



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA

Propuesta para la Satisfacción Laboral de los Clientes Internos del Departamento de
Recursos Humanos de un Ente Gubernamental

Autor: Lic. Abrahan Rafael Muñoz Hidalgo

Caracas, Octubre 2014.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
DE NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA FARMACO
QUÍMICA, ALIMENTARIA Y COSMETICOS



**PROPUESTA PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS CLIENTES
INTERNOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UN
ENTE GUBERNAMENTAL**

AUTOR: LIC. ABRAHAN RAFAEL MUÑOZ HIDALGO

Trabajo presentado ante la Ilustre Universidad Central de Venezuela para optar al título
de Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios

TUTOR: SOC. ESP. ANGÉLICA M. GUARENAS PAZ

VEREDICTO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Mis Padres, por su apoyo y guía. Y en especial a mi madrina que a pesar de estar ausente físicamente guía mis pasos.

AGRADECIMIENTO

A la ilustre Universidad Central de Venezuela (UCV) y a la Facultad de Farmacia por ser los lugares donde he llevado a cabo esta investigación y donde me he formado como profesional.

A mi estimada tutora, la Especialista Angélica Guarenas, por su valiosa e indispensable orientación, colaboración y consejos en el transcurso de la investigación y desarrollo de mi trabajo.

A la Profesora Marisol Benaim, por su valiosa colaboración y ayuda.

Al comité evaluador de este trabajo por el tiempo dedicado en la evaluación y corrección.

A mis amigos Miguel Anchundia, Yolia Molero y Ramón García por su valiosa colaboración.

Al personal docente y administrativo de la Facultad de Farmacia por todo el apoyo prestado.

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE FARMACIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
DE NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA FARMACO
QUÍMICA, ALIMENTARIA Y COSMETICOS

**PROPUESTA PARA LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UN ENTE GUBERNAMENTAL
VENEZOLANO**

Autor: Abrahan Muñoz

RESUMEN

El propósito del presente trabajo fue determinar el grado de satisfacción de los clientes internos del departamento de Recursos Humanos de un Ente Gubernamental Venezolano, definir el grado de satisfacción de los empleados del departamento de Recursos Humanos frente a su cliente interno, identificar y evaluar los factores que inciden en el comportamiento, analizando los elementos que motivan la conducta y proponer un modelo de gestión que promueva la mejora en el comportamiento de los empleados que no se encuentran a gusto. Para alcanzar estos objetivos se utilizaron métodos cuantitativos de recolección de datos. Luego de aplicar el instrumento se determino que los trabajadores del Ente Gubernamental en estudio se encuentran insatisfechos con respecto a la atención por parte del Departamento de Recursos Humanos, así mismo se determino que los factores que inciden en el comportamiento de los empleados fueron: a) insatisfacción de los trabajadores en el momento de entrega de la información cuando la solicitan, b) en el proceso de compromiso e identificación con los valores de la organización, entre otros; en base a esto se propuso un modelo de gestión basado en puntos de mejoras.

Palabras Claves: **Satisfacción, Satisfacción Laboral, Clima Organizacional, Recursos Humanos, Ente Gubernamental.**

CENTRAL UNIVERSITY OF VENEZUELA
SCHOOL OF PHARMACY
EXPERTISE IN STRATEGIC MANAGEMENT
BUSINESS FOR DRUG INDUSTRY
CHEMICAL, FOOD AND COSMETICS

**PROPOSAL FOR INTERNAL CUSTOMER SATISFACTION DEPARTMENT OF
HUMAN RESOURCES OF A VENEZUELAN GOVERNMENT AGENCY**

Author: Abraham Muñoz

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the degree of satisfaction of internal customers of the HR department of a Venezuelan Governmental Entity, define the degree of satisfaction of the employees of the Department of Human Resources in your internal customer, identify and evaluate the factors affecting behavior, analyzing the elements that motivate behavior and propose a management model to promote improvement in the behavior of employees who are not at ease. To achieve these objectives quantitative data collection methods were used. After applying the instrument was determined that workers Governmental Entity under study were dissatisfied regarding the care of the Department of Human Resources, also determined that the factors that influence the behavior of employees were: a) worker dissatisfaction at the time of delivery of information when requested, b) in the process of commitment and identification with the values of the organization, among others; on this basis a management model based on points was proposed improvements.

Keywords: **Satisfaction, Job Satisfaction, Organizational Climate, Human Resources, Governmental Entity.**

TABLA DE CONTENIDO

Contenido	Pág.
PORTADA EXTERIOR.....	i
PORTADA INTERIOR.....	ii
VEREDICTO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN ESPAÑOL.....	vi
RESUMEN INGLES.....	vii
TABLA DE CONTENIDO.....	viii
LISTA DE TABLAS Y FIGURAS	x
TABLA DE GRÁFICOS	xii
<i>INTRODUCCION.....</i>	<i>13</i>
<i>CAPÍTULO I EI PROBLEMA.....</i>	<i>14</i>
<i>1. 1. Planteamiento del problema</i>	<i>14</i>
<i>1.2. Objetivos de la Investigación.....</i>	<i>16</i>
<i>1.2.1. Objetivo General</i>	<i>16</i>
<i>1.2.2. Objetivos Específicos</i>	<i>16</i>
<i>1.3. Justificación.....</i>	<i>17</i>
<i>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</i>	<i>18</i>
1. LAS ORGANIZACIONES	18

1.1. <i>Definición de Organizaciones</i>	18
2. SATISFACCIÓN LABORAL	19
2.1. <i>Definición de Satisfacción Laboral</i>	19
2.2. <i>Factores que inciden en la Satisfacción Laboral</i>	21
2.3. <i>Efecto de la Satisfacción Laboral</i>	24
2.4. <i>Medición de la Satisfacción Laboral</i>	25
3. CLIMA ORGANIZACIONAL	27
3.1. <i>Definición de Clima Organizacional</i>	27
3.2. <i>Elementos del Clima Organizacional</i>	28
3.3. <i>Características del Clima Organizacional</i>	28
3.4. <i>Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral</i>	30
4. GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO	32
4.1. <i>Capital Humano</i>	33
4.2. <i>Gerencia del Capital Humano</i>	34
4.3. <i>Gerencia del Servicio</i>	37
4.4. <i>El Cliente Interno en las Organizaciones</i>	40
4.5. <i>Calidad del Servicio</i>	42
4.6. <i>Escala SERVICUAL</i>	43
4.7. <i>Satisfacción de los Trabajadores sobre la Calidad de Servicio Interno</i>	45
5. ENTE GUBERNAMENTAL DEL ESTADO VENEZOLANO.....	47
5.1. <i>Reseña Histórica</i>	47
5.2. <i>Misión</i>	47

5.3. <i>Visión</i>	47
5.4. <i>Valores</i>	47
5.5. <i>Objetivos Estratégicos</i>	48
5.6. <i>Funciones</i>	50
6. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	52
CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO.....	53
3.1. <i>Tipo, diseño y enfoque de la investigación</i>	53
3.2. <i>Población y muestra de la investigación</i>	54
3.3. <i>Técnica e instrumento de recolección de datos</i>	54
3.4. <i>Sistema de variables.</i>	57
3.5. <i>Técnica de análisis y procesamiento de los datos.</i>	57
3.6. <i>Procedimiento utilizado.</i>	48
3.7. <i>Limitaciones</i>	58
CAPITULO IV PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS	59
4.1. <i>Resultados</i>	59
5. PROPUESTA	67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	78
ANEXOS.....	82

LISTA DE TABLAS, FIGURAS Y CUADROS

Contenido	Pág.
<i>Figura 1.</i> Inversión de la Pirámide de Autoridad.....	39
<i>Tabla 1.</i> Resumen de los pasos para el desarrollo de la escala SERVQUAL....	44
<i>Figura 2.</i> Organigrama del MIPPCI	51
<i>Tabla 2.</i> Estadística para la dimensión Fiabilidad.....	59
<i>Tabla 3.</i> Estadística para la dimensión Calidad de Respuesta.....	61
<i>Tabla 4.</i> Estadística para la dimensión Seguridad.....	63
<i>Tabla 5.</i> Estadística para la dimensión Empatía.....	66
<i>Cuadro 1.</i> Acciones por Indicador: Responsabilidad.....	68
<i>Cuadro 2.</i> Acciones por Indicador: Ética.....	69
<i>Cuadro 3.</i> Acciones por Indicador: Disposición.....	70
<i>Cuadro 4.</i> Acciones por Indicador: Rapidez.....	71
<i>Cuadro 5.</i> Acciones por Indicador: Apoyo.....	72
<i>Cuadro 6.</i> Acciones por Indicador: Credibilidad.....	73
<i>Cuadro 7.</i> Acciones por Indicador: Atención Individualizada.....	74
<i>Cuadro 8.</i> Acciones por Indicador: Supervisión.....	75

LISTA DE GRÁFICOS

Contenido	Pág.
<i>Gráfico 1.</i> Porcentaje para la dimensión Fiabilidad..	60
<i>Gráfico 2.</i> Porcentaje para la dimensión Calidad de Respuesta.....	62
<i>Gráfico 3.</i> Porcentaje para la dimensión Seguridad..	64
<i>Gráfico 4.</i> Porcentaje para la dimensión Empatía.....	66

INTRODUCCIÓN

Uno de los problemas que se encararan en las empresas modernas es encontrar la forma de motivar al personal para que ponga empeño en sus labores e intensificar la satisfacción y el interés en el trabajo; definiéndose a la satisfacción laboral como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Se ha alcanzado progreso en lo que respecta al reclutamiento, selección y capacitación a los trabajadores, estas técnicas actuales no se encuentran en la capacidad de lograr mejorar la calidad del trabajo, a menos que el personal este motivado para rendir su máximo esfuerzo posible, en la actualidad algunos de los aspectos necesarios para mantener al colaborador motivados son: un buen ambiente laboral, condiciones óptimas en el puesto de trabajo y una remuneración acorde a las tareas desempeñadas.

En este trabajo se evaluara el grado de satisfacción de los empleados del Departamento de Recursos Humanos frente a su cliente interno, identificar los factores que inciden en el comportamiento de los empleados. Esta información obtenida permitirá plantear objetivos concretos, relativos al grado de satisfacción laboral del personal y desplegar las acciones necesarias para alcanzarlos. Con los datos adquiridos, se diseñará un plan de acción que contribuya con el mejoramiento de la motivación y satisfacción laboral en un Ente Gubernamental del Estado Venezolano.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

En un entorno de constantes cambios como el actual, las necesidades y sobre todo las expectativas de los clientes están en continua evolución, por consiguiente, la capacidad de las organizaciones para adaptarse y mantenerse en el tiempo, depende en buena medida de sus resultados.

Por ende, el factor humano es uno de los elementos principales en la organización, debido a que en ellas reside el conocimiento y la creatividad. Como consecuencia, durante el proceso de desarrollo de las políticas organizacionales, éstas deben incluir el compromiso de gestión sensible en cuanto a las necesidades de sus colaboradores.

Sin embargo, la motivación que la organización genere en sus empleados le dará mayores beneficios a ésta, en tanto que propicia el mejoramiento del desempeño en el trabajador, por lo cual es importante tomar en cuenta las necesidades del trabajador y satisfacerlas.

Por otro lado, la satisfacción laboral es un tema de interés y se destaca en el ambiente de trabajo, dado que han sido mucho los estudios que se han realizado al respecto, con la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas en sus ambientes laborales y su influencia en el desempeño de sus actividades.

Dicha satisfacción, ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el

supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, entre otros) y la vida en general (Blum y Naylor, 1988).

De modo que la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998). Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características existentes en el puesto que desempeña el trabajador, como por las percepciones que éste tiene de lo que “deberían ser”.

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del “debería ser” (lo que desea un empleado de su puesto) son las necesidades humanas, los valores, los rasgos personales. Los tres aspectos de la satisfacción laboral que afectan las percepciones del “debería ser” son: las comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleados anteriores o los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son: retribución, condiciones de trabajo, supervisión de compañeros, contenidos del puesto y seguridad en el progreso.

Esto indica cómo medir la satisfacción laboral que va ser un indicador general, que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Las facetas para medir el grado de satisfacción laboral del trabajador frente a los aspectos específicos del trabajo que desempeña son: reconocimiento, beneficio, condiciones de trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo y políticas de la organización.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Determinar el grado de satisfacción laboral del personal que trabaja en el departamento de Recursos Humanos del Ente Gubernamental y de que manera interviene en su cliente interno.

1.2.2. Objetivos Específicos:

1. Definir el grado de satisfacción de los empleados del Departamento de Recursos Humanos frente a su cliente interno.
2. Identificar y evaluar los factores que inciden en el comportamiento de los empleados.
3. Analizar los elementos que motivan la conducta existente en los trabajadores del departamento antes mencionado.
4. Proponer un modelo de gestión que promueva la mejora en el comportamiento de los empleados que no se encuentren a gusto en relación a lo que les rodea en su ambiente de trabajo.

1.3. Justificación

En este estudio, desde el punto de vista teórico se justifica de acuerdo a lo planteado por Gibson (1993) y otros quienes señalan que la satisfacción laboral mejora las condiciones laborales en las organizaciones, produciéndose un alto rendimiento, prontitud y rapidez en la ejecución de las tareas, identificación con la organización, entusiasmo y optimismo.

Desde el punto de vista metodológico, este trabajo plantea la aplicación de un cuestionario de factores múltiples para la medición del grado de satisfacción laboral a los trabajadores del ente gubernamental en estudio, cuestionario adaptado a la población venezolana el cual investiga el grado de satisfacción laboral del personal que trabaja en el departamento de Recursos Humanos y de qué manera interviene en su cliente interno.

La justificación práctica de esta investigación es contribuir a la generación de conocimiento sobre la satisfacción laboral y como se ve reflejado en la atención del cliente interno de una organización. Asimismo permitir que contribuya al desarrollo en la mejora de la atención al cliente interno.

