UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO POR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA EXTRANJERA CON PERSONAL NACIONAL

Realizado por:

Melania Bonilla Petruccelli

Synivec Ibarra Nava

Profesor guía:

Scarlet Rotjers

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de :_____( ) puntos.

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Caracas, _____de _____de_____

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

RELACIONES INDUSTRIALES

CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO POR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA EXTRANJERA CON PERSONAL NACIONAL

Tutor.

Scarlet Rotjers

Realizado por:

Melania Bonilla Petruccelli

Synivec Ibarra Nava

Caracas, septiembre de 2013

DEDICATORIA

A mi Mama y mi Papa por el apoyo incondicional durante toda mi carrera, por brindarme un hogar cálido y lleno de amor.

A mi Tío y Padrino por llevarme durante los 5 años a la universidad por hacerme el camino más fácil y apoyarme.

A mi Nonna por creer ciegamente en mi por alentarme a obtener mi título y por todas sus palabras.

A toda mi Familia, Tíos, Primos, Ahijados por creer en mí y darme todos los recursos para lograrlo.

A Synivec, mi compañera de tesis porque a pesar de todos los obstáculos se logró una meta.

Melania A. Bonilla Petruccelli.

A mi Mamá y Papá por todo su amor, apoyo, comprensión y atención brindada en toda mi carrera y en mi vida.

A mi hermana siempre presente con su apoyo y ánimos en los momentos más difíciles.

Al resto de mi familia madrinas, tías, primos, por estar presente en todo momento y por su ayuda en todos los sentidos posibles, realmente incondicionales.

A mi compañera de tesis, Melania, por nuestro gran logro, a pesar de todas las dificultades presentes.

Synivec A. Ibarra Nava

AGRADECIMIENTOS

Le agradecemos primeramente a Dios, por habernos acompañado a lo largo de nuestras vidas y nuestras carreras, por su inmensa enseñanza y amor.

Le damos las gracias a nuestros padres, por sus sacrificios, apoyo, compañía en los momentos difíciles, amor incondicional, además de la excelente educación que nos brindaron en el transcurso de nuestras vidas. Gracias infinitas a nuestras hermanas por estar siempre allí para hacernos sonreír y seguir con buen ánimo y perseverancia en los peores momentos.

A Geomar por su gran apoyo en los momentos difíciles y de incertidumbre, por estar siempre ahí para colaborar en lo necesario.

A Jonathan por haber formado parte de esta etapa brindando apoyo y comprensión durante cada momento de dificultad.

Agradecemos a Eduardo Quevedo y José Luis Rijo por su gran ayuda en el proceso de la tesis de grado, en la elaboración de instrumentos, siendo guías fundamentales en el transcurso y culminación de ella.

Con mucho agradecimiento a quien nos ayudó desde nuestros inicios, al profesor Tito La Cruz, su comprensión y orientación fueron claves para el desarrollo de nuestra tesis.

De igual forma, a Scarlet, nuestra tutora por ayudarnos a través de sus conocimientos, guiándonos en el enfoque y estructura de la tesis de grado.

Melania Bonilla

Synivec Ibarra

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTOS iii
RESUMEN ix
INTRODUCCIÓN 11
CAPÍTULO I 14
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 14
1. Planteamiento del problema 14
CAPÍTULO II 21
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 21
2.1 Objetivo General 21
2.2 Objetivos Específicos 21
CAPÍTULO III 22
MARCO TEÓRICO 22
3.1 Antecedentes 22
3.2 Gestión de Recursos Humanos 24
3.2.1 Evolución de Recursos Humanos 24
3.2.2 Diseño de las políticas estratégicas de Recursos Humanos 25
3.2.3 Gestión de Recursos Humanos en empresas venezolanas 26
3.3 Calidad de Servicio 27
3.3.1 Satisfacción 28
3.4 El Cliente 31
3.4.1 El Cliente Interno 31
3.4.2 El Cliente Externo 37
3.4.3 Diferencias entre Cliente Interno y Cliente Externo 40
CAPÍTULO IV 42

MARCO CONTEXTUAL....42
4.1 Descripción del Estudio....42
4.2 Unidad de Estudio....42
4.2.1 Breve historia de la industria petrolera en Venezuela. 42
4.2.2.- Historia y Descripción de una empresa extranjera con importancia en el sector petrolero en Venezuela 43
CAPÍTULO V 46
MARCO METODOLÓGICO 46
5.1 Tipo de Investigación y Diseño de Investigación....46
5.2 Unidad de Análisis....47
5.3 Población y Muestra 47
5.4 Estrategias, Técnicas e Instrumento de recolección de datos 53
5.5 Validación y confiabilidad del instrumento....54
5.5.1 Validación Cualitativa 55
5.5.2 Validación Cuantitativa 56
5.6 Procedimiento de recolección de los datos 59
5.6.1 Limitaciones del estudio 60
5.7 Procesamiento de los datos 60
CAPÍTULO VI 62
ANALISIS DE LOS RESULTADOS 62
6.1 Análisis de Cuestionario 62
6.1.1. Análisis de dimensión Cultura de Servicio....64
6.1.2. Análisis de dimensión Liderazgo enfocado en el Servicio 69
6.1.3. Análisis de dimensión Organización orientada en el Servicio....73
6.1.4. Análisis genérico de Cultura de Servicio, Liderazgo enfocado en el servicio y Organización orientada en el Servicio 79
6.2. Entrevista Grupal sobre la Calidad de Servicio ofrecida por la unidad de Recursos Humanos 83
CAPÍTULO VII....93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 93

RECOMENDACIONES 96
BIBLIOGRAFÍA 98

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre clientes internos y externos……..…...37

Tabla 2. Operacionalización de la Variable: Calidad de Servicio (cuestionario)……..…..……..…....47

Tabla 3. Operacionalización de la Variable: Calidad de Servicio (entrevista grupal)……..……50

Tabla 4. Codificación de ítems…….….….52

Tabla 5. Coeficiente del Alfa de Cronbach para instrumento…….……..……..…..55

Tabla 6. Evaluación Cualitativa de instrumento en prueba piloto……..56

Tabla 7. Valor de la Calidad de Servicio (Cuestionario)….……...59

Tabla 8. Análisis Descriptivo por dimensión sobre la Calidad de Servicio al Cliente Interno……...61

Tabla 9. Dimensiones de la Calidad de Servicio…….81

INDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura 1. El Triángulo del servicio interno…….…30

Figura 2. El l Triángulo del servicio externo……..35

Gráfico 1. Análisis de ítem#1 (Cuestionario)……..……63

Gráfico 2. Análisis de ítem#2 (Cuestionario)…….……64

Gráfico 3. Análisis de ítem#3 (Cuestionario)…….……64

Gráfico 4. Análisis de ítem#4 (Cuestionario)…….……65

Gráfico 5. Análisis de ítem#5 (Cuestionario)…….……66

Gráfico 6. Análisis de ítem#6 (Cuestionario)…….……66

Gráfico 7. Análisis de ítem#7(Cuestionario)…….…..67

Gráfico 8. Análisis de ítem#8 (Cuestionario)…….….68

Gráfico 9. Análisis de ítem#9 (Cuestionario)…….….69

Gráfico 10. Análisis de ítem#10 (Cuestionario)…….….69

Gráfico11. Análisis de ítem#11 (Cuestionario)……...70

Gráfico 12. Análisis de ítem#12 (Cuestionario)…….….71

Gráfico 13. Análisis de ítem#13 (Cuestionario)……..71

Gráfico 14. Análisis de ítem#14 (Cuestionario)……..72

Gráfico 15. Análisis de ítem#15 (Cuestionario)…….….73

Gráfico 16. Análisis de ítem#16 (Cuestionario)……..73

Gráfico 17. Análisis de ítem#17 (Cuestionario)…….……..…74

Gráfico 18. Análisis de ítem#18 (Cuestionario)……..…...…….75

Gráfico 19. Análisis de ítem#19 (Cuestionario)…….……75

Gráfico 20. Análisis de ítem#20 (Cuestionario)……..76

Gráfico 21. Análisis de ítem#21 (Cuestionario)……..77

Gráfico 22. Cultura de Servicio …….……78

Gráfico 23. Liderazgo enfocado en el servicio …….79

Gráfico 24. Organización orientada en el Servicio ……..……..80

Gráfico 25. Dimensiones de la Calidad de Servicio……..81

RESUMEN

La investigación que se presenta a continuación está caracterizada por tener como objetivo general Analizar la calidad de servicio ofrecida al nivel supervisorio nacional como cliente interno, a través del modelo Karl Albrecht con base a los componentes del triángulo de servicio, por la unidad de Recursos Humanos, en una empresa extranjera perteneciente al sector petrolero y energético.

Corresponde a una investigación de diseño No Experimental y un estudio Exploratorio Descriptivo, Transaccional, en una empresa extranjera del sector petrolero y energético, donde la población estudiada pertenece al nivel supervisorio nacional y la muestra se da a partir de un muestreo teórico intencional de cuarenta personas del nivel supervisorio nacional ubicado en la ciudad de Caracas. El presente estudio va desde la identificación de factores que intervienen en la Calidad de Servicio al Cliente Interno señalados por Karl Albrecht según el triángulo de Servicio Interno, como lo son: Cultura, Liderazgo y Organización, hasta la administración de éstos por la Gestión de Recursos Humanos en el nivel supervisorio de la empresa en estudio, para ello se toma en consideración todo lo que incluye cada factor como indicador de Calidad y de esta manera conocer el sistema que posee la Gestión de Recursos Humanos que colabora junto a toda la organización para que se dé esta Calidad, identificando y analizando en la empresa el nivel de calidad presente, demostrando así la importancia de un departamento que valore las necesidades del talento humano, tratándose de una empresa extranjera brindándole un servicio a personal nacional, es considerado ámbito de interés en las Relaciones Industriales, ya que es referido a la valoración que una empresa con diversidad de culturas le ofrece a empleados nacionales.

Obteniendo como conclusión que el departamento de Recursos Humanos valora las necesidades de sus clientes internos, específicamente el nivel supervisorio nacional, por medio de su gestión, ofreciéndole una buena calidad en su servicio, a través de los tres componentes expuestos por Albrecht.

Descriptores: gestión, servicio, cliente interno, Recursos Humanos, calidad.

INTRODUCCIÓN

En este estudio se abordará un tema relevante en las Relaciones industriales, donde el talento humano es visto como el capital fundamental de cualquier organización o establecimiento comercial. Teniendo como punto de partida que el talento humano es la clave dentro del desempeño de lo que percibimos como trabajo. Se estudiará la calidad de servicio al cliente que forma parte de una determinada organización, expresando la forma en que Recursos Humanos colabora en la evaluación y efectividad de la Calidad de Servicio, reconociendo así al Cliente Interno como "todo el personal directo o indirecto que está inmerso en las labores de producción/prestación del bien/servicio que ofrece la organización". (Camacho, 2011) Sabiendo que toda esa gestión de calidad interna va a girar en torno a factores que interfieren en su proceso planteados por Karl Albrecht, tales como: cultura, liderazgo y organización enfocados en el servicio.

Por su parte, la investigación se llevará a cabo en el contexto del sector petrolero y energético, el cual participa en todas las operaciones de explotación, producción, refinación, transporte, comercialización y generación de energía(Chevron, 2012). Este sector es reconocido como uno de los más importantes para el país, por ser principal fuente económica. Al tratarse de una empresa de naturaleza transnacional funcionando en el país con personal nacional, se considera pertinente como ofrecen una calidad de servicio interno a su talento humano nacional, a través de los mecanismos de cultura, liderazgo y organización, entendiendo que poseen una diversidad en su cultura que forma parte de la estrategia empresarial. Esta diversidad se debe a que su gente es procedente de todas partes del mundo, donde la tarea fundamental es lograr que esas diferentes maneras de pensar lleguen a coexistir en un mismo sistema, que se rijan por las mismas políticas y se orienten a similares maneras de trabajar y pensar como organización, donde el punto clave es que la empresa se adapte a la cultura predominante, que corresponde al país donde ella se encuentra, para que el servicio pueda ser de calidad.

Partiendo de lo expuesto por Karl Albrecht en su libro “Cliente interno” donde dice, “Si desea que las cosas funcionen fuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen dentro”; se razona que las empresas están obligadas a desarrollar una cultura de servicio hacia lo interno de la misma, para lograr su reconocimiento y reputación a nivel organizacional.

Ubicando el estudio en el panorama venezolano, y conociendo la realidad del desarrollo empresarial para la actualidad, se conoce que existe diversidad en cuanto a la naturaleza empresarial denotada en los últimos tiempos, como lo son las empresas nacionales, multinacionales y transnacionales. Se ubica para este estudio una empresa de naturaleza trasnacional del sector petrolero y energético, que posee diversidad de culturas en cuanto al personal que allí labora, es por ello que se hace atractivo realizar un estudio descriptivo para conocer la manera en la que Recursos Humanos colabora en la gestión de la Calidad de Servicio al Cliente Interno Nacional, los mecanismos que utilizan para abordar al personal de la organización logrando esa calidad del servicio interno, por lo que de forma concreta se busca como objetivo principal el análisis del nivel de calidad de servicio cliente interno con el servicio prestado por la unidad de recursos humanos, con base a los componentes del triángulo de servicio de Karl Albrecht.

