



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



**LA CALIDAD DE SERVICIO PRESTADA AL CLIENTE INTERNO
POR PARTE DEL PERSONAL ENCARGADO DE
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, A FIN DE
CONOCER SU NIVEL DE SATISFACCION Y POSIBLES MEJORAS
EN LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL EDO.
CARABOBO.**

Autor:

Parra Yudith C.I.: 16.242.441

Tutor: Lic. Victor Castellanos

Valencia, Mayo 2013



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



**LA CALIDAD DE SERVICIO PRESTADA AL CLIENTE INTERNO
POR PARTE DEL PERSONAL ENCARGADO DE
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, A FIN DE
CONOCER SU NIVEL DE SATISFACCION Y POSIBLES MEJORAS
EN LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL EDO.
CARABOBO.**

Tutor:

Víctor Castellanos

C.I:17.258.646

Autora:

Yudith Parra

C.I:16.242.411

Bárbula, Mayo del 2013



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



**LA CALIDAD DE SERVICIO PRESTADA AL CLIENTE INTERNO
POR PARTE DEL PERSONAL ENCARGADO DE
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, A FIN DE
CONOCER SU NIVEL DE SATISFACCION Y POSIBLES MEJORAS
EN LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL EDO.
CARABOBO.**

Autora:

Parra Yudith C.I 16.242.441

Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo
para optar al título de Licenciado (a) en Relaciones Industriales

Bárbula, Mayo del 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



Veredicto

Nosotros miembros del jurado designados para la evaluación del Trabajo de Grado titulo “ **LA CALIDAD DE SERVICIO PRESTADA AL CLIENTE INTERNO POR PARTE DEL PERSONAL ENCARGADO DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, A FIN DE CONOCER SU NIVEL DE SATISFACCION Y POSIBLES MEJORAS EN LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL EDO. CARABOBO**” Presentado por: Parra Yudith, cédula de identidad 16.242.441, para optar al titulo de Licenciada en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerados como _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Nombre y Apellido:

C.I.

Firma



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



**LA CALIDAD DE SERVICIO PRESTADA AL CLIENTE INTERNO
POR PARTE DEL PERSONAL ENCARGADO DE DPTO. DE
R.R.H.H, A FIN DE CONOCER SU NIVEL DE SATISFACCION Y
POSIBLES MEJORAS EN LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO
LIBERTADOR DEL EDO. CARABOBO.**

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Relaciones Industriales

Por: Victor Catellanos



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



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

LA CALIDAD DE SERVICIO PRESTADA AL CLIENTE INTERNO POR PARTE DEL PERSONAL ENCARGADO DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, A FIN DE CONOCER SU NIVEL DE SATISFACCION Y POSIBLES MEJORAS EN LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL EDO. CARABOBO

Tutor:
Víctor Castellanos

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales
Por: Víctor Castellanos
C.I.17.258.646

Bárbula, Mayo del 2013



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



**LA CALIDAD DE SERVICIO PRESTADA AL CLIENTE
INTERNO POR PARTE DEL PERSONAL ENCARGADO
DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, A FIN
DE CONOCER SU NIVEL DE SATISFACCION Y
POSIBLES MEJORAS EN LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO
LIBERTADOR DEL EDO. CARABOBO.**

Autor: Parra Yudith C.I.: 16.242.441

Tutor: Lic. Víctor Castellanos

Valencia, Mayo 2013



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



**LA CALIDAD DE SERVICIO PRESTADA AL CLIENTE
INTERNO POR PARTE DEL PERSONAL ENCARGADO
DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, A FIN
DE CONOCER SU NIVEL DE SATISFACCION Y
POSIBLES MEJORAS EN LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO
LIBERTADOR DEL EDO. CARABOBO.**

Autor: Parra Yudith C.I.: 16.242.441

Tutor: Lic. Víctor Castellanos

Valencia, Mayo 2013

DEDICATORIA

En primer lugar quiero dedicar este trabajo a mi Dios, ya que el quien me da la salud, la inteligencia y las fuerzas para alcanzar cada meta cada sueño que me he propuesto, "GRACIAS DIOS" contigo todo sin ti nada.

A la universidad de Carabobo, por darme esta grandiosa oportunidad de formar parte de este reconocido gremio.

A mi hija Yuleannis Gisell, quien ha sido motor primordial en cada uno de los logros, Hija este esfuerzo es para ti, te Amo.

A mi Padres quienes han sido, ejemplo y apoyo para mí. A mis hermanos Ruben, hebert, Hector, quienes siempre creyeron en mi, me apoyaron con sus oraciones.

A la Alcaldía del Municipio Libertador, a las trabajadoras del Dpto. de Recursos Humanos quienes en toda momento prestaron toda su receptividad.

Gracias....

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios Nuevamente, te amo Jesús.

en segundo orden a esta prestigiosa universidad, Quien fue escuela para mi, tanto el lo profesional como en lo personal, a los profesores quienes son verdaderos maestros en cada una de sus ramas.

A mi madre quien me apoyo desde el mismo instante que inicio mi carrera en la universidad, madre eres grandiosa, a mi padre quien me educo y enseñó a luchar por los sueños pero sobre todo a creer en Dios,.

A mis hermanos y amigos de la Escuela de Relaciones Industriales, a personas que de alguna manera u otra hicieron posible este deseado sueño.

A mi tutor Víctor Castellanos quien presto de la mano de la opinión de los profesores de esta prestigiosa Universidad, toda la ayuda posible.

Gracias....



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SOCIALES



ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

LA CALIDAD DE SERVICIO PRESTADA AL CLIENTE INTERNO POR PARTE DEL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS A FIN DE CONOCER SU NIVEL DE SATISFACCION Y POSIBLES MEJORAS EN LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO.

Autor: Parra Yudith

Tutor: Castellano Víctor.

Fecha: Mayo, 2013

RESUMEN

La presente investigación fue realizada en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Carabobo. El objetivo central fue estudiar la calidad del servicio prestada al cliente interno por parte del departamento de Recursos Humanos. Metodológicamente La investigación se desarrollo en el análisis descriptivo, apoyada también en la investigación documental y de campo, mediante la aplicación de una encuesta la cual se aplicó a una muestra representativa del total de la población que labora en la Institución . Los datos recolectados fueron clasificados en tablas, y gráficos de barra y cuadros, que permitieron apreciar los resultados y proceder a su análisis. Se logro establecer a modo de conclusión que un 85 por ciento de la población encuestada siendo este el porcentaje más alto y representativo, de la muestra estudiada se encuentra desmotivado e insatisfecho con el servicio recibido por parte del departamento de Recursos Humanos, situación que repercute de manera directa en el desempeño de los trabajadores, lo cual lleva al Departamento a realizar una revisión, romper lineamientos y aplicar herramientas propias de la Gestión de Recursos Humanos , alineadas a las necesidades detectadas y exigidas por el cliente interno a manera de prestar un mejor servicio internamente y el mismo sea reflejado externamente a manera de alcanzar los objetivos propios de la Institución.

Palabras Clave: Calidad de servicio, cliente interno.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES



QUALITY CUSTOMER SERVICE PROVIDED BY STAFF INTERNAL HUMAN RESOURCES IN ORDER TO KNOW YOUR LEVEL SATIFACCCION AND POSSIBLE IMPROVEMENTS IN THE CITY HALL OF LIBERATOR Carabobo.

Author: Parra Yudith
Tutor: Victor Castilian.
Date: May ,2013

ABSTRACT

This research was conducted at the Libertador Municipality Carabobo state. The main objective was to study the quality of service provided to internal customers by the Human Resources department. Methodologically The research was developed in the descriptive analysis, also supported the documentary and field research through the application of a survey which was applied to a representative sample of the total population working in the institution. The collected data were ranked tables and bar graphs and tables, which allowed us to appreciate the results and analyzing them. Was achieved in conclusion establish that 85 percent of the surveyed population being the highest percentage, representative of the sample is unmotivated and dissatisfied with the service received by the Human Resources department, a situation which impacts directly in the performance of workers, which leads the Department to conduct a review, breaking guidelines and apply tools of Human Resource Management, aligned to the needs identified and required by internal customers by way of providing a better service internally and the reflected externally by way of achieving one's aims of the institution.

Keywords: Quality of service, internal customer.

INTRODUCCIÓN

Dentro de cualquier institución, la gestión de Recursos Humanos repercute directamente en el desenvolvimiento de los trabajadores, en vista que dicho departamento es quien planifica, desarrolla y evalúa la actuación de los trabajadores (clientes internos), los cuales van a actuar o dejar de actuar según sea el trato recibido hacia sus necesidades en su entorno. Tal como lo señala Ferraro (2009) sobre la administración de los recursos humanos:

La administración del personal consiste en el planeamiento, de la organización, en el desarrollo y la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización represente el medio que les permite a las personas que colaboran en ello a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (p.29)

Esto solo es posible lograrlo si la gestión desempeñada por el departamento de recursos humanos, cumple con las técnicas fundamentales, y desarrolla cada una de las gestiones propias del departamento.

Es por ello que a lo largo de este trabajo de grado se investigara la actuación en algunos de los subsistemas como reclutamiento, selección de personal ,descripción, análisis y evaluación de puestos, entre otras tareas propias al Departamento de Recursos humanos desde la perspectiva de los trabajadores (clientes internos).

La misma esta estructura de la manera siguiente:

Un Capítulo I en el cual se encuentran el problema y objetivos de la investigación y la Justificación del problema.

Un Capítulo II todo lo concerniente a los antecedentes, Marco teórico y referencial de la investigación.

Un Capítulo III el marco Metodológico, el cual contiene el diseño de la investigación, tipo de investigación, las técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de información.

El capítulo IV es el capítulo de análisis e interpretación de resultados.

Y finalmente, un cuadro resumen, de análisis e interpretación de resultado, tomando los valores más altos de tramitación de datos obtenidos de la encuesta de los clientes internos objeto de estudio, por otra parte las recomendaciones que se aportan a la institución, para realzar la eficiencia en el servicio que se presta por parte del Departamento de Recursos Humanos hacia los trabajadores. Ya que este va a repercutir de manera decisiva en la disposición y alcance de los trabajadores en sus metas y objetivos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

tomando en cuenta que el ser humano es complejo, el cual se adapta y comporta según su entorno y necesidades, así también son las organizaciones hoy en día, que buscan adoptar un mecanismo filosófico orientado a formar una cultura orientada hacia la calidad de servicio en función de la satisfacción del cliente, indistintamente de su actividad económica o del servicio social que preste.

Las organizaciones bien sean públicas o privadas hoy en día, deben innovar y reflejar su disposición hacia la prestación y satisfacción del servicio, no solamente hacia los clientes externos, sino también, a sus clientes internos, los cuales reflejan la imagen de la organización, mostrando mejores resultados, al conocer y satisfacer sus necesidades y al optimizar sus funciones.

La calidad, no es un tema nuevo, el desarrollo de este tema ha sido mas o menos continuo en los últimos cien años, la misma ha sufrido diversas modificaciones atribuidas no solo a pocas o muchas personas sino a la práctica de estrategias de dirección a través de los años, que buscaban satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes.

El final de los años 70 y el principio de los 80 fue marcado el tema de la calidad en todos los aspectos, los negocios y organizaciones de

servicios, incluyendo las finanzas, ventas, personal, mantenimientos, administración, fabricación y servicio. La reducción en la productividad, los altos costos, huelgas y alto desempleo hicieron que la administración se volviera hacia los mejoramientos en la calidad como medio de supervivencia en las organizaciones.

En Venezuela la pérdida de los valores y la falta de educación ciudadana son factores importantes que repercuten en la pobre calidad de servicio que prestan las empresas e instituciones venezolanas. Es un problema complejo que involucra el hogar, la escuela, los medios de comunicación y las instituciones del Estado, por nombrar sólo cuatro de los elementos que tienen inherencia sobre él sonar a lugar común.

El centro neurálgico de la problemática en la alcaldía del Municipio libertador, es la calidad del servicio prestado por parte del departamento de recursos humanos hacia los trabajadores de dicha institución, quienes ante esta situación se han visto desmotivados, desinteresados en la labor que prestan, situación arraigada justamente por la atención que perciben, arrastra consigo como consecuencia, que el servicio prestado por ellos no sea el mas eficiente, es imposible lograr un servicio óptimo, al cliente externo, si existe insatisfacción interna.

Tal inquietud desencadenó, realizar un estudio, detectando así las posibles debilidades en la prestación del servicio, para ofrecer sugerencias que ayuden a mejorar la situación suscitada.

Es menester aclarar que la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Carabobo, es un ente que busca cumplir con el desarrollo de las políticas públicas que instrumentan los gobiernos, con el fin de garantizar los derechos fundamentales de los

ciudadanos y asegurar el cumplimiento de sus obligaciones brindando una calidad de servicio a la sociedad, y satisfacer los requerimientos o necesidades de su entorno.

Es igualmente interesante, conocer la calidad de servicio prestada a sus trabajadores, la cual se define por Castro y Castillo (2001: 9), como : “aquella actividad donde se satisfacen las necesidades de los clientes, más allá de sus expectativas. Es también la suma de los valores proporcionados al cliente, a través del proceso de servicio , sean todos tangibles e intangibles”.

Así mismo, se define cliente interno según Domínguez (2006) como:

Personal que labora dentro de la empresa es considerado como cliente interno, toda vez que es el receptor primario de la misión, la visión y estrategias formuladas por la organización para lograr la satisfacción del cliente externo. Los clientes externos y clientes internos tienen igual de importancia, por lo tanto deben ser tratados de igual manera. En primer lugar es cuestión de justicia y de ética, en segundo lugar porque conviene. ¿Cómo se puede esperar que los trabajadores traten bien a los clientes si la empresa no es capaz de tratarlos bien a ellos? (p.4).

Por esta razón, la inquietud de resaltar que la calidad de la gestión dentro de la organización, está íntimamente ligada con el capital humano de una organización. No puede haber calidad, si no hay calidad en las personas. Una organización con un recurso humano competente, y consiente de su compromiso con la calidad, puede destacarse como poseedora de una muy significativa e importante ventaja competitiva.

A la luz de estas definiciones y para efectos de esta investigación, la calidad del servicio se orienta a la gestión que desarrolla el Departamento de Relaciones Laborales, quien no solo es responsable cultivar, garantizar y fortalecer el sentido de identificación, actitud, desempeño y compromiso del personal, sino que también, debe ofrecer calidad de servicio en toda su gestión, logrando satisfacer las necesidades, requerimientos y expectativas de su cliente interno.

En relación a esto surgen entre otras las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las funciones del departamento de Relaciones Laborales encargado en la Alcaldía del Estado Carabobo desde la perspectiva de los clientes internos? ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente interno respecto a la calidad de servicio prestada por el departamento de Relaciones Laborales de la Alcaldía objeto de estudio a partir de los resultados del objetivo anterior?, ¿Cuáles Recomendaciones pueden mencionarse a partir de las premisas anteriores?

Justificación de la Investigación

La alcaldía del Municipio Libertador mantiene bajo responsabilidad diferentes áreas en lo que a bienestar social se refiere, tales como: la protección, asistencia médica y social, asesoramiento técnico de las comunidades, y busca mejorar continuamente sus servicios a manera de brindar una mayor calidad de vida a la comunidad en general que allí habitan.

Actualmente, las organizaciones deben llevar una dinámica laboral bastante creativa e innovadora, mejorando continuamente la calidad en el servicio que presta, el cliente interno, quienes dan vida a la organización, por ellos es necesario que el funcionario público tenga la capacidad de resolver los diversos problemas que puedan presentarse en el ambiente de trabajo y ofrecer una mayor calidad de servicio al generar respuestas oportunas y satisfactoria, bien sea al cliente externo o interno.

Es importante que el cliente interno de la institución, estén motivados y satisfechos en cuanto a sus necesidades sociales, individuales y laborales, al ver cubiertas sus expectativas de autorrealización y seguridad en el trabajo, de esta manera, el departamento de Relaciones Laborales, debe estar alineados con las mejores prácticas gerenciales, para brindar una mayor calidad de servicio en su labor, obteniendo mejores resultados.

Por tal motivo, se pretende analizar la calidad de servicio prestada al cliente interno por parte del personal encargado del departamento de Relaciones Laborales, a fin de conocer su nivel de satisfacción y posibles mejoras en la Alcaldía del Municipio Libertador del estado Carabobo.

En este mismo orden de ideas, la investigación busca el fortalecimiento de la gestión de Relaciones Laborales, como herramienta necesaria en la prestación de una calidad de servicio a los clientes internos, sirviendo de antecedente para mejorar los procesos internos de la institución e impactar de manera satisfactoria y eficiente en el servicio prestado a la comunidad Libertadoreña.