Finalmente, se pretende que los resultados aportados por el presente trabajo constituyan un ensayo de interpretación en una compleja realidad, de tal forma que pueda ser tomado en cuenta para las nuevas generaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. LAS ORGANIZACIONES

1.1. Definición de Organizaciones

Las organizaciones son entidades estructuradas que están constituidas por personas que cumplen ciertas funciones dentro de ella, que cooperan unas con otras, y unifican sus esfuerzos para lograr las metas organizacionales, utilizando los recursos tanto materiales, financieros y tecnológicos, entre otros, para lograr el éxito de la organización. En tal sentido Chiavenato (2004) define a la organización como “una entidad social conformada por personas que trabajan juntas, y está estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común”.

Las organizaciones y las personas guardan una relación directa y recíproca, ya que las organizaciones necesitan del recurso humano para poder alcanzar sus objetivos y las personas ven a las organizaciones como medio para alcanzar sus objetivos individuales. Las personas dentro de la organización ofrecen sus esfuerzos y contribuyen con ella, aportando sus conocimientos, habilidades y destrezas, para que ésta logre alcanzar sus objetivos. Para que esto sea posible, es necesario que los individuos estén dispuestos y motivados a hacerlo; por lo cual las organizaciones deben estimular a sus miembros ofreciéndoles un salario justo que le permita atender sus necesidades, seguridad, beneficios, oportunidades dentro de la organización y reconocimiento por su labor, entre otros, lo cual pudiera permitir que éstos se sientan satisfechos y motivados a

realizar su trabajo. Si además de estar motivados, tienen los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar su labor, se podría esperar de ellos un desempeño eficiente.

En efecto, la relación entre el medio laboral y el trabajador es una constante en todas las definiciones. Un ingrediente que también resalta dentro de las definiciones es la actitud, la cual es el resultado de la experiencia del trabajador en su interacción con el medio organizacional. Así, según Blum (1990), la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados; esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de quejas, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares.

2. SATISFACCIÓN LABORAL

2.1. Definición de Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es definida por Schermerhurn, Hunt y Osborn (2005) como: “el grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo”. Dos elementos cabe destacar en ésta definición: la caracterización de la satisfacción como un sentimiento en sentido positivo (satisfacción propiamente dicha) o negativo (insatisfacción), y el hecho de que ese sentimiento puede tener distintos grados de intensidad en uno u otro sentido.

Por otro lado, Davis y Newstrom (2003) estiman que la satisfacción laboral es “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo”. Ésta definición es más amplia que la primera, pues incluye las emociones, y al igual que la anterior considera que pueden ser favorables (satisfacción propiamente dicha) o desfavorables (insatisfacción).

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), la satisfacción laboral es “una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo”. En ésta definición, los autores consideran que la satisfacción laboral es un concepto más amplio que un sentimiento y/o una emoción, puesto que lo consideran como una actitud, que por lo tanto tienen un componente cognitivo, uno afectivo y otro conductual, frente al trabajo. Tomando como referencia las definiciones antes citadas, y tomando lo que ellas tienen en común, para efectos de ésta investigación se definirá la satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos tanto positivos como negativos que tiene un trabajador hacia su trabajo, generado por diversos factores particulares relacionados con la labor que realiza y con las condiciones bajo las cuales se efectúa.

Por otra parte, la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes ante factores tales como: incentivos económicos, condiciones de trabajo, relaciones de mando, estilos gerenciales, relaciones interpersonales y características individuales. (Strauss y Sayles, 1992).

A su vez, Landy y Conte, (2005) definen la satisfacción laboral como la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral, y Spector, (2002) reafirma que la satisfacción laboral es una variable de actitudes que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos.

A veces también se asocian los conceptos de calidad de vida laboral y satisfacción laboral. Sin embargo, habría que tener presente que la pregunta al trabajador por su satisfacción ilumina sobre los problemas que éste percibe, pero no forzosamente los que padece y de los que a veces ni es consciente por muy graves que sean.

En el mismo orden de ideas, se constituye pues en uno de los principales indicadores de calidad de vida laboral. Una concepción más amplia establece que la satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. Pero, a este respecto, sabemos que un estado de necesidad lleva normalmente a la acción; a la búsqueda de soluciones. Esta es la ineludible conexión entre satisfacción laboral, motivación y conducta o acción.

Mediante los índices de satisfacción laboral normalmente se pretende explorar a una población laboral para ver si tiene algún mal remediable o si todo marcha sobre ruedas. No es posible describir con cierto rigor las situaciones de trabajo sin tener en cuenta lo que dice el trabajador mismo. No suelen ser estos índices unas medidas extremadamente precisas puesto que se basan en una apreciación personal sobre ese conjunto difuso que forman determinados aspectos del trabajo, principalmente psicosociales y organizativos.

2.2. Factores que inciden en la Satisfacción Laboral

Existen diversos factores que inciden o afectan la satisfacción laboral y éstos varían según las perspectivas de los autores, quienes enlistan diferentes aspectos particulares a la hora de estudiar la satisfacción laboral.

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) los factores que generan satisfacción son cinco: pago, naturaleza del cargo, oportunidad de ascenso, supervisor y compañeros.

Para Herzberg, Vroom y Deci, (1999) existen factores que generan satisfacción y otros que previenen la insatisfacción, es decir, factores motivacionales y factores higiénicos. Los factores higiénicos son: salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, administración de la organización y relaciones interpersonales. Los factores motivacionales son: reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía, trabajo en sí y posibilidades de avance.

Por su parte, Loitegui (citado por Cabello, 2002), indica los siguientes factores: funcionamiento y eficacia en la organización, condiciones físicas ambientales en el trabajo, contenido interno en el trabajo, grado de autonomía en el trabajo, tiempo libre, ingresos económicos, posibilidades de formación, posibilidades de promoción, reconocimiento por el trabajo, relaciones con el jefe y relaciones de colaboración y trabajo en equipo.

Fernández-Ríos (1999), considera que la satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo. En tal sentido, Fernández- Ríos señala siete factores: retribución económica, condiciones físicas del entorno de trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.

A continuación se definen los siete factores que menciona el citado autor:

- Retribución económica. Es la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. Incluye salario y beneficios socioeconómicos que contribuyen con la satisfacción de las necesidades esenciales del trabajador y su familia.
- Condiciones físicas del entorno de trabajo. Son los factores que están presentes en el área donde el trabajador realiza habitualmente su labor: iluminación, nivel de ruido, temperatura, espacio de trabajo, orden y limpieza.
- Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa. Es la garantía que le brinda la empresa al empleado de que éste permanezca en su puesto de trabajo.
- Relaciones con los compañeros de trabajo. Son las interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.
- Apoyo y respeto a los superiores. Es la disposición del personal para el cumplimiento de las decisiones y procesos que propongan los supervisores y gerentes de la organización.
- Reconocimiento por parte de los demás. Es el proceso mediante el cual otras personas elogian al trabajador por la eficiencia y virtud que tiene para realizar su tarea. El reconocimiento puede provenir de sus compañeros, su supervisor o la alta gerencia de la organización.
- Posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo. Es la probabilidad, percibida por los trabajadores, de que en la organización encontrará apoyo y estímulo para el crecimiento personal y profesional, mediante políticas justas y efectivas de capacitación y de promoción. Cada uno de estos siete aspectos contribuye con la satisfacción laboral del

trabajador, generando en él efectos positivos sobre su motivación y sobre su desempeño individual.

2.3. Efectos de la Satisfacción Laboral

Las organizaciones están integradas por un grupo de personas que a través del aporte de sus conocimientos, habilidades y destrezas colaboran con la consecución de los objetivos de las mismas. Es por esta razón que actualmente la administración de recursos humanos se preocupa por conocer cuáles aspectos de la organización están afectando los niveles de satisfacción de los individuos. Además de la preocupación por saber cuáles aspectos de la organización están afectando la satisfacción de los individuos, existe la posibilidad de que este tipo de estudio permita generar acciones que reduzcan algunos problemas de personal como el ausentismo y la rotación, entre otros; de igual manera pueda mejorar la productividad organizacional, lo que podría garantizar el éxito organizacional.

Ahora bien, una de las mayores preocupaciones de las organizaciones, es la productividad que ésta pueda conseguir por medio de sus miembros, por ésta razón y considerando que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas, las organizaciones buscan constantemente descubrir los factores que afectan su productividad y la de sus miembros. Cabe destacar que existen planteamientos que indican que las personas con altos niveles de satisfacción son más productivas. Al respecto Chiavenato (2005) plantea que: “las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas.”

En lo que respecta al ausentismo, se podría decir que es uno de los problemas de personal que genera más costos a la organización, debido a que la ausencia de un trabajador en su puesto de trabajo pudiera paralizar o retrasar el proceso

productivo de la organización. Chiavenato (2005), define el ausentismo como “las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo”.

En las organizaciones son inevitables ciertos niveles de ausentismo debido a factores personales, organizacionales y ambientales. Por lo tanto se puede decir que no todo ausentismo es por causa de insatisfacción laboral. Sin embargo, Flores (2000) señala que: “la causa más frecuente del ausentismo es la baja satisfacción obtenida por la realización del trabajo”.

La satisfacción y la rotación están relacionadas negativamente. Generalmente los altos índices de rotación son generados por la insatisfacción de los trabajadores. El sentir que su esfuerzo no está siendo bien retribuido, la falta de beneficios socioeconómicos que garantiza una vida digna y la sobre calificación de un trabajador en un puesto de trabajo, entre otros, hacen que los trabajadores consideren la posibilidad de renunciar a sus puestos.

También es importante señalar que la rotación trae consigo mayores gastos en el reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación del personal, así como también afecta las relaciones interpersonales y, por lo tanto, la productividad de la organización. En resumen, podría decirse que mantener adecuados niveles de satisfacción en el personal puede elevar la productividad y disminuir los índices de ausentismo.

2.4. Medición de la Satisfacción Laboral

Puede medirse a través de sus causas, por sus efectos o bien cuestionando directamente por ella a la persona afectada. Según ello hablaremos de diferentes tipos de métodos. Casi todos coinciden en interrogar de una u otra forma a las personas sobre diversos aspectos de su trabajo.

Desde que se conoce como el primer intento de Hoppock en 1935, se emplean diversos soportes:

- Autodescripciones variables con escalas tipo Likert, Thurstone, perfiles de polaridad, o incluso listas con frases afirmativas y calificativos.
- Escalas para la autoevaluación de algunas tendencias de conducta.
- Sistemas para la evaluación propia o ajena de algunas condiciones de trabajo y de algún aspecto de la conducta.
- Entrevista; generalmente individual. En ocasiones soporte de determinados procedimientos como el análisis de la satisfacción laboral e insatisfacción laboral a través de los incidentes críticos.

La técnica más común es el cuestionario generalmente voluntario y anónimo. El mismo, suele distribuir entre los empleados de la planta o la oficina o enviarlo a su domicilio.

La entrevista individual tiene una mayor riqueza cualitativa, pero es costosa en tiempo y medios, exigiendo personal experto para su adecuada aplicación y valoración.

Se ha hallado que la satisfacción laboral es un elemento de gran utilidad para las organizaciones ya que a través de su medición entran en contacto con la experiencia de su capital humano, ésta a su vez, se transforma en una percepción y una carga emotiva dirigida hacia el entorno o ambiente organizacional.

3. CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1. Definición de Clima Organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

De acuerdo, con Irondo (2007) se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. Frecuentemente este concepto se confunde con el de Cultura Empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo aunque comparta una connotación de continuidad.”

En conclusión se puede decir que el Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros).

3.2. Elementos del Clima Organizacional

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria y participativa).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones y remuneraciones).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros).

3.3. Características del Clima Organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. En el mismo orden de ideas, Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

- Responsabilidad: Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los

miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional, influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

3.4. Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

En los últimos treinta años ha sido publicada una considerable cantidad de investigaciones sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Locke, 1976, 1984; Brunet, 1983). Entre otras razones, tal volumen de investigación se justifica por la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados con la productividad. Así, por ejemplo, se han hecho investigaciones sobre las relaciones del clima y la conducta de liderazgo (Schein, 1985), la satisfacción y el compromiso con la organización (Mathieu, 1991; Mathieu y Zajac, 1990), la satisfacción y el absentismo y la rotación del personal (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974), la satisfacción y el rendimiento (Petty, McGee y Cavender, 1984). Sin embargo, a pesar de la abundante literatura sobre clima organizacional y satisfacción laboral, el acuerdo entre los autores sobre el contenido de ambos constructos dista de ser completo (Moran y Volkwein, 1992).

El desarrollo del concepto de clima laboral y su investigación inicial comienza en la década de los treinta con las investigaciones de Lewin y sus colaboradores (Lewin, 1951; Lewin, Lippit y White, 1939). Aunque no existe un acuerdo total sobre el concepto de clima organizacional y su utilidad, existe bastante acuerdo en considerar que el clima es el conjunto de percepciones que tienen sobre la

organización los empleados de la misma considerados como un todo (Jackson y Slocum, 1988; James y Jones, 1974; Joyce y Slocum, 1984). A través de esta percepción de los atributos organizacionales los empleados dan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización (Rentsch, 1990).

La satisfacción laboral, por su parte, es una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo (Locke, 1976, 1984). En el polo opuesto se sitúa la insatisfacción laboral como una respuesta emocional negativa hacia el puesto en tanto que este ignora, frustra o niega los valores laborales de uno (Locke, 1976). Además de la satisfacción laboral otras reacciones afectivas implicadas en el puesto de trabajo son el compromiso organizacional y la implicación en el puesto que son diferentes de la satisfacción, aunque relacionadas con ésta (Mathieu y Farr, 1991). Al igual que ocurre con el clima organizacional, en la satisfacción laboral se identifican diversas dimensiones entre las que se encuentran los compañeros, la supervisión, el salario, las posibilidades de promoción y las tareas a realizar (Locke, 1984).

Muchas veces las organizaciones ponen en marcha programas de intervención o capacitación, sin analizar convenientemente todos los elementos importantes que deben ser mejorados y pasando por alto los antecedentes teóricos o modelos que den cuenta de la complejidad de la organización, por ende dichos programas fracasan, o tienen un impacto sólo a corto plazo.

Finalmente, existen dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral que se han relacionado más históricamente entre sí, de manera positiva y significativa. Las dimensiones de clima organizacional que más se han relacionado con satisfacción laboral son: apoyo de supervisión, recompensas, presión,

responsabilidad (autonomía individual en el trabajo), relaciones interpersonales (calidez), riesgo en la toma de decisiones, y las competencias del empleado.