De esta manera, el estudio permitirá a las organizaciones extranjeras de naturaleza transnacional, identificar la importancia de brindar una calidad de servicio al cliente interno de acuerdo al país donde se encuentren, en este caso en Venezuela y así determinar si son adecuados o no los mecanismos actuales, y a partir de allí lograr un mayor desempeño en el personal y efectividad para sus organizaciones, reforzando elementos claves según Karl Albrecht como la Cultura, Liderazgo y todo lo que ofrece la Organización con el fin de ofrecer un servicio de calidad a sus clientes externos, esto implica que no sólo se tratará de mejorar el servicio dentro de las organizaciones sino a sus clientes en general que recibe el servicio o producto.

La presente investigación posee el siguiente orden, el cual ha sido dividido en siete partes con sus respectivos capítulos, las cuales se precisaran a continuación con la finalidad de orientar al lector y ubicarlo en la investigación:

El Capítulo I, inicia con el Planteamiento del Problema, donde se explica de que trata la investigación, por qué es pertinente realizar esta investigación, sus implicaciones, las razones por la que es un problema, en qué contexto es importante realizarlo, bajo el enfoque de Karl Albrecht sobre el Cliente Interno y el servicio ofrecido por la Gestión de Recursos Humanos en una empresa extranjera con personal nacional. El Capítulo II, plantea el objetivo general de la investigación y sus objetivos específicos.

Por su parte, el Capítulo III, corresponde al Marco Teórico, da una breve Exposición y análisis de la teoría de Karl Albrecht sobre el Cliente Interno que sirven como fundamento para explicar de qué trata la investigación, definiciones claves, sus componentes y la Gestión de Recursos Humanos.

El Capítulo IV, sobre el Marco Contextual, ofrece una breve descripción sobre el contexto donde se dará la investigación, su historia y aspectos importantes a considerar de la unidad de análisis.

El Capítulo V, Marco Metodológico, en el cual se especifica sobre: Tipo de Investigación y Diseño de Investigación, Población y Muestra, Operacionalización de Variables, Estrategias, Técnicas e Instrumento de recolección de datos, procedimiento de recolección de los datos, procesamiento de los datos, validación cualitativa y cuantitativa del instrumento.

El Capítulo VI, referido al Análisis de los resultados, el cual contiene el análisis descriptivo de los resultados, gráficos de ítems y de dimensiones del instrumento, además del informe de entrevista grupal con la información recolectada.

Por su parte, el Capítulo VII, sobre Conclusiones y Recomendaciones, se muestra las conclusiones referidas los análisis realizados previamente, junto a una conclusión genérica del objetivo planteado, adicionalmente las recomendaciones del estudio tanto para la empresa estudiado como para futuros estudios. Concluyendo así con referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1. Planteamiento del problema

El modelo clásico de la organización constituye una herencia de la revolución industrial ocurrida en la segunda mitad del siglo XIX, que representa un acontecimiento determinante para el posterior desarrollo económico que se apreciaría a nivel mundial, la formación de corporaciones verticalmente integradas donde cada una de ellas posee y administra todos aquellos recursos necesarios para llevar a cabo los procesos del negocio y alcanzar las metas organizacionales. (Grossi, 2005)

En el cambiante mundo actual, se presentan retos para satisfacer las diversas demandas de las sociedades, sus necesidades y los medios donde se desarrollan, con el fin de cumplir con éstas, esto es según lo que expresa Bohórquez (2002) el acelerado proceso de globalización que presencian las sociedades ha traído como consecuencia que las empresas, para lograr su posicionamiento de carácter competitivo dentro del mercado apunten hacia la excelencia de la calidad de sus servicios.

Las Organizaciones en la actualidad juegan un papel importante en la sociedad, esto se debe a que "Una organización es la respuesta a alguna necesidad humana y el medio de satisfacerla" (Jones, 2008). Por tanto, siendo las organizaciones fundamentales para la sociedad en la que se vive, se indica que éstas deben cumplir una serie de objetivos que se planteen para tener éxito no sólo para su misión como organización, sino para lo que ellas ofrecen a su entorno. Se coordinan sus acciones dentro de ellas, para ser reflejado en lo externo y brindar a sus clientes el servicio o producto que demanden.

Para que estas acciones dentro de la organización se lleven a cabo de la manera más adecuada y cumplan con las metas trazadas a corto, mediano y largo plazo, es necesaria la

comprensión de la herramienta más importante y fundamental que permitirá el cumplimiento de objetivos organizacionales, el Factor Humano, ya que todos los procedimientos y estándares son aplicados por seres humanos, lo que refleja que la organización sin los individuos no existe. Por otra parte, la organización se mantiene a través de sus clientes, en su calidad de servicio y productos, es por ello que debe generar producción, a través de su personal, el cual debe estar incentivado no sólo a nivel monetario sino en su satisfacción por su labor realizada, y de esta manera aumentar la efectividad organizacional de forma directa con la visión que sus integrantes absorben de los valores de la misma, permitiendo conocer el comportamiento de la organización, sus creencias, en el cual las personas dentro de ella son moldeadas y reflejan la identificación que poseen con ésta, siendo determinante al momento de la producción de bienes y servicios, y de su funcionamiento interno.

Lo anterior fue centro de atención para Karl Albrecht en su Gerencia del Servicio, cuando expresa lo siguiente: "Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen adentro" (Albrecht, 1987). La Gerencia del servicio supone "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 del negocio" (Albrecht, 1998). Esto indica que las empresas desarrollen una cultura de servicio hacia lo interno, es decir a sus clientes internos, si es que quieren ser reconocidas por sus clientes por la calidad de servicio que brindan. Albrecht le da relevancia al papel que cumplen los gerentes en las organizaciones y su toma de decisiones denominándolo Liderazgo, y cómo esto influye en la dinámica organizacional, en el personal que allí labora, y lo que se ofrece al cliente (1987).

En la Gerencia del Servicio se establece la Estrategia del Servicio, la gente de contacto orientada hacia el cliente externo similar a los sistemas amables para el cliente interno funcionando conjuntamente con toda la organización para dar calidad de servicio al cliente(Albrecht, 1998). Para ofrecer calidad de servicio al cliente interno, es necesario, según Albrecht la ayuda de todos los departamentos y sus gerentes, el cual plantea un verdadero reto para las organizaciones.

Para el cumplimiento del objetivo que Albrecht propone, sobre Calidad de Servicio hacia lo interno, se da a partir de evaluar cada cierto tiempo los aportes y necesidades de los clientes internos, a los que denomina "Momentos de la Verdad" referido a toda situación en la

que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio. Se establece un análisis del resultado de los Momentos de la Verdad desde el punto de vista de la calidad y a partir de allí comenzar a mejorar y perfeccionar el servicio. (Garaventa, 2011)

Ahora bien, para poder realizar esos Momentos de la Verdad es de interes conocer quién es el Cliente Interno, definido como "la persona más importante de una empresa o institución" Rugeles (2012), toda persona dentro de una orgazación, desde los empleados hasta los gerentes, que aportan sus conocimientos y habilidades para el beneficio de la misma.

De lo anteriormente planteado, se dertermina que la Gerencia de Recursos Humanos es aquella que posee el contacto directo con el cliente interno y por tal motivo gestiona y evalua las necesidades del mismo, con la colaboración y el apoyo de toda la organización, considerando que "los clientes internos son aquellos que estan dentro de la organización" (Jackson, 1988), para ello según Albrecht existen tres componentes claves: Cultura, Organización y Liderazgo, que conforman "el triángulo de Servicio Interno", en el que cada uno corresponde a un elemento clave para la calidad del servicio. De manera general, se explica que: "La Cultura en el vértice superior es lo que la estrategia supone para el cliente externo; es decir, es el concepto guía, el mensaje que pone en sintonía a la organización con la calidad del servicio y que genera ambientes de calidad de servicio para los empleados. En el vértice inferior izquierdo está la Organización, que ofrece el apoyo necesario para que los empleados se sientan satisfechos y para que los lideres puedan cumplir con su labor, lo cual es similar a los sistemas amables diseñados para satisfacer las necesidades de los clientes internos. A su derecha se encuentra el Liderazgo, el cual se materializa en las acciones de los supervisores directos de los empleados, cuyo papel es atender las necesidades y expectativas de sus trabajadores y motivarlos hacia el logro de las metas, de la misma manera que la gente lo hace con el cliente interno. (Albrecht, 1992; 1998)". (Totolero, 2010)

El Triángulo del servicio interno

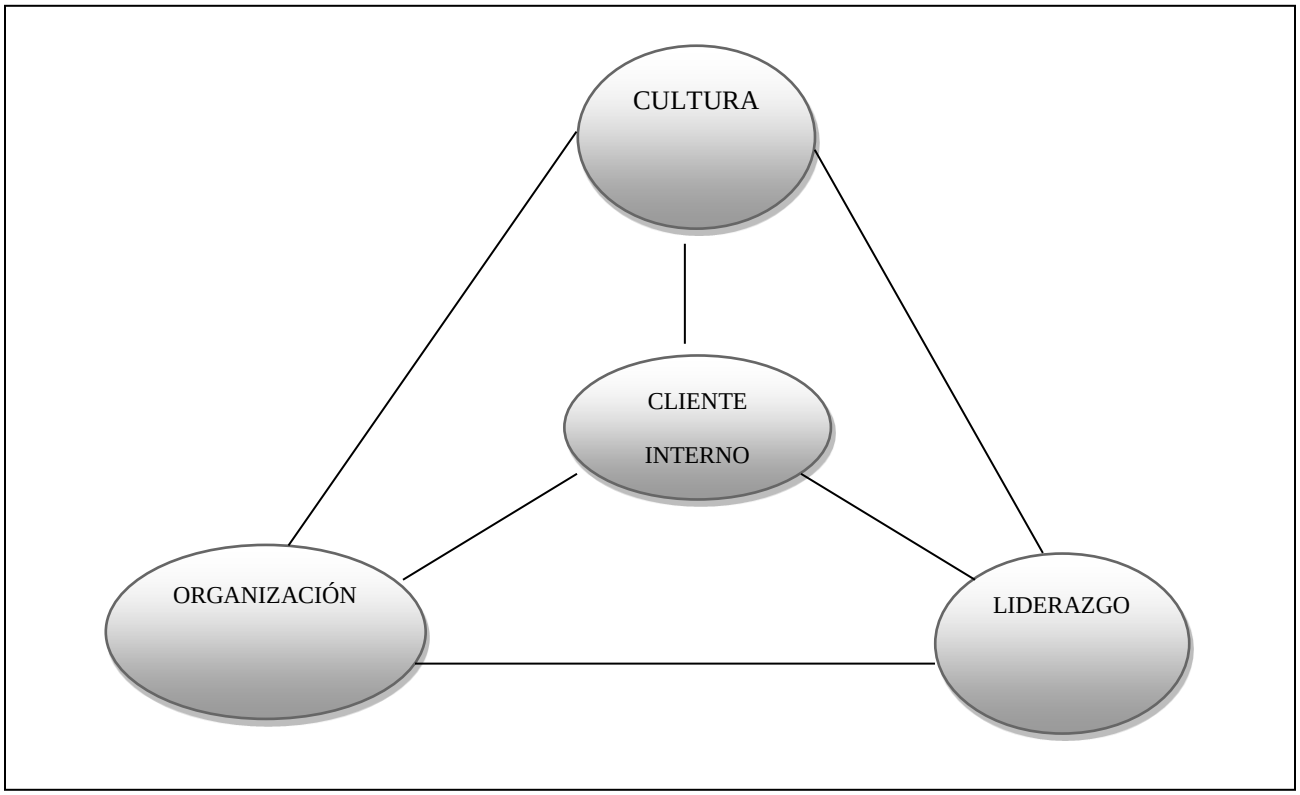


Figura 1. Fuente: (Albrecht, 1998, p. 132.)

Ahora bien, es de relevancia conocer cómo se genera esa calidad de servicio, en donde el Servicio es concebido según Sánchez (2012), como una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente. En el que la Calidad se entiende, como "una mezcla de perfección, consistencia, eliminación de desperdicio, rapidez de entrega, cumplimiento de políticas y procedimientos, proporcionar un producto bueno y utilizable, hacerlo bien a la primera, agradar o satisfacer a los clientes , servicio total al cliente". (Sanchez, 2012). Desde esa perspectiva, la Calidad del Servicio al Cliente Interno en una organización, consiste en que el servicio recibido es igual al servicio esperado, en el que cumplir con las expectativas del cliente es fundamental, conocidas a través de los Momentos de la Verdad. (Rugeles, 2012)

Si bien es cierto que la Calidad de Servicio al Cliente Interno es generada a partir de los tres componentes (cultura, organización y liderazgo) propuestos por Albrecht, se indica que cada componente posee funciones específicas, en el que la Cultura para generar ambientes de calidad de servicio, se construye partiendo de la plataforma organizativa y su consolidación a través del tiempo, en el que se implanten estrategias simples, en donde se identifiquen los sistemas de necesidades y percepciones en una organización. Se implementa según Albrecht un programa Modelo de Gerencia del Servicio que posee cinco fases: entender al cliente, clarificar la estrategia del servicio, educar la organización, poner en marcha las mejoras fundamentales y hacerlo permanente(Albrecht, 1998). Para una Cultura de Servicio, Rugeles (2012) expresa que la labor más importante de la gerencia es culturizar a la gente de todos los niveles, de todas las áreas y departamentos por medio de que:

- La gente sepa (saber). Que conozca qué hay que hacer; cómo hacerlo y para qué.
- La gente quiera (querer). Tenga la actitud positiva hacia los nuevos valores y la motivación para cambiar su comportamiento.
- La gente pueda (poder). Un entorno que le facilite la nueva actuación, diseñado específicamente para ayudarlo a hacer su trabajo de la manera en que se espera que lo haga.