Este estudio representa un valioso aporte en el área profesional de Recursos Laborales, ya que, se estudiarán factores que involucran políticas, normas, valores, creencias, motivaciones, satisfacción, entre otros, que se deben conocer y aplicar en una gestión diaria respondiendo a los objetivos de la organización.

Por otra parte, es un aporte significativo en el área académica ya que sirve de antecedente para la población estudiantil y demás profesionales que hacen vida en la Universidad de Carabobo, así como también, para otras instituciones que pretendan abordar un estudio sobre el tema objeto de estudio, y así ampliar su línea de investigación .

Es un aporte esencial a la institución, porque no solo permite identificar problemas y procesos puntuales, sino que también se ofrece soluciones a las mismas, buscando garantizar una excelente gestión en el departamento de Relaciones Humanas y su interacción con los distintos departamentos, motivado a sus clientes internos, mejorando así su ámbito laboral.

Asimismo, beneficia a la comunidad en general, en cuyo aporte pretende garantizar la imagen vendida por el funcionario público, al ofrecer una mejor calidad de servicio, tomando en cuenta sus opiniones y recomendaciones para satisfacer sus distintas necesidades, y poder vender una imagen exterior positiva real y genuina de los procesos que allí dentro de la institución se realizan.

Objetivo General

Estudiar la calidad de servicio prestada al cliente interno por parte del personal encargado del departamento de Relaciones Laborales, a fin de conocer su nivel de satisfacción y posibles mejoras en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

1. Describir las funciones del personal responsable del departamento de Relaciones Laborales en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Carabobo desde la perspectiva de los clientes internos.

2. Determinar el nivel de satisfacción del cliente interno respecto a la calidad de servicio prestada por el departamento de Relaciones Laborales de la Alcaldía objeto de estudio a partir de los resultados del objetivo anterior.

3. Establecer las recomendaciones pertinentes al departamento de Relaciones Laborales de la Alcaldía del municipio libertador partiendo del resultado de los objetivos anteriores.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes de la investigación

Todo estudio realizado debe tener en cuenta una serie de referencias que brindan apoyo certero acerca de lo que se desea investigar y a su vez permite una conceptualización precisa y concreta. Tal como lo define Delgado de Smith (2005:115), “ el

marco teórico involucra los ejes sobre los cuales realizamos las cosas. Refleja la mirada del investigador y ello lo hacemos dentro de tres ejes: primer eje: los antecedentes, segundo eje: los referentes teóricos y tercer eje: las pistas teóricas”.

A continuación son mencionadas algunas investigaciones que abordan la temática planteada con relación a la calidad del servicio y su influencia en el nivel de satisfacción en el ámbito organizacional para el que se desenvuelven. Para ello fueron revisados textos, trabajos de grado, los cuales abordan temas relacionados directamente o indirectamente con el presente trabajo.

Sánchez y Mora (2004) “Impacto de la cultura organizacional en el desempeño de las instituciones públicas de salud del estado Carabobo caso: hospital Dr. Ángel Larralde” Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Valencia, Estado Carabobo.

El objetivo de la investigación fue determinar el impacto de la cultura organizacional en el desempeño de las instituciones públicas de salud del estado Carabobo, con la finalidad de suministrar recomendaciones fundamentales de los resultados de la investigación.

Esta investigación tiene una relación significativa con la investigación, ya que se desarrolla de igual manera en una institución pública y el punto de partida, es la cultura organizacional, como incidencia relevante en el desempeño dentro de la organización, trabajo que fundamenta los estudios realizados en esta investigación.

García (2007) "Análisis de la cultura de calidad de servicio impartida al cliente interno de Macdonald's y su impacto en el cliente externo. Caso Macdonald's Sambil" Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo. Valencia, estado Carabobo.

La presente investigación tiene como objetivo general analizar la cultura de la calidad de servicio que se le imparte al cliente interno de McDonald's y su impacto en el cliente interno Caso (Macdonald's Sambil Valencia), el cual se inicio determinando el nivel de conocimientos que tienen los empleados de la empresa caso de estudio, en el cual luego se procedió a identificar las quejas y reclamos mas comunes realizadas por el cliente y por ultimo determinaron el nivel de satisfacción de los clientes, esta investigación de campo es de tipo descriptiva. En la cual se concluyo que existen debilidades en cuanto a las políticas y el adiestramiento que se le da a los empleados y esto a su vez se ve reflejado en la satisfacción.

Este investigación nutre la investigación una vez mas ratificando la importancia que tiene la atención del cliente interno señalando que el mismo repercute en la calidad de servicio ofrecida al cliente interno.

Bases Teóricas

La base de una organización es el factor humano por tanto es fundamental conocer y desarrollar los talentos y las competencias de

nuestros trabajadores alineados a la filosofía o cultura de la organización así como también garantizar la satisfacción dentro del ámbito laboral.

La organización su cultura y ambiente condicionan la personalidad de un individuo y se manifiesta a través de su conducta mostrando satisfacción o insatisfacción por su trabajo o por el servicio que puedan recibir en cualquier área o departamento de la organización. En tal sentido los responsables del departamento de Relaciones Humanas son los que deben garantizar un equilibrio en las relaciones laborales y en especial influenciar a través de una serie de factores o elementos en la motivación del personal relacionado íntimamente en sus cargos. En este orden de ideas y en apoyo a reforzar la ideas del tema comenzaremos con una serie de bases teóricas iniciando con:

Chiavenato (2000), expresa en la teoría de los dos factores de Herzberg higiénicos y motivacionales del trabajador lo siguiente:

Factores higiénicos: condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados, sin embargo los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales de su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos,

simplemente evitan la insatisfacción puestos que su influencia en el comportamiento no logre elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

1. Condiciones de trabajo y de comodidad
2. Políticas de la organización y la administración
3. Relaciones con el supervisor
4. Competencias técnica del supervisor
5. Salarios
6. Estabilidad en el cargo
7. Relaciones con los colegas (p.76)

Ante lo antes expuesto, se entiende que cada unos de los factores internos como externos inciden de manera directa o indirecta sobre los trabajadores (cliente interno), entendiéndose que el desenvolvimiento de los mismos va a depender no solo de que los espacios se encuentren en buenas condiciones, condiciones seguras, adecuadas , higiénicas sino que además que el trabajador se encuentre estable económica y emocionalmente.

En este mismo orden de ideas Para Chiavenato (2000), explica:

El factor motivacional el cual tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en si, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El termino motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores

motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en si e incluyen:

- Delegación de responsabilidad
 - Libertad de decidir como realizar el trabajo
 - Ascensos
 - Utilización plena de las habilidades personales
 - formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos
-
- Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña)
 - Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o vertical) (p.77)

En síntesis la teoría de los dos factores de Herzberg Higiénicos y Motivacionales afirma que:

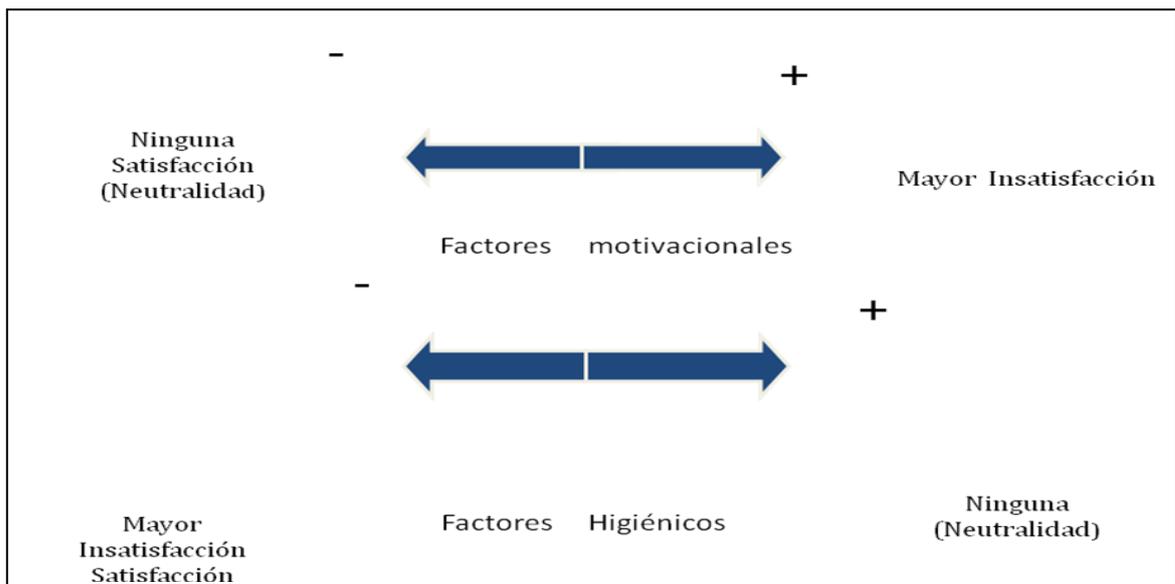
la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivadores.

la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: estos son los llamados factores higiénicos. Según Chiavenato (2000) Herzberg llegó a la conclusión:

de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes , de los factores responsables , de la insatisfacción profesional: “lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no satisfacción profesional, y la no satisfacción”. (p.72)

en este orden de ideas esta contenido que los factores motivacionales y los factores higiénicos se encuentran íntimamente ligados con el nivel de satisfacción y los niveles de insatisfacción a como se observa en el cuadro de los factores.(ver Figura N°1).

FIGURA N° 1.TEORIA DE LOS FACTORES



FUENTE: CHIAVENATO (2000:76)

Motivación

Según Robbins (1999:168) motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”

Robbins (1999:169) menciona tres tipos de motivación:

- “La motivación intrínseca. Es la que el sujeto siente producida por la conducta o tarea realizada.
- La motivación extrínseca. Es la que mueve al sujeto por el beneficio obtenido como resultado de su desempeño.
- La motivación trascendente. Es la satisfacción que obtiene un tercero.”

Satisfacción Laboral

Davis y Newstrom (1999:276), definen satisfacción como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo".

Según el autor Robbins (1999:25), a su vez establece que la “satisfacción en el trabajo, es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir”

Siguiendo en este mismo orden de idea Robbins (1999:25), menciona: “las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son: retribución, condición de trabajo, compañeros, contenido del puesto, seguridad de empleo, oportunidades de progreso.”

En este sentido, Davis y Newstrom (1999:281), sostienen que “algunos administradores se aferran al viejo mito de que la alta satisfacción siempre desemboca en alto desempeño de los empleados, supuesto que sin embargo es falso”

Por otra parte el autor Robbins (1999) señala:

Que el compromiso organizacional es una de los tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como "un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros". (p.142)

Para el desarrollo del siguiente trabajo de grado es necesario resaltar una serie de conceptos ineludibles para el entendimiento y claridad de las ideas, una vez examinados términos de satisfacción e insatisfacción, determinaremos ideas que ayudaran a entender la actuación de los clientes y lo que se refiere a institución pública.

Empresas Públicas

Para Rodríguez (2006) destaca que las empresas públicas pertenecen al Estado y su objetivo es satisfacer necesidades de carácter social. Están constituidas por capital público perteneciente a la nación. Su organización, dirección y demás servicios están a cargo de empleados públicos, se dividen en:

- Desconcentradas. Tienen determinadas facultades de decisión limitadas y son capaces de manejar su autonomía y su presupuesto.
- Estables. Pertenecen totalmente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia y se dedican a una actividad económica.
- Mixtas o paraestatales. En este grupo se da con la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios. (P.61)

El servicio

Ivancevich (1997:33), en su libro Gestión de Calidad y Competitividad, define el servicio como: “ 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.

El servicio engloba, todo lo que el cliente percibe o recibe desde que entra al lugar donde se le prestara dicho servicio.

El cliente

Se hace necesario definir que el cliente, para Albrech (1998:95) “Es una persona con necesidades y preocupaciones, que seguramente no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguir por la calidad de sus servicios”.

Triángulo de los servicios

según Albrech (1998:99) El triángulo de los servicios está compuesto por: *El cliente*, la gente, la estrategia del servicio y los sistemas. (Ver figura dos).

La gente esta parte incluye a todos los gerentes, ejecutivos y empleados de la organización.

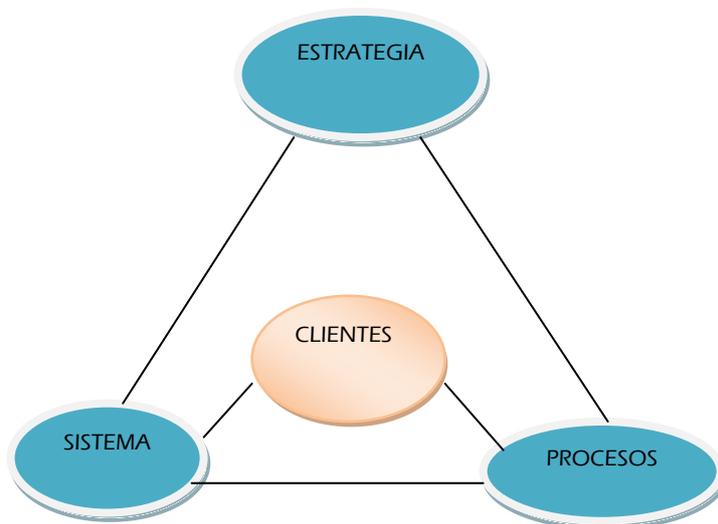
Estrategia del servicio: este se construye sobre la información demográfica sicografica que se obtiene en la averiguación, para llegar a conocer mas íntimamente a nuestros clientes.

los sistemas todas las personas de la organización desde la alta gerencia, hasta los trabajadores de contacto con el público deben trabajar dentro de los sistemas que establecen la forma de dirigir el negocio.

representa el aspecto educativo de la gerencia del servicio, la línea que conecta este círculo con la estrategia de servicio significa que debe haber un conjunto de valores compartidos sobre el servicio en toda la organización. todas las personas deben saber y entender y obligarse a la promesa del servicio, que fluye estrategia de servicio, en segundo lugar la línea que conecta el círculo del cliente representa una conexión frente a frente que tienen con los clientes todos los empleados y gerentes de la compañías. (p.69)

Para poder comprender de una manera más clara y en forma grafica cómo funciona el servicio y los elemento que involucra presentamos el triangulo de los servicios refleja el circulo de cómo debe pasearse el proceso para darse el servicio, para dar un buen servicio existen procesos estrategias, sistemas que deben llegar hasta el cliente.

FIGURA N° 2.Triángulo del Servicio



Fuente: Albret (1998:29)

Tipos de Clientes

Dentro de una empresa u organización Juran, (1990) habla de dos tipos de clientes:

1. *Cliente Interno*: son afectados por el producto y también son miembros de la empresa que lo produce. A menudo se les llama clientes a pesar del hecho de que no lo son en el sentido que da el diccionario, esto es, no son compradores.

2. *Cliente Externo*: son afectados por el producto, pero no son miembros de la empresa que lo produce. Los clientes externos incluyen clientes que compran el producto, organismos reguladores gubernamentales y el público (que pueden ser afectados por productos inseguros o que causen daño al medio ambiente). (p.16)

El cliente, para cualquier organización es de mucha importancia, por ello para comprender lo importante que es, se citan los siguientes principios que Harrington (1997) presente a continuación:

- Un cliente es la primera persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un Objetivo
- Un cliente no hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño
- Un cliente no es solo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimiento y merece un trato respetuoso.
- Un cliente merece la atención más cometida que podamos darle. Es el alma de todo negocio. (p.6).

La calidad del servicio

La calidad de servicio para Castro y Castillo (2001:9) “es aquella actividad en donde se satisfacen las necesidades de los clientes. Más allá de sus expectativas. Es también la suma de los valores proporcionados al cliente, a través de todo el proceso de servicio, sean todos tangibles o intangibles.”

Niveles de la Calidad de Servicio

Según Albretch (1998) existen cinco niveles dentro de los cuales una empresa puede situarse y que sirven como parámetro para evaluar la calidad en el servicio que se brinda a los clientes.

