instante en que el cliente hace contacto con la organización y dependiendo de su experiencia se forma una opinión sobre calidad de servicio.

Los orígenes del modelo gerencial basado en calidad del servicio tiene un importante representante; Jan Carlzon (1991) revolucionó con su diseño, desarrollo y prestación del buen servicio; su supuesto inicial era hacer extrovertida a la

organización, para controlar la experiencia del cliente y definir los momentos de verdad en la prestación del servicio.

Jan Carlzon (1991) es el creador de los "momentos de verdad", a partir del cual desarrolló un programa de administración de calidad para empresas de servicio. De su libro *momentos de la verdad* (1991) resalta un gran ejemplo; "el del señor Peterson":

> "Un hombre de negocios sale del Gran Hotel de Estocolmo hacia el aeropuerto; va a hacer un viaje muy importante de un solo día para atender una junta de negocios en Copenbage.
>
> Al llegar al mostrador para registrarse, se da cuenta que dejó su boleto en el cuarto del hotel. Todo mundo sabe que no se puede abordar un avión sin boleto, así que como no tenía tiempo de ir al hotel, recoger su boleto y regresar a tiempo, el viajero se resigna a perder el vuelo y su junta de negocios, pero cuando explica su problema a la empleada, recibe una agradable sorpresa.
>
> "No se preocupe, señor Peterson", le dice con una sonrisa, "aquí tiene su pase de abordar. Le estoy dando un boleto temporal de regreso, si usted me dice el número de su cuarto, yo me encargo del resto."
>
> Mientras Peterson espera para abordar el avión, la empleada habla por teléfono al hotel, comprueba que el boleto esta donde él dijo, manda un taxi a recogerlo mientras Peterson vuela a Copenbage.
>
> La empleada actúa con rapidez y transfiere el boleto al aeropuerto de Copenbage. Al descender Peterson del avión, un empleado de la aerolínea se le aproxima y le dice: "Señor Peterson, aquí tiene su boleto" (p.07).

Los momentos de la verdad son situaciones que no pueden ser previstas en los cursos de capacitación sino que más bien es parte de la educación y cultura del trabajador, asimismo los momentos de verdad son los que construyen la lealtad de los clientes.

Las organizaciones que aplican gerencia de servicio, trabajan con un estilo de dirección comprometido profundamente con la filosofía de calidad, acorde con la necesidad de trabajar para el cliente. Este estilo de dirección busca, entre otras cosas: dotar a los trabajadores de las herramientas necesarias que les permitan hacer un excelente trabajo; contar con talento humano capacitado y comprometido con la calidad; aplicar la objetividad en la evaluación de los trabajadores y de la organización por parte de los clientes.

Por otra parte Carlzon, J. (1991;89) señala: "una persona sin información no puede asumir responsabilidades; una persona con información tal vez no pueda ayudar, pero sí asumir responsabilidades" tal pensamiento hace notar una importante concepción del servicio en el área de recursos humanos, ya que da a entender que un trabajador puede asumir responsabilidades sólo si está informado, sin embargo al asumir responsabilidades quizás este no pueda ayudar, eso da a entender que una organización debe gestionar el talento humano y contar con suficiente personal de manera que se garantice el buen servicio al cliente. Por otra parte Guajardo, E (2003;89) señala: “Es por ello que las estrategias de la calidad de Carlzon consisten en apoyar y hacer de la persona que se encuentra en contacto directo con el cliente, la más importante y poderosa de la organización, para así poderle dar autoridad de pasar, cuando se requiera, por encima de las políticas y reglas internas con tal de lograr la satisfacción del cliente. A esto Carlzon le llama invertir la pirámide organizacional: en vez de que los empleados trabajen para los jefes, que los jefes trabajen para los empleados, y éstos puedan trabajar para los clientes” claro está que de esta cita textual respecto de lo que señala el autor Guajardo (2003) sobre el

pensamiento de Carlzon (1991) valga aclarar que el poder que se le otorgase al trabajador en ese momento debe estar regido bajo los principios de la ética y moral, el buen de desempeño y la buena conducta sin que afecte en lo absoluto el buen proceder y prestigio de la organización.

Evaluación de la Calidad de Servicio

En el ámbito de los servicios y, sobretodo, en aquellos en que existe una elevada interacción entre el cliente y el proveedor, el ajuste a las especificaciones puede ser complicado y hasta contraproducente y por eso algunos clientes pueden llegar a percibirlo como desagradable o deshumanizado.

Lo cierto es que en el ámbito organizacional se constata que el cliente interno se está volviendo cada vez más exigente y por ello los responsables de la prestación de servicios han de disponer de herramientas que permitan lograr un control de calidad de dichos servicios. Los indicadores de calidad y satisfacción pueden, en tal caso, contribuir a mejorar la capacidad competitiva de una organización, y facilitar el desarrollo de habilidades y herramientas pensadas para favorecer los intercambios con el cliente interno-trabajador.

Esta necesidad de consultar al destinatario del servicio para conocer aquellos elementos o atributos que considera cubiertos en un determinado servicio frente a los que presentan deficiencias, ha promovido el desarrollo de herramientas para la obtención de información relevante y operativa.

A continuación se explica la metodología de investigación y la forma sobre cómo que se va evaluar el servicio para lograr los objetivos de la presente investigación.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Toda investigación requiere seguir una serie de pasos para llevarla a cabo con validez y confiabilidad científica. El marco metodológico se refiere a la descripción de: diseño de investigación, tipo y nivel de investigación, colectivo a investigar, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis y presentación de la información, y cuadro técnico metodológico donde se operacionalizarán los objetivos, por consiguiente se hace necesario un procedimiento que analice los métodos y fases, convirtiéndose en un conjunto de estrategias para llevar a cabo con firmeza la investigación.

Diseño de la Investigación

Para el estudio propuesto se utilizó un diseño no experimental el cual se caracteriza por la ausencia de manipulación de la variable independiente; la manipulación de esta variable solamente es posible en la investigación experimental. El investigador no modificó las condiciones existentes dentro de la situación-problema, dado que la investigación está relacionada con la forma en que se presta el servicio al cliente interno de la institución.

Tipo y Nivel de Investigación

El tipo de investigación se desarrolló bajo un estudio de campo, ya que la fuente de información a recolectar fue obtenida directamente de la institución donde se presenta la situación problemática, según Ramírez, T. (1999;76): “La investigación de campo es aquel tipo de investigación a través de la cual se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural” Finalmente la investigación de campo reúne la

información necesaria recurriendo al contacto directo con los hechos o fenómenos que se muestran en estudio.

La investigación adquiere carácter documental ya que analiza e interpreta un conjunto de información suministrada por el cliente interno de la Dirección de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, además se apoyó en trabajos de investigación previos así como de bibliografía publicada lo cual permitió cotejar la realidad y determinar situaciones que permiten dar respuesta a la problemática. Tal como lo reseña Rojas (2006;158): "La investigación de campo siempre se apoya en la investigación documental y la información obtenida a su vez se convertirá en apoyo para otras investigaciones de fenómenos similares"

En cuanto al nivel, la investigación se desarrolló bajo los parámetros de una investigación descriptiva, ya que da a conocer características de los procesos de la variable a estudiar. Según Hernández R., y otros (1998;60): "En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así (válgase la redundancia) describir lo que se investiga". Es por ello que se obtiene información acerca de la problemática, para posteriormente describir sus implicaciones.

Colectivo a Investigar

Es indispensable para la realización de la investigación dar a conocer a quienes se le aplicará el instrumento de recolección de datos. El colectivo, se refiere a la población que se va a investigar, a su vez proporcionará información real, es decir, informará al investigador sobre lo que está ocurriendo en ese momento.

En el presente estudio, el colectivo a investigar está conformado por *los clientes internos*, en este caso se refiere a los trabajadores activos que hacen vida en

la institución y que en determinadas oportunidades acuden ante la Dirección de Recursos Humanos (DRRHH) con el objeto de solucionar algún problema o inconveniente en materia de Recursos Humanos. De acuerdo a su tipología el personal se clasifica en: Docentes, Administrativos y Obreros.

De acuerdo a información suministrada por la DRRHH, se tiene que existen más de 8.000 trabajadores activos (Docentes, Administrativos y Obreros) distribuidos en toda la institución, consecuentemente es una población muy numerosa y se hace necesario la determinación de una muestra. Para ello se tomó en cuenta la cantidad de trabajadores tanto Docentes como Administrativos y Obreros que acuden diariamente ante la Dirección de Recursos Humanos y durante el lapso de un(1) mes dicha información provino de un registro diario de la recepción de la DRRHH durante el mes de junio del año 2015, el cual se presenta en el siguiente *cuadro N°01*.

Cuadro N°01

Visita Diaria de Trabajadores ante la DRRHH

Días	**Semana 1**	**Semana 2**	**Semana 3**	**Semana 4**	**Total**
Lunes	20	23	19	33	95
Martes	35	26	24	31	116
Miércoles	15	22	31	29	97
Jueves	20	32	29	19	100
Viernes	13	19	24	27	83
Total visitas de trabajadores	**103**	**122**	**127**	**139**	**491**

Fuente: Dirección de Recursos Humanos (2015)

De acuerdo al cuadro anterior se aplicará la siguiente formula correspondiente a un muestreo aleatorio simple:

N= 491 n= muestra

E= 10% = 0,15 Error máximo permitido

NC= 95% Z= 1,65 Coeficiente de confianza

P=0,5 probabilidad de éxito

Q= 0,5 Probabilidad de éxito

n/N % de la muestra de la población

$$n=\frac{Z^2}{\frac{E^2}{PxQ}+\frac{Z^2}{N}}=\frac{(1{,}65)^2}{\frac{(0{,}10)^2}{0{,}5x0{,}5}+\frac{(1{,}65)^2}{491}}=\frac{2{,}7225}{\frac{0{,}01}{0{,}25}+\frac{2{,}7225}{491}}=\frac{2{,}7225}{0{,}04+0{,}005544}$$

$$n=\frac{2{,}7225}{0{,}045544}=59{,}77 \Rightarrow \mathbf{60}$$

Lo anterior deja como resultado el colectivo a investigar de la presente investigación a través de un muestro aleatorio simple conformado por un total de sesenta (60) clientes internos correspondientes a trabajadores activos (Docente, Administrativo y Obrero) de la institución pública del sector universitario.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos constituyen herramienta fundamental en todo proceso de investigación ya que permiten al investigador recabar la información necesaria para el logro de los objetivos. Debido a la complejidad, se hace necesario la utilización de instrumentos de recolección de datos adecuados, como bien lo reseña Gómez, M. (2006;122): "un instrumento de recolección adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los

conceptos o las variables que el investigador tiene en mente". Para la recolección de datos en este estudio se utilizó la técnica de la encuesta, la cual Rojas, S (2006;221) describe de la siguiente manera: "Consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra. Los instrumentos que pueden emplearse para levantar una encuesta son el cuestionario o la cédula de entrevista". De acuerdo a lo anterior, se procedió a utilizar el cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual fue aplicado al *cliente interno* que acude ante la DRRHH de la institución objeto de estudio. García, F. (2004;29): define cuestionario como: "Un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador". Cabe destacar que el instrumento de recolección de datos fué diseñado por el investigador, el mismo contiene los aspectos a medir, evaluar y que se desean conocer del objeto de estudio.

Técnicas de Análisis y Presentación de la Información

Es fundamental que en la investigación se presente la información de manera ordenada y en virtud que se realizaron estudios cuantitativos, se procede a indicar la manera en cómo se presenta la información y las técnicas a utilizar: posterior a la realización de la encuesta a través del cuestionario se utilizó la técnica de la estadística descriptiva, donde se presentan una serie de tablas y gráficos estadísticos que permitirán reflejar información valiosa, además veraz y confiable que se determinó del colectivo a investigar. Según Gómez, M. (2006;121): "Bajo la perspectiva cuantitativa, recolectar los datos es equivalente a "medir". De acuerdo con la definición clásica del término, ampliamente difundida, *medir* significa asignar números a objetos y eventos de acuerdo con ciertas reglas"

Confiabilidad y Validez

Todo instrumento debe ser sometido a revisiones para verificar que cumpla con necesidades de la investigación, es por ello que Rojas, S (2006;201): señala que: "Cualquier instrumento que se diseñe debe reunir las condiciones de confiabilidad y validez. Si capta siempre bajo idénticas condiciones la misma información, se dice que es confiable; cuando recoge la información para la que fue diseñado, se afirma que cumple con el requisito de validez".