Por su parte, la Organización ofrece su apoyo necesario tanto a empleados como gerentes con los denominados “Sistemas Amables”, en el que Mesías (2010) cita al Karl Albrecht en la Gerencia de Servicio, definiendo a los Sistemas Amables como, el sistema de prestación de servicios en que se apoya el empleado está verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación, todo le dice al cliente: “Toda esta infraestructura está para satisfacer sus necesidades”.

El liderazgo se determina en la organización según lo que es concebido para Albrecht (1998) como el “gran motor de crecimiento”. En el que todo gerente, jefe o conductor es un líder, genera procesos para que la gente cumpla adecuadamente lo asignado, reconozca la autoridad y logre en conjunto los resultados esperados.

Por todo lo anterior expuesto Albrecht (1998) indica que, estos tres puntos de apoyo están orientados al servicio del cliente interno. El cliente interno requiere que estos apoyos actúen

de manera sinérgica y coherente con el fin de generar en el recurso humano las garantías de éxito de su gestión frente al servicio. El cliente interno es el eslabón que enlaza a la empresa con el mercado. Él garantiza que los propósitos y resultados permitan el éxito institucional.(Albrecht, 1998)

La Gestión de Recursos Humanos está orientada a la identificación de las necesidades del cliente interno y participa en el desenvolvimiento de la calidad de servicio en colaboración del resto de la organización, ya que es el departamento encargado de la administración del personal de la empresa, el responsable de regular las interacciones laborales en ella y el principal actor en cuanto a la selección del personal, de capacitarlo y desarrollarlo para las metas organizacionales, con una participación activa en el proceso de ofrecer calidad al cliente interno. Eso se debe a que la gerencia de Recursos Humanos atiende a todos los empleados de la organización sea cual sea su nivel dentro de la misma, esta gerencia atiende todos los procesos relacionados con el personal tales como: reclutamiento, selección, inducción, adiestramiento, desarrollo, evaluación, compensación, beneficios, relaciones laborales, entre otros. (IESA, 1995). “Dentro de la organización, uno de los departamentos o gerencias que recibe mayor demanda de clientes internos pareciera ser el de Recursos Humanos”. (Antillano, 1997).

Para evaluar la Calidad de Servicio al Cliente Interno por la Gestión de Recursos Humanos, se toma en consideración el nivel supervisorio de una empresa extranjera, ya que se reconoce que dentro de una organización existen diversos tipos de clientes con necesidades y niveles de poder diferentes. Partiendo de este punto, se considera que el personal supervisorio posee mayor poder de mando, objetividad, visión estratégica y puede evaluar de forma más directa el servicio ofrecido por la gerencia de Recursos Humanos. (Larrazabal & Somoza, 1999).

Dentro del ámbito empresarial, se identifican empresas de naturaleza nacional, multinacional y trasnacional, en este estudio se abordará una empresa trasnacional del sector petrolero y energético (Chevron),ya que ha venido desarrollándose vertiginosamente en las últimas décadas dado por la globalización y expansión del mercado empresarial a nivel mundial, impulsando a las empresas que se desenvuelven en dicho sector a considerar las estrategias de servicios que han venido insertando en este mercado. Por lo que es de interés

analizar esta calidad de servicio al cliente interno a través de la colaboración de la Gestión de Recursos Humanos (siendo el área que mantiene contacto directo con el personal) en el nivel supervisorio en esta empresa extranjera, a partir del modelo de Karl Albrecht.

Lo importante de este estudio es que nos acerca a la realidad actual venezolana en el tema empresarial internacional ubicado en el país y sus implicaciones en la productividad, y como esto funciona a lo interno de las organizaciones de esta naturaleza con el personal que allí laboral.

De acuerdo a lo anterior, la pregunta de investigación es la siguiente:

¿Cómo es la calidad de servicio ofrecida al cliente interno nacional a nivel supervisorio, por la unidad de recursos humanos, en una empresa extranjera perteneciente al sector petrolero y energético, con base a los componentes del triángulo de servicio de Karl Albrecht?

CAPÍTULO II

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo General

Analizar la calidad de servicio ofrecida al cliente interno nacional a nivel supervisorio por la unidad de recursos humanos, en una empresa extranjera perteneciente al sector petrolero y energético, con base en los componentes del triángulo de servicio de Karl Albrecht

2.2 Objetivos Específicos

- Definir cuáles son las características de la Calidad de Servicio que definen los Ambientes generados como parte de su Cultura de Servicio.
- Definir cuáles son las acciones que utilizan los líderes de Recursos Humanos con sus clientes internos como parte del Liderazgo.
- Describir de acuerdo al triángulo de servicio de Karl Albrecht, la presencia de sistemas amables que ofrece la Organización a sus clientes internos.
- Analizar de manera integral los tres componentes del triángulo de servicio interno de Karl Albrecht, ofrecidos por la unidad de Recursos Humanos.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

El Objetivo de este capítulo es ofrecer una "Exposición y análisis de la teoría o grupo de teorías que sirven como fundamento para explicar los antecedentes e interpretar los resultados de la investigación". (Paredes, 2006)

3.1 Antecedentes

Se presentan los siguientes antecedentes y de esta manera dar a conocer la importancia de la investigación:

El Modelo de Múltiples Roles de la Gerencia de Recursos Humanos y su relación con la Calidad de Servicio al Cliente Interno (Larrazabal & Somoza, 1999), esta investigación tiene como objetivo general el Determinar la relación existente entre la presencia de múltiples roles, planteados en el modelo de Ulrich por parte de la gerencia de Recursos Humanos y la calidad de servicio que presta a sus clientes internos de nivel supervisorio. Planteando la siguiente interrogante: "¿Cómo incide la presencia de los múltiples roles de la gerencia de Recursos Humanos de empresas del sector telecomunicaciones, en la calidad de servicio que presta a sus clientes internos de nivel supervisorio?".

Larrazabal y Somoza (1999) plantean que la gerencia de Recursos Humanos apoyada en el desempeño de estos múltiples roles, produce bienes intangibles denominados servicios. Los servicios que presta la gerencia de Recursos Humanos son inmateriales, y se tratan de actos que recibe el cliente interno a través de los cuales puede resolver sus problemas o carencias. El servicio ofrecido es acompañado por un conjunto de prestaciones accesorias agregadas a la prestación principal. La calidad de servicio supone el ajuste de estas prestaciones accesorias a las necesidades, expectativas y deseos del cliente. El objetivo será conseguir clientes satisfechos por una gestión caracterizada por el desempeño de múltiples roles.

Lo anterior mencionado refleja la importancia que posee el papel de Recursos Humanos, el cual colabora con la calidad de servicio de los clientes internos de la organización, ya que a través de sus funciones, se vincula con todo el personal de la empresa, con la ayuda de cada área se logra la Calidad de Servicio al Cliente Interno, a través del modelo planteado por Karl Albrecht.

Como parte de sus conclusiones, se considera relevante que debe existir un correcto desempeño de los roles que la gerencia de Recursos Humanos posee, acompañado por un compromiso hacia la calidad y las necesidades de sus clientes. (Larrazabal & Somoza, 1999). Mostrando con ello la relevancia de Recursos Humanos para la organización y para ofrecer a sus Clientes Internos una Calidad de Servicio.

Estudio comparativo de la satisfacción del Cliente Interno con respecto a la Calidad de Servicio de la Gestión de Recursos Humanos en dos empresas de trabajo temporal ubicadas en el área Metropolitana de Caracas, 2001-2002 (Bohórquez & Vasquez , 2002), esta investigación tiene como objetivo general Comparar el nivel de satisfacción del trabajador temporal (cliente interno) con respecto a la calidad del servicio de la gestión de recursos humanos en dos empresas de trabajo temporal ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas, durante el período 2001-2002, según las cinco dimensiones de Cottle: fiabilidad, seguridad, elementos tangibles, capacidad de respuesta y empatía, con la finalidad de ser diagnosticadas las fallas de la gestión. Planteando la siguiente interrogante: "¿Cuál será el nivel de satisfacción del trabajador temporal (cliente interno) con respecto a la calidad del servicio prestado por la gestión de recursos humanos en dos empresas de trabajo temporal, ubicadas en el área metropolitana de Caracas durante el período 2001-2002?".

Bohórquez y Vasquez (2002) plantean que la gerencia de Recursos Humanos debe estar orientada a las necesidades de sus clientes. Como clave de la calidad, el Industriólogo debe gestionar, en la opinión de quienes reciben sus servicios, para que se traduzca en efectividad y productividad para la organización, y bienestar y estabilidad laboral para el individuo. Se entiende que la gestión de Recursos Humanos son aquellas actividades orientadas a crear, mantener y desarrollar un conjunto de recurso humano, las habilidades y motivación necesarias para conseguir los objetivos que persigue la organización de la manera más eficaz y efectiva, procurando crear y mantener las condiciones organizacionales que

permitan la aplicación, desarrollo y satisfacción de dichos recursos y el logro de sus objetivos individuales.

Como parte de sus conclusiones, se indica que existe una relación importante entre el nivel de satisfacción con los niveles óptimos de calidad de la empresa para la calidad de servicio con respecto a la gestión de recursos humanos. Diagnosticando que en la gestión de recursos huamanos la principal falla esta en el servicio del nivel supervisorio, que los trabajadores consideraron como poco satisfactorio. (Bohórquez & Vasquez , 2002).

Es de relevancia para este estudio conocer a partir del nivel supervisorio de la gerencia de Recursos Humanos como se maneja la Calidad de Servicio al Cliente Interno, tomando en consideracion los componentes del triangulo de servicio de Albrecht.

3.2 Gestión de Recursos Humanos

3.2.1 Evolución de Recursos Humanos

Recursos Humanos tiene sus inicios a partir de la Revolución Industrial, siglo XIX, "con la invención de la máquina a vapor por James Watt, y su posterior aplicación en la producción, surgió una nueva concepción del trabajo que modificó por completo la estructura social y comercial de la época, y originó rápidos y profundos cambios…"(Chiavenato, 2006, pág. 30). Con el paso del tiempo se dieron una serie de cambios, a constituirse talleres, comercios y con ello el crecimiento de los mercados y el aumento de los recursos humanos acompañado de una exigencia de mayor calidad.

La administracion de los recursos humanos no es una actividad nueva. Esta disciplina constituye el resultado historico e integrado de la contribución de numerosos eventos pioneros. La función de administración de personal o administración de recursos humanos es definida por autores como Dessler (2001), y Werther y Davis (1995), como aquellas prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas, pensando en el mejoramiento del desempeño y aportes del personal a la organización. La finalidad básica de la administración de personal es lograr que los trabajadores contribuyan a alcanzar las metas de la organización, mientras directa o indirectamente van a satisfacer sus necesidades individuales o colectivas. (Rendueles & Dreber, 2008)

En Venezuela, Recursos Humanos “constituye el resultado de una serie de inventos a través del tiempo, coincidiendo con la explotación del petróleo. Con la llegada al país de multinacionales petroleras arribaron nuevas técnicas y prácticas administrativas, entre ellas, aquellas relacionadas con el manejo de personal”. (Rendueles & Dreber, 2008)

En el mundo de la gerencia venezolana la manera de ver las cosas ha cambiado de forma significativa en las últimas décadas, al pasar de una situación de relativa abundancia económica a un ambiente caracterizado por la escasez de recursos, creciente complejidad y acentuado dinamismo. A la luz de las nuevas realidades, aquel modelo basado en el interés por la producción, por parte de la gerencia, sin considerar el elemento humano ha perdido vigencia. Las prácticas gerenciales de hoy tienden a favorecer la condición humana del trabajador. Porque cuando se piensa en la gente que trabaja en la organizaciones, bien sean llamados personal, trabajadores, recursos humanos o capital humano, se reconoce que toda empresa o institución está formada por personas. (Rendueles & Dreber, 2008)

3.2.2 Diseño de las políticas estratégicas de Recursos Humanos

Es lógico que a la hora de describirse al capital humano, es imposible apartar a la persona de las cualidades innatas, características, capacidades, talento creatividad e innovación, como algo propio que tiene el ser, es decir, sólo basta la motivación y que ellos mismos sean sus líderes en sus diferentes actividades para que se cumpla exitosamente la misión de la organización y aún más cuando la gente se involucra en todo el proceso de toma de decisiones su opinion tienen importancia a la hora de disenar nuevas politicas estratégicas. (Rendueles & Dreber, 2008)

Existen dos visiones muy particulares sobre la concepción de diseñar la estructura organizacional: una en términos económicos, y otra con un enfoque capital humano, lo define como las cualidades y características de las personas de una organización o sea, su aspecto intangible por ejemplo, la formación, la educación, escolarización, el conocimiento, información, motivación, trabajo. El segundo enfoque plantea que las personas son un recurso tangible en la © porque su valor va a depender del conocimiento y las habilidades que este posea, es decir, el hombre es solo un recurso como lo es cantidad, salario, contratación y jubilación. (Rendueles & Dreber, 2008)

Debemos entender que se está viviendo dentro de la sociedad del conocimiento, como una respuesta necesaria a las condiciones de las organizaciones de un nuevo marco de actuación que proviene del desarrollo tecnológico sustentado básicamente por el aprendizaje, la tecnología de la comunicación, la información y el conocimiento, siendo el gran protagonista el último.