Estos niveles son:

- Nivel 1: “las que salen del servicio”, estas empresas están fuera del contacto con el cliente. La mayoría de estas empresas van directo al fracaso y no buscan hacer nada para evitarlo.
- Nivel 2: “obstinada búsqueda de la mediocridad”, estas firmas logran mantener sus negocios, pero el servicio no es parte esencial dentro de sus actividades. Muchas entidades gubernamentales y líneas aéreas trabajan dentro de este nivel.
- Nivel 3: “lo tienen y dan razón de él”, la empresa que se encuentran dentro de este nivel saben que están en un negocio del servicio y tratan de hacer lo básico para mantenerlo. La gran parte de empresas que se sitúan dentro de este nivel tienen una baja participación en el mercado.
- Nivel 4: “Hacen serios esfuerzos”, estas empresas están dentro del rol del servicio, y constantemente dirigen la mayor parte de los

esfuerzos para encontrar la manera de hacer el servicio un arma competitiva. Dentro de este nivel se encuentran las empresas con mucha innovación, aceptación de riesgos y reestructuración de la imagen del cliente y enfoque organizacional.

- Nivel 5: “El servicio como arte” , dentro de este nivel entran todas aquellas empresas pioneras en el negocio del servicio, tienen una consagración obsesiva e incansable en todos los niveles a la doctrina del máximo impacto positivo en el cliente. (P.81)

Para hablar de calidad de servicio es importante conocer la cultura organizacional de la empresa para ello Castro y Castillo detallan la cultura organizacional como:

Interactúa con la estructura formal, para producir normas de comportamiento. Es el patrón de supuestos valores, normas y artefactos básicos que comparten los miembros de la organización. La cultura organizativa encarna los valores y normas que orientan a la conducta de las personas. Determina la dirección global de la organización.

La cultura de la organización, refleja características como lo son la amistad, el apoyo y la toma de riesgos de cada individuo se forma sus concepciones acerca del puesto y la organización durante cierto periodo de tiempo , según trabaja bajo la dirección general de un supervisor y un conjunto de políticas organizacionales. La cultura de una compañía tiene un impacto sobre la satisfacción que el empleado pueda tener con su puesto, así como el nivel y la calidad del desempeño del empleado. (p. 14)

Es necesario definir muchos conceptos que estrechamente están relacionados con Recursos Humanos, como sus objetivos,

funciones, y todo lo referente a las gestión que ellos realizan. Tal y como lo señalan Mondy y Nae (2005) define que:

La administración de Recursos Humanos (ARH) es la administración de personas, es la utilización de las personas como recursos humanos para lograr los objetivos organizacionales. Como consecuencia el gerente de cada nivel deben participar en el (ARH). Básicamente, todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos, esto requiere que La administración de los recursos humanos eficaz. Las personas que manejan Recursos Humanos, enfrentan diferentes retos, se van desde la fuerza laboral, constantemente variable hasta regulaciones gubernamentales, siempre presente una revolución técnica importante. (p.4)

como toda unidad, Recursos Humanos también desarrolla una serie de funciones, los cuales de manera integrada, hacen funcionar el departamento Mondy y Nae (2005) expresan:

Las Funciones de la administración de RRHH

Las personas que trabajan en la administración de recursos Humanos trabajan a través de un sistema integrado. Cinco áreas se relacionan con la administración de recursos humanos eficaz: proceso empleo, desarrollo de Recursos Humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con los empleados. (p.5)

En otro términos de ideas, el autor Pérez (2007) menciona los Principios éticos en materia de Recursos Humanos

- Principio de legalidad: la libertad es el contexto privilegiado en el que aflora y se desarrolla más eficientemente la vida económica y el mundo de los negocio. Ahora bien dado que seria impensable conciliar el ejercicio de la

libertad individual y la de la empresa con los requerimientos del bien común o incluso con la propia viabilidad de la vida social, tiene que existir una instancia que organice.

- Principio de Profesionalidad: cuando se habla de profesionalidad y del ejercicio de los deberes profesionales, se está apelando implícitamente, a la virtud de la prudencia, con todas sus exigencias. Más aun, se está dando por hecho que no se va a actuar directamente buscando el más alto beneficio propio sin miramiento a otros intereses.

- Principio de Confidenciabilidad: los que por razón a su cargo pueden acceder a información de confidencial, tienen el deber de actuar con cautela y hacer uso de ella dentro de los límites razonables y para fines que se supone debe buscarse

- Principio de la buena fé : se refiere a un hecho ineludible en todo proceso negociador y en cualquier organización o empresa con vocación de continuidad a largo plazo. Se trata de elevar la franqueza y la honestidad al rango de principio ético.

- Principios de evitar conflictos de interés: existen una amplia gama de situaciones en las que pueden aparecer los conflictos de intereses. Se trata de evitar que se tomen decisiones por motivos estrictamente personales y en perjuicio de la organización o de los clientes. Los puestos de riesgos en este sentido son múltiples y variados, las ocasiones, a su vez, también son abundantes

- principio de respeto a la integridad: respetar la integridad de las personas significa, en primer lugar, una apelación a los aspectos físicos y, al mismo tiempo, a las dimensiones espirituales (emocionales, morales, etc.) de aquellas. (p 578).

La administración de personal como responsabilidad de línea y Función de Staff

Para Pérez (2007) La responsabilidad básica la administración de personal en el nivel empresarial corresponde:

Al ejecutivo máximo (presidente) en el nivel departamental o divisional. La responsabilidad de la administración del personal corresponde al ejecutivo de línea (jefe o gerente encargado del órgano). Es así como cada jefe o gerente es responsable de lo Recursos Humanos en su área de conducción.

Así se señala que la administración del personal es una responsabilidad de línea y de staff, ya que es responsabilidad básica de la gerencia, en todos los niveles y tipo de gerencia y en todas las organizaciones. Los especialistas del personal asesoran a los gerentes en línea en todo lo que se refiere en consultoría, aplicación de normas y procedimientos, además de varios tipos de controles para asegurar directrices uniformes de administración de personal destinadas a alcanzar los objetivos de la organización. (p.203)

Por otra parte Pérez (2007) la posición ideal de la administración de personal modificado en la practica por:

- Comprensión falsa de lo que es la función de staff del órgano del personal
- Conflictos de líneas y staff
- Diferencias que resultan de diversas filosóficas y patrones gerenciales.

El staff del personal asesora del desarrollo de directrices en la solución de problemas específicas del personal, la provisión de datos que hagan posible la toma de decisiones por parte del gerente de línea (autocontrol), y la ejecución del servicio del personal.

El gerente de línea, en estas condiciones tendra a considerar al especialista de personal como una fuente de ayuda, no como a un

intruso que interfiere en sus responsabilidades.
(p. 41)

La Administración de personal como un proceso

Para Pérez (2007) La administración del personal está constituida por subsistemas:

- Los subsistemas son:
- Reclutamiento y selección de personal
- Políticas de remuneraciones: descripción, análisis y evaluación de puestos.
- Beneficios sociales, higiene y seguridad. Servicio Médico.
- Entrenamiento y capacitación. Evaluación de desempeño. Evaluación del potencial, planeamiento de carrera.
- Comunicaciones
- Relaciones laborales.
- Auditoria de personal. (p. 42)

Políticas del personal de Recursos Humanos

La política de recursos humanos tiene un propósito: marcar los aspectos básicos de la gestión de personal. Esta política tiene que estar siempre en concordancia con los principios de la empresa.

Generalidad: al establecer las políticas del personal en un manual, se pretende unificar en todos los sectores los criterios para su interpretación y aplicación.

Reglamentaciones: para la aplicación de las políticas, en caso que así lo requieran, se expedirán y se actualizarán, los contratos, reglamentos, normas o instructivos correspondientes.

Difusión: es preciso el conocimiento de las políticas y de sus reglamentaciones entre el personal de la empresa a través de los supervisores. Por lo tanto se tomaran la medidas necesarias para que se comunique a los mismos.

Conceptos: la empresa considera al personal, como el recurso mas importante para logra sus objetivos, por lo tanto es fundamental para la buena marcha de la organización lograr la máxima efectividad de los Recursos Humanos, orientada a la integración y optimo desarrollo.

Las políticas relacionadas con la administración de personal deben tener las siguientes características:

1. La estabilidad: alto grado de permanencia, para evitar alteraciones muy grandes.
2. Consistencia: congruencia en su aplicación
3. Flexibilidad: posibilidad de aceptar correcciones ajustes y excepciones
4. Generalidad: posibilidad de aplicación global para toda la organización.
5. Claridad: simplicidad de entendimiento. (p. 46)

La administración de personal consiste en el planeamiento, de la organización, en el desarrollo y la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que les permite a las personas que colaboran en ello a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Para

Ferraro (2009), los objetivos de la Administración de personal son los siguientes

Los objetivos de la administración de personal son:

1. crear, mantener y desarrollar una contingente, de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.

2. crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de los objetivo individuales.

3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

4. Consolidar la valoración y utilización optima de los conocimientos y aptitudes del personal para disponer de la persona más adecuada en la función.

5. Asegurar una buena integración del personal dentro de la empresa. Este factor es importante para incrementar la motivación del trabajo.

6. Favorecer actitudes participativas que sirvan para desarrollar la conciencia de equipos, el sentido de la responsabilidad y el interés de la iniciativa personal de los colaboradores.

7. Asegurar la imagen y prestigio de la empresa. (p. 46)

Luego de revisar todas las ideas de los autores antes mencionados, congruentes, específicas y hasta generalizadas se concluye que el departamento de Recursos Laborales de cualquier organización es el motor principal, primer responsables de quienes laboren en ella se identifiquen se acoplen a la meta visión y alcance, de los objetivos que en la misma se planteen de manera contraria también son los responsables de revisar, supervisar y velar por el cumplimiento de los mismos.

Ivancerich (1997), en su libro: Gestión de Calidad Competitividad, afirma que:

Es necesario dominar los siguientes principios elementales: de poco sirve imponer de forma autoritaria la mejora en cada puesto de trabajo; la calidad la produce el ultimo eslabón que termina el producto que esta en contacto con el cliente pero nunca con el director general; el directivo tiene que estar convencido de la necesidad de la calidad. (p.16)

En el proceso de la búsqueda de calidad, la transformación de las empresas y la globalización de las economías, han ocasionado un sin número de problemas y dificultades en los gobiernos de América Latina. Es por ello que para que, para el análisis de la competitividad y la calidad total de las empresas; existen algunas preguntas obvias: ¿Cómo afecto a las empresas la incorporación del concepto de calidad total? ¿Como la calidad total impresionó en las empresas que intervienen en el proceso de globalización?.

Asimismo, se ha definido al mejoramiento del personal como a una forma de lograr la calidad total, y como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo competitivo y desarrollado.

De igual manera, para mejorar un proceso y llegar a la calidad total, y ser en consecuencia mas competitivos, es necesario cambiar dicho proceso, para hacerlo mas efectivo, eficiente y adaptable. Que cambiar y como cambiar depende del enfoque

especifico del empresario y del proceso. La clave del éxito de la calidad total es mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico. El término calidad total es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento mas abierto expansivo y proactivo.

De esta manera se tiene que, la ventaja relativa de una empresa se encontraría en la habilidad, recursos, conocimientos, atributos, etc.; de los que dispone dicha empresa, tomando en consideración que son los mismos de lo que carecen sus competidores o que los que tienen en menor grado, lo que necesariamente hace posible la obtención de unos rendimientos superiores por parte de la misma.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las recientes creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de éxito hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Importancia de la Calidad

En la actualidad todos coinciden en reconocer la necesidad de mejorar la calidad de los productos y servicios para poder ser competitivos y permanecer en el negocio. En lo que frecuentemente no se coincide es en la forma de lograrlo. Algunos piensan que la mejora se dará con el solo hecho de exigir la calidad en el trabajo que desempeñan cada uno de los miembros de la organización, es decir, piensan que es cuestión de imponer disciplina a los trabajadores.

En realidad el concepto y el vocabulario de la calidad son esquivos. Las distintas personas interpretan la calidad en forma diferente. Muy pocos pueden definir la calidad en términos que sea posible medir y traducir en operaciones. En términos menos formales se puede decir que la calidad la define el cliente, es el juicio que éste tiene sobre un producto o servicio y resulta por lo general en la aprobación o rechazo del producto.

Betancourt (2000:9) en su libro estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua, define la calidad: Como: “Es ante todo satisfacción del cliente. La satisfacción esta ligada a las expectativas que el cliente tiene sobre el producto o servicio, expectativas generadas de acuerdo con las necesidades, los antecedentes, el precio, la publicidad, la tecnología, etc.”

Un cliente queda satisfecho si se le ofrece todo lo que el esperaba encontrar y más, así, la calidad es ante todo satisfacción del cliente. La satisfacción esta ligada a las expectativas que el cliente tiene sobre el producto o servicio. Al estar determinada la satisfacción del cliente por aspectos subjetivos como las expectativas y la percepción, la calidad no siempre se puede cuantificar o definir en términos objetivos, por lo que se hace necesario que las empresas estén retroalimentándose de forma constante con la percepción del cliente respecto a su producto o servicio.

Para Baum, (1986) define: un sistema de calidad como: la estructura de trabajo operativa acordada en toda la compañía y en toda la planta , documentada, con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para información de la compañía y la planta de las mejores formas y mas prácticas para

asegurar la satisfacción del cliente sobre la calidad y costos económicos de la calidad.(p103)

En otro orden de ideas Baum, (1986) menciona los pasos de la gestión de calidad:

1. Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).

2. Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa(implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).

3. Total compromiso de la dirección y un liderazgo activo en todo el equipo directivo. Debe hacerse énfasis en que este compromiso se extiende dentro de toda organización.

4. Participación de todos los miembros de la organización y fomento de trabajo en equipo hacia una gestión de calidad total.

5. Involucrar al proveedor en el sistema de calidad total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la calidad en la empresa.

6. Identificación y gestión de los procesos clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.

7. Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basado en la intuición. Dominio y manejo de la información.(p. 109)

Para este autor la calidad debe diseñarse y construirse dentro de un producto; no se puede ser puesta ahí por convencimiento o inspección la filosofía de la calidad total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización e involucrar a todos sus miembros, concentrándose en la satisfacción tanto del cliente

Sistema de Gestión de Calidad

Gómez (1998:30) define un sistema de gestión de la calidad como “ un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan, para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos”.

Según Gómez, (1998:32) “ los principios de la gestión de calidad son: liderazgo, participación del personal; enfoque basado en procesos; enfoque de sistema para la gestión; mejora continua; enfoque basado en hechos para la toma de decisiones; relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.”

Atendiendo a lo antes expuesto, por el autor para que una gestión funcione con calidad o en función de la calidad significa que cada uno de los elementos que la componen deben ir íntimamente relacionados, compactados en dirección de una sola idea un solo objetivo. Además de ello enuncian una serie de principios para que se dé realizada la gestión de Calidad.

Naturaleza del Servicio

El servicio, no se puede ofrecer físicamente, es decir, no se puede tocar, por lo que Ivancevich (1997:60) lo definen como: “un producto que implica un esfuerzo humano mecánico , la forma como se presta un servicio, es lo que va a permitir mantener satisfecho a los clientes o usuarios”.

De esta manera el futuro de las empresas de servicios dependerá de su capacidad para prestar servicios de calidad. Las

organizaciones de servicios que se distinguen por su excelencia son aquellas cuya administración sigue orientaciones distintas a la de las competencias.

Ivancevich (1997) afirman que los servicios poseen las siguientes características:

1. Intangibilidad; calidad de no poder percibir por los sentidos de la vista, del oído, del tacto, del gusto o del olfato.

2. inseparabilidad de la producción y del consumo: situación en que los servicios se producen y se consumen simultáneamente.

3. imperdurabilidad; el servicio no utilizado no puede almacenarse y utilizarse mas adelante.

4. heterogeneidad: es la inconsistencia o variación en el rendimiento de los seres humanos. (p.162).

Estas características, plantean unos desafíos de calidad únicos en los servicios.

Para Albrecht y Bradford (1998) explica la Calidad en los Servicios de la manera siguiente:

Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente intangible, puede implicar:

- una actividad realizada sobre un producto tangible.
- Una actividad realizada sobre un producto intangible.
- Entrega de productos intangibles
- Creación de una ambientación para el cliente.

Planear y controlar la calidad es mas difícil y más sencillo, al mismo tiempo, que planear y controlar la calidad del producto. Es mas difícil

porque la medición resulta engañosa y la producción se realiza con frecuencia en plan individual. Igual que la calidad del producto, la calidad del servicio debe de estar a la altura de las expectativas, pero esto puede ser peligroso si se promete demasiado en cuestión de servicio. La tarea de definir y controlar la calidad de los servicios es mas difícil, en muchos aspectos, que garantizar la calidad de los productos. (p 64).

La planificación de la calidad del servicio puede ser más sencilla, siempre que los objetivos se definan y la gente se comprometa a alcanzarlos.