Las dimensiones de satisfacción laboral que más se han relacionado con el clima organizacional son: la satisfacción general, y con aspectos específicos: sueldo, supervisión, compañeros, ascensos. Relación entre clima organizacional y desempeño organizacional. Hablar de la influencia del clima sobre el desempeño implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en el desempeño organizacional, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas establecido, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, etc. Pero los individuos tienen también expectativas y necesidades. Su conjunción produce actitudes positivas o negativas que repercutirán en sus conductas.

Siendo el clima una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño, por lo tanto los autores en general hablan del impacto potencial del clima en el desempeño como un determinante indirecto de éste, sin establecer relación causal entre ambas variables.

4. GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un capital humano existente. La gestión del talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad.

El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen.

La gestión del talento humano, también es conocida como Gestión del Capital Humano, Sistema de Información del Recurso Humano o Sistemas de Gestión de Recursos Humanos o módulos de Recursos Humanos.

Este abordaje del manejo del capital humano busca no sólo emplear al personal más calificado y valioso, si no también enfatizar la retención. Como el reclutamiento y la selección son tan costosos para una empresa, es importante colocar al individuo en una posición donde sus habilidades sean óptimamente utilizadas.

Los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir:

- La gestión del desempeño.
- El desarrollo del liderazgo.
- La planificación del capital humano e identificar las brechas de talento.
- El reclutamiento.

4.1. Capital Humano

En la administración de empresas, se denomina capital humano al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico es alinear el área o profesionales del capital humano con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades

Generalmente la función de la gerencia del capital humano está compuesta por áreas tales como: reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función del capital humano opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

4.2. Gerencia del Capital Humano

El capital humano no siempre ha sido considerado tan importante y vital como lo es hoy en día para las organizaciones. En los inicios de la era industrial, se consideraba una máquina más, o un factor de producción para generar ingresos. Con el paso del tiempo, las innovaciones y cambios producidos en el ámbito

industrial mundial, ganó la relevancia que posee y cada día continúa evolucionando.

Según Armstrong, (1990) manifiesta que el capital humano son los activos más importantes que tiene una organización y su efectiva gerencia es la clave de su éxito. Por esta razón, el progreso de la gerencia del capital humano se evidencia en que antes, aunque mantenía una participación con el resto de la organización, no poseía el protagonismo de hoy en día y todas las prácticas y procesos que hoy lleva a cabo. Todo esto, debido a la importancia de gestionar el recurso vital de la organización. La gestión de la estrategia del capital humano de calidad total es también recíprocamente interdependiente de la gestión de la estrategia empresarial. (Petrick y Furr, (2003).

Actualmente la gerencia está íntimamente relacionada con toda la organización y lleva a cabo diversos procesos, orientándolos a cumplir con la estrategia de la organización, convirtiéndose en un socio de la alta gerencia, así como de toda la organización. La gerencia del capital humano es cuestión de integración: conseguir que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos, con un sentido y propósito común. (Armstrong, 1990).

De igual forma, se señala la importancia de los gerentes y supervisores en general al guiar a los trabajadores y al ser líderes en las diversas prácticas de capital humano para que se logre el objetivo de forma exitosa, ya que esta guía los demás aspectos relacionados con los trabajadores, resultan críticos para lograr resultados exitosos. Si esta guía dada resulta equivocada, ya sea porque lo dicho no concuerda con lo realizado o el trato que se les da a los trabajadores no es el mejor, repercutirá en su desempeño, en su situación en la organización y en los resultados finales, además de reflejar insatisfacción.

Es por ello que (Collins, 1985) afirma confíe en las personas y trátelas como a adultos, entusiásmelas mediante un liderazgo dinámico e imaginativo, desarrolle y

demuestre una obsesión por la calidad, hágalos sentir que la empresa es de ellos y su fuerza de trabajo responderá con compromiso absoluto.

Se debe tener siempre claro, que los empleados de una organización son los clientes de la misma, por lo que ésta debe satisfacerlos. En relación a esto, Petrick y Furr (2003), expresan para ser efectivas, las organizaciones de calidad total requieren un diseño diferente al de las jerarquías tradicionales. En general, se organizan en torno a procesos (en lugar de tareas), jerarquías planas; utilizan equipos de trabajo para cualquier cosa que deban hacer, utilizan la satisfacción del cliente como output conductor, recompensan los resultados del equipo de trabajo y entrenan a todos los empleados. Para crear y mantener este tipo de organización se precisa la colaboración de los recursos humanos y de los directores corporativos estratégicos.

Abrahamson (1992), indica ciertas características de la gerencia de capital humano en diversos aspectos:

- Gerencia como tema de éxito: No existe un criterio absoluto para medir las realizaciones de un gerente. Un gerente es bueno y una organización es eficaz solamente porque otros consideran que los resultados de su trabajo son buenos; y su supuesto talento no dura sino el tiempo de esta opinión, que puede durar indefinidamente.
- Gerencia como tema de pertenencia: El rendimiento de los individuos, el éxito de la organización y la prioridad concedida a la eficacia y a la autoridad son elementos ligados, con frecuencia, a la selección prudente de nuevos empleados.

Ante esto, es oportuno mencionar la relación expuesta por Cottle, (1991), entre satisfacción y percepciones, sobre lo que Petrick y Furr (2003), expresan que estas últimas son precisas cuando la gente sabe con claridad las especificaciones

de una tarea, así como las responsabilidades y la persona con autoridad para hacerla.

En este caso, la Gerencia del Capital Humanos posee la responsabilidad de velar por el cumplimiento de aspectos, como establecer objetivos claros, no ambiguos, el compromiso con los objetivos, el nivel de jerarquía para así lograr que la actuación de la misma sea percibida de la mejor forma y que genere satisfacción en quienes, en este caso, resultan ser clientes internos de la organización: los trabajadores; a través de un liderazgo eficaz que logre la cercanía entre ambos y que además, logre alcanzar la identificación de los mismos con los valores de la organización, entre otros. (Petrick y Furr, 2003).

4.3. Gerencia del Servicio

Por lo expuesto anteriormente, se puede decir que la percepción de los empleados se construye a partir del servicio que la Gerencia del Capital Humano les brinda; no obstante, la gerencia del servicio de igual manera contribuye a la formación de esa percepción para el logro posterior de la satisfacción.

Gerencia del servicio es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz, número uno para la operación de un negocio (Albrecht, 1998).

Es por esto que la calidad de servicio sólo existe si es percibida por el cliente, la calidad está en el ojo y en la mente del que la contempla. Y los factores que los clientes pueden tener en cuenta para evaluar la calidad son múltiples y complejos (Albrecht, 1994).

La calidad del servicio produce beneficios porque crea verdaderos clientes, clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de

experimentar sus servicios, clientes que utilizaran la empresa de nuevo y que hablarán de la empresa en términos positivos con otras personas (Berry, Parasuraman, Zeithaml, 1993).

Karl Albrecht (1998), afirma que se debe poseer el enfoque de la gerencia del servicio como una cultura de servicio, donde todo lo que sea llevado a cabo por la organización, sea para brindar un servicio excelente al cliente. “En la cultura del servicio, todos tenemos un cliente. Todos los departamentos tienen clientes, incluso cuando no hay ningún contacto con el cliente externo que paga” (Albrecht, 1994).

Por esta razón, el prestar un servicio de calidad al cliente interno para lograr su satisfacción debe posicionarse como una meta de la organización.

La forma en que los clientes perciben el servicio prestado por la organización, es a través del concepto definido por Albrecht (1994). Es aquel episodio en el que el cliente entra en contacto con la organización y percibe claramente su servicio. Por lo que cuando existe una relación entre la organización y el cliente, la empresa presta el servicio y el cliente lo recibe, surgiendo aquí una impresión de este episodio. En este caso, la organización debe esforzarse en que dicha impresión sea positiva y obtener así clientes, en este caso internos, satisfechos.

Siendo de vital importancia la buena impresión de los diversos momentos de verdad que se dan al momento de la prestación y recepción de servicio, la percepción merece ser considerada.

Sobre este aspecto se puede definir la percepción como el producto de procesos psicológicos en los que están implicados el significado, las relaciones, el contexto, el juicio, la experiencia pasada y la memoria. Es el resultado de la organización e

integración de las sensaciones en una conciencia de los objetos y sucesos ambientales” (Shiffman, 2005).

Estas percepciones creadas en los empleados se originan por diversos momentos de verdad, hecho considerado por Albrecht (1994), como la secuencia completa de los Momentos de la Verdad que el cliente experimenta al satisfacer una necesidad.

El éxito de la gerencia de servicio radica en definir estos momentos, a través de la comprensión del cliente y de entender lo que éste necesita, para así desarrollar lo esencial para que la meta de satisfacer al cliente y por ende a la organización, sea alcanzada. Tal vez la regla fundamental de la gerencia del servicio es: conoce a tu cliente. El servicio es poner primero al cliente” (Albrecht, 1998).

Asimismo una inversión de la pirámide de autoridad realizada por Albrecht, también indica el logro del éxito en la gerencia del servicio, donde los más importantes y quienes serán apoyados y defendidos serán los clientes, mientras que los gerentes tomarán papeles de colaboradores y capacitadores además de las responsabilidades de su puesto.

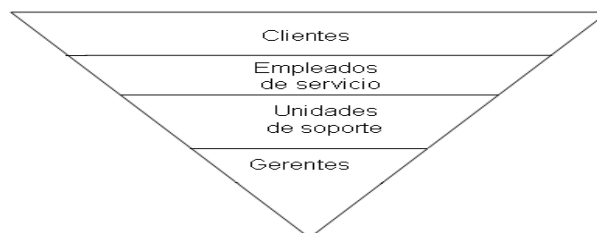


Figura 1. Inversión de la Pirámide de Autoridad. (La Revolución del Servicio. Albrecht, 1998).

4.4. El Cliente Interno en la Organización

Cuando se habla de cliente y de la importancia que éste merece es usual pensar en el cliente externo, aquel que va a la organización a solicitar un servicio, producto, bien, entre otros. Por lo que se pudiera dejar de lado o no tomar en cuenta a un cliente igual o en ocasiones, más importante: el cliente interno.

Los empleados de contacto son los “clientes”, por así decirlo, de la gente de apoyo. En este sentido, todos los empleados son empleados de la línea de contacto, aun cuando haya una diferencia entre empleados de contacto y empleados del “cuarto de atrás”. Todos están realizando trabajos de servicio, para el cliente o mutuamente. (Albrecht 1998).

De tal manera cuando se habla de cliente interno abarca desde el que mantiene una relación directa con el usuario externo y se encarga principalmente de que éste se encuentre satisfecho con el servicio prestado por la organización, hasta los empleados que no son observados por los clientes cuando desempeñan sus tareas, cuya labor es mantener el nivel de producción en los niveles adecuados para que el proceso se lleve a cabo y la calidad no disminuya.

Mientras el personal de contacto con el cliente constituye una meta obvia de los esfuerzos orientados al mejoramiento de la calidad, los “proveedores” internos de servicio de apoyo también constituyen un factor importante que no siempre es tomado en la debida consideración. Si a los empleados de contacto con la clientela se les da un mal servicio interno, ellos, a su vez, prestarán un mal servicio al cliente (Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1993).

Por esto, se entiende que el cliente interno en todas sus divisiones, ya sean los empleados que mantienen el contacto directo con el cliente o los empleados que se encargan de mantener la producción, deben trabajar de manera conjunta, es decir, en equipo, para poder lograr la eficiencia dentro de la organización, ya que

los autores consideran el trabajo en equipo como un valor al momento de referirse a la calidad de servicio. Los departamentos de servicio interno deben entregar valor a los departamentos de servicio de la línea operativa. Y éstos deben entregar valor a los clientes externos” (Albrecht, 1994).

Además se debe señalar que el servicio ofrecido por la gerencia a estos empleados será un elemento fundamental para alcanzar el éxito y la eficiencia, anteriormente señalada. Se puede decir que, si los clientes internos no reciben el trato adecuado por parte de sus superiores este hecho se reflejará en su desempeño, pudiendo llegar al fracaso de la calidad del servicio prestado.

Los clientes internos no sólo evalúan la calidad de servicio prestado por la gerencia del capital humano valorando el resultado final que reciben, sino que también toman en cuenta el proceso de recepción del mismo, por esta razón son los únicos capaces de evaluar la calidad de servicio prestado por la gerencia del capital humano (Larrazábal y Somoza, 1999).

De tal manera, los empleados que perciban empatía de sus supervisores, porque éstos le ofrecen un servicio óptimo recibiendo un trato de calidad, sintiendo que son parte importante de la organización y no una pieza más que sólo debe producir un resultado, estarán satisfechos y serán más eficaces en el trabajo.

Dar poder a los empleados significa trasladar el poder de decisión hasta los niveles más bajos de la empresa. Significa otorgar al personal de contacto la autoridad para tomar decisiones importantes con relación al servicio a los clientes (Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1993).

Delegar autoridad a los clientes internos es un elemento fundamental, ya que los empleados son los que se enfrentan a la realidad de interactuar con el cliente externo y mantener la productividad, por ende es necesario que la gerencia inspire

la debida confianza para que estos trabajadores actúen con seguridad en las diversas situaciones.

4.5. Calidad del Servicio

La calidad es un tema de interés en toda organización que presta servicio. Es un elemento que se encuentra entre las principales metas de una empresa, ya que se desea prestar un servicio de calidad para que los clientes estén satisfechos “En el mercado, cuando se trata de calidad, lo único que importa es la experiencia del cliente” (Albrecht, 1994).

La calidad de servicio resulta entonces importante para cubrir las necesidades y requerimientos del cliente, ya que “El cliente define la calidad. Cumplir con las especificaciones de la empresa no es calidad. Calidad es cumplir con las especificaciones de los clientes (Brizuela, Susunaga, 2001). Además, constituye un aspecto clave para la rentabilidad y éxito del negocio, para lo que se debe adoptar una actitud de gerencia de servicio, definida por Karl Albrecht (1992) como La gerencia de servicios es un concepto global de organización, que genera calidad del servicio, según lo percibirá el cliente: ésta es la fuerza impulsora básica para el éxito de un negocio (Albrecht, 1992).