Para poder llevar a cabo la investigación los instrumentos de recolección de datos fueron validados por tres especialistas en la materia los cuales certificaron que servirían para obtener información necesaria para dar respuesta a los objetivos de la investigación, a posteriori, la confiabilidad y los resultados fueron también validados por un profesional en estadística. *Ver anexos B y C.*

Cuadro Nº02

Técnico Metodológico

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición de la Dimensión	Indicadores	ITEMS	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Analizar la calidad en la prestación de servicio al cliente interno que brinda la Dirección de Recursos Humanos de Institución Pública del Sector Universitario a fin de identificar oportunidades de mejora.	Diagnosticar la calidad de servicio al cliente interno que ofrece la Dirección de Recursos Humanos de institución pública del sector universitario.	Calidad de Servicio	Es el nivel de excelencia que una organización ha escogido alcanzar para satisfacer a sus clientes claves. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha efectividad.	1.Dimensiones de la calidad de servicio	1.1. Capacidad de respuesta. 1.2. Cortesía. 1.3. Credibilidad. 1.4. Accesibilidad. 1.5. Comunicación.	Encuesta (Cuestionario)	Cliente interno de la institución

Cuadro Nº02 (Continuación)

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición de la Dimensión	Indicadores	ITEMS	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Analizar la calidad en la prestación de servicio al cliente interno que brinda la Dirección de Recursos Humanos de Institución Pública del Sector Universitario a fin de identificar oportunidades de mejora.	Identificar los elementos que inciden en la calidad de servicio que brinda la Dirección de Recursos Humanos adscrita a la institución.	Elementos que inciden en la calidad de servicio	Consiste en una serie de componentes que impactan de manera positiva a negativa a una organización	2.Cultura Organizacional	2.1. Normas.	Encuesta (Cuestionario)	Cliente interno de la institución
				3.Clima Organizacional	3.1. Ambiente laboral		
				4.Talento Humano	4.1. Enfoque al servicio. 4.2. Disposición. 4.3. Imagen.		
				5.Recursos Materiales	5.1. Tecnología.		

Cuadro Nº02 (Continuación)

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición de la Dimensión	Indicadores	ITEMS	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Analizar la calidad en la prestación de servicio al cliente interno que brinda la Dirección de Recursos Humanos de Institución Pública del Sector Universitario a fin de identificar oportunidades de mejora.	Analizar oportunidades de mejora al servicio prestado por la Dirección de Recursos Humanos con altos niveles de calidad en lo relativo al servicio al cliente interno.	Mejoras al Servicio	Consiste en evaluar la calidad de servicio percibida y esperada por los clientes con el fin medir su satisfacción y de determinar las oportunidades de mejoras al servicio que ofrece una organización	6.Satisfacción del Cliente	6.1. Servicio Percibido. 6.2. Servicio Esperado.	Encuesta (Cuestionario)	Cliente interno de la institución

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A través de este capítulo se presentan los resultados obtenidos durante la ejecución de la investigación, donde se responden las interrogantes y se cotejan con la información obtenida, con la teoría existente sobre el tema y las investigaciones del autor. Rojas, S. (2006): realiza un análisis de dichas etapas de la siguiente manera:

> "Análisis: consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación.
> Interpretación: es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada, pero para ello es necesario ligar los hallazgos con otros conocimientos disponibles manejados en el planteamiento del problema y marco teórico y conceptual". (p.333).

Es importante señalar que para desarrollar la presente investigación se plantearon tres (3) objetivos específicos y el proceso de medición para el logro de los mismos se realizó bajo una encuesta aplicada a través de un cuestionario. Dicho instrumento es basado a un escalamiento tipo Likert el cual Gómez, M. (2006) lo define de la siguiente manera:

> "Consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. A cada uno se les asigna una reacción de los sujetos y a cada uno se le asigna un valor numérico". (p.132).

Por lo tanto en el cuestionario se tomó escala con cinco opciones de respuesta identificadas con valores del 1 al 5 de la siguiente manera:

1= Muy en desacuerdo.

2= En desacuerdo.

3=Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

4= De acuerdo.

5= Muy de acuerdo.

El cuestionario tipo Likert fue aplicado a una muestra conformada por un total de sesenta (60) clientes internos que acuden a la Dirección de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio y fueron elegidos de manera aleatoria, sin que implique discriminación entre el cliente interno activo y el cliente interno jubilado. Se utilizaron quince (15) ITEMS desglosados a través de veinte (20) interrogantes que permitirían medir los resultados de interés en esta investigación.

El primer objetivo específico de esta investigación se basó en diagnosticar la calidad de servicio al cliente interno que ofrece la Dirección de Recursos Humanos de institución pública del sector universitario objeto de estudio, para ello se hizo necesario medir ciertas dimensiones de la calidad de servicio citadas en las bases teóricas de esta investigación y que fueron el resultado de los estudios de los profesores Parasuraman, A., Zeithml, V. y Berry, L. Consecuentemente se realizaron (8) preguntas sobre cinco (5) dimensiones de la calidad de servicio. La primera pregunta buscó medir la *capacidad de respuesta* que tienen los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos con respecto a las solicitudes del cliente interno.

Para vaciar los resultados a continuación se presenta la siguiente *tabla N°01*.

Tabla N°01

ITEM 1.1. Capacidad de respuesta.

Interrogante: El personal tiene capacidad para dar respuesta a sus solicitudes.

Significación	Porcentaje	Frecuencia
Muy de acuerdo	**17%**	10
De acuerdo	**23%**	14
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	**15%**	9
En desacuerdo	**25%**	15
Muy en desacuerdo	**20%**	12
TOTAL	**100%**	**60**

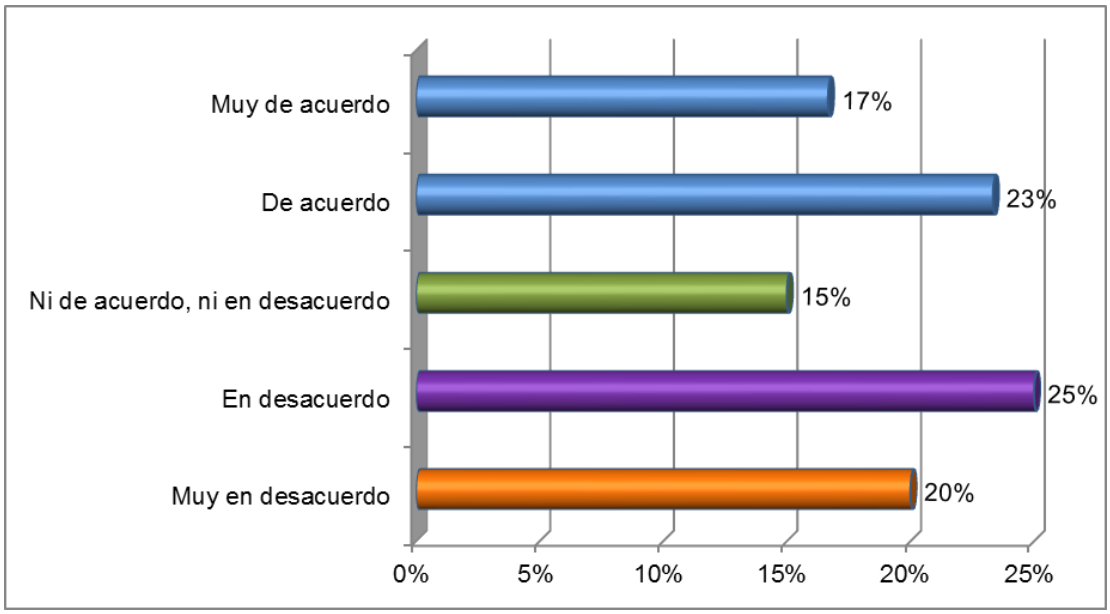
Fuente: *Velasco, J. (2016).*

Para visualizar los resultados con respecto al *ITEM 1.1* de una manera más óptima se presenta el siguiente *gráfico N°01 (de barras).*

Gráfico N°01

Distribución de porcentajes. **ITEM 1.1.**

Interrogante: El personal tiene capacidad para dar respuesta a sus solicitudes.



Fuente: *Velasco, J. (2016).*

De acuerdo a lo anterior, se observa que por mayoría minoritaria, 15/60 personas/población respondieron estar "en desacuerdo" con respecto a la *capacidad de respuesta* que tiene el personal para dar a sus solicitudes. Sin embargo una minoría que se acerca a la otra mitad para un total de 14/60 personas/población respondió "de acuerdo" a lo que se le preguntó. Observando el *gráfico N°01* permite visualizar que en las opciones; "muy de acuerdo", "muy en desacuerdo", "ni de acuerdo, ni en desacuerdo" predominó cierta negatividad en las respuestas y no por mucha diferencia respecto de los que respondieron positivamente. Sin embargo esto hace pensar que se está presentando una debilidad en esta dimensión de calidad de servicio que posteriormente dará pie a que se planteen recomendaciones.

En concordancia de lo anterior la dimensión subsiguiente que se presenta es la *cortesía* que tienen los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos para atender al cliente interno y corresponde al ITEM 1.2. Para medir tal cuestión se realizaron dos (2) preguntas y se representan los resultados de la siguiente manera:

Tabla N°02

ITEM 1.2. Cortesía

Interrogante: La persona que lo atendió fue amable y consideró su sugerencia.

Significación	Porcentaje	Frecuencia
Muy de acuerdo	**22%**	13
De acuerdo	**28%**	17
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	**3%**	2
En desacuerdo	**35%**	21
Muy en desacuerdo	**12%**	7
TOTAL	**100%**	**60**

Fuente: *Velasco, J. (2016).*

Para la siguiente interrogante *ver tabla N°0.3*

Tabla N°03

ITEM 1.2. Cortesía (continuación).

Interrogante: La persona que lo atendió fue cortés con usted.

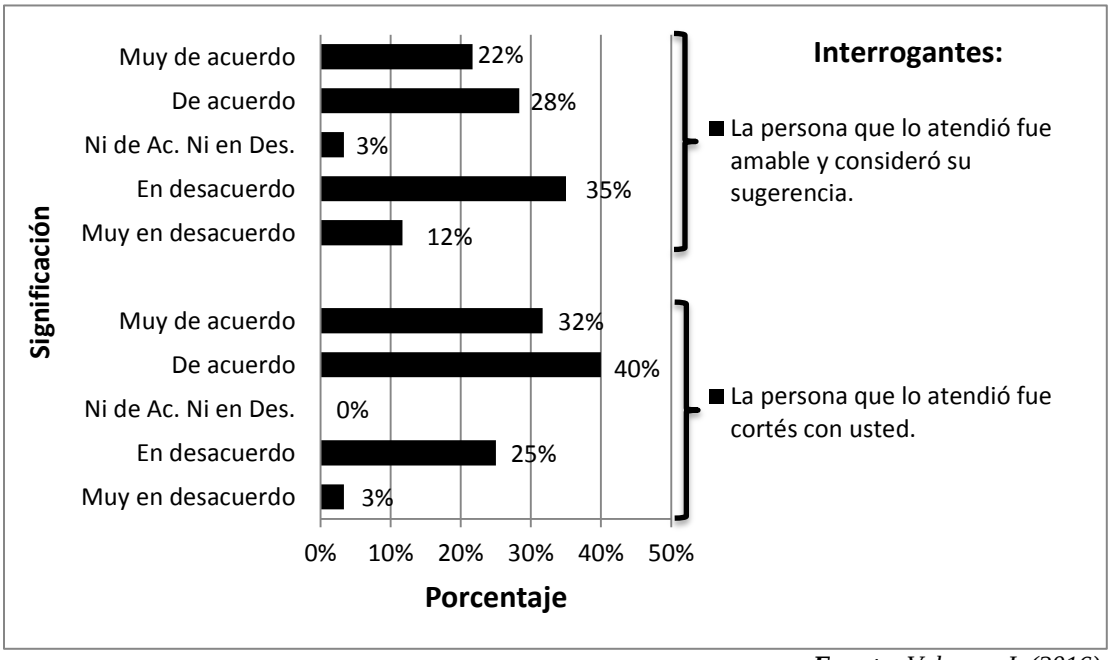
Significación	Porcentaje	Frecuencia
Muy de acuerdo	**32%**	19
De acuerdo	**40%**	24
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	**0%**	0
En desacuerdo	**25%**	15
Muy en desacuerdo	**3%**	2
TOTAL	**100%**	**60**

Fuente: *Velasco, J. (2016).*

En este caso, los resultados que reflejan las tablas N°02 y N°03 respectivamente respecto a la *cortesía* se representarán a continuación de manera más objetiva en un solo gráfico:

Gráfico N°02

Distribución de porcentajes. **ITEM 1.2.**



Fuente: *Velasco, J. (2016).*

Cabe destacar que ambas preguntas miden el mismo ITEM 1.2 relacionado con la *cortesía.* De acuerdo al gráfico anterior se evidencia que existe cierta ambigüedad en las opiniones ya que en una de las preguntas el resultado fue positivo y en la otra pregunta respondieron de manera negativa. En conclusión el autor percibe deficiencia en la calidad de prestación al servicio en virtud que el 35% de los clientes internos consideran que el personal no es amable, sin embargo un 40% consideró que el personal lo trató con cortesía. Es importante considerar esto como una importante debilidad y se hace necesario tomar medidas correctivas en cuanto a la situación planteada.

Otro punto a tratar se refiere a la *credibilidad* en la atención al cliente que brinda el talento humano de la Dirección de Recursos Humanos. Para medirla se interrogó a la población y en consecuencia surgen los siguientes resultados. *Ver tabla N°04.*

Tabla N°04

ITEM 1.3. Credibilidad.