Lo más importante es una empresa es conocer al cliente y sus expectativas, satisfacer sus necesidades inmediatas, ofreciendo productos y servicios de calidad, pero sobre todo mantenimiento su cercanía con un adecuado servicio al cliente, en tal sentido, la empresa debe orientar sus esfuerzos hacia la planificación, coordinación, comunicación y dirección de sus recursos para garantizar la eficiencia operacional de sus actividades.

Definición de Términos Básicos

Acción Social: depende de la presencia de otras personas, como las víctimas, los destinatarios y las fuentes de influencia.

Beneficio: precio del factor de producción identificado como capacidad empresarial. Margen de utilidad que espera percibir el empresario puesto que no puede estar seguro de lo que ganará, después de haber elaborado y vendido el producto, por ello se establece que los beneficios conllevan riesgos e incertidumbres.

Calidad de Servicio: La calidad es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

Cliente Interno: es aquel miembro de la organización que recibe el resultado de un proceso anterior llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos conseguir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Un cliente interno es aquel quien desarrolla una tarea específica dentro de la organización.

Cliente Externo: no es solo aquel que utiliza o disfruta de un servicio, sino también son todos aquellos clientes con los cuales las empresas en el desarrollo de su gestión empresarial tiene oportunidad de tratar o contactar y establecer negocios.

Conducta Organizacional: la psicología industrial/organizacional estudia la conducta en ambientes organizacionales como el lugar de trabajo. Los estudios de productividad han revelado que los trabajadores que los trabajadores se benefician de la atención, patrón conocido como el efecto haw thorne.

Desempeño: Es la posibilidad individual para enfrentar y resolver situaciones concretas mediante el uso adecuado de los recursos disponibles. No se refiere solamente a los recursos materiales sino también a las estrategias de análisis y solución de problemas, conocimientos.

Funcionario: es aquel trabajador que desempeña funciones en un organismo del Estado, el cual puede representar a cualquier poder público que exista, ya sea el legislativo, el ejecutivo o el judicial.

Insatisfacción: Falta de satisfacción. Disgusto.

Influencia Social: se refiere a la idea de que la conducta puede ser controlada, por la presencia de acciones de otras personas, independientemente de las actitudes subyacentes.

Satisfacción: es la acción o efecto de satisfacer o satisfacerse, este verbo se refiere a pagar lo que se debe, saciar un apetito, sosegar las pasiones del ánimo, satisfacer exigencias, premiar un merito o deshacer un agravio. La satisfacción, por lo tanto, puede ser la acción o razón con que se responde a una queja o razón contraria.

Organización: Organización: es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o mas personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

De acuerdo a la problemática planteada la calidad del servicio prestada por el departamento de recursos humanos al cliente interno de la alcaldía del Municipio Libertador del Estado Carabobo, y en función de sus objetivos específicos, la naturaleza de la investigación se orienta a un estudio de tipo descriptivo, el cual se apoya también en la investigación documental y de campo.

La investigación descriptiva en atención a su modalidad, puede definirse como lo señala Fidias, (2006:24) como la: “caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

Partiendo de la idea del autor se entiende que la metodología a usarse en esta investigación es de carácter descriptivo y a su vez de campo, ya que se tomo una parte de la muestra donde se estudiara el comportamiento para luego deducir a partir de la generado una conclusión previa.

Conociendo que la investigación es de tipo descriptiva y esta a su vez se apoya en una investigación de campo, la cual es definida por Fidias (2005), como:

“aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos datos primarios, sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información pero no la altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (p. 31)

La presente investigación además de ser de carácter descriptivo, también es de campo, ya que la información captada por medio de las encuestas fueron tomadas directamente de los sujetos investigados y fue desarrollada en el lugar donde ocurren los hechos. Tal es el caso de la Institución de la alcaldía del municipio libertador, en las diferentes instalaciones y Departamentos.

Por otra parte se define Recopilación documental para Delgado de Smith (2005)

la investigación documental esta centra su esfuerzo exclusivamente en la recopilación documental, con el propósito de obtener antecedentes sobre un aspecto de estudio. Se concibe como aquella dedicada a la búsqueda intencional de datos e información de tipo cuantitativo y cualitativo. Para lograr acometer la búsqueda de datos es fundamental que el investigador se circunscriba a proceder de la siguiente manera:

En primer lugar, es de gran valor el arqueado heurístico de las fuentes (primarias, secundarias y referenciales) que se encuentran depositadas en grandes repositorios de centro de investigaciones, universidades privadas y públicas, archivos generales de instituciones

gubernamentales nacional y local, así como también en recintos bibliotecarias personales y privados. (p. 231)

En la recopilación documental, fue fundamental en esta investigación, en vista que a través de ella se logro respaldar información concerniente al departamento de recursos humanos, fueron revisadas distintas fuentes fundamentales que apoyaran la investigación. material documental facilitado por el departamento, por otra parte trabajos de grado que fueron de gran sustento, y fuentes bibliográficas referente al tema de la calidad de servicio y la administración de los recursos humanos.

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Al elaborar un proyecto de investigación se debe aclarar el procedimiento que se tiene previsto transitar, es por esta razón se incluyo la utilización del Cuadro Técnico Metodológico.

Tal como lo señala Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2003)

Se concibe como una buena herramienta de apoyo que contiene todos los objetivos específicos. Es una entre muchas vías para ordenar, planificar y ejecutar la investigación. Destaca entre sus bondades que logra agrupar de manera resumida los aspectos relevantes de la investigación. En él están contenidas las dimensiones y/o variables estudiadas las cuales están contenidas en cada uno de los objetivos planteados, los indicadores, ítems, la fuente de información e instrumentos. (p. 20)

En la estrategia metodológica o llamado también cuadro técnico metodológico, se resumió información concerniente al departamento de recursos humanos, de la cual se derivan una serie de ítem o preguntas que van a dar respuesta a la interrogante formulado en los objetivos específicos, si la calidad de servicio que se presta al cliente interno, (trabajadores de la alcaldía del municipio libertador), satisfaces sus expectativas.

INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

Según Arias (2006:69), define un instrumento de recolección de datos como: “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”.

La técnica empleada en la investigación es la encuesta la cual define Arias (2006:25), como: “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o en relación con un tema en particular”.

Para efectos del estudio, se hizo necesaria la elaboración de un cuestionario, este se emplea en casi todos los métodos de recopilación de información. Un cuestionario según Delgado de Smith (2005:266), como “la recopilación de datos que realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, por rangos, de opción múltiples”

El cuestionario empleado, utiliza un lenguaje en común, es objetivo, sencillo, claro y conciso, apto para las personas empleadas de acuerdo a su nivel de estudio, por lo cual es entendible y de fácil redacción. este cuestionario fue realizado bajo los dos factores de herzberg donde se miden los factores higiénicos y motivacionales.

La función principal de cualquier cuestionario es generar información necesaria para conocer la situación en la cual se encuentra la Institución. El mismo esta diseñado con un conjunto de preguntas cerradas, basado en una escala tipo Likert, (Ver anexo 1) el cual consta de “21” preguntas, que

fueron aplicadas al personal de diferentes cargos, a fin de explorar las opiniones individuales de cada uno de los miembros de la organización..

(Anexo 1)

Ítems Nº21	
Siempre	5
Casi Siempre	4
A veces	3
Casi Nunca	2
Nunca	1

El proceso de aplicación tuvo lugar en la Alcaldía del Municipio Libertador, se hizo personalmente y el tiempo de aplicación no rebasó los 15 minutos por personas.

POBLACION Y MUESTRA

Población

Según Hurtado y Toro (2001:79) “la población es el total de los individuos u elementos a quienes se refiere la investigación, es decir, todos los elementos que vamos a estudiar, por ello también se llama universo”

En su texto Arias (2006:83) “la muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población.”

Muestra

Según Hurtado y Toro (2001:79) “es el conjunto de elementos representativos de una población, con los cuales se trabajará realmente en el proceso de la investigación, a estos se le observará y se le aplicarán los cuestionarios y demás instrumentos”

la muestra a estudiar fue un total de 45 trabajadores, siendo el universo 350, trabajadores que conforman la alcaldía del municipio libertador, tomados al azar, de los diferentes departamentos no escatimando, el área, ni el cargo que ocupa.

Validez y Confiabilidad

Para Hurtado y Toro (2001:83) la Validez “es una condición necesaria de todo diseño de investigación y significa que dicho diseño según los autores, permite detectar la relación real que pretendemos analizar”

Es decir que la validez es necesaria a la hora de valorar el contenido del instrumento, el cual debe contener los ítems y todos los aspectos que tengan que ver con la investigación.

Para Arias F, (1997:79) “ La validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultaran sólo aquello que se pretende conocer o medir”.

Con respecto a la validación, Arias (2006:29), expone: “las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los

objetivos de la investigación, es decir las interrogantes consultan sólo aquello que se pretende conocer o medir”.

El instrumento para recolección de datos fue validado por (tres) especialistas pertenecientes a la Universidad de Carabobo y los mismos emitieron sus opiniones, los cuales recomendaron los cambios pertinentes de manera que los ítems se ajustaran a los criterios de los objetivos planteados.

Lic. Rual E. Nuñez Castillo, Especialista en Ciencia Política y Administración Pública.

Lic. Edgar Porras, Magister en Comunicación

Lic. Bruno Valera, Especialista en calculo Estadísticos, quien mediante el cálculo de Alpha Cronbach con un 97,39% le otorga la confiabilidad al instrumento aplicado.

Especialistas y conocedores de la materia dieron su aporte profesional al trabajo de grado.

En este mismo orden de idea se determinó la confiabilidad utilizando la técnica del **Coficiente de Cronbach**, citado por Hurtado, (1998), considera que esta técnica se basa en el supuesto de cada ítems del instrumento, constituye una prueba paralela de todos los demás ítems.

Fórmula para calcular el coeficiente de confiabilidad **Alfa de Cronbach**.

Para Hurtado y Toro (2001:85) “a confiabilidad es la que denota el grado de congruencia con que se realiza la medición”

El instrumento aplicado tuvo un 0,9739 de posee un alto grado de confiabilidad. Esto implica que dicho instrumento al aplicarse al mismo grupo en distintas ocasiones, por las mismas condiciones, resultaría que un 97,39% de la probabilidad de presenta los mismos resultados.

ALPA= 0,9739 97,39% En este caso alto grado de confiabilidad

Formula= $\frac{N}{N-1} \cdot 1 - \frac{St}{s}$

N= (21) numero de ítem

St= 59,59 Sumatoria de varianzas

CAPÍTULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se desarrollara cada uno de los objetivos específicos, para dar luz a la efectos de esta investigación. En lo que concierne el primer objetivo específico, se recolecto información del

departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Carabobo desde la perspectiva de los clientes Internos.

Se dará inicio con analizar la *Misión* de la organización:

Definiendo la **Misión**: como el compromiso de trabajar por una visión, democrática, segura, saludable, educadora, deportiva, multicultural, verde, incluyente y productiva, con todos los actores y sectores en forma intersectorial e interinstitucional, para garantizar que los recursos públicos que se invierten en el municipio privilegien a los diferentes grupos poblacionales, especialmente al menos favorecidos, para que todos puedan vivir dignamente.

En este sentido la misión de la Institución es lo que toda organización pública persigue, o debería perseguir que sus valores e ideales se encuentren encaminados hacia la mejora de la comunidad donde esta se desarrolle, que los recursos sean destinados de manera coordinada a suplir las necesidades más acentuadas de la comunidad.

Visión: ser un municipio que fomenta el desarrollo y el bienestar.

Por otra parte, dentro de la visión que tiene la Alcaldía del Municipio Libertador es ser uno de los municipios pioneros de ejemplo donde los ciudadanos libertadoreses tengan el mayor bienestar económico, político y sobre todo social.

Valores: Transparencia, vocación de servicio, pluralismo, respeto mutuo, equidad, honestidad, integridad, justicia social, excelencia en el servicio, eficiencia, efectividad y economía, comunicación abierta y responsable y cultura ambiental.

Es de esta manera que los clientes internos, y la misma institución quisieran que se percibiera la visión, misión y valores de

la institución sin embargo la realidad está muy lejos de lo que realmente

se espera o se encuentre plasmado en los manuales del departamento de Recursos Humanos. Sin embargo la intención de esta investigación es justamente que estas ideas y principios se ajusten a las metas trazadas o que al menos se acerquen lo mas posibles a las mismas.

Funciones del Personal encargado del Departamento de Recursos Humanos.

El Departamento de Recursos Humanos tiene a su cargo las siguientes funciones:

a) Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de personal.

b) Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.

c) Asesorar oportunamente al personal sobre todas las materias del derecho laboral y otras materias legislativas que lo afecten, manteniendo un archivo actualizado de estas disposiciones legales.

d) Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.

e) Preparar y actualizar los escalafones del personal, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y manteniendo al día los archivos correspondientes.

f) Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.

g) Efectuar la tramitación administrativa de los sumarios e investigaciones sumarias de la Municipalidad y el registro de estos actos, velando por el cumplimiento de los plazos en estas situaciones.

h) Controlar la asistencia y los horarios de trabajo, sin perjuicio del control obligatorio que debe realizar cada Dirección.

i) Calcular, registrar y pagar las remuneraciones del personal.

j) Colaborar con el Departamento de Gestión y Desarrollo Organizacional en la aplicación de Programas de Inducción, Capacitación y Desarrollo Personal.

k) Velar porque el personal pueda hacer efectivos sus derechos estatutarios debiendo, al efecto, informar oportunamente acerca de los mismos a los funcionarios municipales.

l) Programar y ejecutar programas de bienestar y recreación para los trabajadores municipales y su grupo familiar, procurando mejorar la calidad de vida de las personas, en concordancia con las leyes vigentes.

m) Supervisar las dependencias de sala cuna, jardín infantil u otras que existieren, como también las unidades sanitarias y de seguridad industrial u otras de asistencia social.

n) Coordinar con la Dirección de Servicios Incorporados la administración de recursos humanos.

Para el desarrollo del primer objetivo, es de suma importancia describir las tareas y roles del Departamento de Recursos humanos, y en especial en la Gerencia de Recursos Humanos.

Gerente de recursos humanos

OBJETIVO GENERAL

Analizar actividades técnicas y/o administrativas relacionadas con el recurso humano, desarrollando y ejecutando planes y programas pertinentes a la administración de personal, a fin de lograr y mantener un buen clima laboral.

Funciones:

- Mantener el registro de información sobre el personal actualizado.
- Administrar el pago de remuneraciones y velar por el cumplimiento de las leyes sociales, además de establecer la representación del municipio en lo referente a las relaciones contractuales del personal, de acuerdo con las políticas, planes y programas definidos por la municipalidad en el marco del derecho del trabajo y otras disposiciones legales pertinentes.
- Efectuar todos los procesos que correspondan al bienestar del trabajador, específicamente cumplir y hacer cumplir la Lopcymat.

En líneas anteriores se describen las funciones básicas a desarrollar por el departamento de Recursos Humanos, asimismo se hizo necesario conocer la perspectiva del cliente interno (trabajador) respecto a las funciones y actividades desarrolladas por el

departamento de Recursos Humanos en la alcaldía del Municipio Libertador del Edo. Carabobo.

En este sentido, se realiza una encuesta al cliente interno en la cual se puede cortejar el debe ser con la realidad en dicho departamento, y así determinar el nivel de satisfacción existente en el área de Recursos Humanos, por lo cual se determinara recomendaciones asociadas al cumplimiento o incumplimiento de las funciones del departamento de Recursos Humanos, a fin de mejorar continuamente el área departamental en estudio, los cuales están reflejados en cuadros- gráficos los cuales son de gran utilidad para dar respuestas a las interrogantes del estudio en cuestión y una vez analizada la información se dará a conocer en resumen las funciones de Recursos Humanos desde la perspectiva del cliente interno.

Una vez obtenido los resultados que arrojaron la aplicación del instrumento a unos empleados de la Alcaldía del Municipio Libertador, se procedió a analizar los resultados para facilitar el análisis e interpretación de los datos.

Las interpretaciones vienen acompañadas de gráficos que permite establecer la comparación porcentual de las opiniones emitidos por los mismos, a los planteamientos insertados en cada ítem, es de hacer mención que por ser una investigación de carácter descriptivo se utilizo el análisis de frecuencia y porcentaje.

Ítems 1: El departamento de R.R.H.H da a conocer la misión de la Institución.

GRAFICA Nº. 1



Fuente: Parra, Yudith (2011)

Análisis e interpretación

Un 28,8% de la población expresa que el Departamento de Recursos Humanos no da a conocer la misión de la Institución, es decir que la mayoría del personal desconoce las metas de la organización, es decir su trabajo esta basado en la monotonía, lejos de perseguir un objetivo específico dentro de la organización, la única razón de cumplir con su jornada de trabajo es el sueldo quincenal que perciben.