Como dice Peter Ducker, "el saber es hoy el único recurso significativo. Los tradicionales factores de producción (sueldos, recursos naturales, mano de obra y el capital) se han convertido en secundarios porque en esta nueva era todo recae sobre el conocimeinto, éste es conocido como la revolución del conocimiento o el saber". (Drucker, 2002).

3.2.3 Gestión de Recursos Humanos en empresas venezolanas

En la actualidad, se pueden encontrar en el país unidades de recursos humanos trabajando para contribuir, de manera activa, con la estrategia del negocio. En la medida en que aumente el número de trabajadores y se complique el manejo de los asuntos relacionados con ellos, la función de personal cobra mayor importancia en la organización. Las personas encargadas de esta función, ya sea por experiencia adquirida y/o por conocimientos obtenidos en cursos y seminarios, se convertirán en especialistas, al lidiar y trabajar con prácticas relativas al reclutamiento y selección de personal, entrenamiento, evaluación del desempeño y evaluación de los cargos, entre otras. (S. Espinoza, 2004)

La mayoria de las grandes orgnizaciones de producción y servicios, como en el mercado venezolano e internacional, han incorporado el enfoque del capital humano para alcanzar la vanguardia en los cambios del pensamiento complejo haciendo énfasis en el principio dialógico para mover los cambios en estas organizaciones y el desarrollo de las personas. (Rendueles & Dreber, 2008)

En Venezuela las organizaciones tanto nacionales como extranjeras actuales se encuentran en busca de un espacio que exige un esfuerzo importante de adaptación permanente, todo este proceso obliga a las organizaciones venezolanas a modificar su visión y misión. Por esta y otras razones las personas se ven obligadas a modificar de forma continua su conocimiento, habilidades y la creación de nuevos valores para combinar con los objetivos

y filosofia que se plantean las organizaciones que buscan insertarse de manera no traumática a las exigencias de la nueva economía. (Rendueles & Dreber, 2008)

3.3 Calidad de Servicio

Se concibe a la Calidad de Servicio, como una estrategia básica para enmarcar la estructura y funcionalidad organizativa dentro de parámetros que consideran las expectativas y necesidades clientelares, la importancia del recurso humano para dar respuesta a estas exigencias debe ser determinante para garantizar la calidad de los servicios que ofertan. (Hernandez, Chamaceiro, & Atencio, 2009)

Por lo anterior mencionado, se define la Calidad de Servicio como "la capacidad de satisfacer al cliente en sus necesidades, expectativas y requerimientos, es la satisfacción que se le proporciona al cliente a través del servicio". (Hernandez, Chamaceiro, & Atencio, 2009) Este servicio es generado a partir de la Cultura, Liderazgo y la Organización.

Como antecedentes de la Calidad del Servicio se indica que entre la segunda mitad del S. XVIII y principios del S. XIX se produce la revolución industrial con todas sus implicaciones tecnológicas, sociales, económicas y laborales, período histórico a partir del cual, se concibe la calidad como elemento de medición sobre la producción. Calidad se infiere según dos principios: el de inspección del producto y el de reconocimiento de las habilidades artesanales; en la inspección, el consumidor se orientaba por sus propios conocimientos, experiencias o intuición; en el reconocimiento del artesano, el cliente confiaba en las habilidades, reputación y prestigio del productor. El crecimiento de los aparatos productivos y la complejidad de las redes de servicios evidenciaron la necesidad de establecer altos rendimientos de calidad. La complejidad de los servicios en los sectores que suministran energía, comunicaciones, transporte y comercialización (sector objeto de la investigación), fueron presionando a la aplicación extensiva de la calidad. En la actualidad los resultados sobre participación del factor humano en la Calidad son concluyentes. La calidad del servicio es responsabilidad de toda la organización donde se involucre a todo el que se relaciona directa e indirectamente con los clientes y el servicio que se le presta, porque es lo que en definitiva valora el cliente como una totalidad y no como una propiedad específica del producto, bien o servicio que le ofrecen. Considerando a la calidad como la producción eficiente que el mercado está demandando, siendo la base de esto la productividad y la

competitividad; lo que se puede resumir en la búsqueda del mejoramiento continuo. Por otra parte, la calidad es la adecuación al uso de lo que se está ofreciendo, agregando además satisfacción del cliente; considerando al cliente como todo aquel a quien un producto o proceso impacta. (Hernandez, Chamaceiro, & Atencio, 2009)

3.3.1 Satisfacción

La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc. La satisfacción laboral 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, etc.) (Atalaya, 1999)

Ahora bien, la satisfacción del Cliente Interno requiere de factores claves a considerar, según Uriel (2009), explica que cada miembro de una organización es cliente de otro miembro. En algunos casos, la satisfacción del cliente interno se ha utilizado como una mera herramienta de marketing, arruinando a más empresas de las que ha creado; en otros, la aplicación de los conceptos sobre la satisfacción de los clientes internos como guía para la estrategia de mercado, mejora de la calidad y estructura organizacional ha ayudado a posicionarlas excelentemente. La satisfacción puede ser definida como la provisión y gratificación de todas las necesidades y deseos; se trata de dar respuesta a todas las condiciones y demandas, provocando un sentimiento, un estado mental, de agradecimiento (atendiendo a todo aquello que hace que una persona se sienta contenta). Así mismo considera que, conocer y superar las expectativas de los clientes internos satisfaciendo sus requerimientos, no sólo se le mantiene contento al cliente interno, sino que también consigue un grado mayor de responsabilidad laboral y de conciencia de la calidad total, al igual que la empresa podrá conseguir beneficios tanto en términos humanos como en económicos.

Ante esto, se realiza un plan para el logro de este servicio interno, según Tortolero (2010) el punto de partida para elaborar un plan apropiado de servicio interno es la correcta identificación de los clientes internos, que no sólo son los denominados empleados sino que implica otras dependencias, sectores o personas que utilizan los servicios que aquella organización presta para la consecución de sus metas organizacionales. Sólo se deben determinar el o los clientes principales y de ser posible clasificarlos de acurdo a categorías. (Albrecht, 1992).

En donde, Tortolero (2010) continúa explicando que una vez que se identifican los clientes, se debe conocer sus necesidades y la forma en que la unidad de Recursos Humanos, en relación íntima con su misión, puede ayudarles a satisfacerlas apropiadamente. Hay que tener en mente las misiones de cada departamento o personas de la lista, sus criterios de excelencia y los problemas que tienen que afrontar entre otros aspectos, para que de esta manera establecer la conexión apropiada de actividades a emprender y recursos a utilizar. Ahora se está en la capacidad para definir la calidad del servicio para los clientes internos, utilizando el enfoque de los momentos de verdad y estableciendo para cada uno de los momentos críticos, un criterio específico de calidad que se considere categórico para el cliente. Con esto se puede preparar el paquete de servicio del cliente interno junto con los criterios de evaluación. Estos criterios deben ser discutidos con los clientes internos para ratificarlos, modificarlos o incluir nuevos, debido a que aún no se haya contemplado. Para que de esa manera se tengan grupos de criterios, que sean relevantes en función de las necesidades y en consecuencia una base sólida para hacer una auditoria pertinente del servicio. (Albrecht, 1992; 1998). Se finaliza el proceso con el enunciado de la misión operacional o del servicio. Para Albrecht la gente de la organización, necesita tener un mensaje que marque el rumbo. Los gerentes tienen la responsabilidad de definirla y comunicarla junto con la estrategia del servicio; sólo de esta manera podrán contribuir y apoyar a sus empleados de contacto con los clientes.

Existe un elemento relacionado con la satisfacción que permite al cliente interno desempeñarse con éxito en las empresas y que influye de manera significativa, es el caso de la Motivación, definida como “aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta” (Macmillan, 2012).

Mientras que para Castro (2009), la Motivación Laboral es el mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño de sus integrantes, para esto es necesario pensar en qué puede hacer la organización por estimular a los individuos y a los equipos a dar lo mejor de ellos mismos, de manera que favorezca tanto sus intereses personales, como los de la organización.

Es por ello que para motivar a los trabajadores Macmillan (2012) plantea, que hay que tener en cuenta su escala de valores, su cultura, la situación económica del entorno en el que viven o las metas u objetivos que pretenden alcanzar mediante el trabajo. La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que directivos y gerentes deben valorar a la hora de garantizar la motivación de sus empleados. Para los trabajadores, las principales fuentes de motivación externa son:

– **El dinero**. No obstante, en ocasiones, a medida que un trabajador va mejorando su estatus económico disminuye la importancia que le da al dinero. Por tanto, el dinero no motivará de la misma manera a un trabajador que tiene sus necesidades cubiertas que a un trabajador que lo necesita para subsistir.

– **El reconocimiento dentro de la empresa**. Un reconocimiento continuo puede dejar de ser motivador y debe ser proporcional a la tarea realizada.

– **La responsabilidad sobre el trabajo**. Esta debe corresponder con la formación y las capacidades de cada uno.

– **El reconocimiento social**. Un trabajo valorado y reconocido por la sociedad es una fuente de motivación por sí mismo.

Por lo anterior mencionado, se indica que la gestión de Recursos Humanos es clave para mantener a los individuos con el adecuado estímulo, ya que dentro de sus funciones Recursos Humanos debe organizar y ejecutar las actividades inherentes de forma efectiva, deben desarrollar equipos de trabajo con obligaciones y responsabilidades, colocando personas con las aptitudes óptimas, con el objeto de cumplir a cabalidad los requerimientos de cada puesto de trabajo para tratar de mejorar la situación motivacional, realizando evaluaciones de desempeño a la fuerza laboral, a fin de detectar y propiciar necesidades de capacitación y

desarrollo, con la finalidad de que éstos adquieran los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que requiera el cargo.

3.4 El Cliente

3.4.1 El Cliente Interno

La palabra cliente tiene su raíz en el término latino "cliens" que expresa la cualidad de la persona que se apoya en otra para procurar su ayuda. De acuerdo al Diccionario Enciclopédico ESPASA el cliente(a) es aquella "persona o entidad que suele utilizar los servicios de un profesional o empresa" y "persona o entidad que compra en un establecimiento".

> "De acuerdo al mercadeo y a la nueva orientación empresarial, el cliente es aquel ente, natural o jurídico, a quien va orientada la empresa con el fin de satisfacer de manera adecuada y con una excelente política de calidad las necesidades propias al mismo."(Camacho, 2010)

El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo.

> "En la relación que establece el arte de servir se verán involucrados tres protagonistas fundamentales: La Empresa prestadora del servicio, el representante de la empresa en la persona de vendedor, despachador, agente comercial, etc., y el cliente/usuario. De dicha interacción se generará un beneficio mutuo derivado de la satisfacción adecuada de las necesidades detectadas."(Camacho, 2010)

De acuerdo a Estrada y Borrero (1996), el resultado óptimo se mide de acuerdo a la siguiente máxima: "Satisface a tu cliente sin perjudicar a tu empresa". La Empresa/Organización debe procurar, entonces, que exista un equilibrio en la relación entre sus clientes internos (empleados) y sus clientes externos (Clientes/Usuarios). Para lograr esto se ha de procurar que los encargados de dirigir las actividades propias de la empresa sean capaces de establecer, de acuerdo a la visión estratégica, relaciones adecuadas a nivel

administrativo que motiven a los empleados (en todos los niveles) a ser excelentes en sus relaciones con los usuarios.

Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos.

> "El Capital Humano de la organización. Todos aquellos que intervienen en el proceso productivo y/o se relacionan con los Clientes/Usuarios que buscan la satisfacción de sus necesidades con los bienes/servicios de la empresa. El centro de las actividades empresariales. La razón de ser de la organización. Todo aquel individuo que adquiere y consume directa o indirectamente los bienes/servicios que ofrece la empresa."(Camacho, 2010)

Resumiendo lo expuesto anteriormente, para Karl Albrecht, El cliente interno es todo el personal directo o indirecto que está inmerso en las labores de producción/prestación del bien/servicio que ofrece la organización. Los obreros, empleados administrativos, gerencia media, servicios externos, proveedores de materia prima, etc., son los responsables de la calidad que se ofrece de acuerdo a las necesidades del cliente externo. Cuando el despachador de una tienda maltrata al comprador es un eslabón de la cadena que repercute negativamente hasta el nivel más profundo de la organización, genera una ola de publicidad negativa que golpeará la imagen de la compañía a niveles muy profundos.