La actitud de calidad de servicio debe ser tomada por todos los trabajadores y por la organización como un todo; por lo que si existiese una deficiencia de calidad, se debe actuar para mantener siempre una situación favorable para lograr la meta establecida.

La gerencia de servicios reconoce la calidad de servicio según la percibe el cliente como la fuerza impulsora primordial de las operaciones comerciales. Esto significa que la calidad del servicio debe tener algún tipo de influencia, sobre el trabajo de todas las personas involucradas. Deben realizarse evaluaciones periódicas de

cada tarea, de cada departamento, de cada sistema, política o procedimiento y de cada acción gerencial para medir sus aportes al éxito de la organización (Albrecht, 1992).

Por todo lo expuesto, la calidad de servicio resulta relevante para una organización, a fin de lograr el éxito de la misma; éxito que se alcanza con el compromiso de cada parte que compone la organización de prestar un servicio de calidad, lo que debe adoptarse como la conducta permanente, es decir, que este aspecto pase a formar parte de la cultura de la misma. “Una cultura de servicio es una forma de hacer las cosas que valora enormemente la calidad de servicio, puesto que ésta cumple una función básica en el éxito de la empresa (Terrence, Kennedy 1992).

“Finalmente, todos los preceptos de gerencia de servicio giran en torno de una cultura del servicio, que implica un clima, un entorno o un contexto laboral, como quieran llamarlo, que da prioridad a la calidad del servicio dentro de una organización y que impulsa a todos sus miembros a lograr ese fin. De hecho, una cultura de servicio es el medio para obtener un excelente nivel de servicio y, a la vez, la evidencia de dicho logro (Albrecht, 1992).

4.6. Escala SERVQUAL

Uno de los instrumentos más destacados para la medición de la calidad de servicio, es el ideado por los autores Berry, Parasuraman y Zeithaml (1993), denominado SERVQUAL.

Según sus propios autores, es un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de confiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y las percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio (Larrazábal y Somoza, 1999).

Éste cuenta con una escala conformada por 44 ítems en total, divididos en 22 ítems para las percepciones de los clientes y 22 ítems para las expectativas, medidos por un puntaje de 7 grados que van de total de acuerdo a total desacuerdo.

La escala está dividida en dos partes o sub escalas, cada una con 22 afirmaciones de 7 grados, donde 7 refleja total acuerdo con la afirmación y 1 total desacuerdo. La cantidad de afirmaciones positivas y negativas en cada parte es más o menos del 50%. La primera parte de SERVQUAL mide las expectativas que tienen los usuarios con relación a la prestación de servicios de unidades o instituciones similares y la segunda parte mide la percepción del servicio prestado por la unidad en referencia. Los ítems de cada sub-escala se distribuyen en cinco factores o dimensiones; a saber: elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, responsabilidad y empatía o amabilidad. (Tortolero, 2010).

Para el desarrollo de la escala SERVQUAL, los autores llevaron a cabo los siguientes pasos:

Paso 1: Definición de la calidad de Servicio como la discrepancia entre percepciones del servicio recibido y expectativas del servicio específico.	Paso 6: Identificación de 34 ítems representando 7 dimensiones.
Paso 2: Identificación de las 10 dimensiones que dominan la calidad del servicio.	Paso 7: Recolección de expectativas y percepciones de 4 muestras independientes de 200 sujetos, en las mismas empresas de servicio.
Paso 3: Generación de 97 ítems representando las 10 dimensiones.	Paso 8: Evaluaciones y purificaciones adicionales de la escala de 34 ítems, usando los mismos procedimientos del paso 5, en cada muestra independiente.
Paso 4: Recolección de expectativas y percepciones de una muestra de 200 sujetos, cada uno había sido un cliente reciente de alguna de 5 empresas de empresas de servicio.	Paso 9: Identificación de una escala de 22 ítems (SERVQUAL) representando 5 dimensiones.
Paso 5: Depuración de la escala siguiendo la siguiente secuencia: 1. Cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach y la correlación de los ítems. 2. Borrado de ítems donde la correlación era muy baja y de aquellos cuyo coeficiente alfa iba creciendo. 3. Aplicación de análisis de factores para verificar la dimensionalidad de toda la escala. 4. Reasignación de ítems y reestructuración de las dimensiones.	Paso 10: Evaluación de la confiabilidad y estructura de factores, así como un nuevo análisis de la data original (paso 4) perteneciente a cada uno de los 22 ítems, para verificar la consistencia interna y dimensionalidad de la escala.
	Paso 11: Validación del instrumento SERVQUAL.

Tabla 1. Resumen de los pasos para el desarrollo de la escala SERVQUAL

(Berry, Parasuraman y Zeithaml; 1993 en: Larrazábal y Somoza, 1999).

En el desarrollo de SERVQUAL, para diseñar escalas de medición que permitiesen valorar algunos procesos que no son directamente observables, recurrimos a métodos y procedimientos generalmente aceptados en el desarrollo de este tipo de análisis. Desarrollamos 97 ítems que incluyen los 10 criterios de la calidad del servicio identificados en nuestra fase exploratoria. Luego, condensamos cada artículo en pares de declaraciones: unos para medir las expectativas respecto a la generalidad de las empresas que se sitúan dentro de la categoría del servicio que está siendo investigada y los otros para medir las percepciones que se tienen respecto a la empresa en particular cuya calidad de servicio está siendo investigada. Una escala de 7 puntos (muy de acuerdo) a 1 (muy en desacuerdo), acompaña cada declaración. (Berry, Parasuraman, Zeithaml; 1993).

Posteriormente, al analizar la eficacia de cada criterio, resultó la escogencia de cinco en definitiva: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, Berry, Parasuraman, Zeithaml (1993).

Este instrumento ha sido utilizado en diversas ramas de interés, siendo adaptado a las especificaciones de cada una. Entre estos resaltan el sector educativo, el sector financiero y el sector salud, por lo que resulta pertinente conocer los resultados que arrojen su aplicación en el sector servicios.

4.7. Satisfacción de los Trabajadores sobre la Calidad de Servicio Interno

Cuando se habla de satisfacción, no se cuenta con un único concepto que concentre todos los ámbitos donde ésta puede existir, por lo que se hace referencia a la misma en el medio laboral. “El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características” (Robbins, Judge, 2009).

En el aspecto laboral es importante que el cliente esté satisfecho. Esto puede depender de varios aspectos, entre ellos la calidad del servicio que reciben. La satisfacción del cliente es el resultado de la valoración que realiza sobre la calidad percibida en el servicio entregado por el departamento (Alet, 1996).

Se define cliente satisfecho como aquel que existe cuando sus necesidades racionales y/o emocionales son alcanzadas de acuerdo a sus expectativas. Se tiene un cliente satisfecho cuando este obtiene exactamente lo que esperaba” (Villegas de la Vega, 1994).

Autores como Cottle (1991), basándose en la investigación realizada por Berry, Parasuraman y Zeithaml, determinó el nexo entre las percepciones y la satisfacción de los trabajadores, expresando los clientes tienen expectativas o deseos respecto a sus servicios profesionales y opiniones o percepciones que, al contrastarlas con sus expectativas, les permiten evaluar el nivel de satisfacción obtenido con usted o con su organización (Cottle, 1991).

Posteriormente, Albrecht, Zemke (1988), definen las expectativas como una expectativa es que el artículo que se compró produzca los beneficios que el vendedor prometió (Albrecht, Zemke, 1988). Por lo que se puede inferir que este proceso se da de igual forma dentro de la organización, donde los trabajadores esperan que la gerencia cumpla sus expectativas sobre el servicio que les brinda, demostrando así que toda la organización está comprometida a satisfacer a sus clientes en cuanto a la calidad.

Sin embargo, la unidad mediadora por excelencia entre la organización y los empleados es la unidad de Recursos Humanos, por lo que la investigación busca conocer si los trabajadores son clientes satisfechos de acuerdo a las expectativas sobre el servicio que les brindará la organización a través de esta unidad. Ya que como lo indica Albrecht (1998) En un negocio de servicio, los clientes satisfechos son un activo. En la satisfacción del cliente hay un capital (Albrecht, 1998).

5. ENTE GUBERNAMENTAL DEL ESTADO VENEZOLANO

5.1. Reseña Histórica

A continuación se presenta una breve descripción estratégica acerca del Ente Gubernamental del Estado Venezolano.

5.2. Misión

Regir la política de comunicación, información y publicidad de la gestión del Gobierno Nacional.

5.3. Visión

Consolidarse como ente rector de la política de comunicación, información y publicidad del Gobierno Nacional, que oriente y promueva el acceso de todos los venezolanos y las venezolanas a la información oportuna, veraz, imparcial y sin censura.

5.4. Valores:

- Veracidad: Es la conformidad de lo que se dice, con lo que se siente o se piensa, orientación de promover y decir la verdad que corresponde, en el momento y tiempo determinado.

- Ética: Es el actuar digno y honorable afianzado por nuestra propia conciencia y la conciencia colectiva, el cual nos permite dejar ver en nuestras acciones lo que somos, logrando mantener las promesas y los compromisos adquiridos en la Institución.

- Respeto: Es el reconocimiento de la dignidad humana, tomando en consideración los derechos y deberes de cada uno, imperativos fundamentales en las relaciones de trabajo.
- Honestidad: Es la relación de lo que somos y de lo que aparentamos ser, exige mantener una actitud auto crítica y de aceptación ante los demás y ante nosotros mismos.
- Trabajo en Equipo: Es la cooperación e integración con las autoridades y compañeros para la obtención de los frutos institucionales.
- Proactividad: Es la anticipación oportuna y la solución asertiva que debemos aportar como funcionarios públicos a nuestras labores cotidianas dentro de la institución.
- Sensibilidad Social: Es la inquietud social y vocación de servicio consecuente que debemos interiorizar como funcionarios públicos y sobre todo como venezolanos para atender las necesidades sociales del colectivo de forma solidaria y constitucional en beneficio de la Nación.
- Identidad Nacional: Es la identificación total con nuestra cultura, con los valores patrios, las costumbres y tradiciones venezolanas a fin de lograr el desarrollo integral de la Nación.

5.5. Objetivos Estratégicos

Los siguientes son los objetivos estratégicos acerca del Ente Gubernamental en estudio:

- Posicionar institucionalmente al Ente Gubernamental para llevar a cabo la dirección, planificación, coordinación y control de las políticas comunicacionales del Gobierno Nacional.
- Afianzar la política de comunicación, información y publicidad del Gobierno Nacional, garantizando la cobertura y divulgación de su gestión.
- Establecer un sistema integrador de las políticas comunicacionales del Estado.
- Instaurar políticas, programas y actividades destinadas a promover y fortalecer la imagen del Gobierno Nacional en el ámbito internacional.
- Dirigir y evaluar las actividades de información, de difusión y de relaciones públicas del Gobierno Nacional a través de los medios de comunicación del Estado.
- Entablar enlaces con las entidades estatales del Gobierno Nacional para unificar criterios relacionados con la información y difusión que compete al Ministerio.
- Fortalecer el funcionamiento de los Medios de Comunicación del Estado a través de la modernización tecnológica y del mejoramiento de la calidad del contenido de su programación.
- Promover el desarrollo y la consolidación de los Medios Alternativos y Comunitarios, con el objetivo de lograr la pluralidad de los medios y de impulsar la participación ciudadana.

- Fortalecer la relación con los medios comerciales, con el propósito de incrementar la cobertura y la divulgación veraz de la gestión del Estado a través de estos.

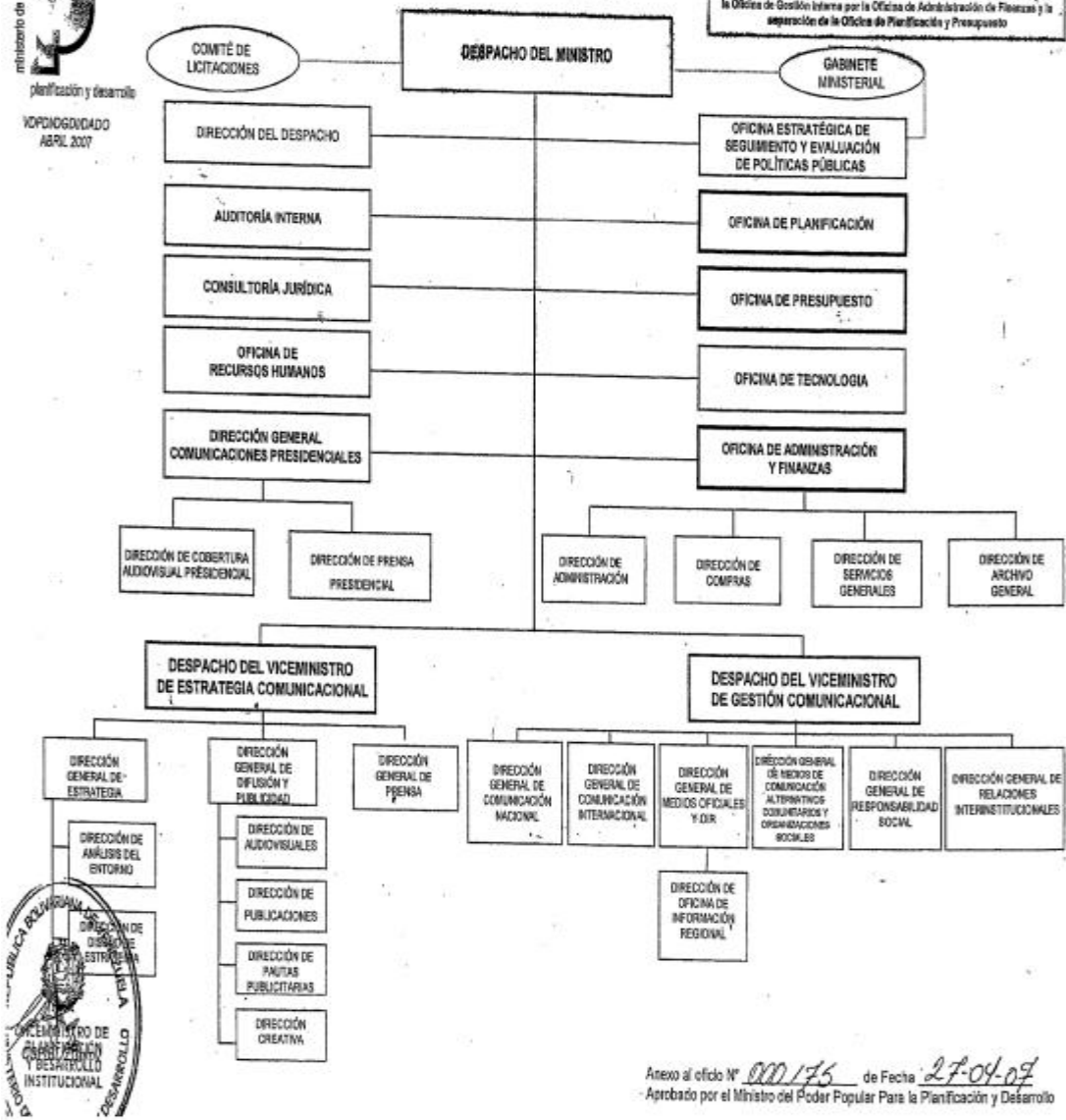
5.6. Funciones

El Ente Gubernamental, tiene como propósito fundamental formular, planificar y elaborar las políticas y estrategias comunicacionales que regularan el manejo de la información y publicidad de los órganos y entes adscritos al Gobierno Nacional; a fin de impulsar la constitución de redes de intercambio informativo, que permitan la consolidación del Sistema de Comunicación e Información de la Administración Pública Nacional (APN).