Por otro lado un 40% de la población encuestada afirma casi nunca el departamento de Relaciones Laborales les da a conocer la misión de la institución, es decir que de manera preocupante la mayor parte de la población muy pocas veces conoce cual es la misión la razón de ser de la Institución.

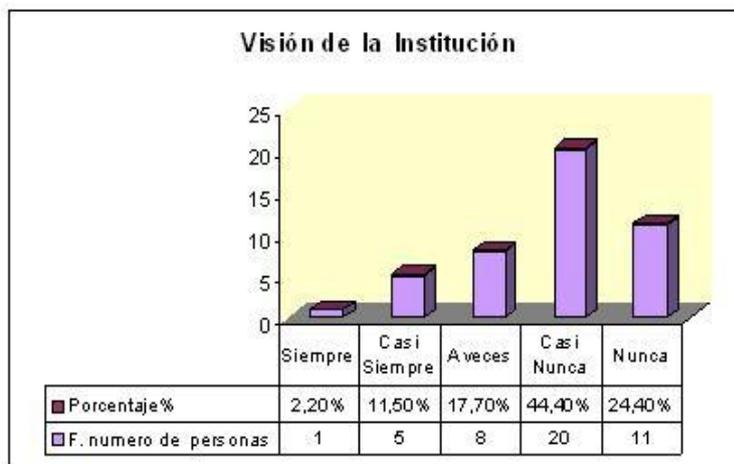
Mientras que un 17,7% dice a veces conocer la misión, sus objetivos no le son claros y desconocen las metas de la organización es decir le es indiferente los alcances de la institución.

Sin embargo existe un 4,4 % que afirma que en la mayoría de las veces, el departamento de Relaciones Laborales da a conocer

la misión, de la institución, afirmando conocer la misión, sintiéndose alineados con los objetivos de la organización, y un 8,8% dice que siempre el departamento da en todo momento a conocer la misión, la cual esta integrada por el talento humano, afirman tener claridad en cuanto a la misión de la organización, la cual cumple con la función de prestar un servicio integro a la comunidad, donde orienten, ayuden a la mejora de las condiciones. Situación que es bastante alarmante en vista que solo una minoría conoce cuales son los objetivos y compromiso que poseen como trabajadores y que se deben a la comunidad en la cual prestan sus servicios.

Ítems 2: El Dpto. de R.R.H.H da a conocer la visión de la Institución.

GRAFICA Nº. 2



Fuente: Parra, Yudith (2011)

Análisis e interpretación

Un significativo numero de empleados, específicamente un 44,4% de los empleados opinan no conocer la visión de la Institución, no tener claro los objetivos no le son claros y desconocen las metas de la organización, es decir, le es indiferente el resultado que se alcance, para

ellos no existe la satisfacción con el trabajo, sino que es solo un beneficio económico de subsistencia, donde se limitan a realizar las actividades que le competen, de igual manera es resaltante mencionar que el 24,4% de las personas que casi nunca el departamento les informa cual es la visión, es decir actúan de manera indiferente y puede esta actitud afectar a la organización.

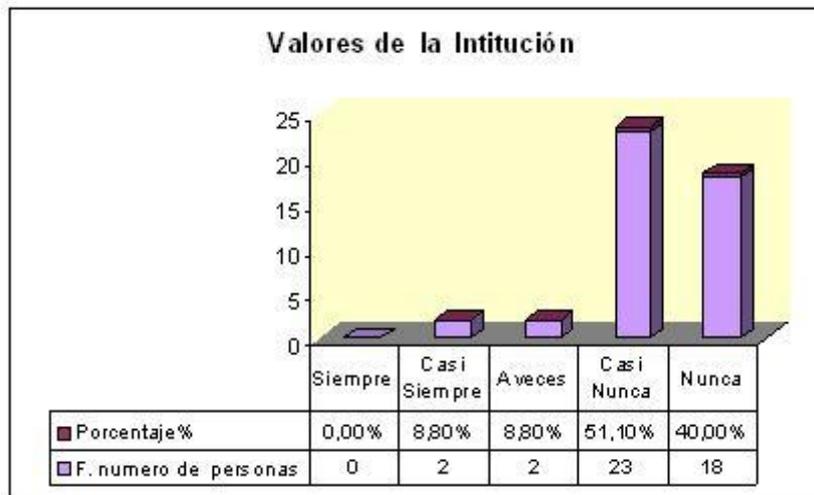
casi la mitad de la población desconoce la visión, de la institución es decir no sabe más bien desconoce las metas de la organización, es decir su trabajo esta basado en la monotonía, lejos de perseguir un objetivo específico dentro de la organización, la única razón de cumplir con su jornada de trabajo es el sueldo quincenal que perciben.

Por otro lado un 17,7% de las personas encuestadas a veces conocen la visión de la institución, es decir cuando le son asignadas algunas tareas propias a su cargo y con fines conocidos.

Mientras que existe un 11,5% que afirma que Recursos Humanos, en la mayoría de las veces, da a conocer la visión de la institución, sintiéndose alineados con los objetivos de la organización, y un 8,8% dice que siempre el departamento si da en todo momento a conocer la misión, la cual esta integrada por el talento humano, afirman tener claridad en cuanto a la misión de la organización, la cual cumple con la función de prestar un servicio integro a la comunidad.

Ítems N° 3: El Departamento de R.R.H.H da a conocer los valores de la Institución.

GRAFICA N°. 3



Fuente: Parra, Yudith (2011)

Análisis e interpretación

El cuadro demuestra que con un total 51,1% de los trabajadores no se les da a conocer de ninguna manera, ni ningún medio los valores de la organización, lo cual no ayuda al logro de los objetivos, mientras que un 40% de los trabajadores respondieron que casi nunca se les da a conocer los valores de la organización, un total de 8,8% afirman ni estar de acuerdo ni en desacuerdo con que el departamento de Recursos Humanos de a conocer los valores de la institución, situación alarmante en vista que los trabajadores desconocen, y por lo tanto no pueden identificarse mucho menos cumplir al cabo los objetivos de la organización.

Tal como señala Castro y Castillo (2001) detallan la cultura organizacional como:

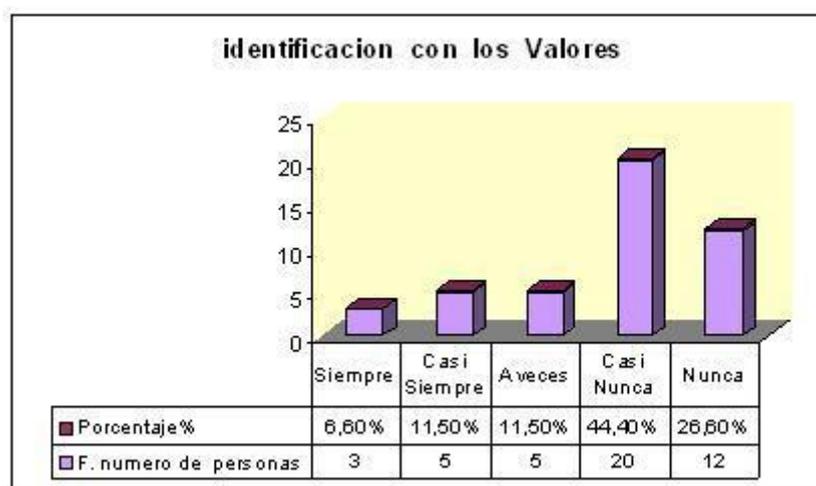
sistema de valores, creencias y hábitos compartidos dentro de una organización que interactúa con la estructura formal, para producir normas de comportamiento. Es el patrón de supuestos valores, normas y artefactos básicos

que comparten los miembros de la organización. La cultura organizativa encarna los valores y normas que orientan a la conducta de las personas. Determina la dirección global de la organización. (p14).

El texto citado, por las autoras guarda referencia con la situación suscitada, en cuanto a los valores que imparte la empresa a sus trabajadores, en vista que si no se creen en los trabajadores, una cultura organizacional donde se identifiquen con la organización será muy difícil, trabajar con un equipo alineado a las metas organizacionales.

Ítems Nº 4: El trabajador se siente Identificados con los valores organizacionales.

GRAFICA Nº. 4



Fuente: Parra, Yudith (2011)

Análisis e interpretación

Un significativo número de empleados el 44,4% no se sienten identificados con los valores organizacionales de la institución, de manera mientras que el otro 26,6% indica nunca se han sentido identificados con los valores Institucionales, es decir en su mayoría

el personal esta lejos de tener sentido de pertenencia en la alcaldía para la cual laboran, pues desconocen bajo que valores que deberían estar alineados los trabajadores. Mientras que un 11,5% de los trabajadores encuestados dicen que a veces, se sienten identificados, en vista que algunas veces se sienten identificados, mientras que otras veces no. Otro 11,5% menciona que casi siempre, ellos se sienten identificados con los valores organizacionales de la institución, saben cuales son los objetivos que persiguen como trabajadores, no se encuentran desalineados, conociendo que la primordial razón es ofrecer de manera integra e imparcial a la comunidad donde prestan su servicio.

Mientras que solo un 6,6% de los trabajadores afirma que se sienten totalmente identificados con los valores organizacionales. Situación que debe ser de alarma, ya que dentro de una organización se puedan cumplir las metas indistintamente sea publica o privada los trabajadores deben trabajar de la mano con la misión, visión y valores organizacionales.

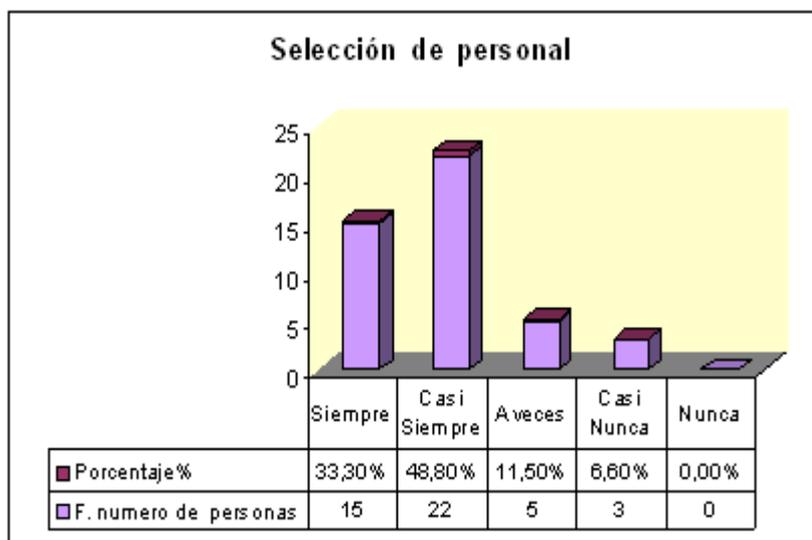
En esta primera fase de encuesta, en la mayoría de los casos se observa que los trabajadores no están alineados ni comprometidos con los objetivos organizacionales de la institución. No podemos dejar de resaltar esta debilidad ya que tal como lo señala el autor Robbins (1999) el cual señala:

Que el compromiso organizacional es una de los tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como "un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros".
(p.142)

Razón por la cual deducimos que no existe compromiso organizacional, mientras se desconozcan las metas y valores de la institución.

Indicador N° 5: Realiza el Departamento. de R.R.H.H la selección del personal de manera adecuada.

GRAFICA N°. 5



Fuente: Parra, Yudith (2011)

Análisis e interpretación

El gráfico muestra claramente que los empleados están de acuerdo con un 33,3% que el Dpto. De Recursos Humanos realiza de manera efectiva la selección del personal, por otra parte un 48,8% de los trabajadores encuestados señalan que, casi siempre el departamento de Recursos humanos realiza la selección, siendo en su mayoría los trabajadores que indican que al momento de una plaza o vacante dentro de la institución el Dpto. encargado para ello

lo realiza de manera oportuna. Reconociendo que el departamento a pesar de presentar fallas, también tiene fortalezas en algunas áreas de la gestión de Recursos Humanos.

Mientras que un 11,5% de los encuestados opinan que a veces el departamento realiza la selección del personal en manera oportuna, un 6,6% de los encuestados estuvieron en desacuerdo con que se realiza de manera oportuna la selección cuando existe una vacante en la institución. Mientras que ningún trabajador, opino estar en totalmente desacuerdo con la manera de cómo Recursos Humanos realiza la selección del personal.

Según Ferraro, (2009:46) “La política de recursos humanos tiene un propósito marcar los aspectos básicos de la gestión de personal. Esta política tiene que estar siempre en concordancia con los principios de la empresa.”

A la luz de esta investigación la podemos complementar que el funcionamiento de los recursos humanos tal como lo señala Ferraro (2009)

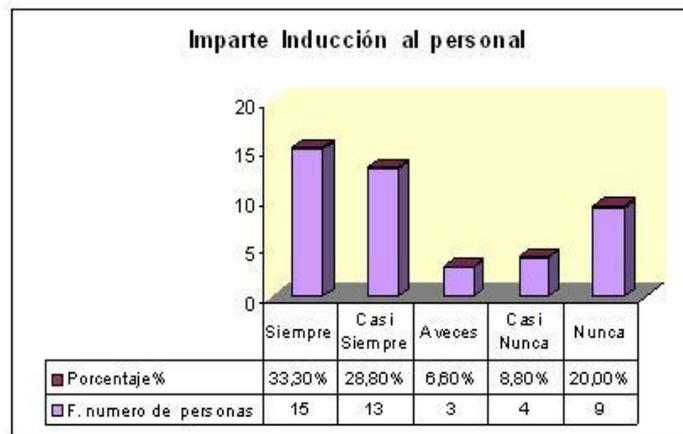
consiste en el planeamiento, de la organización, en el desarrollo y la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización represente el medio que les permite a las personas que colaboran en ello a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (p.29)

Al revisar estas definiciones, podemos concluir que el departamentos de Recursos Humanos tiene bajo de su responsabilidad una serie de tareas que debe desarrollar , organizar, y como lo cita el autor, las políticas deben estar en concordancia, cada proceso debe realizarse de manera precisa, clara y concreta. de

manera que estos procesos deben ser efectivos que conlleven a alcanzar los logros efectivamente.

Ítems N° 6: La inducción impartida por el personal de R.R.H.H es la mas adecuada en función a los requerimientos

GRAFICA N°.6



Fuente: Parra, Yudith (2011)

Análisis e interpretación

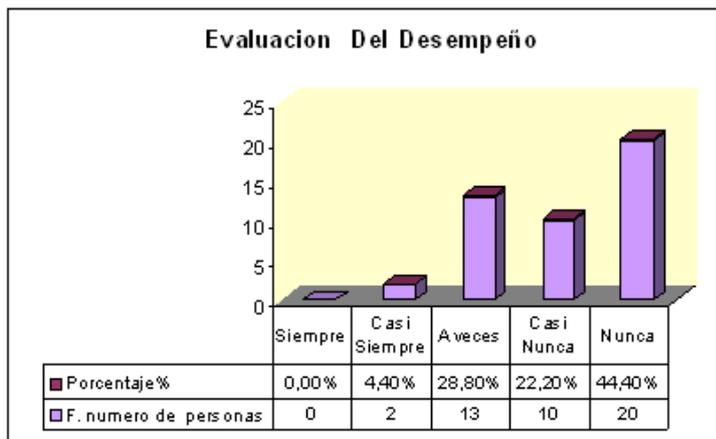
Un 33,3% de la población respondió que efectivamente a inducción que recibieron a la hora de su captación en el puesto de trabajo fue la mas indicada y precisa en el cargo a desempeñar. Por otra parte un 28,8% menciona que casi siempre la inducción impartida es la mas adecuada para los puestos. Bajo tal especificación se puede decir que la mitad de los trabajadores de la alcaldía reconocen que el departamento de Recursos Humanos es muy específico y acertante a la hora de impartir inducción al personal que ingresa a la institución, lo cual es aspecto positivo ya que una de las gestiones de dicho departamento es la selección y inducción. Mientras que un 20% de la población encuestada dice que nunca la el Dpto. de la inducción de personal va alineada con los requerimientos del cargo, solo un 8,8% de los trabajadores mencionan que algunas veces el departamento de Recursos Humanos realiza de manera adecuada la

inducción del personal, un 6,6% dice que a veces se da la inducción al personal del cargo con respecto a los requerimientos del cargo.