Es necesario conocer mecanismo que plantea Albrecht para determinar cómo está funcionando la calidad de servicio dentro de la organización, y así evaluar cada cierto tiempo los aportes y necesidades de los clientes internos, a los que denomina "Momentos de la Verdad" referido a toda situación en la que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio. Se establece un análisis del resultado de los Momentos de la Verdad desde el punto de vista de la calidad y a partir de allí comenzar a mejorar y perfeccionar el servicio. (Garaventa, 2011)

Bermúdez (2012) haciendo referencia a lo planteado por Albrecht, reseña que los Momentos de la Verdad son cualquier situación en la que el ciudadano-usuario se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su gestión. No todos los momentos de la verdad son iguales. En una empresa característica de alto nivel de contacto con el cliente, puede haber más de cien tipos diferentes de momentos de la verdad, pero por lo general, sólo algunos de ellos tendrán un impacto crítico sobre las percepciones de los clientes. Existen los momentos críticos de la verdad que requieren una atención y una dedicaciones especiales. Los gerentes no pueden estar en todos lados a la vez, por lo que necesitan escoger con cautela cuales son los aspectos de la operación que tienen un potencial mayor de impacto, ya sea positivo o negativo, sobre la satisfacción de los ciudadanos y sobre su intención de realizar una nueva compra. Deben controlar estos aspectos especiales del producto y ayudar al personal a dominarlos de forma eficaz.

En este sentido, Bermúdez (2012) indica que se manifiesta como parte importante de los momentos de la verdad un ciclo de servicio, que es la construcción básica de esos momentos, en donde el servicio ya no es tarea del empleado, sino que ahora se convierte en el momento de la verdad que él mismo controla. El empleado ya no fabrica el producto, sino que es parte del mismo. La calidad ya no es una ejecución satisfactoria de la tarea asignada, sino que ahora se la define como el resultado del momento de la verdad. Al igual que el concepto de momento de la verdad, el ciclo del servicio es una poderosa idea para ayudar al personal de servicio a modificar sus puntos de vista y a considerar a los ciudadanos como los ciudadanos los consideran a ellos. El análisis y la mejora de los ciclos de servicio son elementos básicos del proceso de manejo de la gerencia de servicios.

El Triángulo del servicio interno

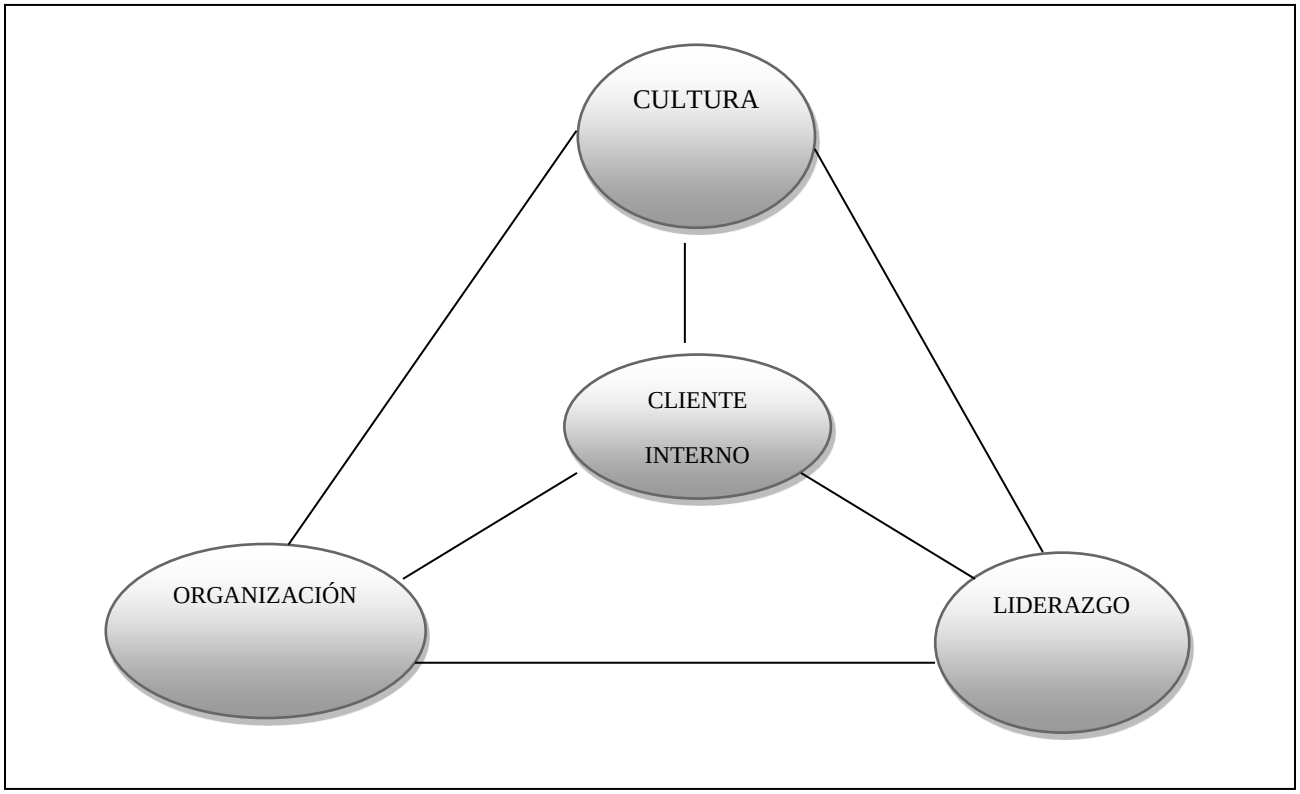


Figura 1. Fuente: (Albrecht, 1998, p. 132.)

La Cultura de Servicio, para Albrecht es generar ambientes de calidad de servicio, se construye partiendo de la plataforma organizativa y su consolidación a través del tiempo, en el que se implanten estrategias simples, en donde se identifiquen los sistemas de necesidades y percepciones en una organización. Se implementa según Albrecht un programa Modelo de Gerencia del Servicio que posee cinco fases: entender al cliente, clarificar la estrategia del servicio, educar la organización, poner en marcha las mejoras fundamentales y hacerlo permanente. (Albrecht, 1998)

Por otro lado, la Cultura del Servicio es vista como el modo en cómo se hacen las cosas e influye sobre el comportamiento y formas de relacionarse de las personas. Se debe establecer: clara visión del servicio, permanente prédica sobre el servicio por parte de los ejecutivos, el cliente esta primero, el servicio de calidad es esperado por todas las personas

involucradas, el servicio de calidad es recompensado. De esta forma se mantiene una actitud amistosa, rapidez, flexibilidad frente a solicitudes inusuales, tiempo de respuesta en marcha, etc. (Garaventa C. , 2011)

Con respecto al Liderazgo se materializa en las acciones de los supervisores directos de los empleados, cuyo papel es atender las necesidades y expectativas de sus trabajadores y motivarlos hacia el logro de las metas, de la misma manera que la gente lo hace con el cliente interno. (Albrecht, 1998). El líder de la Calidad de Servicio debe generar una mentalidad de servicio dentro de la organización, de allí que, escuchando la voz del cliente se podrán conocer sus expectativas, lo que ocurre con el desempeño y por qué, y lo que debe hacerse para mejorar, también es la base para establecer un rumbo estratégico global, es decir, una estrategia de servicio que sirve de guía para el camino a seguir por todos en la organización.(Albrecht & Zemke, 1999). Debe existir por ello una retroalimentación para así implementar mejoras en los procesos, brindando confianza con sus clientes internos.

El tercer componente clave es la Organización, que ofrece el apoyo necesario para que los empleados se sientan satisfechos y para que los lideres puedan cumplir con su labor, lo cual es similar a los sistemas amables diseñados para satisfacer las necesidades de los clientes internos. (Albrecht, 1998). La estructura y los sistemas que han de estar a disposición de los trabajadores tiene algunas características propias del servicio como son: estructura que facilita la velocidad de sus operaciones; continuos cambios que lleve a desarrollar formas que conduzcan a satisfacer las necesidades de terceros y valor agregado en cada uno de sus procesos como elemento fundamental de la supervivencia de la organización. (Vargas & Aldana, 2006).

Mesías (2010) cita al Karl Albrecht en la Gerencia de Servicio, definiendo a los Sistemas Amables como, el sistema de prestación de servicios en que se apoya el empleado está verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación, todo le dice al cliente: “Toda esta infraestructura está para satisfacer sus necesidades”.

Ahora bien, el Cliente Interno, según (Garaventa, 2011) surge de la idea de un asesor de empresas, escritor y conferencista, Karl Albrecht, especialista en gerencia de servicios, estrategias empresariales y de organización que ha desarrollado en los últimos años la idea de "Servicio al Cliente Interno", basado en "si deseas que las cosas funcionen fuera, en primer lugar debes conseguir que funcionen dentro de la empresa". Fundamentado en el Servicio de Calidad Total (SCT), el cual transforma a la organización a partir de una cadena de calidad, que incorpora a todas las personas, los procesos y la infraestructura en la contribución de un resultado final, en donde el Cliente Interno se presenta como un método, en el que cada integrante de la organización posee una misión y un objetivo que cumplir con relación a los objetivos de la empresa.

Ante esa premisa es necesario realizar las siguientes conceptualizaciones sobre el Cliente Interno:

Según Camacho (2011), el cliente interno es todo el personal directo o indirecto que está inmerso en las labores de producción/prestación del bien/servicio que ofrece la organización. Los obreros, empleados administrativos, gerencia media, servicios externos, proveedores de materia prima, etc., son los responsables de la calidad que se ofrece de acuerdo a las necesidades del cliente externo. Cuando el despachador de una tienda maltrata al comprador es un eslabón de la cadena que repercute negativamente hasta el nivel más profundo de la organización, genera una ola de publicidad negativa que golpeará la imagen de la compañía a niveles muy profundos.

Por su parte Rivero (2010), expresa que el cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo. "Cada persona dentro de la organización tiene unas funciones y responsabilidades definidas dentro del proceso al que pertenece. Al destinatario de este "trabajo" le denominaremos "cliente interno". (Muro, 2010)

En la actualidad, para Salvador (2009), las organizaciones están obligadas a enfrentar nuevos retos, a la satisfacción de sus trabajadores o clientes internos, quienes representan la

unidad fundamental dentro del impacto de su labor en relación a la naturaleza del proceso que ejercen dentro de las metas y objetivos de la empresa, más que sus subordinados o empleados constituyen el eslabón fundamental en la cadena de la eficiencia y la sostenibilidad del mercado actual de competencia, tan cambiante y exigente. Mientras el talento humano se sienta más parte de la empresa, más importancia pondrá en el desempeño de sus labores y será capaz de cumplir las exigencias extrínsecas e intrínsecas que el cargo le exija. "La gestión de la satisfacción laboral es una gestión de complemento que tiene lugar en la organización y está dada por la fusión entre las políticas, planes, acciones, y programas encaminados a tocar de cerca los puntos neurálgicos de cada trabajador como célula básica para la reproducción empresarial definiendo así los niveles de exigencias, con el objetivo de conocer el grado de satisfacción de su personal. Una vez que se logre su satisfacción, este multiplicará con creces sus esfuerzos y pondrá más empeño y dedicación en la labor que realiza".(Salvador, 2009)

La satisfacción de los clientes internos es determinante para el éxito o fracaso de cualquier compañía, tanto en sus relaciones con el mercado como en el ámbito organizacional. Las iniciativas para la mejora de la calidad basadas únicamente en resultados externos, en las que falta información de los clientes internos, están inevitablemente condenadas al fracaso. Éstas iniciativas se frustran por desconocimiento de los requerimientos de los clientes internos y la necesidad de conectar la satisfacción y la medida de los avances internos. (Uriel, 2009)

Para darle más relevancia al papel que cumple el Cliente Interno dentro de la organización, se indica brevemente su función e impacto dentro de la misma: Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos. (Aiteco, 2006). De este proceso dependerá el nivel de calidad de los productos o servicios y del éxito que tenga la empresa al lograr los objetivos trazados.

3.4.2 El Cliente Externo

El Cliente, de acuerdo a Arellano (2000) es "el que compra o consigue el producto" y el Consumidor es quien "usa o dispone finalmente" el "producto en cuestión". El Cliente

puede no ser el consumidor de acuerdo a determinadas circunstancias, por ejemplo el hombre que compra a su esposa un producto de higiene femenina no es el consumidor, pero el cliente que compra una hamburguesa en Mc. Donalds para su consumo si está cumpliendo su rol de disposición del producto.