Interrogante: El personal le brinda la credibilidad que usted requiere.

Significación	Porcentaje	Frecuencia
Muy de acuerdo	**13%**	8
De acuerdo	**23%**	14
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	**32%**	19
En desacuerdo	**20%**	12
Muy en desacuerdo	**12%**	7
TOTAL	**100%**	**60**

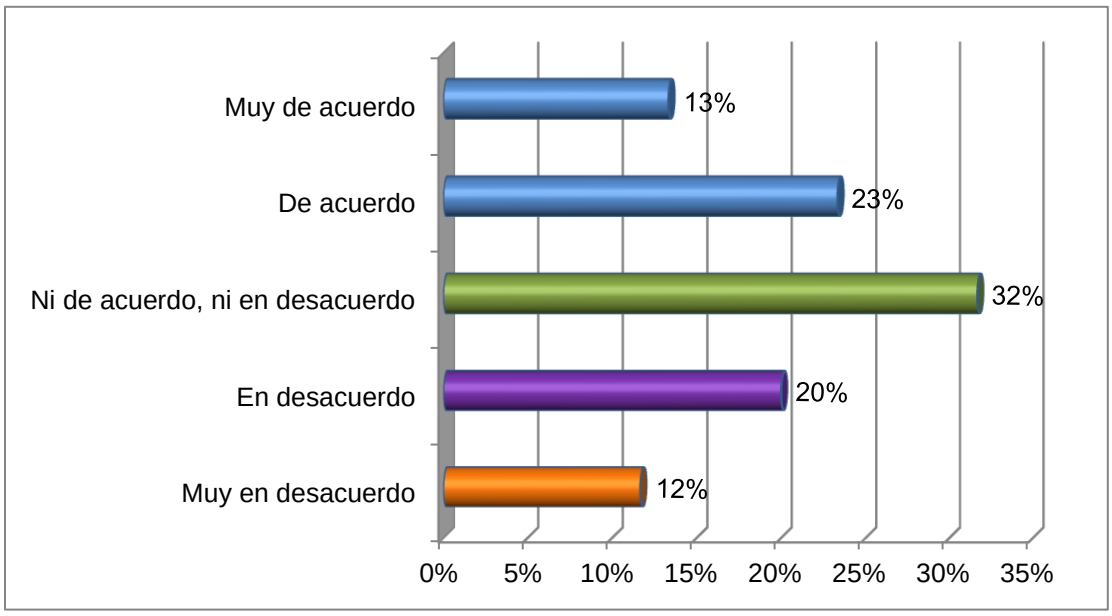
Fuente: *Velasco, J. (2016).*

Igualmente se realiza el siguiente gráfico para visualizar óptimamente los resultados:

Gráfico N°03

Distribución de porcentajes. **ITEM 1.3.**

Interrogante: El personal le brinda la credibilidad que usted requiere.



Fuente: *Velasco, J. (2016).*

Es interesante lo que se observa en los resultados, ya que un 32% de los clientes internos prefirió no opinar al respecto, o quizás no estaban seguros de su opinión. Sin embargo, la mayoría de la población piensa que la Dirección de Recursos Humanos les brinda la credibilidad en sus trámites. Unas 12/60 personas/población consideraron que no les brinda la credibilidad que ellos necesitan.

Otra dimensión que el autor consideró importante medir fue la *accesibilidad.* De acuerdo a lo planteado en la presente investigación se describe que el personal por lo general evita el contacto con el cliente interno, reducen los canales de comunicación o evaden la problemática. Sin embargo el investigador plantea que eso puede atribuirse a la falta de tiempo de la persona para atender al cliente generada por la carga laboral diaria.

Para medir la accesibilidad que tiene el personal de la Dirección de Recursos Humanos respecto del cliente interno se realizaron dos (2) preguntas y los resultados se representarán de la misma manera que se viene haciendo en el transcurso de este capítulo *(ver tabla N°05 y N°06 respectivamente y gráfico N°04).*

Tabla N°05

ITEM 1.4. Accesibilidad

Interrogante: Cuando acude a plantear situaciones, el personal es accesible.

Significación	Porcentaje	Frecuencia
Muy de acuerdo	**12%**	7
De acuerdo	**33%**	20
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	**12%**	7
En desacuerdo	**35%**	21
Muy en desacuerdo	**8%**	5

Fuente: *Velasco, J. (2016).*

Tabla N°06

ITEM 1.4. Accesibilidad (continuación).

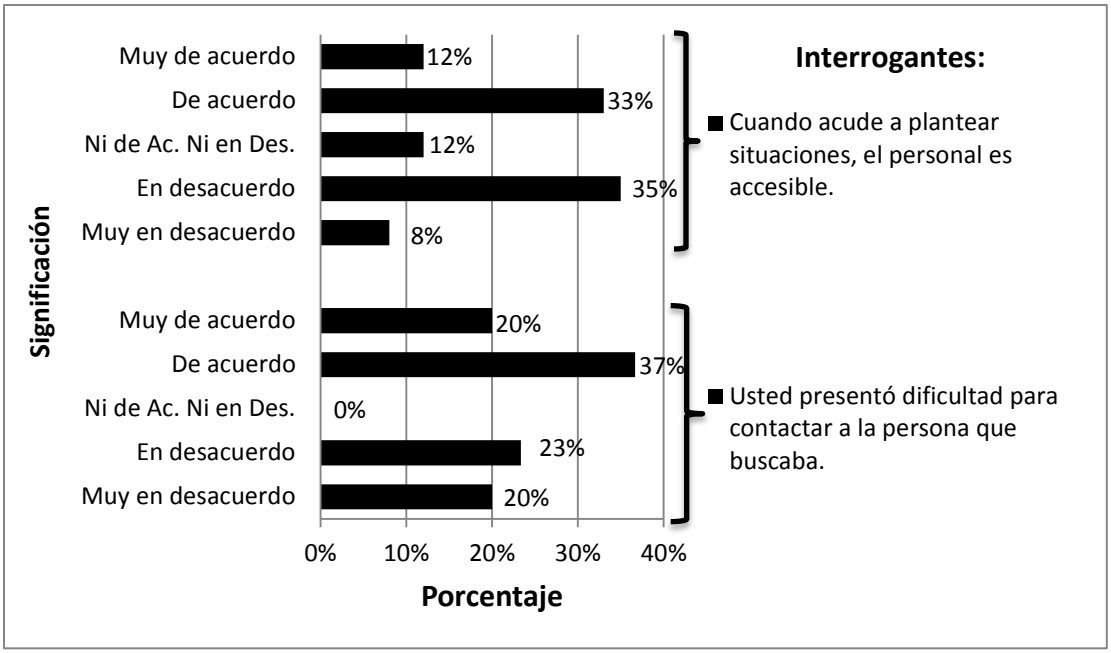
Interrogante: Usted presentó dificultad para contactar a la persona que buscaba.

Significación	Porcentaje	Frecuencia
Muy de acuerdo	**20%**	12
De acuerdo	**37%**	22
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	**0%**	0
En desacuerdo	**23%**	14
Muy en desacuerdo	**20%**	12
TOTAL	**100%**	**60**

Fuente: *Velasco, J. (2016).*

Gráfico N°04

Distribución de porcentajes. **ITEM 1.4.**



Fuente: *Velasco, J. (2016).*

Se realizaron dos preguntas para medir esta dimensión con el fin de obtener datos más confiables, efectivamente en los resultados se evidencia datos uniformes. Con respecto a este indicador la primera pregunta elaboró de manera afirmativa y la segunda en negación. En la interrogante afirmativa se pregunta si el personal es accesible y un 35% correspondiente a 21/60 personas/población <mayoría considerable> opinó que el personal que lo atiende no es de fácil accesibilidad, y en la interrogante redactada en negación se pregunta si presentó dificultad para contactar a la persona que buscaba para lo cual un 37% correspondiente a 22/60 de las personas/población respondió que estaba de acuerdo. Claro está que hubo una contraparte que opinó que el personal si es accesible sumando un total de 20 + 14= 34 personas, lo anterior de acuerdo a las *tablas N°05 y N°06.* En conclusión, se pudo determinar que la mayoría opinó que el personal no es accesible.

La siguiente dimensión a analizar corresponde a la *comunicación* identificada con el ITEM 1.5, y se realizaron dos (2) interrogantes, esta vez ambas de manera afirmativa y los resultados se representan a través de la siguiente manera. *Ver tabla N°08, tabla N°09 y gráfico N°05).*

Tabla N°07

ITEM 1.5. Comunicación.

Interrogante: El personal utiliza lenguaje formal y es explícito con usted.

Significación	Porcentaje	Frecuencia
Muy de acuerdo	**20%**	12
De acuerdo	**25%**	15
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	**12%**	7
En desacuerdo	**25%**	15
Muy en desacuerdo	**18%**	11
TOTAL	**100%**	**60**

Fuente: *Velasco, J. (2016).*

Tabla N°08

ITEM 1.5. Comunicación (continuación).

Interrogante: El personal establece comunicación efectiva con usted: escucha y entiende sus comentarios.

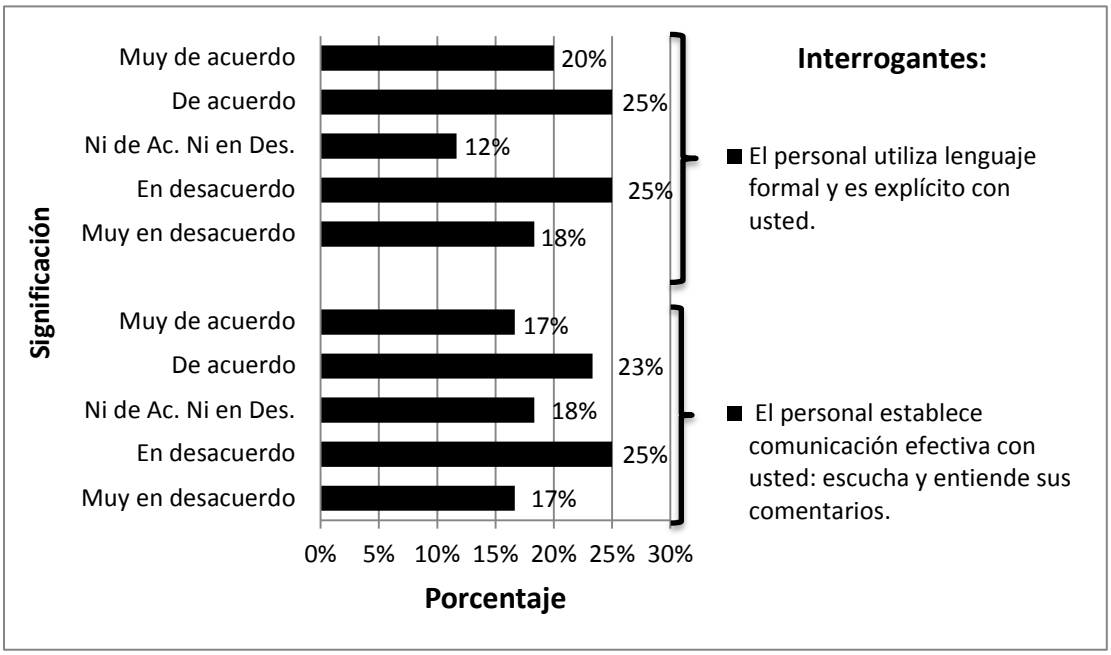
Significación	Porcentaje	Frecuencia
Muy de acuerdo	**17%**	10
De acuerdo	**23%**	14
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	**18%**	11
En desacuerdo	**25%**	15
Muy en desacuerdo	**17%**	10
TOTAL	**100%**	**60**

Fuente: *Velasco, J. (2016).*

Los resultados se visualizan de manera conjunta a través del siguiente *gráfico N°05.*

Gráfico N°05

Distribución de porcentajes. **ITEM 1.5.**



Fuente: *Velasco, J. (2016).*

Una vez más se obtienen datos interesantes producto de la encuesta e instrumento aplicado. Se hace notorio al observar el *gráfico N°05* que aproximadamente la mitad de los clientes internos encuestados parece estar de acuerdo en que la comunicación es efectiva mientras que la otra mitad opina estar en desacuerdo con que se establezca buena comunicación entre ellos y el personal.

En conclusión, las cinco dimensiones analizadas arrojaron resultados no alentadores, predominó deficiencia en la calidad de servicio que presta la Dirección de Recursos Humanos, sin embargo el autor considera que los indicadores fueron óptimos para lograr el primer objetivo de esta investigación sobre el diagnóstico de la calidad de servicio.