Es de destacar que en este ítem la información estuvo muy parcializada, una parte de los encuestados un poco mas de la mitad, estuvo de acuerdo con que la inducción se hace en el momento preciso y de la manera adecuada a los requerimientos del cargo. Pero por otra parte mencionan que el departamento está lejos de implementar una inducción adecuada a la hora de realizar los ingresos. Situación que debe colocar en alerta al departamento, de acercarse mas a las exigencias de los cargos en vista que en la alcaldía se realizan funciones de diferentes índoles y las inducciones deben variar ya que cubre las expectativas de algunos trabajadores, y las de otros no.

Ítems N° 7: Recibe anualmente el instrumento de evaluación

. GRAFICA N°.7



Fuente: Parra, Yudith (2011)

Análisis e interpretación

Se puede evidenciar que los resultados arrojados señalan que un número de empleados; el 44,4% no se les realiza evaluación de

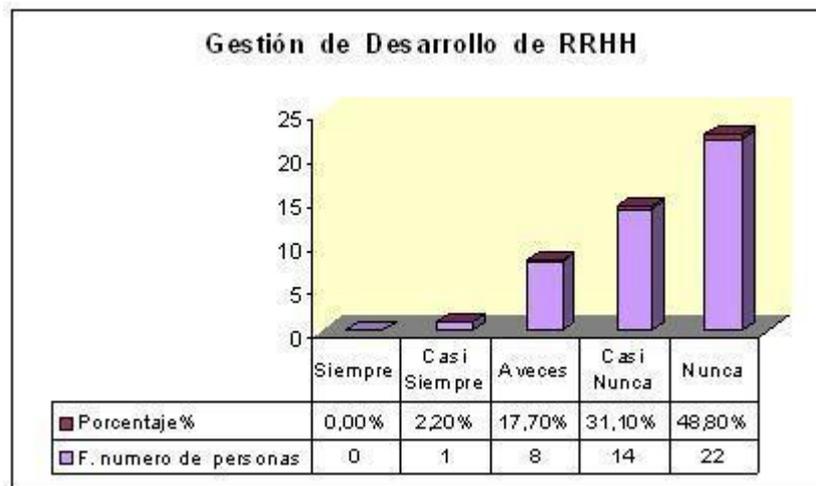
desempeño, por sus supervisores y jefes inmediatos, lo cuales al no ser evaluados, no se logra conocer que deficiencias que existen ni que posibilidades de mejorar, el nivel de compromiso es muy bajo, ya que sus alcances no son evaluados.

Mientras que un 22,2% dice que casi nunca son evaluados sus trabajos, ni el desempeño alcanzados por ellos. Por otro lado un 28,8% de los encuestados respondió que a veces son evaluados por sus supervisores, situación que no es del todo positiva en vista de que el personal debe ser evaluado de manera continua. Un 4,4% de los empleados opina estar de acuerdo con la evaluación periódica. Aunque resulta importante resaltar que en este ítem ningún trabajador opino estar totalmente de acuerdo, con la opción siempre, en lo que respecta a la evaluación del personal.

Es decir que el Dpto. de Recursos Humanos presenta debilidades en la parte de evaluación y que necesitan reforzarla en vista que todo empleado que realiza un trabajo en una Institución, es de vital importancia que su desempeño sea tomado en cuenta, ya que esta condición le va a permitir realizar modificaciones, tomar medidas y apuntar de manera casi directa a las mejoras de la institución. Además que esto es un elemento motivador para el mismo y hace que se esfuerce más para cumplir con las metas propuestas de la Organización, razón por el cual este debe de ser incentivado, ya sea de manera remunerativa o algún otro tipo de incentivo como comisiones, felicitaciones entre otros, el departamento de Recursos Humanos debe tomar correcciones en lo que evaluación de desempeño respecta.

Ítems N° 8: R.R.H.H promueve la formación y desarrollo de los empleados.

GRAFICA N°. 8



Fuente: Parra, Yudith (2011)

Análisis e interpretación

Se puede evidenciar que los resultados arrojados señalan que un número de empleados; el 48,08% creen que no existen oportunidades de avanzar a cargos de más alto nivel en la Organización, otro 31,1% de los trabajadores afirma que casi nunca se les promueve a la formación y desarrollo, lo cual disminuye el interés por la labor que realizan, no mantienen expectativas de superación, pudiendo esto afectar el desenvolvimiento de las mismas, por lo cual deberían revisarse e implementarse programas que fortalezcan los cargos existentes.

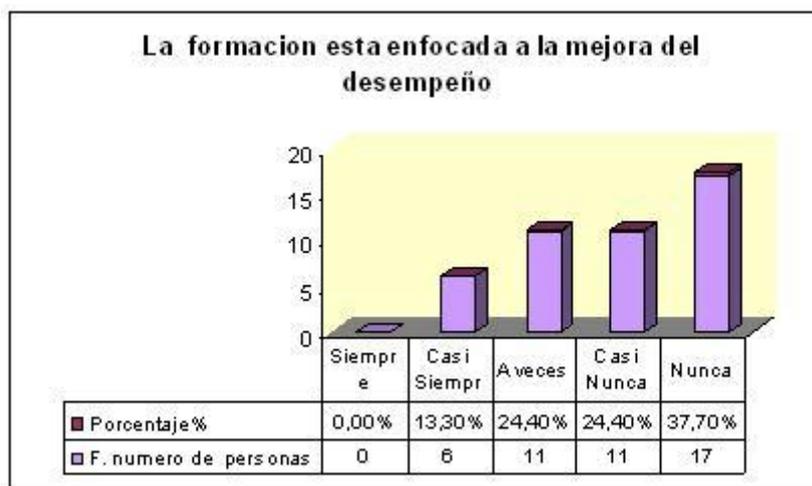
Mientras que un 17,7% de los encuestados acotaron que a veces el departamento De Recursos Humanos promueve la formación de los trabajadores, dándoles oportunidades de desenvolvimiento, formación no solo para el cargo actual, sino para posibles cargos de la institución. Por otra parte un 2,2% de los trabajadores, dice que casi siempre en la institución se les brinda al trabajador la oportunidad de formación en la empresa.

Nuevamente la categoría de (Siempre) queda excluida de la participación de algún trabajador, al preguntar si el departamento de R.R.H.H promueve la formación y desarrollo dentro de Institución.

Esta es una gran debilidad de la Institución ya que los funcionarios no están preparados para los retos del mañana y sobre todo los objetivos de la Alcaldía puedan ser materializados.

Item N° 9: Las actividades de formación impartida por la organización se enfocan a la mejora de su desempeño.

GRAFICA N° 9



Fuente: Parra, Yudith (2011)

Análisis e interpretación

Los resultados arrojados por el gráfico muestran claramente que las opiniones de los empleados con respecto a este punto son muy encontradas y se debe analizar las condiciones actuales en cuanto a las actividades de formación de la organización se enfocan a la mejora del desempeño, de Se puede evidenciar que los resultados arrojados señalan que un número de empleados; el 37,7% creen que las actividades de formación no ayudan a mejorar las tareas que ejecuta los trabajadores, otro 24,4% de los trabajadores afirma que casi nunca las actividades de formación que imparte la Alcaldía ayuda a los trabajadores a realizar con mayor eficiencia las tareas asignadas por sus superiores. Mientras que otro 24,4% de manera distinta a los trabajadores anteriores afirmando que la formación que imparte el

departamento de Recursos Humanos si fortalece, y los prepara casi siempre a la mejora del desempeño, otorgándoles las herramientas para prestar la mejor calidad de servicio a la comunidad.

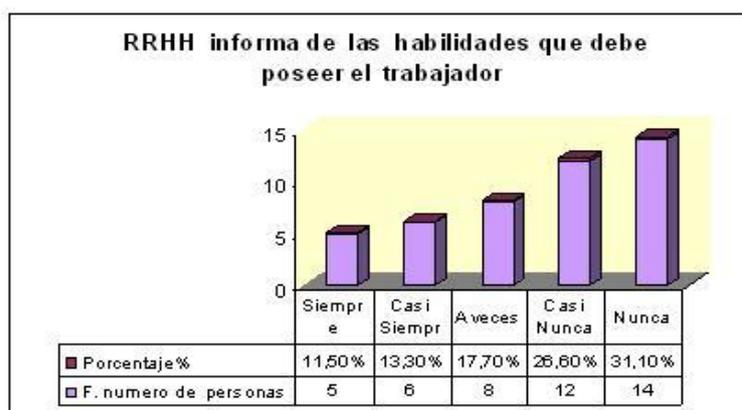
Mientras que un ningún trabajador estuvo totalmente de acuerdo, con que las actividades de formación impartidas a los trabajadores esta enfocada a la mejora y desempeño del trabajador en el puesto del trabajador.

A este nivel de la interpretación de los resultados se quiere resaltar que todo individuo necesita un toque de motivación tal como lo expresa Robbins (1999:168) la motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”

El departamento de Relaciones Laborales debe interesarse por las necesidades de los clientes internos. A manera de que se sientan motivados, la institución como tal no debe subvalorarlos ni tampoco incumplir o obviar las fallas persistentes.

Item N° 10: R.R.H.H da a conocer las habilidades y conocimientos que debe poseer el trabajador para el desempeño de su cargo.

GRAFICA N° .10



Fuente: Parra, Yudith (2011)

Análisis e interpretación

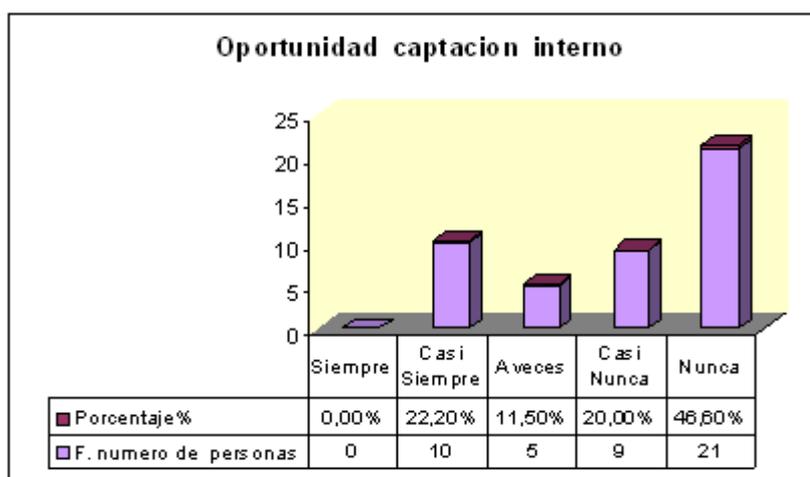
La grafica demuestra que un 31,10% dice que el departamento de Recursos Humanos nunca les da a conocer cual es el perfil o habilidades que debe desarrollar el trabajador en su puesto de trabajo, es decir los trabajadores no conocen las descripciones de sus cargos, las cuales son tarea tanto de la elaboración , como de la información ofrecida al trabajador, y la evaluación a manera que cubran las necesidades del puesto con todas las habilidades y destrezas para la realización de manera eficiente, en el cargo a desempeñar, por otra parte un 26,60% dice que casi nunca se les informa de las destrezas que debe poseer, desconociendo en la mayoría de las veces los conocimientos que el debe poseer, mientras que solo el 17,7% , estuvieron ni de acuerdo ni en desacuerdo con que el departamento da conocer la habilidades y conocimientos que debe poseer el trabajador, mientras que escasamente un 6,6% del personal encuestado, indica casi siempre encontrarse informado en cuanto a las descripciones del cargo, conociendo cuales deben ser sus alcances dentro de la institución, y la manera de como cubrir las expectativas de los requerimientos del cargo. no existió ningún porcentaje para la opción, siempre el personal da a conocer las habilidades y conocimientos que debe poseer un trabajador para el desempeño de su cargo.

concluyendo que, aunque el personal de recursos humanos, posee descripciones de cargo, elaborados o manuales digitalizados, esto no es suficiente, debe hacerse llegar, y hacer del conocimiento

de los trabajadores, o en su defecto a los jefes de los departamentos si delegar funciones se quiere, sobre las responsabilidades, expectativas que tienen los jefes o superiores.

Item N° 11: El Departamento de R.R.H.H da prioridad a los trabajadores al existir vacantes dentro de la

GRAFICA N° .11



Fuente: Parra, Yudith (2011)

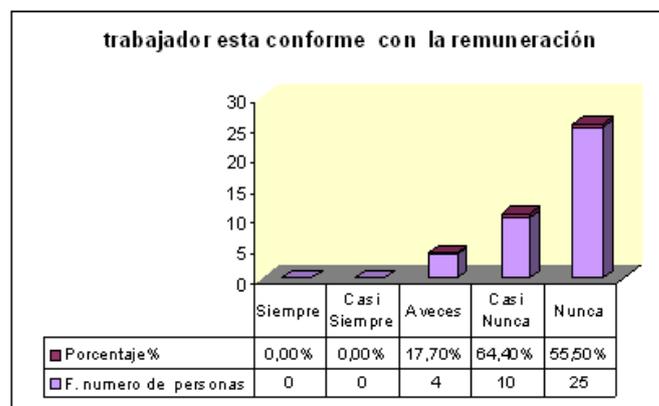
Análisis e interpretación

un total de 46,6% de los encuestados opina que nunca, se toman en cuenta al personal a la hora de existir una vacante de ascenso, siempre para nuevos cargos o vacantes existentes, es contratado personal externo. por otro lado un 20% de los empleados encuestados afirma que casi nunca se le brinda a los (clientes internos), los trabajadores de la Alcaldía del Municipio Libertador, la oportunidad de ser ellos, la primera opción al existir un vacante dentro de la institución, un 15% de los encuestados dice que a veces se les toma en cuenta para un ascenso, es decir en pocas oportunidades, pero si se ha realizado la captación del personal interno dentro de la institución, mas existe un número de empleados

que opinan con un 22,2% que no coinciden con las respuestas anteriores, respondiendo que casi siempre en la institución donde labora, si se les da prioridad a los trabajadores al existir vacantes dentro de la institución.

Item N° 12: Se encuentra el trabajador satisfecho con La remuneracion percibida en su puesto de trabajo

GRAFICA N° .12



Fuente: Parra, Yudith (2011)

Análisis e interpretación

Se puede evidenciar que los resultados arrojados señalan que un número de empleados; el 55,05% no reciben buena remuneración, no siente que el sueldo es aceptable, ni reciben algún incentivo y el sistema de recompensa salarial no es equitativo en relación a los esfuerzos que realizan en la ejecución de las tareas, pero un 8,8% de los empleados opina que a veces están de acuerdo con la remuneración recibida, es decir no se encuentran del todo insatisfechos, pero que de acuerdo a sus esfuerzos podrían ganar mas. Mientras que ningún trabajador manifestó no estar de acuerdo en ningún momento con la remuneración percibida, lo cual significa inconformidad en relación a la remuneración percibidas.

Todo empleado que realiza un trabajo en una institución, al no estar satisfecho con sus condiciones de trabajo, el ambiente o la remuneración que percibe, el servicio prestado por el mismo no va a ser el más óptimo, ya que esto es un elemento motivador para el mismo y hace que se esfuerce más para cumplir con las metas propuestas de la organización, razón por la cual este debe ser incentivado, ya sea de manera remunerativa o algún otro tipo de incentivo como comisiones.

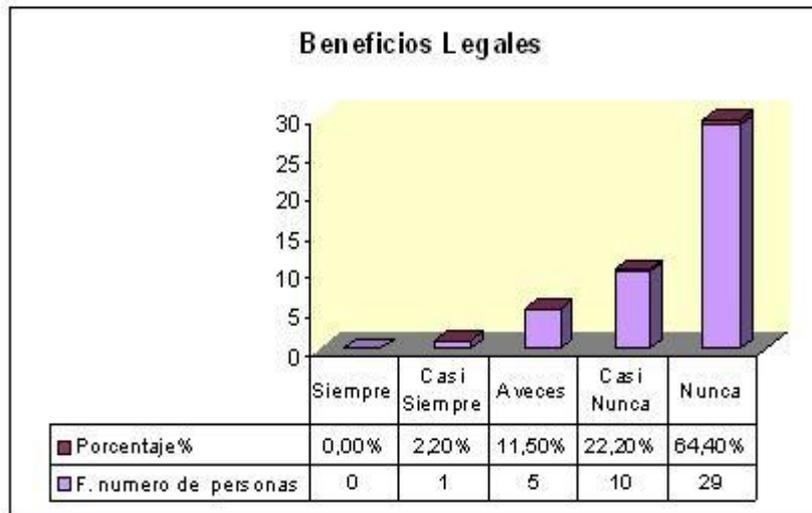
Según Davis y Werther (1995) la compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Toda persona desea recibir algún tipo de recompensa a cambio de la labor que desempeña, con el fin de que este se identifique y se integre aun más con la organización, un factor importante es la motivación que se le da a cada empleado.