Asimismo, el Ministerio es el encargado de promover y mantener las relaciones con los diferentes medios de comunicación nacionales e internacionales, con asociaciones profesionales, universidades y demás centros de estudios e investigación, academias, gremios o representaciones sindicales profesionales y empresariales, con la finalidad de garantizar el correcto flujo de información relacionada con la gestión y proyectos gubernamentales y que la misma sea divulgada de manera veraz y oportuna.

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA COMUNICACIÓN Y LA INFORMACIÓN

Esquema modificado por el MPPD al Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información, en relación con el cambio de denominación de la Oficina de Gestión Interna por la Oficina de Administración de Finanzas y la separación de la Oficina de Planificación y Presupuesto



Anexo al oficio N° 000.176 de Fecha 27-04-07
Aprobado por el Ministro del Poder Popular Para la Planificación y Desarrollo

Figura 2. Organigrama del Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información.

6. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Como antecedentes de la investigación se encontraron dos (02) trabajos realizados en Venezuela, los cuales se señalan a continuación:

Guevara, (2010) evaluó la satisfacción laboral de los trabajadores(as) de una empresa petrolera ubicada en la ciudad de Maturín, Estado Monagas, en el periodo comprendido entre Junio/Noviembre de 2008. La Metodología utilizada fue tipo transversal, descriptivo. Las conclusiones más relevantes obtenidas mostraron que existen diferencias significativas entre la aparición de los grupos control y experimental sobre el asunto estudiado utilizando el índice global de satisfacción laboral, lo cual justifico la implementación de medidas correctivas en la organización del trabajo y la mejora de los programas de calidad de vida existentes a través de la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos, con el fin de proporcionar el aumento del bienestar psíquico-social del trabajador, lo cual contribuirá positivamente en la productividad general.

Amaya y Grilli, (2010) planteo el estudio satisfacción de los trabajadores jóvenes sobre la calidad de servicio prestada por recursos humanos en franquicias de comidas rapadas con el objetivo de determinar el grado de satisfacción de los trabajadores jóvenes con edades comprendidas entre 15 y 24 años de edad sobre la calidad de servicio interno que reciben de la unidad de Recursos Humanos, según la teoría del Triángulo de Servicio Interno de Albrecht (1998). La Investigación se clasifica en documental, de campo y experimental. Las conclusiones más relevantes obtenidas mostraron que dentro de una organización es vital ofrecerle al cliente interno un servicio de calidad, siendo éste un elemento que actúa como una cadena; los trabajadores reciben un buen servicio y éste a su vez se proyecta posteriormente en los clientes, hecho que contribuye directamente a mejorar la productividad en la empresa, es decir, genera beneficios para todas las partes involucradas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo, Diseño y Enfoque de la Investigación

El presente estudio se encuentra basado en lo que es una investigación aplicada, según Navarro, (2009) define como aquella que se encamina a obtener resultados concretos dirigidos fundamentalmente a la resolución de problemas. Sus resultados ayudan a la toma de decisiones. Por ejemplo, se lleva a cabo una investigación orientada a evaluar el nivel de calidad del servicio de internet por banda ancha de la CANTV; una vez realizado el estudio, dicha empresa tomaría decisiones, con la finalidad de presentar un mejor servicio.

De igual manera se considera una investigación explicativa, porque se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en cuales condiciones se da, o por cuales razones se relacionan las variables objetos de estudio; asimismo, busca encontrar las causas que provocan ciertos fenómenos. Ejemplo: Estudio sobre el efecto del consumo de las drogas en el rendimiento estudiantil. (Navarro 2009).

Según el origen de los datos es una investigación de campo. Arias, (2006) la define 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 manipularlos o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

Según el nivel de manipulación de las variables es una investigación no experimental y transeccional. Según Roberto Hernández (2005) es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir, se observa fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

El enfoque de la investigación es cuantitativo ya que los encuestados proporcionan datos, los cuales fueron medidos, posteriormente traducidos de forma numérica y analizados mediante métodos estadísticos (Hernández y Col, 2006).

3.2. Población y Muestra de la Investigación

Hurtado, (1997) define a la población como un conjunto de personas, documentos instituciones, cosas o elementos que pertenecen a una misma clase y por ende tienen características similares. Durante el desarrollo de esta investigación, se toma en cuenta el universo de Setecientos Treinta (730) individuos, que son la totalidad de los trabajadores adscritos al ente gubernamental objeto de estudio.

Una muestra es un sub conjunto de una población en estudio y que reflejan las características de un universo. El tipo de muestreo fue probabilístico no intencional, empleándose el modo aleatorio simple para su conformación, la misma quedó constituida por Doscientos Diecinueve (219) trabajadores lo cual representa el 30% de la población objeto de estudio. Esta muestra tuvo un 6.62% de error muestral a un intervalo de confianza de 95%.

3.3. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

La técnica de recolección de datos utilizada en esta investigación fue la encuesta, la cual está definida como un forma de requerir información a un grupo de persona, acerca de problemas de estudios para posteriormente sacar conclusiones según los datos recogidos (Sabino, 2000).

El instrumento utilizado fue un cuestionario el cual contenía conjunto de preguntas cerradas que solicitaron información acerca de la satisfacción laboral del cliente

interno en la población de estudio. Se utilizó una escala del uno (01) al cinco (05) expresada de la siguiente manera, 1 Muy Satisfecho, 2 Satisfecho, 3 Ni Satisfecho Ni Insatisfecho, 4 insatisfecho, 5 Muy Insatisfecho.

La investigación contó con una adaptación para los clientes internos, con base en la teoría del Triángulo de Servicio Interno expuesta por Karl Albrecht (1998), de la escala desarrollada y expuesta por los autores Berry, Parasuraman y Zeithaml (1993) SERVQUAL (Service Quality - Calidad de Servicio).

La escala está conformada por 44 ítems resultantes de un proceso de refinación de los criterios iniciales, donde los autores Berry, Parasuraman, Zeithaml (1993), definieron los criterios detallados que darán vida al modelo, como:

- **Elementos tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación (Berry, Parasuraman, Zeithaml; 1993).
- **Fiabilidad:** Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa (Berry, Parasuraman, Zeithaml; 1993).
- **Capacidad de respuesta:** Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido (Berry, Parasuraman, Zeithaml; 1993).
- **Seguridad:** Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza (Berry, Parasuraman, Zeithaml; 1993).
- **Empatía:** Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores (Berry, Parasuraman, Zeithaml; 1993).

Para los efectos de la investigación, se modificó el instrumento, resultando finalmente un número de 16 ítems que indicarán posteriormente el grado de satisfacción de los trabajadores. En este caso, se adaptará el instrumento para

suministrarlo a los trabajadores, ya que originalmente fue creado para ser proporcionado a los clientes externos.

Los mencionados ítems se basan en los criterios de calidad de servicio de la escala seleccionada , SERVQUAL, los cuales en relación a los componentes del Triángulo de Servicio Interno de la teoría expuesta por Karl Albrecht (1998), siendo éstos cultura, organización y liderazgo, se ha redefinido de la siguiente manera:

- **Fiabilidad:** habilidad del personal de la unidad de Recursos Humanos para brindar un servicio confiable y de acuerdo con los valores emanados de la cultura de la organización.
- **Capacidad de respuesta:** disposición y voluntad del personal la unidad de Recursos Humanos para ayudar y proporcionar un servicio rápido en relación a los requerimientos de los trabajadores.
- **Seguridad:** conocimientos y atención mostrados por el personal de la unidad de Recursos Humanos y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
- **Empatía:** atención individualizada que ofrece el personal de la unidad de Recursos Humanos y los supervisores directos y superiores a los trabajadores.

Para los fines de esta investigación se tomaron sólo estos cuatro criterios, por ser considerados pertinentes para el estudio.

3.4. Sistema de Variables

Para el caso de la variable calidad de servicio se investigaron las dimensiones: Fiabilidad, Calidad de Respuesta, Seguridad y Empatía, según la definición de Albrecht (1998).

A continuación se presenta una tabla con los ítems de la variable estudiada, las dimensiones, indicadores e ítem de acuerdo al instrumento utilizado:

Cuadro de Variables			
Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Calidad de Servicio	Fiabilidad	Responsabilidad Ética	Nº 8
			Nº 14
			Nº 9
			Nº 11
	Calidad de Repuesta	Disposición Rapidez	Nº 1
			Nº 3
			Nº 7
			Nº 16
	Seguridad	Apoyo Credibilidad	Nº 2
			Nº 13
			Nº 4
			Nº 15
	Empatía	Atención Individualizada	Nº 5
			Nº 6
			Nº 10
			Nº 12

3.5. Técnica de Análisis y Procesamiento de los Datos

Análisis significa categorizar, ordenar, manipular y resumir los datos de una investigación para contestar las preguntas planteadas en ella. El propósito del análisis es reducir los datos a una forma entendible e interpretable, de tal manera

que las relaciones de los problemas de la investigación puedan estudiarse y evaluarse. (Kerlinger, 2002).

Debido al tipo y diseño de investigación, el análisis de la información que se llevó a cabo es el de tipo descriptivo. Para el procesamiento de la información, se utilizó el programa Excel, donde se registraron y tabularon los datos resultantes de los cuestionarios aplicados, a través de la interpretación de las medidas de tendencia central para cada una de las dimensiones como: media, mediana y moda, así como gráficos de frecuencia. Los datos obtenidos fueron presentados en cuadros y tablas y en algunos de los casos fueron representados gráficamente en diagramas de barras.

3.6. Procedimiento utilizado

El procedimiento utilizado para la recolección de los datos, consistió en contactar a los trabajadores en sus espacios de trabajo, donde se les solicito completar de forma voluntaria el instrumento. Así mismo se aclaró que los datos obtenidos eran confidenciales, anónimos y los resultados obtenidos no guardarían relación con su trabajo.

3.7. Limitaciones

La principal limitación encontrada fue que en la pregunta abierta muy pocos encuestados dieron sus opiniones al respecto debido al temor de que podría afectar su trabajo, por ende, no se pudo obtener información precisa sobre los motivadores de las respuestas de los encuestados.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

4.1. Resultados

En la Tabla 2, se presentan los resultados obtenidos para la dimensión fiabilidad compuesta por el indicador responsabilidad y ética. Para el caso del primer indicador compuesto por los ítem 8 y 14 se obtuvo un media general de 3,07 lo cual indica que los trabajadores están ni satisfecho ni insatisfecho en lo que se refiere a la entrega de la información cuando se solicita y la gerencia de recursos humano me promete hacer algo y lo hace. En cuanto al segundo indicador se obtuvo una media general de 4,24 lo cual indica que los trabajadores no se encuentran satisfechos en lo que respecta al compromiso e identificación con los valores de la empresa y al trato con respeto hacia los colaboradores por parte de la gerencia de recursos humanos.

Tabla 2. Estadística para la dimensión Fiabilidad.

Estadísticos	Número de Ítem			
	8	14	9	11
Nº Casos	219	219	219	219
Media (M)	2,95	3,18	3,78	4,69
Media General (MG)	3,07		4,24	
Desviación Estándar (Ds)	1,95	1,46	1,36	1,65

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 1 se presentan los resultados de porcentaje para la dimensión fiabilidad, compuesta por los ítems 8, 14, 9 y 11. Se evidencia que para el indicador responsabilidad, compuesta por los dos primeros ítem, que el mayor porcentaje fue de 51,28% y 58,97% respectivamente, en consecuencia los encuestados se encuentran ni satisfecho ni insatisfecho con la labor que realiza el departamento de recurso humano.

Con respecto a los ítem 9 y 11 que representan al indicador ética, en la pregunta 9, me ayuda a comprometerme e identificarme con los valores de la empresa, el 58,97% se encuentra insatisfechos, mientras que para la pregunta 11 el 71,79% se encuentre muy insatisfecho en lo que respecta al trato con respecto a los colaboradores de la organización donde se realizó la encuesta; por ende para el indicador ética los encuestados se encuentran en la escala de insatisfecho y muy insatisfecho.