El segundo objetivo específico de la presente investigación se trata de: "identificar los elementos que inciden en la calidad de servicio que brinda la Dirección de Recursos Humanos adscrita a la institución". De acuerdo a ello, se establecieron indicadores para identificar dichos elementos; la cultura organizacional, el clima organizacional, el talento humano y los recursos materiales. Asimismo se establecieron ITEMS por indicador y los resultados de la encuesta realizada para este objetivo específico se refleja a continuación:

En cuanto a la *cultura organizacional*, el ITEM de interés para medir en este caso correspondió a las *normas* de la Dirección de Recursos Humanos objeto de estudio, al respecto se elaboró una (1) interrogante. *(ver tabla N°09).*

Tabla N°09

ITEM 2.1. Normas.

Interrogante: La Dirección de Recursos Humanos se rige bajo normas que cumplen con sus expectativas.

Significación	Porcentaje	Frecuencia
Muy de acuerdo	**18%**	11
De acuerdo	**42%**	25
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	**20%**	12
En desacuerdo	**15%**	9
Muy en desacuerdo	**5%**	3
TOTAL	**100%**	**60**

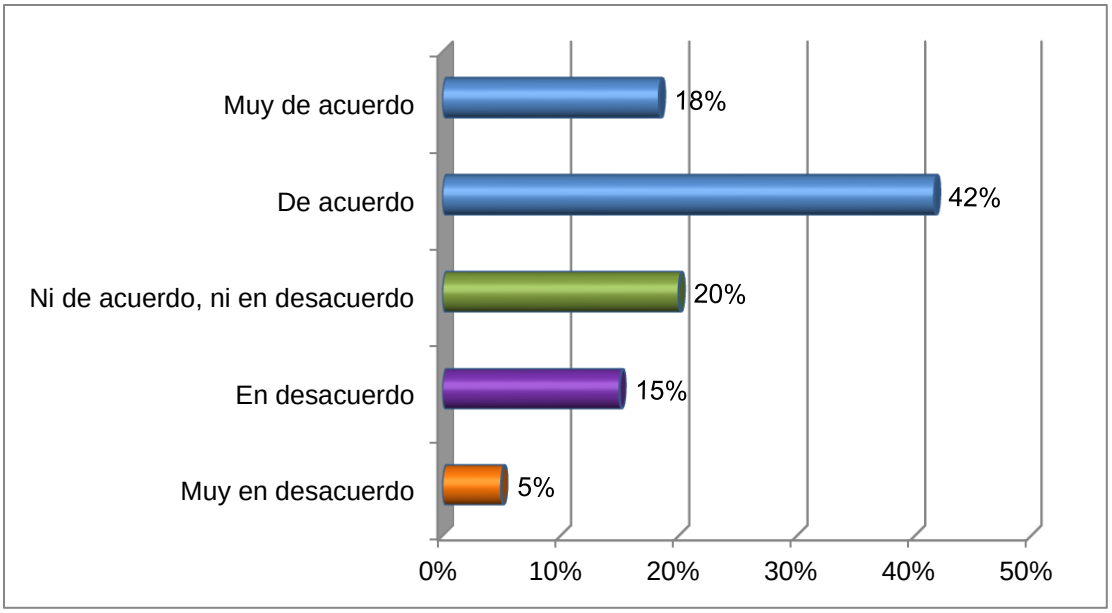
Fuente: *Velasco, J. (2016).*

A continuación se presenta el siguiente *gráfico N°06* para visualizar los resultados:

Gráfico N°06

Distribución de porcentajes. **ITEM 2.1.**

Interrogante: La Dirección de Recursos Humanos se rige bajo normas que cumplen con sus expectativas.



Fuente: *Velasco, J. (2016).*

De acuerdo al colectivo investigado se observa que la mayoría se opinó que Dirección de Recursos Humanos se rige bajo normativas claramente descritas que cumplen con las expectativas de los trabajadores. De acuerdo a la *tabla N°9* un total de 25/60 personas/población estuvo "de acuerdo", 11/60 "muy de acuerdo", 12/60 prefirió no opinar, 9/60 "en desacuerdo" y 3/60 "muy en desacuerdo".

Según lo descrito en las bases teóricas de la presente investigación surge además otro indicador que permite identificar otros elementos que inciden en la calidad de servicio y en este caso, se quiso determinar la opinión del cliente interno con respecto al *ambiente laboral* que se percibe cuando acuden a la Dirección de Recursos Humanos.

Al respecto se reflejan los resultados obtenidos en la siguiente *tabla N°10.*

Tabla N°10

ITEM 3.1. Ambiente Laboral.

Interrogante: En la Dirección de Recursos Humanos usted percibe un ambiente laboral armonioso.

Significación	Porcentaje	Frecuencia
Muy de acuerdo	**13%**	8
De acuerdo	**40%**	24
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	**3%**	2
En desacuerdo	**35%**	21
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	**3%**	2
Muy en desacuerdo	**8%**	5

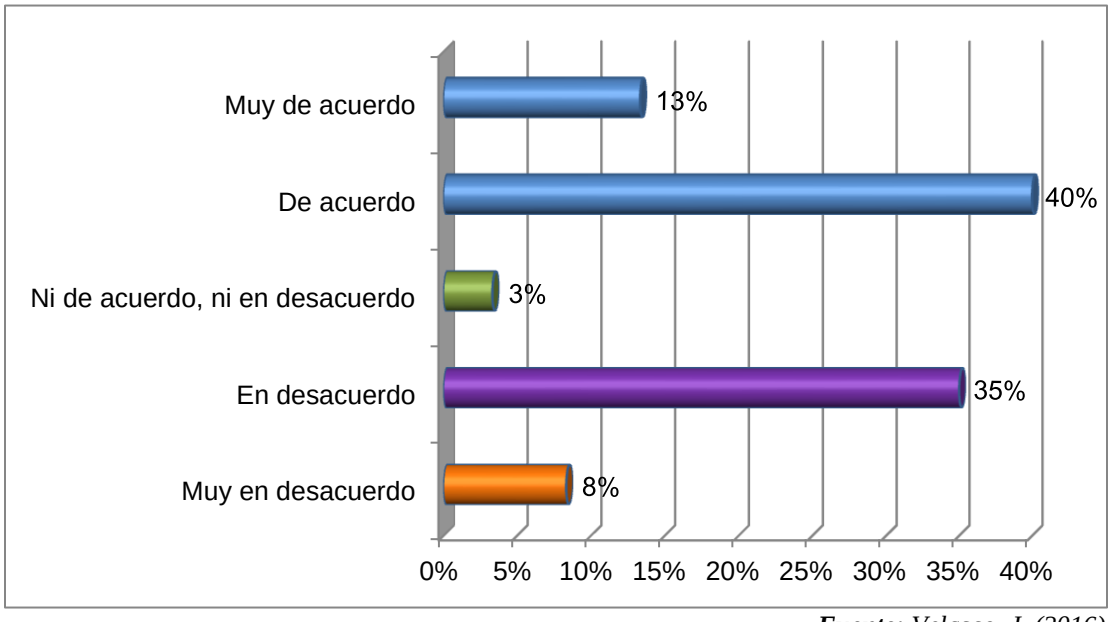
Fuente: *Velasco, J. (2016).*

Para visualizar con más claridad ver *gráfico N°07.*

Gráfico N°07

Distribución de porcentajes. **ITEM 3.1.**

Interrogante: En la Dirección de Recursos Humanos usted percibe un ambiente laboral armonioso.



Fuente: *Velasco, J. (2016).*

La mayoría percibió una ambiente laboral armonioso representado por un 40% de la población, asimismo otro 35% opinó lo contrario. Sin embargo se puede considerar los resultados son mayoritariamente positivos en virtud que otro 13% percibió buen ambiente en contra de otro 8% de la población, poco incide en los resultados el 3% restante correspondiente a 2/60 personas/población que prefirió reservarse su opinión.

El investigador considera como de mayor relevancia y significación el indicador que se presenta a continuación y se trata del *talento humano* que labora en la Dirección de Recursos Humanos, pues es el factor fundamental para que el cliente interno se sienta a gusto con el servicio que ofrece la Dirección, asimismo son los encargados de atenderlo y prestarle servicio, teniendo en cuenta sus necesidades para finalmente poder cubrir sus expectativas plenamente. Según Rodríguez J., y otros (2007;191): "La gestión del recurso humano juega un papel primordial para que las empresas puedan proporcionar un servicio de calidad. En ese sentido, diversos estudios han demostrado que la gestión del recurso humano es una de las variables que mejor presiden los resultados obtenidos por las empresas en términos de calidad".

En consecuencia de la anterior idea se hizo necesario estudiar sobre la opinión del cliente interno con respecto al talento humano y la encuesta se realizó en base a tres (3) ITEMS de interés: enfoque al servicio, disposición e imagen.

A continuación se presentan los resultados correspondientes a la opinión del cliente interno con respecto del *enfoque al servicio* que tiene el talento humano que labora en la Dirección de Recursos Humanos. *Ver tabla N° 11 y gráfico N°08.*

Tabla N°11

ITEM 4.1. Enfoque al servicio.

Interrogante: El personal de la Dirección de Recursos Humanos está enfocado a un servicio de calidad.

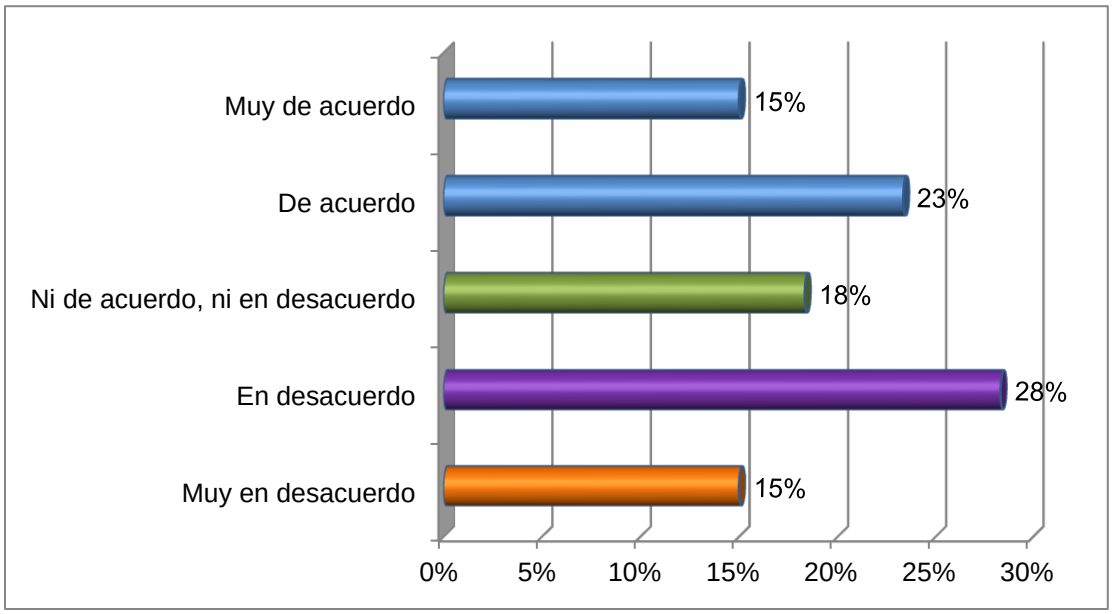
Significación	Porcentaje	Frecuencia
Muy de acuerdo	**15%**	9
De acuerdo	**23%**	14
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	**18%**	11
En desacuerdo	**28%**	17
Muy en desacuerdo	**15%**	9
TOTAL	**100%**	**60**

Fuente: *Velasco, J. (2016).*

Gráfico N°08

Distribución de porcentajes**. ITEM 4.1**

Interrogante: El personal de la Dirección de Recursos Humanos está enfocado a un servicio de calidad.



Fuente: *Velasco, J. (2016).*

Lamentablemente un 28% de los encuestados estuvo “en desacuerdo” con respecto a lo que se le pregunto, dicho porcentaje representa la mayoría para un total de 17/60 personas/población. Aun así hubo un cercano 23% que estuvo “de acuerdo” con lo interrogado y una igualdad de porcentajes (15%) “muy de acuerdo” y “muy en desacuerdo” respectivamente. Para sorpresa del investigador 18% reservó su opinión. Sin embargo los resultados en este aspecto determinan una debilidad en la Dirección de Recursos Humanos. En las recomendaciones posteriores se analizarán con más detalle las medidas correctivas que se deben tomar para este y otros aspectos de relevancia en la investigación.

A continuación el ITEM subsiguiente corresponde a la disposición del talento humano para la atención al cliente, se realizó una pregunta única y los resultados se reflejan a continuación. *Ver tabla N°12 y gráfico N°09.*

Tabla N°12

ITEM 4.2. Disposición.

Interrogante: Usted opina que el personal de la Dirección de Recursos Humanos tiene disposición para atender al cliente.

.