Según Litwin y Stinger (1999), El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo, y se le reconozca de manera positiva, más bien que en sanciones, contribuye a realizar mejor su labor. Es decir se percibe la equidad en las políticas de paga y promoción.

Todo empleado que realiza un trabajo en una Institución, es de vital importancia que su desempeño sea tomado en cuenta, ya que esto es un elemento motivador para el mismo y hace que se esfuerce más para cumplir con las metas propuestas de la Organización, razón por el cual este debe de ser incentivado, ya sea de manera remunerativa o algún otro tipo de incentivo como comisiones, felicitaciones entre otros, aquí se evidencia que Alcaldía del Libertador, debe verificar las labores que desempeña el personal adscrito a la misma y estudiar la posibilidad de ser evaluados sus cargos, para verificar el sistema de recompensa salarial.

Item N° 13: Recursos Humanos cumple con los beneficios legales para con sus trabajadores

GRAFICA N° .13



Fuente: Parra, Yudith (2011)

Análisis e interpretación

La gráfica demuestra que un 64,4% dice que el departamento de recursos humanos, nunca cumple con los beneficios legales, como HCM, para con ellos, ni guardaría, por otra parte un 22,2% dice que casi nunca, los beneficios legales les son otorgados, mientras que solo el 11,5% opinaron que solo en pocas oportunidades, el departamento de recursos humanos les ofrece beneficios legales a sus trabajadores, en lo que respecta al I.V.S.S y L.P.H . mientras que escasamente un 2,2% del personal encuestado, indica que casi siempre el personal de recursos humanos les brinda los beneficios legales. quedando un vacío en el indicador N°1, como que ningún trabajador esta totalmente de acuerdo con que la organización cumple con los beneficios legales, en especial el HCM. Siendo este el primordial que deben poseer.

Item N° 14: El departamento de recursos humanos fomenta El bienestar social de los trabajadores

GRAFICA N° .14



Fuente: Parra, Yudith (2011)

Análisis e interpretación

el 24,4% de los encuestados consideran que nunca el departamento fomenta el bienestar social de los trabajadores, siendo esta situación desfavorable para el trabajador, ya que estas son tareas propias del departamento de recursos humanos, de los órganos y entes de la administración pública nacional, de ofrecer a los trabajadores el mayor bienestar social, existe a su vez una parte de los empleados que están de acuerdo con un 26,6% quienes consideran que casi nunca se desarrollan planes para el bienestar de los trabajadores.

de igual forma otro 26,6% acota que solo a veces el departamento de recursos humanos, activa planes para el bienestar social de los trabajadores, tales como: convenios con farmacias, librería, planes de viviendas, etc. pero muy pocas veces, afirman que existan otros planes que podrían programar el departamento para la

mejora de la calidad de vida del trabajador, que los mismos sean mas accesibles para los trabajadores, a sus ingresos mensuales, y de mayor comodidad, un 20% de la población expresa que casi siempre recursos humanos fomenta el bienestar social de los trabajadores, lo cual es considerable el porcentaje ya que a pesar de no ser representativo, demuestra que el departamento realiza su mayor esfuerzo a las actividades que ellos activan a las mejoras de las condiciones económicas y sociales de los trabajadores, por otra parte un 6,6% de los empleados dicen que siempre , se ha fomentado el bienestar social de los trabajadores de la alcaldía del municipio libertador.

Davis y Newstrom (1999:276), definen satisfacción como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo".

Según el autor Robbins (1999:25), a su vez establece que la "satisfacción en el trabajo, es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir"

Siguiendo en este mismo orden de idea Robbins (1999:25), menciona: "las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son: retribución, condición de trabajo"

a la luz de los términos especificados, por los autores antes mencionados, terminamos concluyendo que efectivamente el nivel de satisfacción del trabajador, va a depender exclusivamente de que el se sienta recompensado y bien atendido de acuerdo a sus necesidades.

Item N° 15: La institución festeja regularmente fechas importantes (aniversarios, día Del trabajador, navidad) entre otros.

GRAFICA N° .15



Fuente:Parra, Yudith (2011)

Análisis e interpretación

el cuadro demuestra que con un total de 48,8% de los trabajadores afirma que nunca la institución festeja, fechas importantes agasajando a los trabajadores, los mismos señalan que poco a poco se les ha ido perdiendo el incentivo en cuanto a reuniones se refiere, alegando la falta de presupuesto para la realización de dichos eventos . mientras que un 40% de los trabajadores respondieron que casi nunca se les realiza ningún tipo de reuniones donde se les reconozca algo, o se les celebre algún día en especial, dejando pasar por alto muchas veces homenajes a los trabajadores, un 6,6% afirman que solo a veces la institución tiende a celebrar fechas importantes para los trabajadores de la institución. otro 4,4% dice que casi siempre la empresa celebra reuniones a los trabajadores, mientras que ningún trabajador estuvo totalmente de acuerdo en que la institución, realice algún tipo de festejo a sus trabajadores.

Item N° 16: La Institución promueve condiciones seguras de trabajo.

GRAFICA N° .16



Fuente: Parra, Yudith (201

Análisis e interpretación

En este gráfico podemos observar, que la opción, nunca ningún trabajador le pareció trabajar bajo condiciones inseguras de trabajo, lo cual indica el descontento del trabajador hacia esta parte de la gestión no son tan altas, solo un 11,55% menciona que casi nunca el departamento ofrece condiciones seguras de trabajo, un 44,a% fracción representativa, de los trabajadores dice que a veces se ofrece condiciones seguras de trabajo, también señalan que se deben mejorar las herramientas de trabajo que se utilizan, ya que e encuentran obsoletos y sienten que las condiciones de trabajo no son del todo seguras , existe a su vez una parte de los empleados que están de acuerdo con un 11,5% quienes consideran que el ambiente se debe mejorar, que el inmobiliario se encuentra en buenas condiciones, y que sus condiciones de trabajo no crean inseguridad, otro 33,3% dice que las condiciones de trabajo ofrecida por el departamento son adecuadas, las condiciones de trabajo son segura

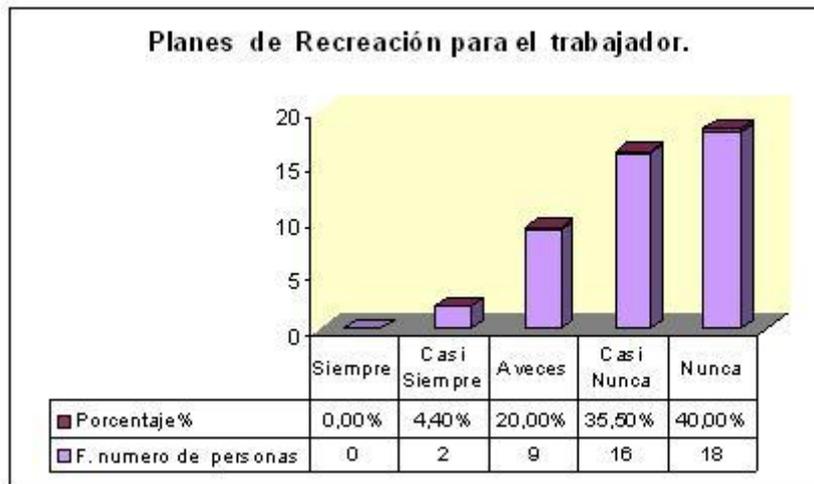
y los mismos se sienten cómodos trabajando allí. Para Chiavenato (2000), la teoría de los factores:

la expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales de su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción puestos que su influencia en el comportamiento no logre elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción.(p.14)

claramente el autor especifica, que las condiciones de higiene son estimables, el nivel de satisfacción va a resultar positivo, dado la situación en la alcaldía del municipio libertador, deben mejorar no solo las retribuciones de los trabajadores, sino también las condiciones bajo las cuales el personal desarrolla sus tareas. ya que de esta variable directamente también depende el grado de satisfacción o no de los empleados.

Item N° 17: Ofrece El departamento de recursos humanos planes de recreación, descanso y utilización del tiempo libre

GRAFICA N° .17



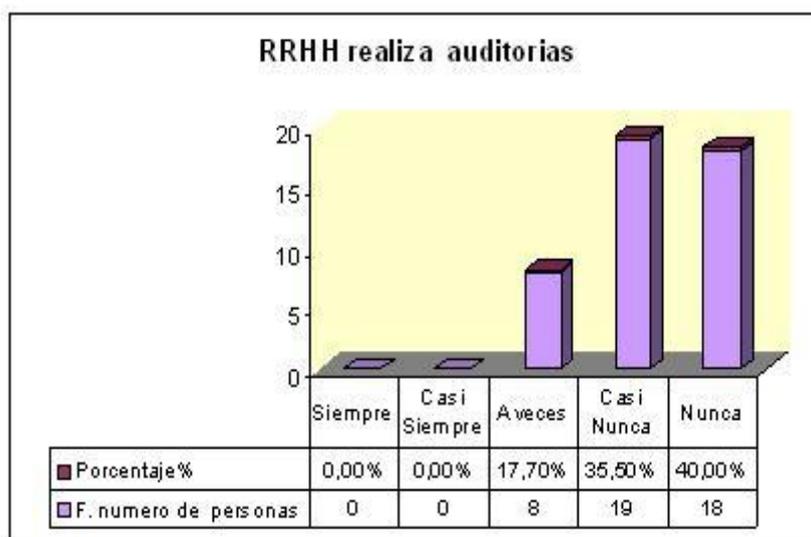
Fuente: Parra, Yudith (2011)

Análisis e interpretación

El siguiente cuadro demuestra, que con un total de 40% de los trabajadores afirma que nunca la institución ofrece al trabajador planes de recreación, descanso y utilización del tiempo libre, mientras que un 35,5% comenta que casi nunca el departamento se preocupa o dedica a que los funcionarios públicos disfruten de planes recreacionales, le den mejor utilización a su tiempo libre. un 20% señala que a veces el departamento de recursos humanos realice una verdadera utilización del tiempo libre, destacando que el departamento debe velar y fortalecer, planes de trabajo y estrategias que disminuyan el descontento de los trabajadores, una tasa, muy bajo, con tan solo un 4,4% afirma que casi siempre los trabajadores efectivamente disfrutan del tiempo libre, y ningún número porcentual estuvo de acuerdo con que RRHH ofrezca a sus trabajadores, descanso y utilización del tiempo libre.

Item N° 18: R.R.H.H realiza frecuentemente auditorias en los diferentes departamentos, apoyando el cumplimiento de los objetivos establecidos.

GRAFICA N° .18



Fuente: Parra (2010)

Análisis e interpretación

Un 40% de la población encuestada afirman que nunca se realizan auditorias en los departamentos, características que crean en los trabajadores poco intereses y responsabilidad por las tareas que desempeñan, situación que suscita muchas veces que se cometan errores, y los mismos sean dejados pasar por alto, por otra parte un 35,5% respondió que casi nunca son realizadas auditorias, otro 17,7% dicen que a veces son realizadas auditorias en sus puestos de trabajo, porque el puesto lo amerita, sin embargo señalan que las pocas auditorias que se realizan en su mayoría es para detectar posibles fallas. y no para realizar revisiones que apunten a la mejora o a la rectificación, mientras que en las categorías siguientes como se observa en la grafica, quedo exento de opiniones. Concluyéndose que no se realizan auditorias que insten a la mejora.

Item N° 19: R.R.H.H responde de manera oportuna a los requerimientos realizados por El trabajador.

GRAFICA N° .19



Fuente: Parra ,Yudith (2011)

Análisis e interpretación

El 35,5% de los encuestados consideran que siempre el departamento de recursos humanos responde de manera oportuna a los requerimientos de trabajador, resaltando de manera positiva que aun con todas las deficiencias económicas, que generalmente se conocen enfrentan las instituciones públicas, el departamento de recursos humanos responde a las inquietudes de los trabajadores, existe a su vez una parte de los empleados que esta de acuerdo con un 17,7% quienes consideran que casi siempre el departamento da respuestas a los requerimientos del trabajador. de igual forma otro 11,5% acoto que solo a veces el departamento da respuestas a los requerimientos de manera inmediata a los trabajadores, en este aspecto muchos de los que responden afirman que muchas de sus solicitudes escapan del departamento de recursos humanos, en vista que el área recibe la solicitudes, los procesa, pero no puede ejecutarlas por falta de presupuesto. un nulo numero de trabajadores

opino de manera negativa en cuanto los requerimientos ante el mencionado departamento.

Para reforzar el siguiente análisis y dar una idea de como se debe prestar un servicio Castro y Castillo (2001:9) expresan que un “es aquella actividad en donde se satisfacen las necesidad de los clientes. Más allá de sus expectativas. Es también la suma de los valores proporcionados al cliente, a través de todo el proceso de servicio, sean todos tangibles o intangibles.”

el departamento de recursos humanos, debe enfatizar en prestar el servicio con mayor esmero, que la clientela externa, ya que desde adentro se la da vida a los servicios públicos. es por ello que se hace insistencia a que al prestar un servicio se debe hacer de la mejor manera debido a quien perciba el servicio quede enteramente satisfecho.

Item N° 20: R.R.H.H presta un buen servicio a los trabajadores

GRAFICA N° .20



Fuente: Parra, Yudith (2011)

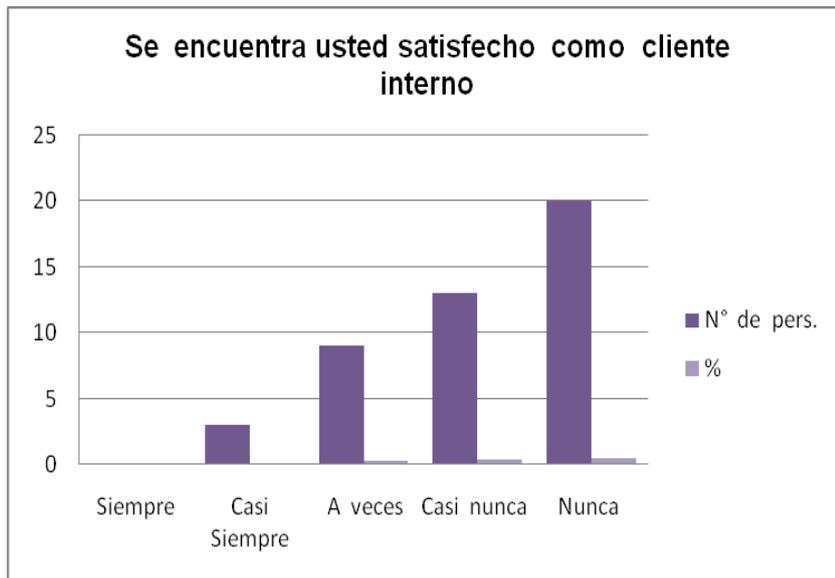
Análisis e interpretación

Un total de 37,7% de los encuestados opina que Recursos Humanos, casi siempre presta un buen servicio a los trabajadores de la institución, es de aclarar que los trabajadores no asocian las deficiencias en la gestión directamente con el departamento de recursos humanos, ya que dentro de todo existen buenas relaciones entre el departamento y los trabajadores, reconocen que en su mayoría de las deficiencias es por la falta de recursos disponibles para lo que en materia de personal se trata, mientras que un 28% comenta que a veces el servicio prestado por recursos humanos es bueno, mencionando que algunas veces el trato es muy cordial, mientras que otras veces no es tan cordial, por otra parte un 22,6% de los trabajadores afirman que siempre Recursos Humanos presta un buen servicio a los trabajadores de la institución, un 11,5% de la población encuestada respondió que casi nunca el departamento presta un buen servicio a los trabajadores de la alcaldía del municipio libertador.

Finalmente ningún trabajador estuvo totalmente en desacuerdo con que recursos humanos presta un buen servicio en su totalidad a los trabajadores.

Item N° 21: En términos generales se encuentra usted satisfecho como cliente interno con La calidad del servicio prestada por el personal del Dpto. de RRHH.