El Cliente Externo es, por tanto, la razón de ser de los esfuerzos organizacionales, es el centro de cada actividad surgida desde la detección de la necesidad, el diseño y producción del bien/servicio, las actividades de marketing tendientes a comercializarlo y el acto final de intercambio con la participación de un representante de la empresa y el comprador. Si se cumplen adecuadamente los acuerdos establecidos entre las partes y la atención es la adecuada se logrará el objetivo de establecer una relación de fidelidad cliente – organización; en caso contrario se estará generando todo un proceso de carácter negativo que afectara a la empresa con desagradables consecuencias.(Camacho, 2010)

Lo adecuado en la relación entre el cliente interno y el cliente externo es establecer una relación de ganar – ganar, sin perjudicar de ninguna forma el futuro económico de la empresa, como explican Estrada y Borrero (1996): “Satisface a tu cliente sin perjudicar a tu empresa

El Triángulo del servicio externo

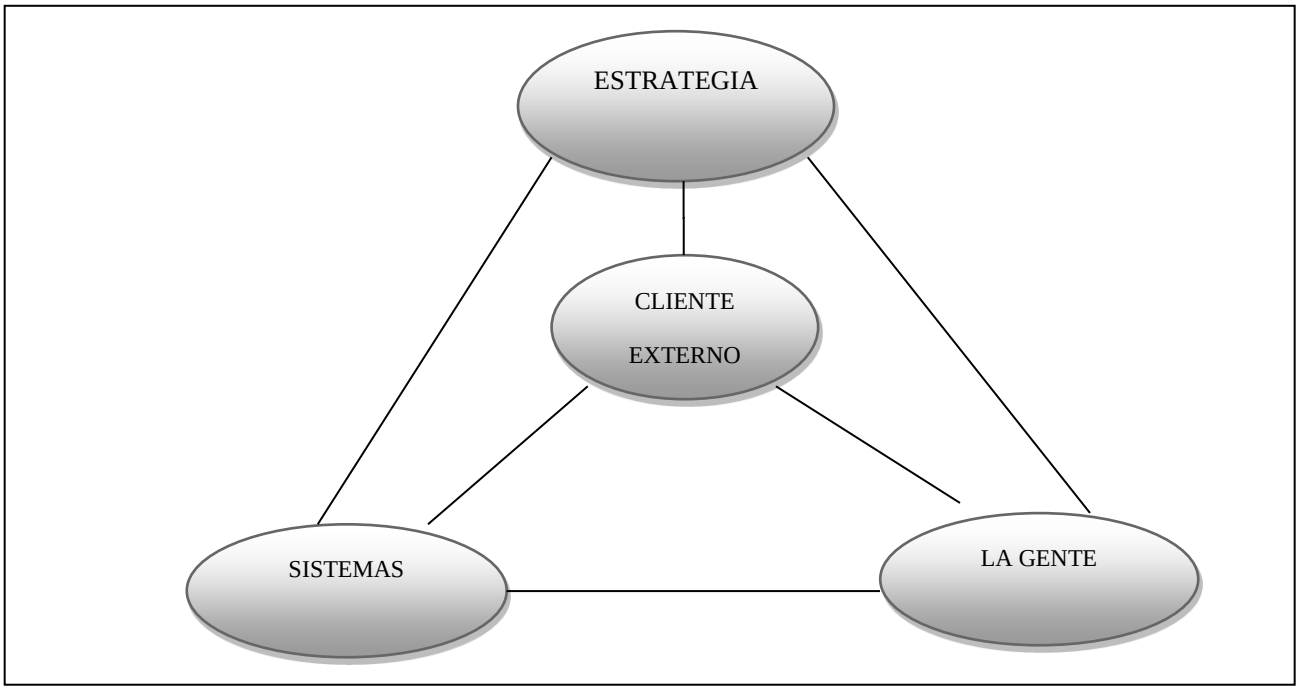


Figura 2. Fuente: (Albrecht, 1988, Gerencia del Servicio)

Para entender la importancia que tiene el Cliente Interno para una organización, es necesario conocer al Cliente Externo que según Albrecht se presenta con los mismo componentes con diferentes denominaciones, como lo son: la Estrategia del servicio, la Gente y los Sistemas.

La Estrategia del Servicio, en el caso del Cliente Interno representa a la Cultura de Servicio, definida por Vargas y Aldana (2006) a través del Triángulo de Servicio Externo planteado por Albrecht en su Gerencia del Servicio, es considerado como una idea unificadora que orienta la atención de la gente de la organización, hacia las prioridades reales del cliente y focaliza a toda la organización. Es el resultado del pensamiento empresarial y toma en cuenta tres elementos: la investigación del mercado, la misión del negocio y los valores, principios y objetivos, los cuales se encuentran en los grandes propósitos organizacionales. (Vargas & Aldana, 2006).

Por su parte, la Gente, en el Cliente Interno representa al Liderazgo presente dentro de la Organización, se puede considerar como el personal de contacto permanente, aquellos integrantes de la empresa, cuya función consiste en atender público o clientes. El personal de contacto debe estar siempre con las personas que con sus decisiones dan vida a la empresa y accionan toda la cadena de valor hacia los clientes. (Vargas & Aldana, 2006)

Los Sistemas y recursos, para el Cliente Interno corresponden a la Organización, desde la alta dirección hasta los empleados de base, deben desempeñarse conforme a los diferentes sistemas, procesos y actividades establecidos, en los cuales se apoya el empleado, ellos deben estar debidamente diseñados para la convivencia del cliente y no para la convivencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, los procedimientos, los métodos de comunicación han de decirle al cliente “estamos para satisfacer sus necesidades”. (Vargas & Aldana, 2006)

A través de estos componentes, se define el Cliente externo como aquellos que buscan satisfacer sus necesidades y expectativas, mediante es uso, consumo, utilización o disfrute de los productos o servicios en su vida cotidiana y pagan a otros por lo que requieren. (Vargas & Aldana, 2006)

3.4.3 Diferencias entre Cliente Interno y Cliente Externo

Como lo fue expresado en los puntos anteriores, en una Organización existen con componentes, o protagonistas esenciales en el funcionamiento y desarrollo de la misma. El capital humano es lo más importante, es el factor determinante en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por ende, podemos sintetizar las diferencias claves entre los 2 tipos de clientes presentes en toda organización.

Tabla N°1. Diferencias entre clientes internos y externos

Diferencias	Clientes Internos	Clientes Externos
Las necesidades que satisfacen	Buscan satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización, poder, seguridad monetaria	Buscan satisfacer una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada, alimentación, transportación, sed, recreación, etc.
Las formas en que retribuyen sus necesidades	Retribuyen la satisfacción de una necesidad mediante el propio esfuerzo físico y mental. Recibe menos dinero que el equivalente al esfuerzo realizado.	Retribuyen la satisfacción de una necesidad mediante el dinero. Paga más que le costo del producto recibido.
El poder de elección del cliente	Los proveedores de trabajo resultan escasos, por lo que los clientes internos están dispuestos a cualquier cosa por conseguir un trabajo donde satisfacer sus necesidades	Cuando se siente insatisfecho con su proveedor, lo puede abandonar y buscar otro (hoy en día no existe un único proveedor de un producto o un servicio, y las diferencias entre los proveedores son cada vez menores)
Duración del proceso de satisfacción de las necesidades (duración del ciclo del servicio)	Es un poco más larga, en este caso generalmente interactúan casi todos los días como mínimo 8 horas de las 24 del día, rara vez son satisfechas sus necesidades de forma inmediata, sino durante el transcurso del tiempo.	La duración de ciclo de servicio resulta relativamente más corta, de forma esporádica, esto hace que se vea obligado a realizar una valoración de la calidad del producto o servicio recibido en función de la relación entre lo que obtuvo y lo que esperaba obtener.

Fuente: (Lopez, 2008)

Por medio del cuadro de diferencias planteado anteriormente, se evidencia que el cliente interno se enfoca en sus necesidades personales lo que se desea, mientras que el externo son necesidades comunes y generales de acuerdo al servicio que preste la organización y de esta manera queda de manifiesto el esfuerzo del cliente interno que es recibido por el cliente externo, que mantienen su relación dentro de una empresa por el servicio prestado y el recibido, en donde cada cliente posee un rol definido y establecido para la misma.

CAPÍTULO IV

MARCO CONTEXTUAL

4.1 Descripción del Estudio

Para lograr la calidad del servicio al cliente interno y satisfacerlo, hay que determinar quién lo va hacer y cómo funciona, la gestión de recursos humanos es la unidad que administra y gestiona en colaboración con toda la organización para lograr la calidad de este servicio, "consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de la técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal, en la medida en que la organización representa el medio que le permite a las personas que colaboran con ella alcanzar objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo." (Chiavenato, 1988).

Es por ello que el departamento de recursos humanos de toda organización desempeña un papel fundamental en el desarrollo humano y profesional de todo el talento que conforma la misma. El proyecto estará vinculado con dicho departamento para conocer cómo se maneja en una empresa de naturaleza extranjera en el logro de la calidad de servicio de sus clientes internos, los cuales la mayoría está formado por personal nacional.

4.2 Unidad de Estudio

4.2.1 Breve historia de la industria petrolera en Venezuela.

El contexto del proyecto se desarrollará en una empresa fuertemente vinculada con la economía Venezolana, la cual está orientada principalmente a la explotación petrolera, como fuente de mayor riqueza e ingreso para la industria nacional.

La historia contemporánea venezolana y sobre todo la del siglo XX se relaciona estrechamente con la historia del petróleo. Esa comprobación previa hace hincapié en la emergencia de un Estado con un poder central instaurado, dependiente de recursos otorgados por compañías trasnacionales que sacan provecho de concesiones en el territorio venezolano.

Un poder perfilado central y consolidado bajo el mandato de Juan Vicente Gómez entre 1908 y 1935 va a originar un cambio en cuanto a la configuración del país con el inicio de la explotación petrolera.(GUIBLIN, 1999)

A principios del siglo XX la actividad económica del país radica en el sector agrícola y principalmente en las exportaciones del cacao y del café cuyo crecimiento se justifica por una demanda constante de los países europeos o estadounidenses. Por ser un país agrícola se considera uno de los países más pobres de América latina hasta la inauguración de un nuevo modelo de desarrollo económico y la modernización del Estado y de la sociedad civil que posibilita la sustitución de las exportaciones agrícolas por el proceso de exportaciones masivas de petróleo. “Con el auge de la explotación del petróleo a comienzos del presente siglo se asentó en nuestro país un gran proyecto nacional: la modernización.” (Tito, 2008) El auge de las exportaciones petroleras transforma el país rural en un país fuertemente urbanizado, modificando la actividad de la población y la ideología de la producción y el mercado.

Específicamente se tomara el sector petrolero, ya que existen empresas de carácter extranjeras que trabajan de la mano con empresas nacionales en la explotación y obtención del petróleo como fuente de riqueza y desarrollo mundial, esto con la finalidad de conocer cuáles son los elementos determinantes dentro de la cultura, liderazgo y dotación de herramientas por parte de la organización entre las unidades y como esta se ve determinada por la calidad del servicio que se le presta al cliente interno, como elemento fundamental en el desarrollo de la empresa.

4.2.2.- Historia y Descripción de una empresa extranjera con importancia en el sector petrolero en Venezuela

En tal sentido, se ha considerado relevante y objeto de estudio establecer las estrategias de servicios en la empresa petrolera de origen estadounidense ChevronCorporation, quien participa en proyectos en Venezuela, dedicado a la producción de petróleo y productos asociados, tanto en tierra firme (costa adentro) como costa afuera, a través de asociaciones con Petróleos de Venezuela, Sociedad Anónima (PDVSA). Actualmente participan en seis proyectos importantes, entre los cuales se pueden mencionar los denominados Petroboscán, Petroindependiente, Petroindependencia, entre otros.

Chevron, es una empresa presencia activa en más de 180 países alrededor del mundo. Participa en todas las operaciones de explotación, producción, refinación, transporte, comercialización y generación de energía. Con sede en California – Estados Unidos, busca ser la empresa más admirada por su gente, sus alianzas y su desempeño. Se constituye como una empresa petroleraestadounidense con existencia desde 1911 en California, tras la disolución del *trust* Standard Oil, la cual dispone de importantes yacimientos petrolíferos y de gas natural, refinerías de petróleo y buques petroleros, se desarrolla dentro de la industria petrolera y minera a nivel mundial. Su plan de negocio lleva un gran progreso, ya que, ha logrado establecerse en países Latinoamericanos, como lo son Argentina, Brasil, Colombia, Trinidad y Venezuela. (Home, 2013)

En Venezuela, Chevron es socio de Petróleos de Venezuela (PDVSA) en las empresas mixtas Petroboscan y Petroindependiente ubicadas en el Estado Zulia, y en Petropiar ubicada en el Estado Anzoátegui donde se produce y refina el crudo extra pesado de la faja, para transformarlo en producto de alta aceptación en los mercados. Chevron es socio de PDVSA en la empresa mixta Petroindependencia para el desarrollo del campo Carabobo 3 en la Faja del Orinoco. En la actualidad Chevron es operador del bloque 2 y 3 de la PlantaformaDeltana y ha sido invitado a participar en el primer tren de Gas Natural Licuado del país.

En la actualidad la cabeza central de la organización está representada por Don Stelling, quien ocupa el cargo más alto del organigrama como Director – Gerente de *Chevron Latinoamérica Exploración y Producción*. Es preciso señalar que en Venezuela se encuentra la sede principal a nivel administrativa de Chevron Latinoamérica, la cual es llamada a lo interno como LABU, que constituyen a la Argentina, Brasil, Colombia, Trinidad y Venezuela.