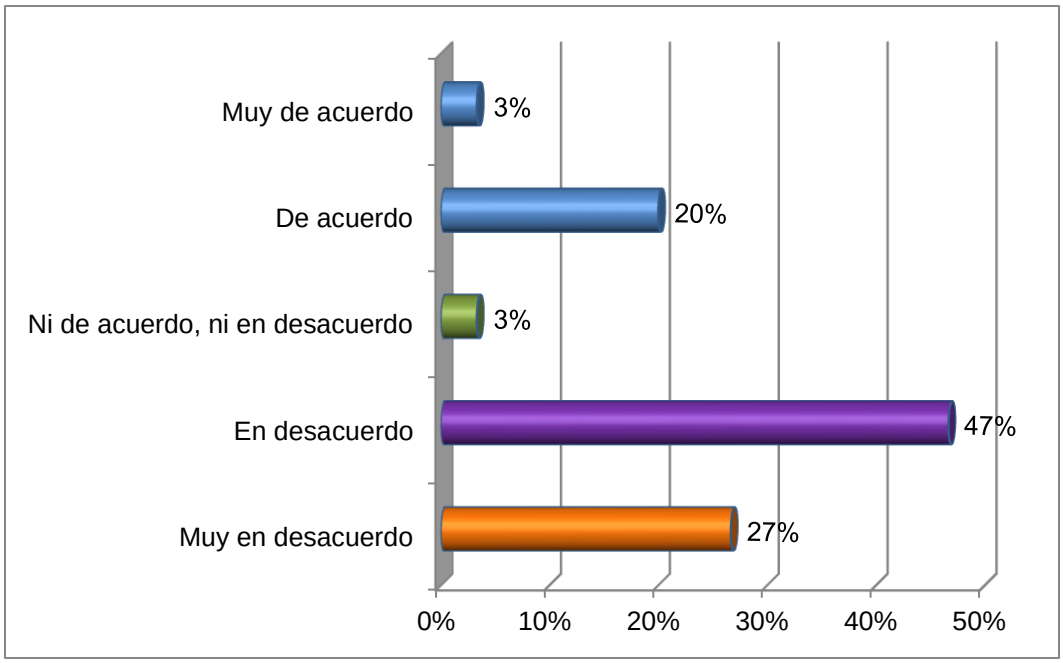
Significación	Porcentaje	Frecuencia
Muy de acuerdo	**3%**	2
De acuerdo	**20%**	12
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	**3%**	2
En desacuerdo	**47%**	28
Muy en desacuerdo	**27%**	16
TOTAL	**100%**	**60**

Fuente: *Velasco, J. (2016).*

Gráfico N°09

Distribución de porcentajes. **ITEM 4.2.**

Interrogante: Usted opina que el personal de la Dirección de Recursos Humanos tiene disposición para atender al cliente.



Fuente: *Velasco, J. (2016).*

De acuerdo a la opinión de los encuestados, surge otra debilidad en la Dirección de Recursos Humanos y es que parece notoria la indisposición del personal para atender a al cliente interno. A posteriori se recomendarán medidas para corregir este aspecto. Un abrumador 47% opinó que el personal no cuenta con la disposición para atenderlo, y otro desalentador 27% estuvo "muy en desacuerdo" lo cual arroja resultados determinantes hacia la negación. Se visualiza un 20% piensa positivo, es decir que el personal tiene disposición de atenderlo. Finalmente y en igualdad de porcentajes (3%) opinó "muy de acuerdo" seguido de la población restante que al parecer no quiso opinar al respecto.

A continuación el ITEM siguiente se trata de la imagen que tienen los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos, esto es; su presencia. *Ver tabla N°13.*

Tabla N°13

ITEM 4.3. Imagen.

Interrogante: El personal tiene buena presencia (imagen personal).

Significación	Porcentaje	Frecuencia
Muy de acuerdo	**20%**	12
De acuerdo	**23%**	14
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	**38%**	23
En desacuerdo	**17%**	10
Muy en desacuerdo	**2%**	1
TOTAL	**100%**	**60**

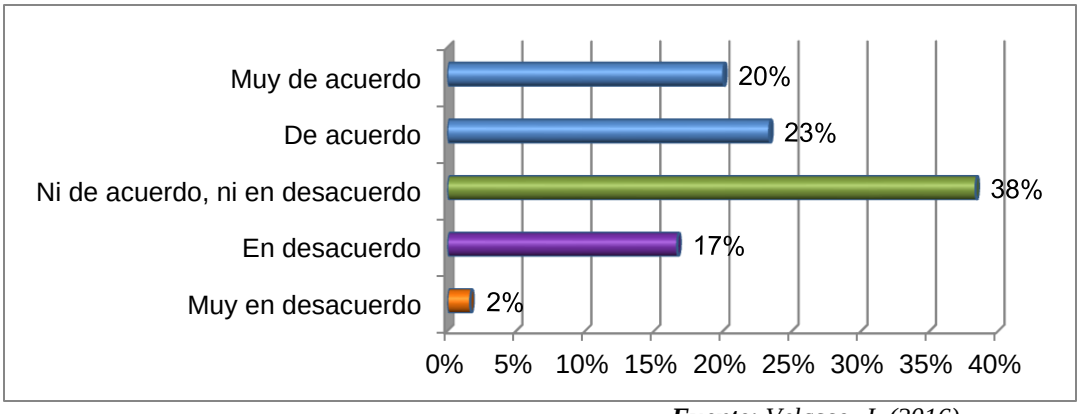
Fuente: *Velasco, J. (2016).*

Se observa un interesante 38% no quiso opinar al respecto, quizás pueda deberse a la no discriminación de los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos. Observemos el siguiente *gráfico N°10* para ahondar más al respecto.

Gráfico N°10

Distribución de porcentajes. **ITEM 4.3.**

Interrogante: El personal tiene buena presencia (imagen personal).



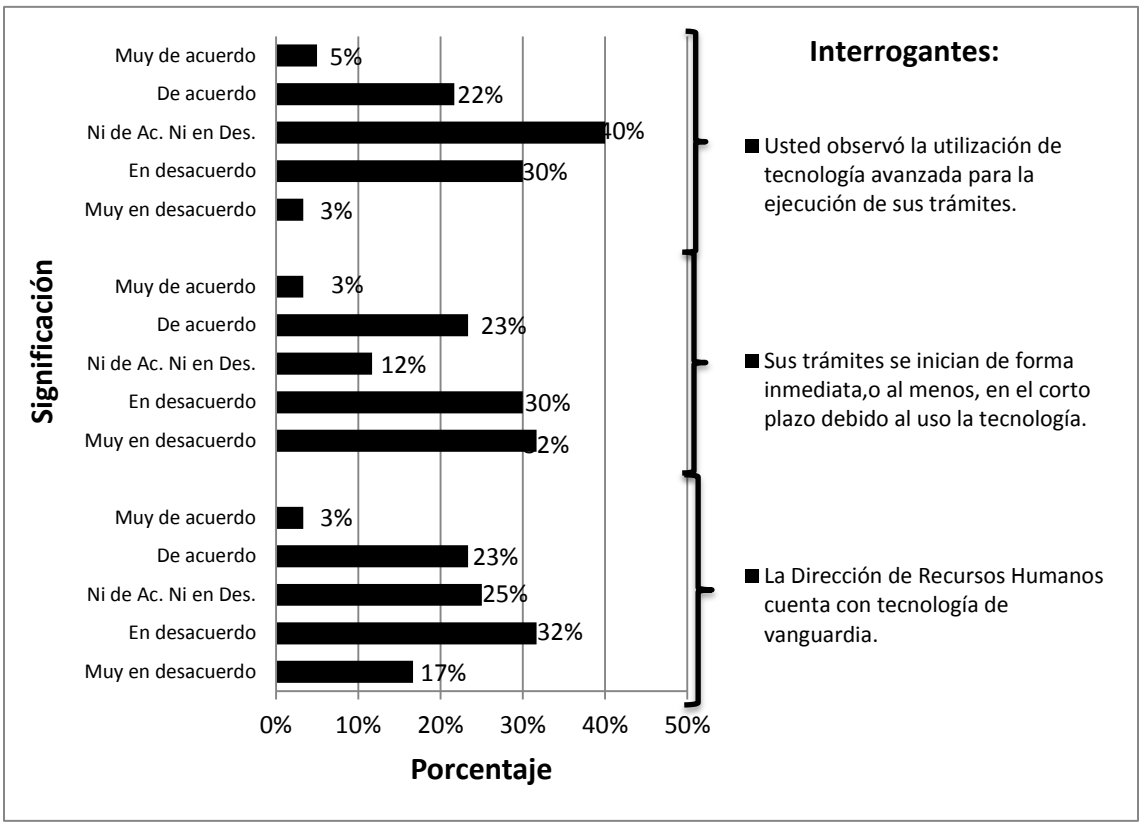
Fuente: *Velasco, J. (2016).*

Los resultados fueron positivos en virtud que se evidencia que un 23% seguido de un 20% estuvo "de acuerdo" y "muy de acuerdo" respectivamente, con la presencia que tiene el personal que lo atiende, asimismo otro 17% y 2% estuvo "en desacuerdo" y "muy en desacuerdo".

El indicador siguiente se refiere a los *recursos materiales.* Con motivo a descastar ambigüedades, el investigador consideró pertinente realizar tres (3) preguntas y el ITEM en este caso correspondió a *tecnología* utilizada por la Dirección de Recursos Humanos. Las tres (3) preguntas se realizaron en afirmativo por lo que se representarán los resultados en un solo *gráfico N°11*.

Gráfico N°11

Distribución de porcentajes. **ITEM 5.1.**



Fuente: *Velasco, J. (2016).*

Los resultados apuntan a un "en desacuerdo" de los encuestados. Para aclarar el panorama visual se sumó el total de las respuestas del colectivo investigado respecto a cada significación o categoría, consecuentemente los resultados fueron los siguientes. *Ver tabla N°14.*

Tabla N°14

ITEM 5.1. Tecnología.

Sumatoria de la opinión del colectivo investigado.

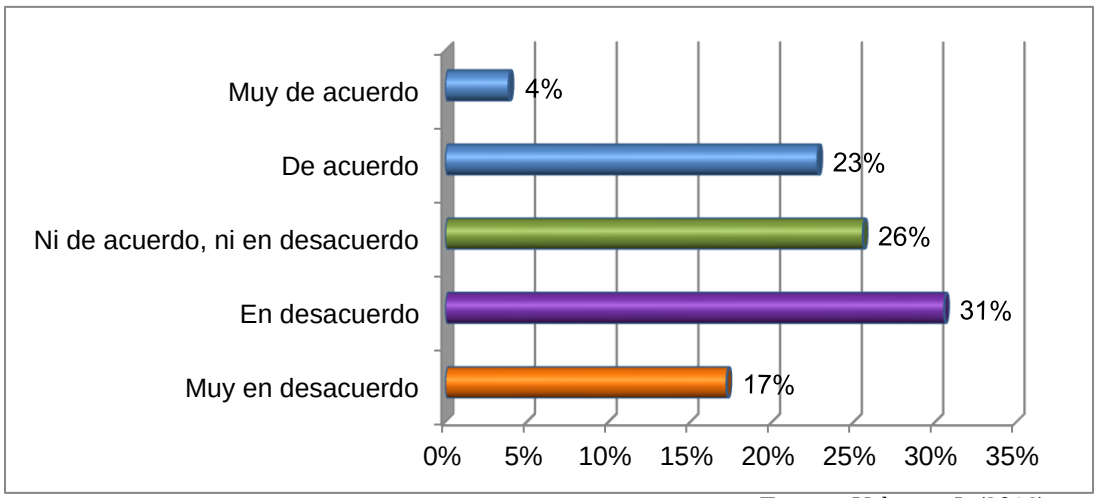
Significación	Porcentaje	Frecuencia
Muy de acuerdo	**4%**	7
De acuerdo	**23%**	41
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	**26%**	46
En desacuerdo	**31%**	55
Muy en desacuerdo	**17%**	31
TOTAL	**100%**	**180**

Fuente: *Velasco, J. (2016).*

Se hace necesario visualizarlo de manera aún más sencilla por lo cual se presenta el siguiente gráfico general donde se coteja el resultado final de los porcentajes del referido ITEM tomando como referencia los datos de la *tabla N°14.*

Gráfico N°12

Distribución final porcentajes**. ITEM 5.1 (continuación).**



Fuente: *Velasco, J. (2016).*

De esta manera son notorios los resultados y es que de entre las tres interrogantes basadas en la *tecnología* empleada por Dirección de Recursos Humanos, efectivamente una mayoría representada por un 31% estuvo "en desacuerdo", un 26% no opinó, un 23% de los clientes internos se manifestó positivamente indicando que les parece útil la tecnología implementada, otro 17% opinó negativamente estando "muy en desacuerdo" y otros pocos (4%) "muy de acuerdo". En conclusión todo parece indicar que también se deben tomar medidas correctivas al respecto, de manera que permita la utilización de tecnología más avanzada en el corto, mediano o largo plazo.

Para finalizar este análisis se nombrará el tercer objetivo específico de la investigación "Analizar oportunidades de mejora al servicio prestado por la Dirección de Recursos Humanos con altos niveles de calidad en lo relativo al servicio al cliente interno". Dicho objetivo enlaza lo que serán las recomendaciones de esta investigación. En el hilo, el autor consideró necesario medir el indicador *satisfacción del cliente*, cuyos ITEMS subsiguientes son el servicio que percibe el cliente interno y el servicio que espera recibir.