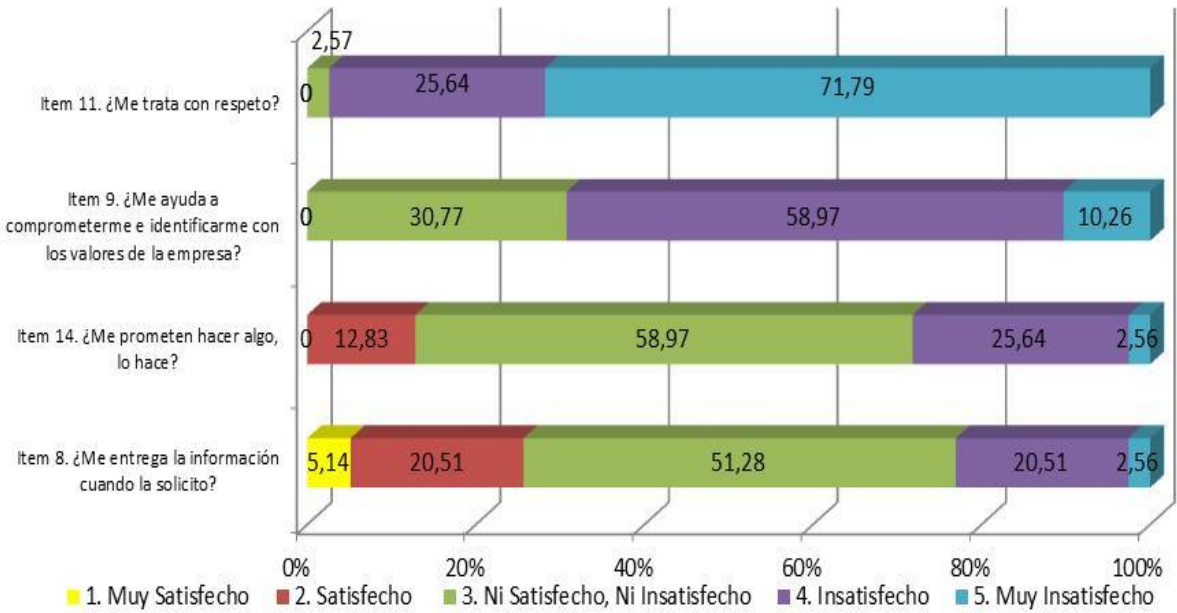


Gráfico 1. Porcentaje para la dimensión fiabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 3, se presentan los resultados obtenidos para la dimensión Calidad de Respuesta, compuesta por el indicador disposición y rapidez. Para el caso del primer indicador compuesta por los ítems 1 y 3 se obtuvo un media general de 3,99 lo cual indica que los trabajadores están insatisfechos en lo que se refiere a la disposición de ayudar cuando les presento un problema en mi trabajo o en mi vida personal y me atienden de forma rápida. En cuanto al segundo indicador se obtuvo una media general de 3,18 lo cual indica que los trabajadores se encuentran ni satisfecho ni insatisfecho en lo que respecta al responder a mis solicitudes de forma eficaz y rápida a los colaboradores por parte de la gerencia de recursos humanos.

Tabla 3. Estadística para la variable Calidad de Respuesta.

Estadísticos	Número de Ítems			
	1	3	7	16
Nº Casos	219	219	219	219
Media (M)	3,77	4,2	4,31	2,05
Media General (MG)	3,99		3,18	
Desviación Estándar (Ds)	1,47	1,55	1,6	1,36

Fuente: Elaboración propia.

Para el gráfico 2 se presentan los resultados para el ítem 1,3, 7 y 16. El indicador disposición compuesto por las preguntas 1 y 3; muestra resultados de 38,46%, para el ítem 1, donde el mayor porcentaje de encuestados se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho, con referencia a la pregunta tiene tiempo para atender mis solicitudes el 64,12% estuvo insatisfecho en la atención del departamento de recursos humanos con respecto a este ítem.

Los ítems 7 y 16 que conforman el indicador rapidez tienen su mayor porcentaje, en el caso de la ítem 7 responde mis solicitudes de forma eficaz y rápida el 51,28% se encuentra muy insatisfecho, mientras que para el ítem 16 me atienden de forma rápida, el mayor valor fue de 69,23%, los cuales se encuentran satisfecho.

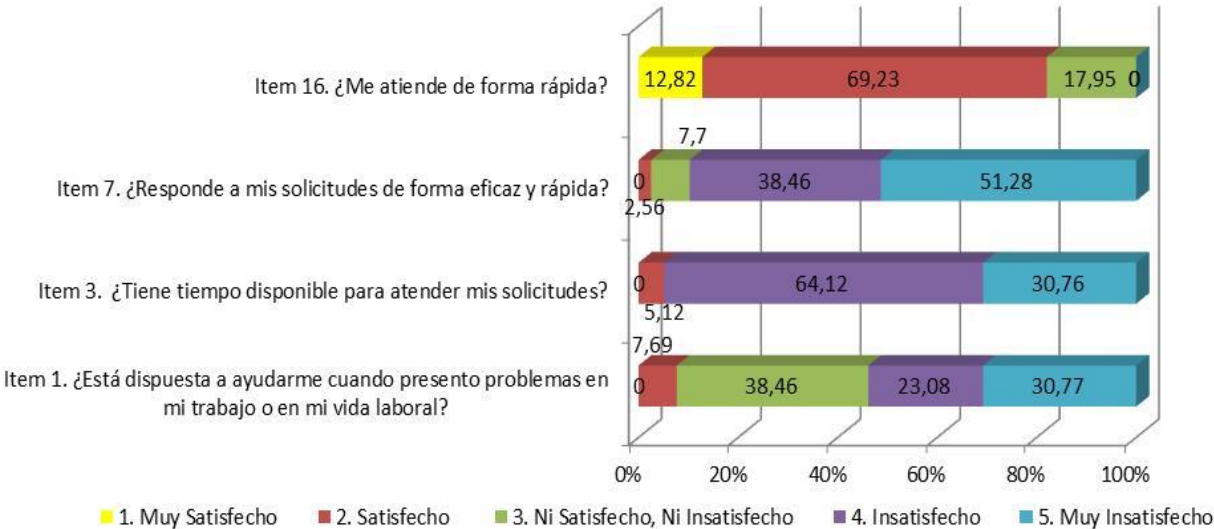


Gráfico 2. Porcentaje para la dimensión calidad de respuesta.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4, se presentan los resultados obtenidos para la dimensión Seguridad compuesta por el indicador Apoyo y Credibilidad. Para el caso del primer indicador compuesta por los ítem 2 y 13 se obtuvo un media general de 3,04 lo cual indica que los trabajadores están ni satisfecho ni insatisfecho en lo que se refiere a la orientación en el trabajo con información clara y toman en cuenta mis solicitudes de trabajo. En cuanto al segundo indicador compuesto por los ítem 4 y 15 se obtuvo una media general de 2,97 lo cual indica que los trabajadores se encuentran ni satisfechos ni insatisfechos en lo que respecta al momento, me da seguridad al solicitarle algo y me inspiran confianza los colaboradores por parte de la gerencia de recursos humanos.

Tabla 4. Estadística para la variable Seguridad.

Estadísticos	Número de Ítems			
	2	13	4	15
Nº Casos	219	219	219	219
Media (M)	4,07	2	3,89	2,05
Media General (MG)	3,04		2,97	
Desviación Estándar (Ds)	1,71	1,17	1,69	1,48

Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 3 se presentan los resultados de porcentaje para el indicador Seguridad, representados por los ítem 2,13, 4 y 15. En el mismo se observa que para el caso del ítem 2, el mayor porcentaje fue de 71,79%, en consecuencia los encuestados se encuentran insatisfechos en lo que respecta a la orientación del trabajo con información clara. En lo que refiere al ítem 13, el mayor porcentaje de encuestados se encuentran satisfecho con referencia a la toma en cuenta de solicitudes de trabajo. Para el indicador Credibilidad conformado por los ítem 4 y 15, para el primer ítem el mayor porcentaje 51,28% de encuestados se encuentran insatisfecho con respecto a la seguridad dada a las solicitudes realizadas, para el segundo ítem el mayor porcentaje obtenido fue de 51,28% el cual indica que los colaboradores se encuentran satisfecho con relación a la confianza que inspira el departamento de recurso.

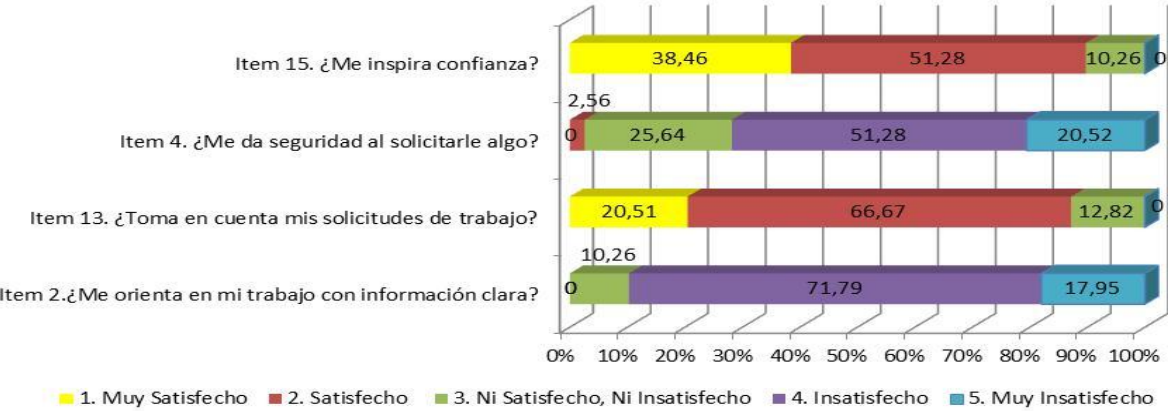


Gráfico 3. Porcentaje para la dimensión seguridad.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 5, se presentan los resultados obtenidos para la dimensión empatía compuesta por el indicador atención individualizada y supervisión. Para el caso del primer indicador compuesta por los ítem 5 y 6 se obtuvo un media general de 3,74 lo cual indica que los trabajadores están ni satisfecho ni insatisfecho en lo que se refiere a la atención individualizada y escuchan mis solicitudes con atención. En cuanto al segundo indicador compuesto por los ítem 10 y 12 se obtuvo una media general de 3,44 lo cual indica que los trabajadores se encuentran ni satisfecho ni insatisfecho en lo que respecta están pendiente sobre cómo me siento con el trabajo que realizo y me brindan ayuda si presento problemas en mi trabajo los colaboradores por parte de la gerencia de recursos humanos.

Tabla 5. Estadística para la variable Empatía.

Estadísticos	Número de Ítems			
	5	6	10	12
Nº Casos	219	219	219	219
Media (M)	3,83	3,64	2,77	4,11
Media General	3,74		3,44	
Desviación Estándar (Ds)	1,68	1,61	1,21	1,91

Fuente: elaboración propia.

Para el gráfico 4, se presentan los resultados para los ítems 5, 6, 10 y 12 que conforman a la dimensión empatía. Los resultados para el indicador atención individualizada compuesta por los dos primeros ítem se obtuvo 64,10% y 58,98% respectivamente, lo cual indica que los encuestados se encuentran insatisfecho para la pregunta me presta atención individualizada y escucha mis solicitudes con atención. El mayor porcentaje para el indicador supervisión compuesta por los ítem 10 y 12 fueron de 71,79% y 69,23% respectivamente, para el caso del ítem 10 los encuestados se encuentran ni satisfecho ni insatisfecho con relación a esta pendiente sobre cómo se sienten los colaboradores en el trabajo realizado, para el ítem 12 los encuestados se encuentran insatisfecho con la pregunta me brinda ayuda si presento problemas en mis trabajo.

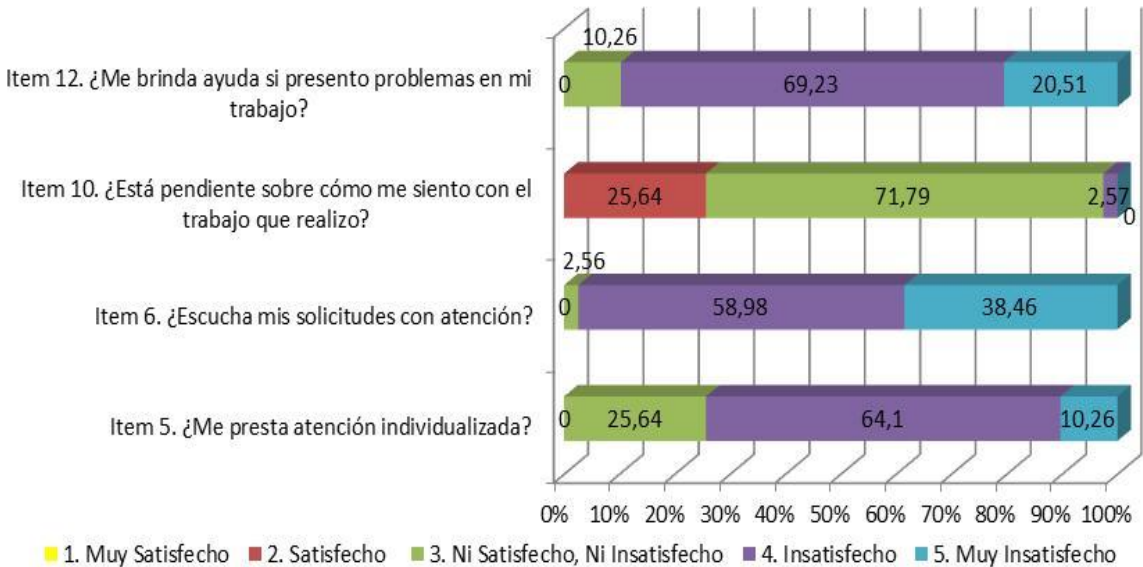


Gráfico 4. Porcentaje para la dimensión empatía.

Fuente: Elaboración propia.

5. PROPUESTA

En los momentos actuales las organizaciones están obligadas a enfrentar nuevos retos enfocados a la satisfacción de sus colaboradores, quienes más que sus subordinados o empleados constituyen el eslabón fundamental en la cadena de la eficiencia y la sostenibilidad en el tiempo. La interrelación entre la satisfacción del cliente interno, el desempeño laboral, y el clima laboral posibilita conocer factores que inhiben el logro de los objetivos y que dependen propiamente de la satisfacción laboral donde el clima organizacional juega un papel muy importante, por lo que una fusión entre ellos trae consigo la posibilidad de tomar decisiones de manera oportuna, en las cuales los trabajadores sean los más beneficiados en el sentido de que puedan desempeñar sus labores en un ambiente cordial y armónico y que existe una relación simbiótica entre trabajador y organización a su vez esas medidas contribuyan a la mejora del desempeño y de la calidad del servicio interno.