Chevron busca personas orientadas a impulsar el mundo de la manera más limpia e inteligente, por eso emplea a personas con habilidades para trabajar en equipo para mantener su posición de alto desempeño, personas enfocadas en la seguridad personal y el cuidado del medio ambiente, personas orientadas al logro y resultados efectivos y positivos, personas con alto nivel de integridad y capaces de transformar los problemas en soluciones. (Chevron, 2012)

Chevron representa una organización de naturaleza transnacional, por ende, se obtiene un cultura un tanto diversa en función de costumbres, relaciones interpersonales entre otras, pero en si la organización a través de su gran valor de Diversidad, busca involucrar a todos lo que la componente en la estrategia empresarial, a través de las relaciones interpersonales, la **comunicación** es un factor determinante dentro del desarrollo empresarial, el contacto de los unos con los otros, por ello el hablar inglés es obligatorio, ya que, el contacto con personal que ocupe cargos gerenciales alto dentro del organigrama es a diario, existe el respeto pero para Chevron todo su personal pertenece a un mismo estándar.

La estrategia de Chevron va orientada hacia la seguridad y excelencia operacional, donde los objetivos son mantener y mejorar el desempeño de clase mundial en seguridad, ambiente y confiabilidad. Se enfoca en la ejecución de proceso crítico de la excelencia operacional y en el compromiso de los líderes con los empleados, contratistas y socios a fin de fortalecer y difundir la cultura de excelencia.

La cultura organizativa es un poco diversa ya que, se tienen contacto con personas de cualquier país del mundo, los denominados expatriados; como con persona procedente de otros estados de Venezuela, los denominados impatriados. Por ende, Chevron es una organización pluricultural. (Chevron, 2012)

Chevron en su página oficial expresa que enfoca su gestión en '*Ayudar a construir países y comunidades'*. Sabemos que las alianzas basadas en el beneficio mutuo son la mejor forma de construir comunidades Fuertes y autosuficientes y un ambiente de negocios estable. El objetivo es ayudar a mejorar la calidad de vida de los países y comunidades que hospedan y en los cuales opera Chevron. Desde África hasta Latinoamérica, construye alianzas duraderas y mutuamente beneficiosas, que estimulan un crecimiento económico y desarrollo social sustentable.

CAPÍTULO V

MARCO METODOLÓGICO

El objetivo de este capítulo se especifica sobre los aspectos esenciales a nivel metodológico con el cual se llevó a cabo la investigación, cubriendo los siguientes puntos: Tipo de Investigación y Diseño de Investigación, Población y Muestra, Operacionalización de Variables, Estrategias, Técnicas e Instrumento de recolección de datos, procedimiento de recolección de los datos, procesamiento de los datos, validación cualitativa y cuantitativa del instrumento.

5.1 Tipo de Investigación y Diseño de Investigación

El tipo de investigación indica la profundidad del estudio, por ello para Analizar la Calidad de Servicio al cliente interno nacional del nivel supervisorio por la unidad de recursos humanos, en una empresa extranjera perteneciente al sector petrolero y energético, con base a los componentes del triángulo de servicio de Karl Albrecht, se abordaró a través de un estudio Exploratorio Descriptivo, se señala un estudio Exploratorio, ya que el objetivo fue examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, de manera que se pudo familiarizar con el tema diciendo cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno, para lograr describirlo, es el caso de un estudio Descriptivo, el cual buscó especificar las propiedades/características importantes de personas, grupos o fenómenos que sean sometidos a análisis.(Toro & Parra, 2006, págs. 137-138)Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos. Mediante esta definición se plantea que el fenómeno a describir corresponde a la Calidad de Servicio al Cliente Interno según Karl Albrecht y sus componentes que lo caracterizan ofrecidos por la Gestión de Recursos Humanos.

El Diseño de la investigación pretende “dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma” (Rossel, 2005). Por su parte Blanco (2011) Se refiere al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en

una investigación. En este sentido se utilizó un diseño No Experimental en el cual "…no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p. 189). Es por ello, que la Calidad de Servicio al Cliente Interno no es una variable que se puedo manipular, sino que ya estaba dada, solo se pudo observar su comportamiento mediante el estudio de sus componentes establecidos por Karl Albrecht.

Según su dimensión temporal corresponde a un Diseño Transversal o Transaccional "se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p. 192). La investigación no se dio en distinto tiempos, sino en un mismo momento donde se logró medir la Calidad de Servicio al Cliente Interno nacional en la empresa extranjera del sector petrolero y energético.

5.2 Unidad de Análisis

Entendiendo que la unidad de análisis según Rebollo (2008) son los componentes del universo sobre los cuales se medirán las variables en estudio, en este caso corresponde a la opinión de los empleados de Chevron sobre la calidad de servicio ofrecida por Recursos Humanos.

5.3 Población y Muestra

Cuando se habla de Población se refiere a "un agregado total de casos que cumple con una serie predeterminada de criterios" (Robledo, 2004). La población es la unidad que se desea estudiar, en este sentido se considera que la población a investigada fue el nivel supervisorio nacional de Chevron, ya que se reconoce que dentro de una organización existen diversos tipos de clientes con necesidades y niveles de poder diferentes. Partiendo de este punto, se considera que el personal supervisorio posee mayor objetividad, visión estratégica y puede evaluar de forma más directa el servicio ofrecido por la gerencia de Recursos Humanos.

(Larrazabal & Somoza, 1999) En Chevron, empresa transnacional, en la cual su sede principal está en la ciudad de Caracas.

Para llevar a cabo la investigación se estableció una Muestra representativa de la población estudiada, definida como: “tomar una porción de una población como subconjunto representativo de dicha población” (Grajales, 2000). En este sentido, la muestra corresponde al nivel supervisorio nacional ubicado en la ciudad de Caracas, entendiendo que Chevron posee tres sedes en Venezuela, las cuales son Puerto la Cruz, Maracaibo y Caracas, en donde la principal razón de este muestro intencional esta dado porque la unidad de Recursos Humanos está ubicada en la ciudad de Caracas y para efectos de esta investigación es necesario la opinión del nivel supervisorio nacional que posea contacto directo con esta unidad que presta servicio a sus clientes internos y conocimiento de cómo se da su gestión. Aplicándose un muestreo teórico en la empresa que representan la población a estudiada, este tipo de muestreo se caracteriza según Glaser y Strauss (2012) por ser un proceso de recolección de datos para generar una teoría por la cual el analista conjuntamente selecciona, codifica y analiza su información y decide qué información escoger luego y dónde encontrarla para desarrollar su teoría tal como surge. Las decisiones iniciales para la recolección teórica de información, están basadas solamente en una perspectiva general y sobre un tema general o el área del problema.

Se presenta a continuación la siguiente disgregación con la finalidad de conocer cómo está constituido el nivel supervisorio en Chevron:

- Total nivel supervisorio Chevron (Ciudades: Puerto la Cruz, Maracaibo y Caracas) = 239
- Total nivel supervisorio Expatriados = 31
- Total nivel supervisorio Nacional= 166
- Total nivel supervisorio Ciudad de Caracas= 46
    - Gerentes de primera línea =10
    - Gerentes de segunda línea = 12
    - Coordinadores de área/ Supervisores/ Líderes = 24

Para la muestra tomada del total de la población de Chevron, se les aplicaró el instrumento a managers, coordinadores y supervisores de las siguientes áreas:

- Gerencia de Finanzas.
- Gerencia de Asuntos Públicos.
- Gerencia de Excelencia Operacional &Higiene y Seguridad.
- Gerencia de Cadena de Suministros.
- Gerencia de Tecnología e Información.
- Gerencia de Recursos Humanos, a la cual de manera simultánea se aplicará entrevista grupal a los líderes de la unidad, para conocer sus estrategias en cuanto al servicio que prestan a la empresa, y saber si poseen un modelo de gerencia de servicio interno.

5.3.1 Tabla N°2. Operacionalización de la Variable: Calidad de Servicio (Cuestionario)

NOMINAL	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
CALIDAD DE SERVICIO	Es la capacidad de satisfacer al cliente en sus necesidades, expectativas y requerimientos, es la satisfacción que se le proporciona al cliente interno a través del servicio generado a partir de la Cultura, Liderazgo y la Organización.(Hernandez, Chamaceiro, & Atencio, 2009)	**Cultura de servicio:** percepciones y necesidades sobre los ambientes de calidad de servicio, a partir de la consolidación de la plataforma organizativa e implementación de estrategias simples. (Albrecht, 1998)	Visión Integral de la Cultura de Servicio	7
			Percepción sobre el Tiempo de Respuesta	1
			Percepción sobre la Confiabilidad	2,3
			Percepción sobre la Atención	4,5,6
		Liderazgo enfocado en el servicio: Acciones de los supervisores que atienden a las necesidades y expectativas del cliente interno y los motiva al	Visión Integral del Liderazgo enfocado en el servicio	8
			Expectativas	9
			Motivación al logro de metas	10,11,12

		logro de las metas. (Albrecht, 1998).	Necesidades	13
		Organización orientada al servicio: apoyo necesario para que empleados y líderes cumplan con su labor, sistemas amables diseñados para satisfacer necesidades de los clientes internos. (Albrecht, 1998).	Visión Integral de la Organización orientada al servicio	14
			Instalaciones físicas	15, 16, 21
			Políticas	17
			Métodos y procesos de comunicación	18, 19
			Procedimiento	20

5.3.2 Tabla N°3. Operacionalización de la Variable: Calidad de Servicio (Entrevista Grupal)

NOMINAL	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS de Entrevista Grupal
CALIDAD DE SERVICIO	Es la capacidad de satisfacer al cliente en sus necesidades, expectativas y requerimientos, es la satisfacción que se le proporciona al cliente interno a través del servicio generado a partir de la Cultura, Liderazgo y la Organización.(Hernandez, Chamaceiro, & Atencio, 2009)	**Cultura de servicio**	Tiempo de Respuesta	1, 16
			Confiabilidad	1, 2, 14
			Atención	1, 2, 4,5
		Liderazgo enfocada en el servicio	Expectativas	9, 20
			Motivación al logro de metas	3, 10
			Necesidades	9, 14,
		Organización orientada al servicio	Instalaciones físicas	7, 19, 18
			Políticas	6, 8, 10, 12, 14, 15,23
			Métodos y procesos de comunicación	4, 5, 11, 22
			Procedimiento	13, 21

5.4 Estrategias, Técnicas e Instrumento de recolección de datos

Para la presente investigación se consideró pertinente que para recolectar los datos, se debía aplicar un instrumento que se ajustará al modelo de estudio, en otras palabras, según Hernández (1991) el instrumento debe estar diseñado para el estudio específico de la variable de investigación, y aplicable en la empresa seleccionada del sector petrolero (Chevron) que permita abarcar todos los componentes claves que conforman el Triángulo de Servicio Interno propuesto por Karl Albrecht, como lo son la Cultura, el Liderazgo y lo que ofrece la Organización enfocados en el servicio, a través de la Gestión de Recursos Humanos. Como se mencionó anteriormente se aplicó a una muestra representativa por medio de un muestreo teórico, para lograr garantizar a través de la escogencia de aquellos que se encuentre más vinculados con la unidad de recursos humanos en el nivel supervisorio administrativo, una validez y confiabilidad del procedimiento de recolección y análisis de información. Por ello, para el estudio se planteó la aplicación de un Cuestionario de elaboración propia con preguntas que aborden todas las dimensiones de la variable, cuyas respuestas estarán codificadas en escalas, este instrumento será aplicado en el nivel supervisorio nacional del área de caracas para aquellos que reciben el servicio prestado por Recursos Humanos.

Con el fin de obtener la información necesaria para la investigación, este Cuestionario permitió cubrir todos los indicadores presentados en la Operacionalización de variables, con preguntas cerradas, con respuestas que van de “Totalmente de acuerdo” a “Totalmente en desacuerdo” (ver tabla 4), facilitando el procesamiento de los datos al momento de su aplicación donde se deben cumplir con ciertas pautas, el primero de ellos se refiere a la validez y el segundo a la confiabilidad.

Se presentará a continuación la codificación que se presenta en el instrumento de recolección:

Tabla N° 4. Codificación de ítems

Código	Categoría de respuesta
1	Totalmente de acuerdo
2	De acuerdo
3	Neutral
4	En desacuerdo
5	Totalmente en desacuerdo

Fuente: Elaboración propia

Otra herramienta a utilizada para la recolección de los datos, fue la aplicación de una Entrevista Grupal a los 6 líderes de la unidad de Recursos Humanos, esto para obtener la visión de la propia unidad de cómo se aplica su estrategia de servicio, la funcionalidad de su implementación y conocer su percepción de la cultura de servicio, el enfoque de liderazgo sobre el servicio y el apoyo que ofrece la organización para que esto se lleve a cabo. Las entrevistas grupales "consisten en exponer a un grupo de personas a una pauta de entrevista semi-estructurada. Es una entrevista que sigue un esquema semejante al de la entrevista individual. Sin embargo, el entrevistado no es un individuo, sino un grupo de cinco o seis personas, seleccionadas por ser representativas de algún segmento importante de la organización, como por ejemplo, miembros de un departamento, o representantes de los empleados, o mandos medios, u obreros, etc." (Rodriguez, 2005, pág. 103)

5.5 Validación y confiabilidad del instrumento

Se evaluaron los resultados de la prueba piloto y de esa manera se le realizaron las modificaciones necesarias, determinando su validez y confiabilidad, detallando que cubra con todas las dimensiones e indicadores, para luego aplicar el instrumento final a la muestra que se determinó como representativa, a través de un muestreo teórico. El instrumento corresponde a un Cuestionario de preguntas cerradas, se pasó al análisis de los datos obtenidos, que por las

características que presenta fue un análisis descriptivo que comprende: “distribución de frecuencias, medidas de tendencia central, desviación estándar, varianza” (POSECO, 2008).