Para ello, se realizaron por una parte; una (1) interrogante para medir lo que es el *servicio percibido* (ITEM 6.1), y por la otra; tres (3) interrogantes que permitieron medir el *servicio esperado* (ITEM 6.2) por el cliente interno.

Los resultados en cuanto al servicio percibido se representan de la siguiente manera. *Ver tabla N°15.*

Tabla N°15

ITEM 6.1. Servicio percibido.

Interrogante: La Dirección de Recursos Humanos presta un buen servicio.

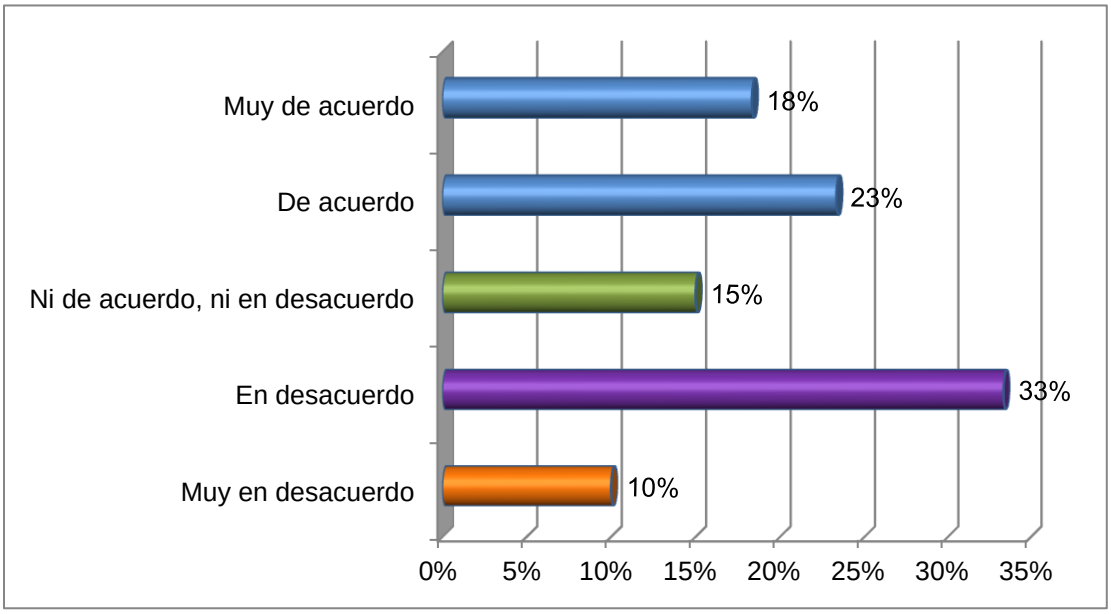
Significación	Porcentaje	Frecuencia
Muy de acuerdo	**18%**	11
De acuerdo	**23%**	14
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	**15%**	9
En desacuerdo	**33%**	20
Muy en desacuerdo	**10%**	6
TOTAL	**100%**	**60**

Fuente: *Velasco, J. (2016).*

Gráfico N°13

Distribución porcentajes. **ITEM 6.1.**

Interrogante: La Dirección de Recursos Humanos presta un buen servicio.



Fuente: *Velasco, J. (2016).*

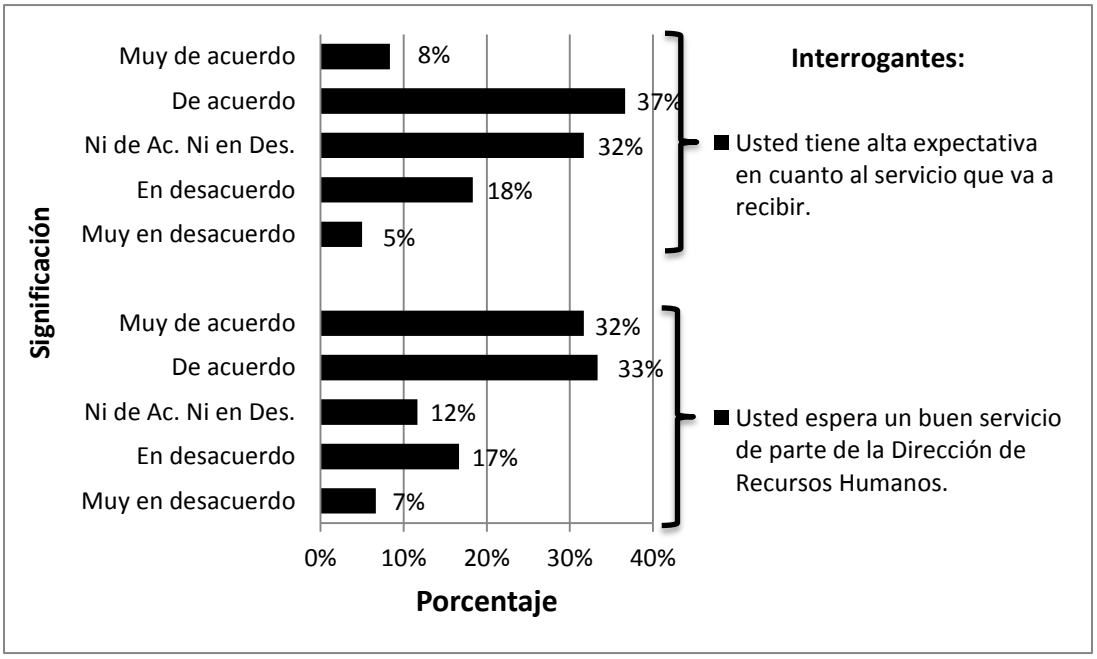
Parece no esperanzador el resultado que se visualiza ya que es notorio que una mayoría (33%) representado por 20/60 personas/población opinó que percibe mal

servicio por parte de la Dirección de Recursos Humanos, respecto de un 23% representado por 14/60 personas/población que opinó que la Dirección de Recursos Humanos presta buen servicio. Ahora bien, al observar con detalle el *gráfico N°12*, se puede determinar que un 18% opinó con mucha seguridad y de manera afirmativa sobre lo que se le preguntó, contra un 10% que respondió muy negativamente, otro 15% no opinó. En conclusión, los resultados de este ITEM no alentarían a ningún gerente/director(a) de Recursos Humanos ya que siempre se buscarán resultados positivos y sobre todo cuando se trata en la calidad de servicio que se brinda al cliente.

Posteriormente se realizaron dos (2) preguntas de manera afirmativa para medir el *servicio esperado* por el cliente interno por lo cual se muestran los resultados en un (1) solo gráfico. *Ver gráfico N°14.*

Gráfico N°14

Distribución de porcentajes. **ITEM 6.2.**



Fuente: *Velasco, J. (2016).*

Al visualizar los resultados se puede observar que el cliente interno por mucho espera recibir un buen servicio por parte de la Dirección de Recursos Humanos ya que en ambas interrogantes una mayoría estuvo "muy de acuerdo" y "de acuerdo" en porcentajes notoriamente altos respecto a los que estuvieron "en desacuerdo" y muy en desacuerdo.

Ahora bien, debido a la importancia de este aspecto y con motivo a obtener resultados más veraces el investigador realizó una tercera pregunta en negación, consecuentemente se obtuvo los siguientes resultados. *Ver tabla N°16 y gráfico N°15.*

Tabla N°16

ITEM 6.2. Servicio esperado.

Interrogante: Antes de ingresar a la Dirección de Recursos Humanos, usted ya se siente disgustado por el servicio que recibirá.

Significación	Porcentaje	Frecuencia
Muy de acuerdo	**5%**	3
De acuerdo	**18%**	11
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	**45%**	27
En desacuerdo	**30%**	18
Muy en desacuerdo	**2%**	1
TOTAL	**100%**	**60**

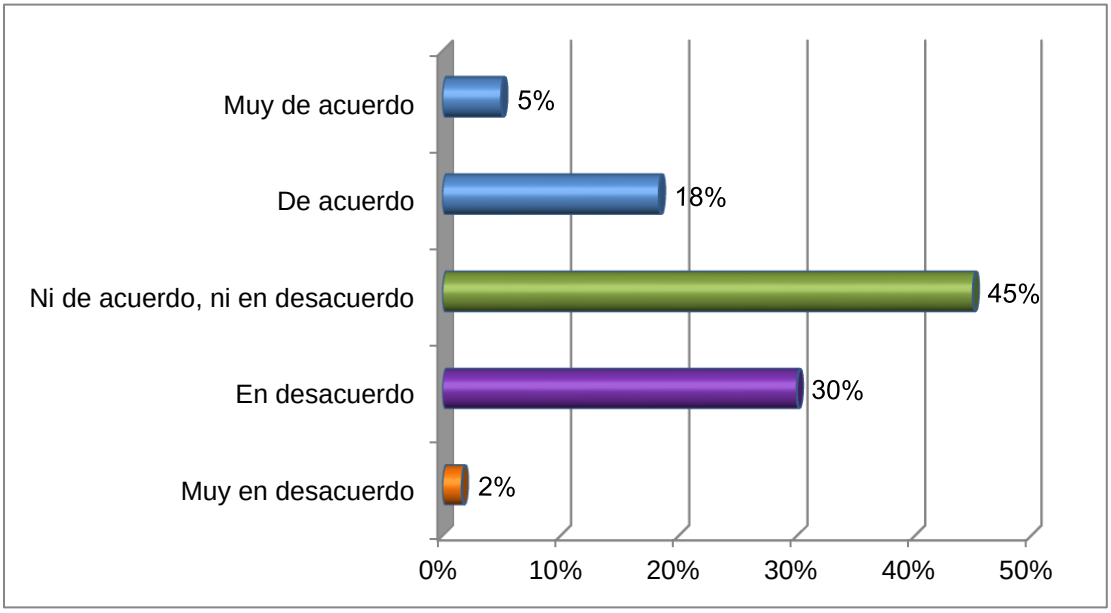
Fuente: *Velasco, J. (2016).*

Al visualizar los resultados se observa una mayoría (45%) que al parecer no quiso manifestar su opinión al respecto, sin embargo se observa otra mayoría que está representada por un 30% la cual estuvo "en desacuerdo" contra un 18% que estuvo "de acuerdo." A continuación se representa gráficamente los resultados. *Ver gráfico N°15.*

Gráfico N°15

Distribución de porcentajes. **ITEM 6.2 (continuación).**

Interrogante: Antes de ingresar a la Dirección de Recursos Humanos, usted ya se siente disgustado por el servicio que recibirá.



Fuente: *Velasco, J. (2016).*

Lo anterior hace pensar que el resultado del colectivo investigado es coherente en virtud que en esta oportunidad ante la negación los clientes internos respondieron no disgustarse de antemano por el servicio que les brindará la Dirección de Recursos Humanos, y con anterioridad se evidenció que el cliente interno espera recibir un buen servicio. El motivo de esta última pregunta fue ahondar más al respecto de la opinión del cliente interno con respecto a sus experiencias anteriores sobre el servicio que le brindó la Dirección de Recursos Humanos objeto de estudio Es un aspecto de relevancia para lo que se busca medir en esta investigación.

El análisis de este *Capítulo IV* da pie que se generen conclusiones y recomendaciones con el fin de cumplir con los objetivos de la investigación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación sobre la calidad de servicio que brinda la Dirección de Recursos Humanos al cliente interno de institución pública del sector universitario, estuvo orientada a analizar el servicio que brinda la Dirección de Recursos Humanos. Se realizó un diagnóstico de dicho servicio y se midió la calidad, asimismo se identificaron elementos que inciden en la calidad de servicio y se analizaron oportunidades de mejora, lo cual permite que se cumpla con los objetivos de la presente investigación.

Luego de la aplicación del instrumento de recolección de datos se obtuvo información valiosa que permitió medir la situación real de la Dirección de Recursos Humanos y que enriquece el presente estudio, consecuentemente el investigador se permite dar conclusiones al respecto y recomendar medidas correctivas para ofrecer un servicio de calidad en la Dirección de Recursos Humanos objeto de estudio.

…"No fue factor sorpresivo la negatividad en los resultados". De acuerdo al planteamiento del problema se describió una situación problemática que apuntaba hacia una debilidad notoria en la Dirección de Recursos Humanos con respecto al servicio que brinda a sus clientes internos. De acuerdo al primer objetivo específico de la presente investigación sobre "Diagnosticar la calidad de servicio al cliente interno que ofrece la Dirección de Recursos Humanos de institución pública del sector universitario" las encuestas en síntesis arrojaron un porcentaje alto de respuestas poco favorables con respecto de las otras, lo que permite considerar que existe un déficit en la calidad de servicio. Se determina que se debe mejorar dimensiones como la *capacidad de respuesta* que tiene el talento humano para dar información al cliente interno.

A pesar que aproximadamente la mitad de los encuestados opinó que lo atendieron con *amabilidad* y *cortesía*, el restante opinó lo contrario, dicha discrepancia representada en mitades hace pensar que se debe estudiar la problemática en comparación con los resultados, y en consecuencia analizar la gestión del talento humano y otra serie de factores que influyen en esa dimensión.