GRAFICA N° .21



Fuente: Parra, Yudith (2013)

Análisis e interpretación

Un 45 % de los encuestados opina que nunca se encuentra satisfecho con el servicio prestado por parte del departamento de Recursos Humanos, es decir el servicio prestado internamente a los trabajadores, desde la perspectiva de ellos mismos, no es la más satisfactoria, por otro lado un 30% de los trabajadores (cliente internos) en esta línea de investigación afirman casi nunca estar satisfechos, en ningún sentido con el servicio prestado desde el departamento, mientras que un 20 % manifiesta que a veces se sienten satisfechos con el servicio recibido, como clientes internos se encuentran medianamente contentos con la atención recibida, alegando que esto podría mejorar representativamente a medida que sean atendidas sus necesidades e inquietudes presentadas por los mismos. Un 5% se encuentra satisfecho, con la atención recibida por parte del departamento de Recursos Humanos, un 0 % es decir ningún trabajador alego estar totalmente satisfecho con la calidad del servicio prestada. Quedando expuesto que existen fallas en el



departamentos que pueden ser subsanadas a maneras de dar un servicio satisfactorio a los clientes internos de su organización.

Es importante señalar que la calidad de servicio hacia el cliente interno en términos generales, demuestra una marcada debilidad en la gestión del personal del departamento de Recursos Laborales esto conlleva a que el personal realice sus labores o forma inadecuada, simplemente se limita a cumplir con sus labores sin ir más allá, porque no se les tomara en cuenta, no hay motivación a mejorar los procesos internos no se encuentran identificados con la institución y no hay seguimiento en sus actividades de trabajo. Todo esto indescutiblemente repercute tanto en la calidad de trabajo como en la intención al cliente en general. Recordando lo que el autor Robbins (1999:168) expresa motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.

ITEMS	PERSPECTIVA DEL CLIENTE INTERNO RESPECTO A LAS FUNCIONES DEL DPTO.DE R.R.H.H.
1	El 40% de los clientes señalo que no se les dio a conocer la Misión de la Institución en la cual laboran. Esto es responsabilidad de RRHH.
2	El 44% de los clientes desconoce la Visión de la Institución y no tienen claros los objetivos de la misma.
3	El 51% de los clientes internos no conocen los valores de la Institución y no tienen claros los objetivos de la misma.
4	El 44% de los clientes no están identificados con los valores de la Institución, por tanto, esto no ayuda al logro de los Objetivos Institucionales.
5	El 48,8% señalan que, casi siempre el Dpto. de Recursos humanos realiza la selección, siendo en su mayoría los trabajadores que indican que al momento de una plaza o vacante dentro de la institución el Dpto. encargado para ello lo realiza de manera oportuna.
6	Un 33,3% de la población respondió que efectivamente a inducción que recibieron a la hora de su captación en el puesto de trabajo fue la más indicada y precisa en el cargo a desempeñar.
7	El 44,4% no se les realiza evaluación de desempeño, por sus supervisores y jefes inmediatos, lo cuales al no ser evaluados, no se logra conocer que deficiencias existen ni que posibilidades de mejorar, el nivel de compromiso es muy bajo, ya que sus alcances no son evaluados.
8	El 48,08% creen que no existen oportunidades de avanzar a cargos de más alto nivel en la Organización.
9	El 37,7% creen que las actividades de formación no ayudan a mejorar las tareas que ejecuta los trabajadores.
10	El 31,10% dice que el Dpto. de R.R.H.H nunca les da a conocer cuál es el perfil o habilidades que debe desarrollar el trabajador en su puesto de trabajo.
11	Un 46,6% de los encuestados opina que nunca, se toman en cuenta al personal a la hora de existir una vacante de ascenso.
12	El 55,05% no reciben buena remuneración, no siente que el sueldo es aceptable, ni reciben algún incentivo y el sistema de recompensa salarial no es equitativo en relación a los esfuerzos que realizan en la ejecución de las tareas,
13	Un 64,4% dice que el departamento de recursos humanos, nunca cumple con los beneficios legales, como HCM, ni guardaría.
14	El 26,6% quienes consideran que casi nunca se desarrolla planes para el bienestar de los trabajadores.

15	El 48,8% de los trabajadores afirma que nunca la institución festeja, fechas importantes agasajando a los trabajadores, los mismos señalan que poco a poco se les ha ido perdiendo el incentivo en cuanto a reuniones se refiere, alegando la falta de presupuesto para la realización de dichos eventos.
16	Un 44% fracción representativa, de los trabajadores dice que a veces se ofrece condiciones seguras de trabajo, también señalan que se deben mejorar las herramientas de trabajo que se utilizan, ya que encuentran obsoletos y sienten que las condiciones de trabajo no son del todo seguras
17	El 40% de los trabajadores afirma que nunca la institución ofrece al trabajador planes de recreación, descanso y utilización del tiempo libre.
18	Un 40% de la población encuestada afirman que nunca se realizan auditorias en los departamentos, características que crean en los trabajadores poco intereses y responsabilidad por las tareas que desempeñan.
19	El 35,5% de los encuestados consideran que el departamento de recursos humanos responde de manera oportuna a los requerimientos de trabajador, resaltando de manera positiva que aun con todas las deficiencias económicas, que generalmente se conocen enfrentan las instituciones públicas, el departamento de recursos humanos responde a las inquietudes de los trabajadores.
20	Un total de 37,7% de los encuestados opina que RRH, casi siempre presta un buen servicio a los trabajadores de la institución.
21	Un 45% de los encuestados manifestó no estar satisfecho con la calidad de servicio prestada por parte del Dpto. de R.R.H.H hacia el cliente interno, de la Alcaldía del Municipio Libertador.

Al identificar desde la perspectiva del cliente interno la realidad de las funciones inherentes al departamento de Recursos Humanos es necesario determinar los términos generales el nivel de satisfacción del cliente al respecto a la calidad del servicio ofrecida por el personal encargado del departamento de Recursos Humanos dando así respuesta al Capítulo II de esta Investigación, a través de la opinión expresada en el Item 21.

Es importante señalar que la calidad de servicio hacia el cliente interno en términos generales, demuestra una marcada debilidad en la gestión del personal del departamento de Recursos Humanos esto conlleva a que el personal realice sus labores o forma inadecuada,

simplemente se limita a cumplir con sus labores sin ir más allá, porque no se les tomara en cuenta, no hay motivación a mejorar los procesos internos no se encuentran identificados con la institución y no hay seguimiento en sus actividades de trabajo. Todo esto indescutiblemente repercute tanto en la calidad de trabajo como en la intención al cliente en general.

CONCLUSIONES

La gestión de recursos humanos en las organizaciones comprenden actividades encaminadas a obtener y orientar al personal hacia los fines organizativos, a través de estrategias que permitan desarrollar las competencias en los empleados y un mayor crecimiento personal y

profesional, garantizando una calidad de servicio en toda su gestión. La calidad de servicio representa un factor estratégico que permite internamente lograr objetivos planteados, así como una mayor integración del personal y un óptimo desarrollo de los procesos.

En tal sentido, el estudio se enfocó en estudiar la calidad de servicio prestada al cliente interno por parte del personal encargado del departamento de Recursos Laborales, a fin de conocer su nivel de satisfacción y posibles mejoras en la organización.

En líneas generales se llegó a la conclusión de que el servicio que presta el departamento de Relaciones Laborales hacia el cliente interno de la institución, no cumple las expectativas del personal, ya que los trabajadores expresan no encontrarse motivados. tal como lo explica Chiavenato (2000:130) “si los niveles motivacionales y condiciones física, no son las mas adecuada el nivel de satisfacción va a resultar negativo”

Asimismo, al analizar la gestión que desarrolla el departamento de Relaciones Laborales, se detectaron una serie de debilidades en las diferentes áreas que debe cubrir el departamento , tanto en el área de planificación, reclutamiento y selección, Inducción, Capacitación, desarrollo, sueldos y salarios , beneficios, entre otras.

Claramente existen debilidades en cuanto a la gestión de lleva a cabo el departamento de Relaciones Laborales, ya que no se cubre eficientemente todos los procesos y subsistemas que de el se derivan para un excelente desempeño.

Por lo tanto, esto conlleva a disminuir el impacto de la calidad de servicio que el personal de Relaciones Laborales pueda brindar de manera

satisfactoria a su cliente interno, lo que implica que se realice una revisión y enriquecimiento de la gestión en el departamento al evaluar su funcionamiento y localizar prácticas y condiciones que son perjudiciales para los empleados y la institución en general.

A la luz de los resultados arrojados por esta investigación, el personal responsable del departamento de Relaciones Laborales debe revisar su gestión con profesionalismo, por cuanto existen necesidades de optimizar funciones y desarrollo del recurso humano, para obtener mejores resultados en su funcionamiento y así poder ofrecer al cliente interno un servicio de mejor calidad debido a la influencia que tiene sobre el desempeño de sus labores.

Por esta razón, la calidad de la gestión está íntimamente ligada con el capital humano de una organización. No puede haber calidad, si no hay calidad en las personas. Una organización con un recurso humano competente, y consciente de su compromiso con la calidad, puede destacarse como Poseedora de una muy significativa e importante ventaja competitiva.

RECOMENDACIONES

La administración de Recursos Humanos, radica en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, de los recursos humanos de una organización, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a su vez representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Por esta razón, la calidad de la gestión está íntimamente ligada con el capital humano de una organización. No puede haber calidad, si no hay

calidad en las personas. Una organización con un recurso humano competente, y consciente de su compromiso con la calidad, puede destacarse como poseedora de una muy significativa e importante ventaja competitiva

El departamento de Recursos Humanos Tiene bajo su responsabilidad mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Además representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en ella. Dado este conjunto de ideas, se determina que es necesario que el Departamento asuma retos y nuevas expectativas que impulsen a la mejora continua. Es por ello que a continuación se exponen una serie de recomendaciones:

- *Reestructuración del manual de Recursos Laboral*

El manual de recursos laborales no se encuentra actualizado, es decir, no corresponde a la situación actual de la empresa, y este, al contener el conjunto de Políticas, Normas y Procedimientos que tiene por objeto la administración, motivación y desarrollo de los recursos laborales de una organización debe estar basado en la situación actual, real de la empresa.

- *Mejorar las técnicas de reclutamiento y selección de personal*

Es importante que el departamento de Recursos Laborales de la Alcaldía del Municipio Libertador mejore las técnicas de reclutamiento y selección de personal actuales porque según las encuestas realizadas la selección y reclutamiento lo hacen de manera empírica lo que puede entorpecer el correcto desenvolvimiento y desarrollo de las labores de los trabajadores.

- *Implementar normas de contratación e inducción*

Es necesario que el departamento de relaciones laborales establezca las normas y pasos a seguir en la designación, inducción y contratación de nuevos empleados, con el fin de garantizar que su ingreso responda a las disposiciones del manual de procedimientos y demás reglamentaciones internas.

- *Realizar una reestructuración presupuestaria*

donde sean incluidos las necesidades de los trabajadores, Fiestas, Agasajos, bonos extras de recompensas, entre otros beneficios.

- *Realizar las Auditoria pertinentes*

en los diferentes departamentos donde el objetivo, muy aparte de encontrar fallas en los procesos, sea trabajar de la mano, con los empleados, discutir mejoras y observaciones, donde se minimicen las fallas existentes.

Finalmente que el departamento de Recursos Humanos puede entender que los funcionarios públicos, son tan importantes en atender, como la propia comunidad a la cual, la Alcaldía desea prestar un servicio integro, y dedicado. porque los encargados de cumplir estos objetivos son los propios trabajadores, y el departamento logra la satisfacción en sus trabajadores, el resultado de la atención que ellos presten a los ciudadanos de afuera va a ser tan excelente como las que ellos perciban como empleados.

LISTA DE REFERENCIAS

Valencia, Joaquín (2006) **Administración I**. Editores Thomson Edición N° 1.

Albredht, Kart y Bradford, Larence (1998) **La Excelencia y el Servicio 3r**. Editores Ltda. Colombia.

Betancourt, Eduardo (1998) ISO 9000 **Cultura Organizacional**. Revista de Calidad Empresarial. Edición Corporación 2010, C.A. Edición N°.11

Betancourt, Eduardo (2000) **Estrategias para Implantar la norma de Calidad para la Mejora Continua**. Editorial Limusa, México.

Carbo, Eduardo. (2000) **Manual de Psicología Aplicada a la Empresa**. Ediciones Granica S.A. Espana.

Caldera, Gonzalez, Cardenas, Y Briceño, Robert (1997) **Manual de Ética Para el Funcionario Publico del Ministerio de Educación** .. Valencia, Caracas.

Cañizales, Gisela y Perez, Sonia (2004) "Evaluación de la cultura organizacional del departamento de trafico de la dirección de transporte de la Universidad de Carabobo y su efecto en la calidad de servicio que presta a los estudiantes de la escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública del turno de la noche de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Campus Barbula " Trabajo de Grado para optar al titulo de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad de Carabobo. Valencia, Edo. Carabobo.

Cuno, Pedro. y Garcia, Erick. (1989) **Dinamica Empresarial una nueva cultura para el éxito de la Empresa**, Taller Clemente, Ediciones Diaz de Santos S.A.

Domínguez Collins (2006) **El servicio Invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente**. Edición Ecoe. Bogota

Delgado de Smith, Yamile (2005) **La Investigación Social en Proceso: Ejercicio y Respuestas**. Impresión: Blue Cube Digital Services. Primera Edición. Valencia, Venezuela

Feigen Baum, F (1986). **Gestión de la Calidad Total**. Mc Graw-hill, México.

Fidias, Arias (2006) **El Proyecto de investigación introducción a la metodología científica.** (5ta Edición). Caracas-Venezuela: Episteme.

Gonzalez, Cardenas, Y Briceño, Robert (1997) **Manual de Ética Para el Funcionario Publico del Ministerio de Educación ..** Valencia, Caracas.

Gomez, Ilse (1998) **Cliente 2000.** Revista Calidad Empresarial. Edición Corporación 2010 C.A. Edición Nº 11.

Hernández Jose. **Cultura Organizacional.** Publicación Web. Disponible en: <http://www.gestiopolis/mht> Consulta: Junio 2006

Hernández, y Yesenia Pérez, Y (2001) “Incidencia de la capacitación en el desempeño de los trabajadores del departamento de programación y administración del ministerio de ambiente y de los recursos naturales de San Felipe – Estado Yaracuy”, Trabajo de Grado para optar al título de licenciados en Relaciones Industriales.

Juran, Joshe, (1990) **Gestión del Talento Humano.** Ediciones Ariel, Barcelona España.

Loreto, Puerta (2002) **Libertador Historia Leyendas y Tradiciones.** Carabobo, Valencia Venezuela.

Porret, M. (2007) **Principios éticos en materia de Recursos Humanos.** Editorial Esic. Impreso en España.

ANEXOS

DIMENSIÓN/FACTOR	DEFINICIÓN	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO	FUENTES
------------------	------------	-------------	-------	-----------------------	---------

La gestión de Recursos Humanos es quien se encarga de realizar un conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización, los mismos tienen bajo su responsabilidad hacer funcionar todos los sistemas que corresponden al mismo tales como:
 *Selección,
 *Adiestramiento,
 *capacitación,
 *Desarrollo

entre otras y ofrecer un excelente calidad de servicio al cliente interno es decir sus trabajadores.

Planificación	El Dpto. da a conocer la misión
Reclutamiento y Selección.	El Dpto. da a conocer la visión. El Dpto. da a conocer los valores
Inducción	Esta usted identificado con los valores organizacionales
Capacitación y desarrollo	Realiza el Dpto. la selección del personal de manera oportuna
Sueldos y salarios	
Beneficios	El Dpto. da prioridad a los trabajadores al existir vacantes
Higiene y Seguridad	La inducción impartida por el personal de RRHH es la más adecuada en función a su cargo
Auditoria	El Dpto. De R.R.H.H evalúa su desempeño periódicamente
	El sistema de recompensas salarial es equitativo con cada uno de los trabajadores
	RRHH cumple con los beneficios legales tales como: guardería y HCM
	RRHH garantiza mobiliarios y herramientas adecuadas para desempeñar bien

ENCUESTAS

	<p style="text-align: center;">FUNCIONES DEL DPTO. DE RECURSOS HUMANOS</p>												<p style="text-align: center;">Personal Administrativo De la Alcaldía del Municipio Libertador.</p>

		<ul style="list-style-type: none">•	Guardería y HCM.		

		<p>Higiene y seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> • 	<p>. RRHH promueve condiciones seguras de trabajo.</p> <p>El Dpto. De R.R.H.H realiza frecuentemente auditorias en los diferentes Dpto. Monitoreando el cumplimiento de los objetivos del cargo.</p>		

		SATISFACCIÓN AL CLIENTE INTERNO	<p>Su sueldo y remuneración es adecuado a las funciones que realiza (bonos, bonificaciones, retroactivos)</p> <p>. Recibe incentivos por parte de la institución, cuando realiza un trabajo bien hecho.</p>		