En base a los resultados obtenidos, se propone para cada una de los indicadores estudiados y analizados un modelo de gestión, basado en la mejora continua, la cual permitirá un crecimiento y optimización de factores importantes del ente gubernamental que mejoren el rendimiento de esta en forma significativa.

Para cada uno de los indicadores se realizaron cuadros en los cuales se establecieron unas acciones, actividades, responsables, materiales requeridos, inversión horas / hombres y la frecuencia de la actividad, que permitirán medir la inversión contrastado con el beneficio que acarrearán a los trabajadores y al ente gubernamental objeto de estudio.

La inversión de estas acciones tendrá un costo aproximado de 400.000,00 Bs. lo cual contribuirá al desarrollo de las mismas.

A continuación se presentan en detalle las acciones a seguir:

INDICADOR: RESPONSABILIDAD							
N°	ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MATERIALES REQUERIDOS	INVERSIÓN HORAS/HOMBRES	COSTOS	FRECUENCIA DE LA ACT.
1	JORNADA DE REFORZAMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL ENTE GUBERNAMENTAL	ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE CARTELERAS INFORMATIVAS DENTRO DEL ENTE CON INFORMACIÓN VIGENTE Y DE INTERÉS NORMATIVAS ACCIONES POR DEMOSTRACIÓN DE HONESTIDAD Y ÉTICA POR PARTE DE LOS TRABAJADORES DEL ENTE GUBERNAMENTAL	COORDINACIÓN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO ADJUNTO AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	PAPEL BOND, PAPEL LUSTRILLO, FOAMI, TINTA, HOJAS BLANCAS, IMPRESORA, COMPUTADORA, TIJERAS, CHINCHES, PEGAMENTO CARTULINAS DE OPALINA, TINTA, IMPRESORA, COMPUTADORA	4 HORAS 3 HORAS	1.000 Bs. 500 Bs.	MENSUAL MENSUAL
		ESTABLECER UN PROGRAMA DE EMPLEADO DEL MES	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	CARTULINAS DE OPALINA, TINTA, IMPRESORA, COMPUTADORA	4 HORAS	3.000 Bs.	MENSUAL
2	FUNDAMENTAR LAS EXIGENCIAS AL PERSONAL, A TRAVÉS DE UN BUEN MODELO GERENCIAL	INCENTIVAR UN CLIMA DE RESPONSABILIDAD A TRAVÉS DEL EJEMPLO (CUMPLIMIENTO DEL HORARIO DE TRABAJO, TRATAR A LAS PERSONAS CON RESPETO, FOMENTAR LA EXCELENCIA EN LA EJECUCIÓN DE LAS FUNCIONES DESEMPEÑADAS) IMPLEMENTAR UN MODELO DE ÉTICA EN LA EJECUCIÓN DE LAS LABORES DIARIAS	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS GERENTE Y ADJUNTO DE RECURSOS HUMANOS	HOJAS BLANCAS, TINTA, IMPRESORA Y COMPUTADORA HOJAS BLANCAS, TINTA, IMPRESORA Y COMPUTADORA	4 HORAS 5 HORAS	1.500 Bs. 550 Bs.	TRIMESTRAL TRIMESTRAL
		INCENTIVAR LAS ACCIONES EFICIENTES Y EFECTIVAS CON RECOMPENSAS NO MONETARIAS (DÍAS LIBRES)	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	HOJAS BLANCAS, TINTA, IMPRESORA Y COMPUTADORA	20 HORAS	1.500 Bs.	MENSUAL
3	TOMAR ACCIONES QUE FOMENTEN EL SENTIDO DE LA RESPONSABILIDAD EN LOS TRABAJADORES	IMPLEMENTAR UN BONO DE ASISTENCIA PARA EL PERSONAL PROMOVER ACTIVIDADES QUE GREEN UN CLIMA ORGANIZACIONAL ARMÓNICO Y AGRADABLE (DESAYUNOS EN TRE COMPAÑEROS, CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑEROS)	COORDINACIÓN DE BIENESTAR SOCIAL GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	HOJAS BLANCAS, TINTA, IMPRESORA Y COMPUTADORA VARIOS MATERIALES	40 HORAS 10 HORAS	85.000 Bs. 3.000 Bs.	MENSUAL MENSUAL

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 1: Acciones por Indicador: Responsabilidad

INDICADOR: ÉTICA							
N°	ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MATERIALES REQUERIDOS	INVERSIÓN HORAS/HOMBRES	COSTOS	FRECUENCIA DE LA ACT.
1	ESTABLECER UN PROGRAMA DE MENTORES PARA IDENTIFICAR EL POTENCIAL DE LOS TRABAJADORES QUE SE INCIEN EN EL PROGRAMA	SELECCIONAR A LOS TRABAJADORES PARA QUE PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA DE MENTORES, Y SEAN ENITES MULTIPPLICADORES DE INFORMACIÓN DE LAS MEJORAS EN SU DESEMPEÑO LABORAR Y PERSONAL	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS / COORDINACIÓN DE CAPTACIÓN Y DESARROLLO / PSICOLOGO ORGANIZACIONAL	TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	2 HORAS	1000 Bs.	DIARIO
		IMPLEMENTAR CURSOS DE CAPACITACIÓN EN RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y ATENCIONAL CUENTE	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS / COORDINACIÓN DE CAPTACIÓN Y DESARROLLO / PSICOLOGO ORGANIZACIONAL	HOJAS BLANCAS, LAPICES, BORRAS, SACAPUNTAS, BOLIGRAFOS	2 HORAS	0Bs.	DIARIO
		DINAMIZAR UN AMBIENTE LABORAR CON UNA ALTA ESTIMA ENTRE LOS TRABAJADORES PARA INCENTIVAR AL DESEMPEÑO BASADO EN EFICIENCIA, EFICACIA Y HONESTIDAD	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS / COORDINADORES DE ÁREA / PSICOLOGO ORGANIZACIONAL	TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	6 HORAS	0Bs.	DIARIO
2	FILTRAR Y DISTRIBUIR LAS SOLICITUDES REALIZADAS POR LOS TRABAJADORES	CAPACITANDO AL PERSONAL DE LA RECEPCIÓN EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS Y LLEVE A CABO POR SOLICITUDES REQUERIDA DE LA ATENCIÓN DE UN ANALISTA PARA RESOLVER EL PROBLEMA	ADJUNTO AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS COORDINADORES DE CADA UNA DE LAS ÁREAS	BLOK DE NOTA, HOJAS BLANCAS, LAPICES, BOLIGRAFOS, MARCADORES	8 HORAS	20000 Bs.	TRIMESTRAL
		CAPACITAR A LOS ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS EN MANEJO DEL TIEMPO	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS / ADJUNTO AL GERENTE / COORDINADORES DE CADA ÁREA	TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN, HOJAS BLANCAS Y BOLIGRAFOS	8 HORAS	20000Bs.	TRIMESTRAL

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2: Acciones por Indicador: Ética

N°	ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MATERIALES REQUERIDOS	INVERSIÓN HORAS/HOMBRES	COSTOS	FRECUENCIA DE LA ACT.
1.	ESTABLECER UN PROGRAMA DE MENTORES PARA IDENTIFICAR EL POTENCIAL DE LOS TRABAJADORES QUE SE INICIAN EN EL PROGRAMA	SELECCIONAR A LOS TRABAJADORES PARA QUE PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA DE MENTORES, Y SEAN ENTES MULTIPPLICADORES DE INFORMACIÓN DE LAS MEJORAS EN SU DESEMPEÑO LABORAR Y PERSONAL	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS / COORDINACIÓN DE CAPTACIÓN Y DESARROLLO / PSICOLOGO ORGANIZACIONAL	TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	2 HORAS	1.000 Bs.	DIARIO
		IMPLEMENTAR CURSOS DE CAPTACIÓN EN RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y ATENCION AL CLIENTE	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS / COORDINACIÓN DE CAPTACIÓN Y DESARROLLO / PSICOLOGO ORGANIZACIONAL	HOJAS BLANCAS, LAPICES, BORRAS, SACAPUNTAS, BOLIGRAFOS	2 HORAS	20.000 Bs.	DIARIO
		DINAMIZAR UN AMBIENTE LABORAR CON UNA ALTA ESTIMA ENTRE LOS TRABAJADORES PARA INCENTIVAR AL DESEMPEÑO BASADO EN EFECENCIA, EFICACIA Y HONESTIDAD	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS / COORDINADORES DE AREA / PSICOLOGO ORGANIZACIONAL	TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	6 HORAS	15.000 Bs.	DIARIO
2.	FILTRAR Y DISTRIBUIR LAS SOLICITUDES REALIZADAS POR LOS TRABAJADORES	CAPACITANDO AL PERSONAL DE LA RECEPCIÓN EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS Y LLEVE A CABO POR SOLICITUDES REQUERIDA DE LA ATENCIÓN DE UN ANALISTA PARA RESOLVER EL PROBLEMA	ADJUNTO AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS / COORDINADORES DE CADA UNA DE LAS ÁREAS	BLOK DE NOTA, HOJAS BLANCAS, LAPICES, BOLIGRAFOS, MARCADORES.	8 HORAS	20.000 Bs.	TRIMESTRAL
		CAPACITAR A LOS ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS EN MANEJO DEL TIEMPO	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS / ADJUNTO AL GERENTE / COORDINADORES DE CADA ÁREA	TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN, HOJAS BLANCAS Y BOLIGRAFOS	8 HORAS	20.000 Bs.	TRIMESTRAL

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3: Acciones por Indicador: Disposición

INDICADOR: RAPIDEZ							
N°	ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MATERIALES REQUERIDOS	INVERSIÓN HORAS/HOMBRES	COSTOS	FRECUENCIA DE LA ACT.
1	ESTABLECER METAS, ORGANIZACIÓN Y MANEJO DEL TIEMPO	<p>PROCURAR EVITAR LAS INTERRUPCIONES INNECESARIAS, CUANDO SE EFECUTE LAS ACTIVIDADES DIARIAS Y MÁS SI REQUIEREN DE UN GRADO DE CONCENTRACIÓN ALTA</p>	COORDINADORES DE LAS DIVERSAS ÁREAS DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	2 HORAS	0 Bs.	DIARIO
		<p>EVITAR LA SOBRECARGA DE COMPROMISOS, DERIVADAS DE LAS RELACIONES SOCIALES EN EL LUGAR DE TRABAJO, POR LO QUE SE SUGIERE RECURRIR A CHARLAS, REUNIONES Y AFINES CUANDO SEA REALMENTE NECESARIO</p>	COORDINADORES DE LAS DIVERSAS ÁREAS DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	2 HORAS	0 Bs.	DIARIO
2	IMPLEMENTAR UN BUZÓN ON-LINE DE SUGERENCIAS Y RECLAMOS, PARA ESTABLECER LÍNEAS DE ACCIÓN	<p>ESTABLECER UN CRONOGRAMA SEMANAL DE ACTIVIDADES A EJECUTAR Y PRIORIZABLAS DE ACUERDO A CRITERIOS CONVENIDOS CON LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</p>	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS / COORDINADORES DE ÁREA	TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	6 HORAS	0 Bs.	SEMANAL
		<p>DICTAR UN CURSO DE MANEJO EFICAZ DEL TIEMPO Y LA IMPORTANCIA DE UNA LABOR EFECTIVA</p>	COORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN, HOJAS BLANCAS, MARCADORES, BOLÍGRAFOS, LAPICES, PIZARRA ACRILICA, BLOCK DE NOTAS	16 HORAS	20.000 Bs.	SEMESTRAL
		<p>DETERMINAR A TRAVÉS DE ESTE BUZÓN DONDE SE PRESENTAN MAYORES DEFICIENCIAS U OPORTUNIDADES DE MEJORA</p>	ADJUNTO AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	5 HORAS	500 Bs.	SEMANAL
3	ESTABLECER UN HORARIO EXCLUSIVO PARA LA ATENCIÓN DEL CLIENTE INTERNO, DE ACUERDO AL TRÁMITE A REALIZAR	<p>REALIZAR MESAS DE TRABAJO DE FORMA PERIÓDICA, PARA ESTABLECER MEDIDAS A CONSIDERAR</p>	ADJUNTO AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN, HOJAS BLANCAS Y BOLÍGRAFOS	4 HORAS	500 Bs.	MENSUAL
		<p>REFORZAR EL ÁREA DONDE SEA FRECUENTE LOS RECLAMOS A TRAVÉS DE CHARLAS DE ORIENTACIÓN, PARA EL ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS</p>	COORDINADORES DE LAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS	TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN, HOJAS BLANCAS Y BOLÍGRAFOS	4 HORAS	500 Bs.	MENSUAL
3	ESTABLECER UN HORARIO EXCLUSIVO PARA LA ATENCIÓN DEL CLIENTE INTERNO, DE ACUERDO AL TRÁMITE A REALIZAR	<p>FOMENTAR LA ORGANIZACIÓN Y MANEJO DEL TIEMPO DE CADA UNO DE LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</p>	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	4 HORAS	250 Bs.	MENSUAL
		<p>NORMAR PARA CREAR UNA CULTURA DE RESPETO A LOS TIEMPOS DE ATENCIÓN A LOS DIVERSOS REQUERIMIENTOS QUE ATIENDE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</p>	RECEPCIÓN DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	8 HORAS	0 Bs.	SEMANAL

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4: Acciones por Indicador: Rapidez