En seguimiento de lo anterior surge otra debilidad; la *accesibilidad.* Se tiene que la mayoría de los encuestados opina que le es difícil contactar a la persona que solicita, esto indudablemente da pie a que se tomen medidas correctivas al respecto. En un sentido más amplio; *"no es secreto que en las universidades nacionales existe burocracia"* lo que ocasiona que el talento humano encargado de atender al cliente en general no sea portador de información veraz y uniforme, por lo que al cliente interno se le hace necesario ubicar una persona en específico que le brinde la información que necesita, por lo cual en este caso la *inaccesibilidad* se convierte en un obstáculo en el servicio que brinda la Dirección de Recursos Humanos objeto de estudio.

En torno a los resultados se observa además que la *comunicación* establecida entre el personal y el cliente interno no es óptima; los encuestados opinaron que la comunicación no es efectiva y un tanto informal. Si bien es cierto, de acuerdo al planteamiento, en la institución objeto de estudio existen numerosos canales de comunicación y esto se debe a la inmensa estructura organizacional que origina que los procesos se canalicen en las diversas dependencias de la Universidad, esto es a través de facultades, direcciones, departamentos y unidades, etc., lo que puede ocasionar que se desvirtúe la información, afectando indudablemente la comunicación.

Por otra parte, en consecución del segundo objetivo específico de la presente investigación sobre "Identificar los elementos que inciden en la calidad de servicio que brinda la Dirección de Recursos Humanos adscrita a la institución" se evidencia

en los resultados elementos notorios que se deben evaluar para tomar medidas correctivas a posteriori, tales como: el *ambiente laboral*, el *enfoque al servicio*, la *disposición* del personal para atender al cliente interno y la *tecnología* empleada para ejecutar los procesos. Dichos elementos arrojaron valores negativos.

Partiendo del pensamiento que *"en la resolución de los problemas no se trata de buscar a un culpable, sino las verdaderas soluciones" e*l investigador considera que la problemática puede deberse a: baja remuneración, bonos compensatorios y/o recompensas escazas o nulas, exceso de carga laboral, presión en el trabajo, falta de espacio físico que ocasiona mala distribución de los puestos de trabajo, falta de liderazgo, ineficacia en el manejo de la información, falta de adiestramiento y capacitación, desmotivación, urgencia en la planificación de nuevas estrategias entre muchos otros aspectos y variables que se pueden demostrar en otros estudios paralelos a la presente investigación.

Para el tercer objetivo específico de esta investigación sobre "Analizar oportunidades de mejora al servicio prestado por la Dirección de Recursos Humanos con altos niveles de calidad en lo relativo al servicio al cliente" se midió la *satisfacción del cliente* a través de ITEMS como son: el *servicio percibido* por el cliente interno, y el *servicio esperado* por los mismos. Por consiguiente una mayoría esperanzadora de acuerdo a tres (3) preguntas realizadas para medir el servicio esperado, trajo como resultado alta expectativa de parte del cliente interno respecto del servicio que espera recibir, esto hace pensar que *"la Dirección de Recursos Humanos es una de importancia en conjunto con las demás de la institución"* por lo que los clientes internos esperan recibir un servicio de calidad de acuerdo a la magnitud que representa dicha Dirección. Solo sería cuestión de planificar nuevas estrategias e implementar nuevas políticas de calidad basadas en todo lo explicado durante el transcurso de esta investigación y más.

La totalidad de los resultados obtenidos a través del instrumento de recolección de datos no concluyen totalmente en *déficit* del servicio; de acuerdo a otros aspectos de gran relevancia que fueron medidos en cuanto a la prestación de un servicio de calidad, se tiene por ejemplo, que la mayoría de los encuestados opinaron que la Dirección de Recursos Humanos le brinda la *credibilidad* que merecen, es importante tomar esto en cuenta ya que esta dimensión va a proporcionar a su vez seguridad al cliente interno en cuanto a los trámites que se ejecutan para su beneficio y satisfacción. También los encuestados estuvieron de acuerdo con la *normativa* de la Dirección de Recursos Humanos y manifestaron que cumple con sus expectativas, esto también aumenta considerablemente su satisfacción.

También los resultados arrojaron que el personal que atiende a los clientes internos tiene buena *presencia* o buena *imagen*, y es destacable que "la primera impresión cuenta", es factor fundamental que influye en los *momentos de verdad* de Jan Carlzon señalados en las bases teóricas de la presente investigación*;* los primeros segundos para establecer contacto con el cliente interno y en este caso va a impactar positivamente en los resultados.

Se recomienda *adiestrar* y *capacitar* al talento humano con miras a fortalecer el servicio que ofrece la Dirección de Recursos Humanos, y no un curso de corta duración, sino más bien un entrenamiento largo que a posteriori se realicen evaluaciones que permitan mantener en el tiempo la política de calidad de servicio y a su vez, mejoría en el corto, mediano o largo plazo.

Se recomienda estudiar la posibilidad de *flexibilización* del talento humano en cuanto a la toma decisiones, de manera que permita aumentar la percepción de control y en consecuencia dispongan de autoridad para tomar decisiones importantes con relación al servicio que se brinda al cliente interno, consecuentemente esto dará

como resultado que no se tenga que remitir a la persona atendida a otras instancias o departamentos sin necesidad alguna.

Un aspecto intangible y de cierta complejidad para medir en este caso es que el talento humano quizás *"no se ven así mismos como clientes internos, consecuentemente no se sienten comprometidos con los objetivos de calidad de la Dirección"* así pues el talento humano debe asumir un alto nivel de compromiso con respecto a la calidad de servicio que brinda ya que esta se logrará si se cumple con las expectativas del cliente. La percepción acerca de las necesidades y preferencias de los clientes internos tienen gran importancia.

Es importante reiterar que la Dirección de Recursos Humanos debe reformular objetivos y plantear nuevas estrategias que permitan incrementar los niveles de calidad de servicio, para ello se hará necesario definir las necesidades del cliente interno bajo políticas de calidad adecuadas, realizar actividades preventivas y de control con objeto de evitar la insatisfacción del mismo, impulsar el compromiso colectivo de la Dirección de Recursos Humanos con la calidad, revisar periódicamente las especificaciones del servicio y prevenir los efectos adversos en consecuencia de un servicio probablemente deficiente por parte Dirección de Recursos Humanos a la comunidad universitaria y el entorno.

La alta dirección deberá asumir nuevos retos, adaptarse a los cambios, las nuevas jefaturas, el liderazgo participativo, el trabajo en equipo, la creatividad, el conocimiento y concentrarse verdaderamente en el talento humano pero no sólo de la Dirección sino también de toda la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albrecht, K. (1998). **La Revolución del Servicio**. Editorial 3R. Colombia.

Albrecht, K y Bradford, Z. (1998). **La Excelencia en el Servicio**. Editorial 3R. Colombia.

Brow, W. y Moberg, D. (1990). **Teoría de la organización y la Administración: Enfoque Integral**. Editorial Limusa. México

Brunet L (1999). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, Diagnóstico y Consecuencias.** Editorial Trillas. México.

Cantún, H. (2001). **Desarrollo de una Cultura de Calidad.** Editorial McGraw-Hill. México

Carlzon, J. (1991). El Momento de la Verdad. Editorial Díaz de Santos. España.

Chiavenato, I (2000). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial McGraw-Hill. Colombia.

De la Parra, Eric. (1997). **Guía Práctica para Lograr Calidad en el Servicio.** Editorial ISEF.

Dolors, P. (2004). **De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente.** Editorial Esic. España

Escudero, M. (2012). **Comunicación y Atención al Cliente**. Editorial Paraninfo. España.

Fernández L. (2009). **Plan Estratégico de Gestión para Optimizar la Calidad del Servicio de Transporte de la Universidad de Carabobo**. Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Calidad y Productividad. Universidad de Carabobo, Venezuela

Font, I. (2009). **Propuesta de un Modelo de Acción para Optimizar la Calidad de Servicio del Área de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Sociales de la Universidad de Carabobo.** Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Calidad y Productividad. Universidad de Carabobo, Venezuela

Francés, A. (2006). **Estrategia y planes para la empresa, con el cuadro de mando integral.** México: Pearson Educación.

Gutiérrez, H. (2005). **Calidad Total y Productividad.** Editorial McGraw Hill. México.

Horovitz, J (1991). **La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente.** Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España

García, F. (2004). **El Cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario**. Editorial Limusa. México

García, Z. (2008). **Propuesta de un Programa de Calidad de Servicio para el Laboratorio de Cerámica Ceramix 2000 S.R.L.** Trabajo especial de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Calidad y Productividad. Universidad de Carabobo, Venezuela.

Garzón, M. (2005). **El Desarrollo Organizacional y El Cambio Planeado.** Centro Editorial Universidad del Rosario. Bogotá

Gómez, M. (2006). **Introducción a la Metodología de la Investigación Científica.** Editorial Brujas. Argentina.

Guajardo, E (2003). **Administración de la Calidad Total: Conceptos y Enseñanzas de los Grandes Maestros de la Calidad.** Editorial Pax México. México

Hernández, R., Fernández, C., y Pilar, B. (1998). **Metodología de la Investigación**. 2da Edición. Editorial Mcgraw Hill. México.

Kotler, P. (2002). **Dirección de Marketing Conceptos Esenciales.** Editorial Pearson Educación, México.

Larrea, P. (1991). **Calidad de Servicio, del Marketing a la Estrategia**. Editorial Díaz de Santos, S.A. España.

Leal, M. (2004). **Atención al Cliente como Estrategia para diferenciarse de la competencia**. Editorial Legis. IESA. Venezuela.

Miranda, F; Chamorro, A y Rubio, S. (2007). **Introducción a la Gestión de la Calidad.** Editorial Delta Publicaciones. España

Mora, C. (2009) **Debilidades en gestión de calidad de servicio en las PYMES venezolanas.** Venezuela.

Moreno, M. (1991). **Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa.** Editorial Progreso, S.A. de C.V. México.

Molina, J. (2000). **La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones.** Libro en línea. Consultado en fecha 25/06/2015.

Pascal, P. (2003). **Métodos y Técnicas para Gestionar a los Clientes.** Editorial Gestión 2000. España.

Pérez, J. (1994). **Gestión de la Calidad Empresarial: Calidad en los Servicios y Atención al Cliente.** Calidad Total. Editorial Esic. España

Pérez, V. (2006). **Calidad Total en la Atención al Cliente**. Editorial Ideas Propias. España

Ramírez, T. (1999). **Cómo hacer un Proyecto de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas.

Rojas, S. (2006). **Guía para realizar Investigaciones Sociales.** Editorial Plaza y Valdez. México

Rodríguez, José; Alonso, María; Rubio, Luís; Alberdi, Cristina; Marín, Juan; Gil, Sylvia; Talón, Pilar; Figueroa, Cristina; Berlanga, Lorenza; Valido, Filipa; Trujillo, Juana; Gutiérrez, Isis; Rodríguez, Verónica (2007). **Estudio de las Políticas de Calidad Aplicadas al Sector Turismo. Un Análisis de las Mejores Prácticas en España y México.** Editorial Visión Libros. España.

Ruíz J. (2012). **Metodología de la Investigación Cualitativa.** Editorial Deusto. España.

Tejada, B. (2007). **Administración de Servicios de Alimentación. Editorial Universidad de Antioquia**. Colombia.

Varo, J (1993). **Gestión Estratégica en la Calidad de los Servicios Sanitarios: Un modelo de Gestión Hospitalaria.** Editorial Díaz de Santos. España.

Vavra, T. (2003). **Cómo Medir la Satisfacción del Cliente: Según la ISO 9001:2000.** Editorial FC. España.

Vértice (2009). **Atención Eficaz de Quejas y Reclamaciones.** Editorial Vértice. España.

ANEXOS

ANEXO A

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
SEMINARIO II

ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

CUESTIONARIO

Se está realizando un cuestionario con motivo de analizar la **calidad en la prestación de servicio** al cliente interno que brinda la Dirección de Recursos Humanos de una Institución Pública del Sector Universitario a fin de identificar oportunidades de mejora. Por tal motivo se pide por favor responda con toda la seriedad y sinceridad posible.

Las respuestas suministradas en este cuestionario es información **estrictamente confidencial** por tal motivo no será necesario que usted se identifique para la resolución del mismo.

Instrucciones

1. Lea detenidamente cada pregunta.
2. Responda sinceramente y de acuerdo a su opinión, conocimiento y objetividad.
3. Marque con una equis **(X)** el recuadro de la respuesta que considere adecuada, según corresponda y estas .serán las opciones:
- **Muy de acuerdo.**
- **De acuerdo.**
- **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.**
- **En desacuerdo.**
- **Muy en desacuerdo.**
4. Asegúrese que cada una de las preguntas presentadas hayan sido rellenadas según la opción que usted está considerando.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1.1. El personal tiene capacidad para dar respuesta a sus solicitudes.					
1.2. La persona que lo atendió fue amable y consideró su sugerencia.					
1.3. El personal le brinda la credibilidad que usted requiere.					
1.4. Cuando acude a plantear situaciones, el personal es accesible.					
1.5. El personal utiliza lenguaje formal y es explícito con usted.					
2.1. La Dirección de Recursos Humanos se rige bajo normas que cumplen con sus expectativas.					
3.1. En la Dirección de Recursos Humanos usted percibe un ambiente laboral armonioso.					
1.5. El personal establece comunicación efectiva con usted: escucha y entiende sus comentarios.					
1.2. La persona que lo atendió fue cortés con usted.					
6.2. Usted tiene alta expectativa en cuanto al servicio que va a recibir.					
1.4. Usted presentó dificultad para contactar a la persona que buscaba.					
5.1. Usted observó la utilización de tecnología avanzada para la ejecución de sus trámites.					
6.2. Antes de ingresar a la Dirección de Recursos Humanos, usted ya se siente disgustado por el servicio que recibirá.					
5.1. Sus trámites se inician de forma inmediata, o al menos, en el corto plazo debido al uso de la tecnología.					

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
6.2. Usted espera un buen servicio de parte de la Dirección de Recursos Humanos.					
4.1. El personal de la Dirección de Recursos Humanos está enfocado a un servicio de calidad.					
4.2. Usted opina que el personal de la Dirección de Recursos Humanos tiene disposición para atender al cliente.					
4.3. El personal tiene buena presencia (imagen personal).					
5.1. La Dirección de Recursos Humanos cuenta con tecnología de vanguardia.					
6.1. La Dirección de Recursos Humanos presta un buen servicio.					

ANEXO B

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BÁRBULA

JUICIO DE EXPERTO

Yo, ANZOLA, ANA, titular de la cédula de identidad Nº 8.943.655, profesor (a) activo de Facultad Ciencias Economicas y Sociales adscrito (a) a: Relaciones Industriales por medio de la presente hago constar que revisé y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado del Licenciado **Velasco Valderrama, José Rafael**, titular de la cédula de identidad **Nº 19.000.945**, el cual lleva por título: "**LA CALIDAD DE SERVICIO BRINDADA AL CLIENTE INTERNO POR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL SECTOR UNIVERSITARIO UBICADA EN VALENCIA – ESTADO CARABOBO".**

Dicho instrumento puede ser considerado como **VÁLIDO**, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

FIRMA

ANEXO B (CONTINUACIÓN)

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BÁRBULA

JUICIO DE EXPERTO

Yo, Nilda I Chirinos, titular de la cédula de identidad N° 3.572.754, profesor (a) activo de Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, adscrito (a) a: La Escuela de Relaciones Industriales por medio de la presente hago constar que revisé y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado del Licenciado **Velasco Valderrama, José Rafael**, titular de la cédula de identidad **Nº 19.000.945**, el cual lleva por título: **"LA CALIDAD DE SERVICIO BRINDADA AL CLIENTE INTERNO POR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL SECTOR UNIVERSITARIO UBICADA EN VALENCIA – ESTADO CARABOBO".**

Dicho instrumento puede ser considerado como **VÁLIDO**, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

FIRMA

ANEXO B (CONTINUACIÓN)

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CAMPUS BÁRBULA

JUICIO DE EXPERTO

Yo, Juraguy Diaz., titular de la cédula de identidad N° 11899604, profesor (a) activo de FACES (BF), adscrito (a) a: Dir. RRHH (Rectorado), por medio de la presente hago constar que revisé y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado del Licenciado **Velasco Valderrama, José Rafael**, titular de la cédula de identidad **Nº 19.000.945**, el cual lleva por título: **"LA CALIDAD DE SERVICIO BRINDADA AL CLIENTE INTERNO POR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL SECTOR UNIVERSITARIO UBICADA EN VALENCIA – ESTADO CARABOBO".**

Dicho instrumento puede ser considerado como **VÁLIDO**, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento del objetivo planteado.

FIRMA

ANEXO C

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH
Febrero de 2016

TITULO: "LA CALIDAD DE SERVICIO BRINDADA AL CLIENTE INTERNO POR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL SECTOR UNIVERSITARIO UBICADA EN VALENCIA – ESTADO CARABOBO"

Licenciado : Velasco, Valderrama, José Rafael **C.I: V- 19.000.945**

	SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	
	ITEMS																																															TOTAL
1	1.1	3	1	2	4	2	1	4	1	2	4	3	4	1	4	5	1	5	4	1	4	2	5	4	3	5	4	1	5	4	2	3	4	1	5	2	1	3	2	5	1	2	1	3	5	2	131
2	1.2	2	4	2	5	4	1	5	2	2	4	1	4	2	5	4	5	4	1	5	2	4	2	4	1	3	2	4	1	4	2	4	1	4	2	4	1	2	2	5	2	3	4	2	5	2	134
3	1.3	3	4	3	4	3	5	2	4	2	3	4	2	3	3	2	4	2	4	2	3	2	4	2	4	2	5	4	2	2	5	1	4	1	2	4	1	3	3	4	1	5	3	4	3	1	134
4	1.4	1	4	4	5	2	2	4	1	4	4	2	4	2	2	5	1	5	4	2	3	2	4	4	2	1	4	2	4	2	1	4	2	2	3	2	4	2	3	2	3	2	5	2	5	2	130
5	1.5	1	2	4	4	2	1	4	4	1	4	2	2	1	5	5	1	4	4	4	4	1	3	5	1	5	5	1	3	5	1	5	1	2	5	4	2	4	2	5	3	2	4	5	2	4	139
6	2.1	5	4	2	3	4	2	4	3	2	4	2	4	1	3	4	3	1	4	2	4	2	5	4	1	5	4	2	5	2	5	4	2	3	5	4	3	5	3	4	3	4	4	3	4	3	150
7	3.1	2	3	3	5	2	2	5	2	5	2	4	4	4	4	1	1	1	5	4	5	4	5	4	1	4	2	4	2	2	4	1	4	4	2	4	2	2	2	4	2	4	2	4	2	4	139
8	1.5	3	3	1	1	3	3	4	4	1	3	4	1	5	3	1	4	3	1	3	2	2	2	5	2	5	4	2	2	3	2	3	2	3	2	4	2	5	2	5	4	2	4	1	5	2	128
9	1.2	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	4	1	5	2	2	2	4	4	2	4	5	4	4	4	4	1	5	2	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	158
10	6.2	4	2	2	5	5	2	5	4	1	3	3	2	3	3	1	3	3	3	1	4	2	4	3	4	3	2	4	3	2	3	3	2	4	2	4	4	2	2	4	5	5	4	4	4	4	142
11	1.4	4	1	5	4	1	5	4	1	5	4	5	1	4	4	1	4	4	5	1	2	2	1	4	2	1	5	4	1	2	1	4	1	1	4	2	5	4	4	5	2	4	5	2	4	4	139
12	4.1	5	2	3	3	2	4	4	3	2	5	4	2	2	3	2	3	2	3	1	4	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	1	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	4	124
13	5.2	3	2	5	2	3	2	4	3	1	4	2	3	3	2	4	3	2	3	2	4	2	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	4	4	4	3	3	3	3	125
14	6.2	1	4	4	3	2	2	2	4	3	2	3	2	3	2	4	2	3	4	2	4	2	2	2	3	4	1	2	1	1	2	1	1	4	1	4	1	4	1	4	1	1	1	4	4	1	109
15	5.1	4	2	4	4	2	4	2	4	1	5	4	5	4	1	4	4	4	4	1	5	4	5	4	1	2	4	4	2	4	2	5	4	2	4	2	2	4	2	5	5	3	5	5	5	3	156
16	3.2	3	3	1	3	1	3	3	3	1	5	5	5	5	3	2	5	3	5	5	2	2	2	5	2	5	1	3	4	4	1	4	2	2	1	3	4	2	3	4	1	2	2	4	1	4	134
17	6.2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	5	1	2	2	1	2	5	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2		87
18	4.1	4	4	4	5	5	2	2	2	4	2	2	2	2	4	3	4	4	1	5	2	2	3	4	2	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	5	3	5	3	5	3	149
19	4.2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	1	1	1	1	2	2	3	4	2	4	4	1	3	1	4	1	3	3	1	3	4	1	4	1	2	2	2	4	4	3	108
20	4.3	5	4	4	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	5	4	4	5	1	5	5	4	5	5	1	5	5	1	5	5	4	1	3	3	2	3	2	4	4	4	4	2	2	2	3	2	141
	TOTAL	59	57	59	70	50	51	66	55	44	68	58	57	52	64	62	56	63	61	52	65	50	66	72	43	72	66	53	58	56	52	60	49	52	54	63	53	61	54	76	57	60	65	65	73	58	2657
	MEDIA	2,95	2,85	2,95	3,5	2,5	2,55	3,3	2,75	2,2	3,4	2,9	2,85	2,6	3,2	3,1	2,8	3,15	3,05	2,6	3,25	2,5	3,3	3,6	2,15	3,6	3,3	2,65	2,9	2,8	2,6	3	2,45	2,6	2,7	3,15	2,65	3,05	2,7	3,8	2,85	3	3,25	3,25	3,65	2,9	132,85
	D. EST.	1,356272	1,13671	1,28	1,24	1,19	1,23	1,17	1,12	1,361114	1,1	1,17	1,27	1,27	1,2	1,41	1,44	1,39	1,47	1,54	1,16	0,95	1,38	1,1	1,04	1,47	1,38	1,23	1,29	1,32	1,35	1,56	1,05	1,05	1,45	0,88	1,35	1,15	0,92	1,2	1,39	1,17	1,33	1,16	1,35	1,12	16,9435
	VARIANZA	1,839474	1,29211	1,63	1,53	1,42	1,52	1,38	1,25	1,852632	1,2	1,36	1,61	1,62	1,43	1,99	2,06	1,92	2,16	2,36	1,36	0,89	1,91	1,2	1,08	2,15	1,91	1,5	1,67	1,75	1,83	2,42	1,1	1,09	2,12	0,77	1,82	1,31	0,85	1,43	1,92	1,37	1,78	1,36	1,82	1,25	287,082
																																															71,0763

ALPHA = 0,8050 **80,50%** **En este caso Alto Grado de Confiabilidad**
Mientras mas cerca de 1, Mayor es la Confiabilidad

N = 20 **Número de Items**
N -1 = 19 **Número de Items -1 grado de libertad**
St = 71,07632 **Sumatoria de varianzas (Items)**
S = 287,0816 **Varianza**

Se mide de (0 a 1): 0 - 0,50 No hay Confiabilidad
0,51 - 0,625 Regular Confiablilidad y 0,625 - 1 Alta Confiabilidad
Formula:
ALPHA = (N/N-1)*(1-St/S)

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
BRUNO M. VALERA H.
C.I. V-7.575.154
PROFESOR DE ESTADISTICA

CODIFICACION	
5	MUY DE ACUERDO
4	DE ACUERDO
3	INDIFERENTE
2	EN DESACUERDO
1	MUY EN DESACUERDO

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO

POST GRADO FACES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 127, 128, 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Especialización titulado:

"LA CALIDAD DE SERVICIO BRINDADA AL CLIENTE INTERNO POR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL SECTOR UNIVERSITARIO UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO"

Presentado para optar al grado de ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS por el(la) aspirante:

VELASCO V., JOSE R.
C.I.: 19.000.945

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. PERLASCA N., ANA C., titular de la cédula de identidad Nº. 4.195.222

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está Aprobado

En Bárbula, a los 30 dias del mes de Mayo de 2016

Prof. Valera H., Bruno M. (PRESIDENTE)
C.I.: V7575154
Fecha: 30/05/2016

Prof. Ferrer L., Servio T.
C.I.: 4460371
Fecha: 30-05-2016

Prof. Marrero S., Anais C.
C.I.: 7131766
Fecha: 30-05-2016

UNIVERSIDAD DE CARABOBO Facultad de Ciencias Económicas y Sociales POST GRADO FACES SECCION DE GRADO

Acta de Aprobación del Proyecto de Trabajo de Grado.

La Comisión Coordinadora del Programa de **Especialización en Gerencia de Recursos Humanos**, en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo N° 44 literal k del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el proyecto de Trabajo de Grado titulado: ***"LA CALIDAD DE SERVICIO BRINDADA AL CLIENTE INTERNO POR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE INSTITUCIÓN PÚBLICA DEL SECTOR UNIVERSITARIO UBICADO EN VALENCIA – ESTADO CARABOBO."*** adscrito a la Línea de Investigación: ***Recursos Humanos y Globalización***, presentado por el (la) ciudadano(a): **JOSÉ R., VELASCO V.** titular de la cédula de identidad N°: **19.000.945,** y elaborado bajo la dirección de el(la) Tutor(a): **ANA PERLASCA** cédula de identidad N°: **4.195.222,** considera que, el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los 25 días del mes de Noviembre del 2015.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Economicas
y Sociales
Dirección de Postgrado
ESPECIALIZACION EN GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS

Coordinador del Programa

Miembro