INDICADOR: APOYO							
N°	ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MATERIALES REQUERIDOS	INVERSIÓN HORAS/HOMBRES	COSTOS	FRECUENCIA DE LA ACT.
1	CREACIÓN DE MATERIAL INFORMATIVO (TRIPTICO, DIPTICOS, PENDONES, CARTELERAS INFORMATIVAS, ENTRE OTROS)	LLEVAR A CABO REUNIONES, EN EL CUAL SE ESTABLEZCAN LOS ESTATUTOS QUE REGIRAN LAS FLUCTUACIÓN DEL PERSONAL REPRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL MATERIAL INFORMATIVO AL PERSONAL ADSCRITO ALENTE GUBERNAMENTAL	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GERENCIA DE RELACIONES PÚBLICAS RECEPCIÓN DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN, MATERIAL POP FOTOCOPIADORA, HOJAS BLANCAS, TINTA E IMPRESORA	8 HORAS 8 HORAS	10.000 Bs. 10.000 Bs.	TRIMESTRAL SEMANAL
2	PONER EN PRÁCTICA LA ESCUCHA ACTIVA POR PARTE DEL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS, EN DONDE SE MANEJEN DIFERENTES NIVELES DEL LENGUAJE	MANEJAR DIFERENTES NIVELES DEL LENGUAJE PARA PODER PRESTAR EL APOYO NECESARIO, DE ACUERDO CON EL CLIENTE INTERNO CON SUS PARTICULARIDADES REALIZAR CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA AMPLIAR EL ESPECTRO DE VERBORREA DE LOS ANALISTA ADSCRITOS A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	ANALISTA DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS PSICOLOGO ORGANIZACIONAL	TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN, MATERIAL POP HOJAS BLANCAS, BOLIGRAFOS, LAPICES, PIZARRA ACRILICA, MARCADORES, PAPELOGRAFOS	7 HORAS 8 HORAS	1.000 Bs. 2.500 Bs.	DIARIA SEMESTRAL

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5: Acciones por Indicador: Apoyo

INDICADOR: CREDIBILIDAD							
N°	ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MATERIALES REQUERIDOS	INVERSIÓN HORAS/HOMBRES	COSTOS	FRECUENCIA DE LA ACT.
2	BRINDAR RESPUESTAS OPORTUNAS Y PRECISAS	DIVULGAR LOS NUEVOS PROCEDIMIENTOS A TODOS LOS ANALISTAS POR PARTE DE LOS SUPERVISORES INMEDIATOS Y LOGRAR EL MANEJO DE LA MISMA INFORMACIÓN	COORDINADORES DE RECURSOS HUMANOS	PAPELOGRAFOS, TIC, HOJAS BLANCAS	2 HORAS	500 Bs.	SEMANAL
		REFORZAR A LOS ANALISTAS CON CASOS PRÁCTICOS EN SITUACIONES POCO COMUNES	COORDINADORES DE RECURSOS HUMANOS	PAPELOGRAFOS, TIC, HOJAS BLANCAS	2 HORAS	500 Bs.	SEMANAL
	CONOCER LAS HABILIDADES DE CADA UNO DE LOS ANALISTAS DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS PARA APROVECHAR AL MÁXIMO SUS POTENCIALIDADES	ESCUCHAR CON ATENCIÓN LA SOLICITUD POR PARTE DEL CLIENTE INTERNO, ANTES DE PROPORCIONAR UNA RESPUESTA	ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS	TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN, MATERIAL POP	6 HORAS	500 Bs.	SEMANAL
		ESTABLECER PROTOCOLOS A LA HORA DE NO CONOCER LA INFORMACIÓN SOLICITADA POR EL CLIENTE INTERNO Y REMITIRLO CON EL ANALISTA RESPONSABLE DEL PROCESO	ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS	TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	6 HORAS	500 Bs.	SEMANAL

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6: Acciones por Indicador: Credibilidad

INDICADOR: ATENCIÓN INDIVIDUALIZADA							
N°	ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MATERIALES REQUERIDOS	INVERSIÓN HORAS/HOMBRES	COSTOS	FRECUENCIA DE LA ACT.
1	PROMOVER UNA POLÍTICA CONSTANTE DE BUEN SERVICIO Y DE CALIDAD	<p>IMPLEMENTAR CURSOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</p> <p>PROCURAR EN EL MOMENTO DEL RECLUTAMIENTO Y POSTERIOR SELECCIÓN LA PRODUCTIVIDAD Y MANEJO DE ESTRÉS, COMO TÓPICOS FUNDAMENTALES PARA LA CONTRATACIÓN DEL CANDIDATO (GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS)</p>	COORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN, HOJAS BLANCAS, BOLIGRAFOS, PIZARRA ACRILICA, MARCADORES	16 HORAS	20.000 Bs	TRIMESTRAL
2	FOMENTAR LA EMPATÍA POR PARTE DE LOS TRABAJADORES ADSCRITOS A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS, CON EL PROPÓSITO DE PRESTAR UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	<p>INDAGAR EN LOS INTERESES Y NECESIDADES DEL CLIENTE INTERNO, PARA PODER ORIENTARLO DE FORMA EFICAZ Y ATENDIENDO SU SOLICITUD DE FORMA INDIVIDUALIZADA</p> <p>DESARROLLAR LA ASERTIVIDAD EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO, A FIN DE PRESTAR UNA VISIÓN OBJETIVA Y DESINTERESADA</p>	PSICOLOGO ORGANIZACIONAL	TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN, HOJAS BLANCAS, BOLIGRAFOS Y LAPICES	8 HORAS	10.000 Bs	SEMANAL
			ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS	MATERIAL INFORMATIVO DE INTERÉS	8 HORAS	5.000 Bs	SEMANAL
			ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS	MATERIAL INFORMATIVO DE INTERÉS	8 HORAS	5.000 Bs	SEMANAL

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7: Acciones por Indicador: Atención Individualizada

INDICADOR: SUPERVISIÓN							
Nº	ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MATERIALES REQUERIDOS	INVERSIÓN HORAS/HOMBRES	COSTOS	FRECUENCIA DE LA ACT.
1	FOMENTAR LA SUPERVISIÓN Y CONTROL CONSTANTE DE LOS PROCESOS, YA QUE EL ÉXITO O EL FRACASO DE LOS PROGRAMAS Y OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DEPENDE DIRECTAMENTE DE UNA BUENA SUPERVISIÓN Y APLICACIÓN DE CORRECTIVOS	ESTABLECER CONTROLES PERMANENTES QUE PERMITAN MEDIR LA EFECTIVIDAD DE CADA UNO DE LOS ANALISTAS DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y APLICAR CORRECTIVOS O MEJORAR LOS PROCESOS ESTABLECER UN SISTEMA DE CUMPLIMIENTO DE METAS U OBJETIVOS Y GRATIFICACIÓN NO MONETARIA (DÍAS LIBRES) A LOS TRABAJADORES QUE SE DESTAQUEN EN LA EJECUCIÓN DE SU LABOR	COORDINADORES DE LAS DIVERSAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	12 HORAS 8 HORAS	500 Bs. 5.000 Bs.	SEMANAL MENSUAL
2	DETERMINAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS, Y APLICAR MEDIDAS QUE MOTIVEN A UN AMBIENTE MÁS ARMÓNICO	APLICACIÓN DE ENCUESTAS PERIÓDICAS PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE CADA UNO DE LOS TRABAJADORES ADSCRITOS A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS MEJORAR TÓPICOS QUE IMPIDAN LA EJECUCIÓN DE LAS LABORES DIARIAS DE FORMA ARMÓNICA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE A CERCAMIENTO QUE PERMITA CONOCER SOMERAMENTE LAS NECESIDADES Y POSIBLES ASPECTOS A MEJORAR DE LOS SUPERVISADOS	PSICOLOGO ORGANIZACIONAL INSPECTOR DE SEGURIDAD INTEGRAL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN, MEDICIÓN DE CONDICIONES MEDIOAMBIENTALES MÍNIMAS EN EL ESPACIO DE TRABAJO TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	10 HORAS 10 HORAS 1 HORA	1.500 Bs. 30.000 Bs. 1.500 Bs.	TRIMESTRAL TRIMESTRAL DIARIA

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8: Acciones por Indicador: Supervisión

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al hacer referencia a la importancia de la satisfacción a los clientes internos de la organización, y al determinar el grado de satisfacción se encontró que los trabajadores del ente gubernamental venezolano en estudio, se encuentran insatisfechos al respecto a la atención que reciben por parte de los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos.

Así mismo, se determinó que los factores que inciden en el comportamiento de los empleados: a) insatisfacción de los trabajadores al momento de la entrega la información cuando la solicitan, b) en el proceso de compromiso e identificación con los valores de la organización, c) en el tiempo disponible para atender las solicitudes realizadas y d) al momento de la orientación en el trabajo con información clara.

Al evaluar los factores de la conducta existente en los trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos, se propone un modelo de gestión en el cual se dé a conocer los valores, objetivos y normas de la organización, así mismo. propósito de la Gerencia, mejorar la participación activa de los trabajadores, a través del reconocimiento de sus buenas acciones, avaluar el compromiso ético de los colaboradores, organizar el trabajo y llevar a cabo un plan de formación efectiva en resolución de problemas y atención al cliente.

En base a estas conclusiones y a la puesta en marcha de la propuesta se recomienda:

- A la Gerencia de Recursos Humanos, mejorar el servicio prestado a los trabajadores y brindar un servicio completamente de calidad y se logre la satisfacción de los mismos en relación a la tarea que desempeña la Gerencia y alcanzar la integración de los trabajadores a la cultura organizacional a través de un sentido de pertenencia.

- De igual forma, optimizar la disposición y rapidez en las respuestas dadas a los planteamientos realizados por los trabajadores, prestando atención y mejorar la calidad en dichos aspectos del servicio prestado.
- Incrementar la calidad del servicio ofrecido por la Gerencia de Recursos Humanos sobre el apoyo y la credibilidad, ya que los trabajadores se sentirán parte de la organización si ésta los hace sentir seguros y les inspira confianza, además estos elementos se consideran fundamentales para la formación del compromiso.
- Brindar una mejor atención individualizada y supervisión a los trabajadores, por parte de los superiores y líderes, para que éstos se sientan parte importante de la organización.
- Hacer futuras investigaciones en otros aspectos de la satisfacción de los empleados para conocer cuál es la percepción sobre el servicio que brinda la Gerencia de Recursos Humanos a sus clientes internos y saber si existe satisfacción en éstos.
- A los trabajadores del ente gubernamental, participara activamente en cada uno de las actividades desarrollas por parte de la Gerencia de Recursos Humanos, con el propósito de potenciar sus habilidades y minimizar sus debilidades a la hora de la ejecución de sus labores diarias.
- Asimismo, indicar la molestia o malestar a los supervisores inmediatos, a fin de evitar malos entendidos y propiciar un ambiente laboral idóneo para el desarrollo de las actividades, que a su vez mantengan satisfechos a los clientes internos del ente gubernamental.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart, Simard. (1992). Cultura Organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- Arias F. (2006). El Proyecto de Investigación. Caracas: Edit. Episteme, C.A.
- Albrecht, K. Zemke, R. (1988). La gerencia del servicio. Colombia: Legis.
- Albrecht, K. (1992). Servicio al cliente interno. Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Albrecht, K. (1994). Todo el poder al cliente. El nuevo imperativo de la calidad del servicio. Buenos Aires: Paidós.
- Albrecht, K. (1998). La revolución del servicio. Colombia: Fondo editorial Legis.
- Amaya, N y Grilli, V. (2010). Satisfacción de los trabajadores jóvenes sobre la calidad de servicio prestado por Recursos Humanos en franquicias. Trabajo de grado de Licenciatura en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Armstrong, M. (1990). Gerencia de Recursos Humanos. Integrando el personal y la empresa. Colombia: Fondo editorial Legis.
- Berry, L. Parasuraman, A. Zeithaml, V. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. España: Díaz De Santos.

- Blum M. y Naylor J. (1988). *Psicología Industrial*. México: Edit. Trillas.
- Brizuela, M. Susunaga, C. (2001). *Satisfacción de los clientes internos con respecto a la calidad del servicio prestado por el departamento de administración de personal en una empresa del sector farmacéutico*. Trabajo de grado de licenciatura en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Cottle, D. (1991). *El servicio centrado en el cliente. Cómo lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios*. España: Ediciones Díaz De Santos.
- Chiavenato. I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Ediciones Macchi.
- Claret A. (2010). *Proyectos Comunitarios e Investigación Cuantitativa*. Caracas: Edit. Texto, C.A.
- Domínguez, H. (2006). *El Servicio Invisible: Fundamentos de un Buen Servicio al Cliente*. Bogotá, Colombia: Edit. Ecoe.
- Fingermann, G. (1982). *Relaciones Humanas: Fundamentos Psicologías*. Rio de Janeiro, Brasil: Edit. Librería El Ateneo Editorial.
- Gibson, J. (1993). *Organizaciones: Conducta, Estructura, Proceso*. México: Editorial Eunsa.
- Gibson, Ivancevich y Donnelly. (2001). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill. Chile.
- Herzberg, F. (1959). *Gestión Científica Empresarial*. México: Edit. Netbiblos, S.L.

- Hurtado, J. (1997). Metodología de la Investigación Holística. 3ª Edición. Caracas. Ediciones Sypal.
- Kerlinger, F. Howard, L. (2002). Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales. México: McGraw Hill.
- Navarro, L. (2009). Desarrollo, Ejecución y Presentación del Proyecto de Investigación. Caracas: Edit. Melvin, C.A.
- Larrazábal, M. Somoza, M. (1999). El modelo de múltiple roles de la gerencia de recursos humanos y su relación con la calidad de servicio al cliente interno. Trabajo de grado de licenciatura en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. Editorial Mc Graw Hill.
- Pestaña, P. (1996). Estadística. Conceptos básicos, terminología y metodología de la estadística descriptiva. Venezuela: los libros de El Nacional.
- Petrick J. Furr, D. (2003). Calidad total en la dirección de Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Portillo de Bravo, M. (2004). Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del Personal de la Unidad de Biblioteca y Documentación de la UPEL Maracay. Trabajo de grado de maestría publicado en Octubre 2004.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador / Instituto Pedagógico "Rafael Alberto Escobar Lara". Maracay.

- Robbins, S. (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. México: Edit. Prentice Hall.
- Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.
- Sabino, C. (200). El proceso de Investigación. S/E. Caracas – Venezuela: Editorial Panapo.
- Shiffman, Harvey H. (2005). Sensación y Percepción: un enfoque integrador. Editorial Manual Moderno, México.
- Schermerhurn, Hunt y Osborn (2005). Comportamiento Organizacional. Editorial: Lemusa Wiley.
- Schultz D.P. (1988). Psicología Industrial. México: Edit. Interamericana.
- Strauss, G. y Sayles, L. (1992). Personal. México: Editorial Prentice Hall.
- Tortolero, A. (2010). Diseño y evaluación de un modelo Integrado de Gestión de la Calidad para Unidades Universitarias. Tesis Doctoral presentada como Trabajo de Ascenso para acceder a la categoría de ASOCIADO. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

ANEXOS