En la presente investigación, se empleó la validación de contenido, definida por Hernández y Baptista (2003) como el grado en que el instrumento refleja un dominio especifico de contenido de lo que se mide. A tal efecto, se diseñó una primera versión de los instrumentos. Para ello se les entrego un (a) instrumento de validación previamente diseñado, (b) el modelo del cuestionario diseñado, (c) una breve descripción del problema y los objetivos de la investigación, (d) el cuadro de la operacionalización de la variable.

5.5.1 Validación Cualitativa

Para una validación cualitativa se aplicó el juicio de los expertos basado en la concordancia de las respuestas con los objetivos, dimensiones e indicadores del estudio, mediante una escala de valoración de ponderaciones cualitativas y se planteó en términos de comprobar: (a) si los ítems eran representativos de la variable que se quería medir, (b) si las preguntas eran las adecuadas para recoger la información y responder así los objetivos de la investigación, (c) si los ítems se encontraban relacionados con el tema de la investigación, (d) si existe coherencia en la redacción de los ítems.

Los resultados de las opiniones aportadas por los expertos consultados indicaron que los ítems eran pertinentes, los expertos consultados fueron los siguientes:

- **Tito La Cruz:**
  Profesión: Sociólogo; consideró pertinente las preguntas con los objetivos, las preguntas con las variables, medianamente suficiente con las dimensiones (señaló la redacción de preguntas con relación a la dimensión); pertinente las preguntas con indicadores y adecuada redacción de las preguntas. Aprobando finalmente el instrumento de Calidad de servicio al cliente interno.
- **Eduardo Quevedo:**
  Profesión: Industriólogo; consideró pertinente las preguntas con los objetivos, las preguntas con las variables, las preguntas con las dimensiones; pertinente las preguntas con indicadores y adecuada redacción de las preguntas. Aprobando finalmente el instrumento de Calidad de servicio al cliente interno.

- **Scarlet Rotjers:**

  Profesión: Industriólogo; consideró pertinente las preguntas con los objetivos, las preguntas con las variables, las preguntas con las dimensiones; pertinente las preguntas con indicadores y medianamente adecuada la redacción de las preguntas, por lo que sugirió la corrección de alguno ítems. Aprobando finalmente el instrumento de Calidad de servicio al cliente interno.

- **José Luis Rijo:**

  Profesión: Sociólogo; consideró pertinente las preguntas con los objetivos, las preguntas con las variables, las preguntas con las dimensiones; pertinente las preguntas con indicadores y adecuada redacción de las preguntas. Aprobando finalmente el instrumento de Calidad de servicio al cliente interno.

Seguidamente a sugerencias se procedió a:

- Revisar la redacción de 4 ítems a fin de conferirle mayor claridad.
- Confeccionar la segunda versión del instrumento, que luego de ser revisada por los expertos validadores, se convirtió en la versión definitiva.

La versión definitiva del cuestionario se muestra en el ANEXO A.

5.5.2 Validación Cuantitativa

Para la validación cuantitativa se aplicó una prueba piloto a 10 personas del nivel supervisorio nacional de los 40 totales que corresponden a la muestra final, los cuales fueron registrados en SPSS para su análisis. Los datos se registraron de dos maneras estadísticas:

1. Estadística descriptiva: la cual se utilizó para describir datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos relacionando así las dimensiones de la variable. Dicha estadística será analizada bajo la forma de distribución de puntuaciones o frecuencias que consiste en un “conjunto de puntuaciones ordenados con sus respectivas categorías” (Hernandez Sampieri, 2004)

Las categorías utilizadas son; totalmente de acuerdo = 1, parcialmente de acuerdo = 2, indiferente = 3, parcialmente en desacuerdo = 4 y totalmente en desacuerdo = 5

1. Estadística inferencial: se tomó la decisión de trabajar con estadística inferencial para poder generalizar los resultados obtenidos de la muestra de la población. La estadística inferencial utilizada fue el Alpha de Cronbach el cual "Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes."(Hernandez Sampieri, 2004)

Por tanto consideramos el valor del alpha como un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen. Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80.(Hernandez Sampieri, 2004)

El valor del alfa expresa la confiabilidad que arrojo la aplicación del instrumento creado para obtener datos en la investigación, lo que también se traduce en estabilidad, "la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos", es decir, se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento, al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.(Hernandez Sampieri, 2004)

Para indicar el resultado arrojado por el coeficiente de Alfa de Cronbach, se presenta a continuación:

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°5. Coeficiente del Alfa de Cronbach para instrumento (Cuestionario)
Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de ítems	N° Casos
0,83	21	10

Considerando que el coeficiente es de 0,83 su confiabilidad es alta y suficiente para la aplicación del instrumento en la muestra final. En simultaneo, a las 10 personas del nivel supervisorio nacional, se les indicó que señalarán del 1 al 4 (siendo 1: excelente, 2: buena, 3: regular, 4: mala) la evaluación cualitativa sobre el instrumento aplicado, donde se tomaron 4 variables a medir:

1. Redacción de los ítems
2. Estructura de los ítems
3. Relación de cada ítems con el tema de investigación
4. Coherencia en la presentación de los ítems.

Los resultados son los siguientes:

Tabla N°6. Evaluación Cualitativa de instrumento en prueba piloto

Cargo	Redacción	Estructura	Relación Ítems	Coherencia	
Supervisor	1	1	1	2	
Gerente de1°linea	2	1	1	1	
Gerente de 2°linea	1	2	1	1	
Coordinador	1	1	1	1	
Supervisor	1	1	1	1	
Supervisor	1	1	1	2	
Coordinador	1	2	2	1	
Supervisor	1	1	1	2	
Coordinador	2	1	2	1	**TOTAL**
	1,222222	1,222222	1,222222	1,333333	1,25

Fuente: Elaboración Propia.

Escala

1=Excelente

2 =Buena

3= Regular

4= Mala

Se refleja en esta evaluación cualitativa que se encuentra entre la escala de Excelente y Buena (1,25) en cuanto a redacción, estructura, relación con ítems y coherencia de los mismos. Ubicando al instrumento en una posición válida para ser aplicado en la muestra final.

Por lo que se puede concluir que el índice de confiabilidad (Alfa de Cronbach) es elevado, lo que se traduce en que la medición no está contaminada con error y la aplicación del instrumento a la población a estudiar demostrará estabilidad en los resultados y servirá para lograr el objetivo general de la misma. Los datos arrojados permiten a su vez que puedan ser incluidos en el análisis de la muestra final.

5.6 Procedimiento de recolección de los datos

El primer paso para la aplicación del ambos instrumentos (tanto cuestionario como entrevista grupal) se acudió a la empresa estudiada, se conversó con el Gerente de Recursos Humanos para explicarle de que constaba el estudio, su objetivo, que personal estaría involucrado y los beneficios que obtendría, para posteriormente ser aprobado por él y por el departamento de Cumplimiento que se encargaría de la revisión de los instrumento, por temas de Confidencialidad dentro de la empresa.

Como parte de la investigación se solicitó un organigrama para conocer como está constituida la organización, ubicando el nivel supervisorio, de esta manera poder aplicar un muestreo intencional donde se seleccionaría el nivel supervisorio nacional ubicado en Caracas, y a su vez seleccionando el área de Recursos Humanos para la aplicación de la entrevista grupal. Es importante aclarar que al momento de ponernos en contacto con el área de Recursos Humanos, éstos indicaron que por temas de confidencialidad sólo se pueden tomar apuntes, sin grabaciones ni fotografías, adicional a ello los cargos deberían tener otras denominaciones por temas de seguridad, se facilitó como soporte para el estudio (ver Anexo C) una carta elaborada por el Gerente de Recursos Humanos explicando lo anteriormente mencionado (más adelante será explicado a detalle).

Ya cumplido el proceso de aprobación tanto en la unidad de Recursos Humanos como en la unidad de Cumplimiento, se pasó a la aplicación del cuestionario al nivel supervisorio nacional directamente con cada uno de ellos, para luego realizar la entrevista grupal al nivel supervisorio de Recursos Humanos, recolectando toda la información necesaria para el estudio.

5.6.1 Limitaciones del estudio

En el estudio realizado surgieron limitaciones que son de importancia para indicar, como es el caso de la accesibilidad a los cargos del nivel supervisorio, la empresa a investigar por temas de seguridad de su información y de su personal, sugirieron que para poder recoger la información necesaria se tendría que cambiar las denominaciones de los cargos, indicando con ello que debían reflejar Gerente de línea 1, Gerente de línea 2 y Coordinadores, Supervisores, lideres. Adicionalmente otra de las limitaciones es referida a las grabaciones y fotografías para llevar a cabo la entrevista grupal a las seis personas del nivel supervisorio nacional de Recursos Humanos, los cuales sólo permitirían tomar notas y elaborar un informe por temas de confidencialidad. Para respaldo del estudio en el Anexo (C) se encuentra una carta elaborada por el Gerente de Recursos Humanos explicando lo anteriormente señalado para la validez de la información recolectada en la entrevista grupal.

5.7 Procesamiento de los datos

Para el procesamiento de los datos, para el instrumento cuantitativo, el cuestionario, fue vaciado sus datos en el programa SPSS versión 19, de manera de arrojar el coeficiente de alfa de cronbach, estadísticos descriptivos e inferenciales. Por la presentación del estudio, se decidió mostrar los resultados en Excel.

Ahora bien, para el análisis de los resultados, por parte del Cuestionario se indicaron rangos para indicar que tan de acuerdo o en desacuerdo está el nivel supervisorio nacional ubicado en la ciudad de Caracas con la calidad el servicio que la unidad de Recursos Humanos ofrece, tomando de escala del 1 al 5, recordando que las opiniones se basan en tres dimensiones claves (Cultura, Liderazgo y Organización):

Tabla N°7. Valor de la Calidad de Servicio (Cuestionario)

Valor	Escala	Zona o área
1.00	Totalmente de acuerdo	**Buena Calidad del Servicio**
2.00	De acuerdo	
3.00	Neutral	**Mediana Calidad del Servicio**
4.00	En desacuerdo	**Baja Calidad del Servicio**
5.00	Totalmente en desacuerdo	

Fuente: Elaboración Propia.

Por lo que se expresa que para existir una Buena Calidad del Servicio al Cliente interno debe estar ubicado entre el 1.00 al 2.00 (totalmente de acuerdo- parcialmente de acuerdo).

Por otra parte, para el análisis de la entrevista grupal se decidió abordarlo a través del análisis de contenido, el cual muestra una unificación de la información recolectada. Facilita la visualización de los mecanismos, herramientas y procesos de la corporación en conjunto con su estrategia de calidad, aportara los elementos necesarios para analizar los resultados del estudio y dar una conclusión y recomendación idónea para la investigación.(Noguero, 2002)

- **Componentes del Análisis de Contenido para la Entrevista Grupal**

Todo proyecto o plan de investigación mediante la técnica de análisis de contenido ha de distinguir varios elementos o pasos diferentes en su proceso. En el siguiente análisis se estructurara de la siguiente manera:

1.- Determinar el objeto o tema de análisis.
2.- Determinar pregunta y respuesta de cada etapa de la entrevista.
3.- Comprobar la fiabilidad del sistema.
4.- Breve conclusión de la información recolectada (Noguero, 2002)

CAPÍTULO VI

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Para el análisis de los resultados se tomará la totalidad de la muestra para el análisis del Cuestionario constituido por 21 preguntas cerradas y la entrevista grupal de 22 preguntas, arrojando los siguientes resultados:

6.1 Análisis de Cuestionario

Para el análisis del Cuestionario se pasó a vaciar los datos en el programa SPSS versión 19, con la finalidad de obtener datos estadísticos como la mediana, la media y la moda, recordando que para el análisis final se plantea, según la escala utilizada en el instrumento, lo siguiente:

Tabla N°7. Valor de la Calidad de Servicio (Cuestionario)

Valor	**Escala**	**Zona o área**
1.00	Totalmente de acuerdo	Buena Calidad del Servicio
2.00	De acuerdo	
3.00	Neutral	Mediana Calidad del Servicio
4.00	En desacuerdo	Baja Calidad del Servicio
5.00	Totalmente en desacuerdo	

Fuente: Elaboración propia

Se utilizará lo anteriormente planteado para el análisis de los datos e información recolectada, de la siguiente manera:

Tabla N° 8. Análisis Descriptivo por dimensión sobre la Calidad de Servicio al Cliente Interno

	Cultura del Servicio	**Liderazgo enfocado en el Servicio**	**Organización orientada al servicio**	**Promedio**
Media	1,46	1,58	1,68	1,57
Moda	1	1	1	1
Desv. Tip.	0,551	0,58	0,688	0.606

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla N° 8 se muestra datos descriptivos por cada una de las dimensiones establecidas en el instrumento aplicado al nivel supervisorio nacional en la empresa Chevron, cubriendo la totalidad de la muestra final.

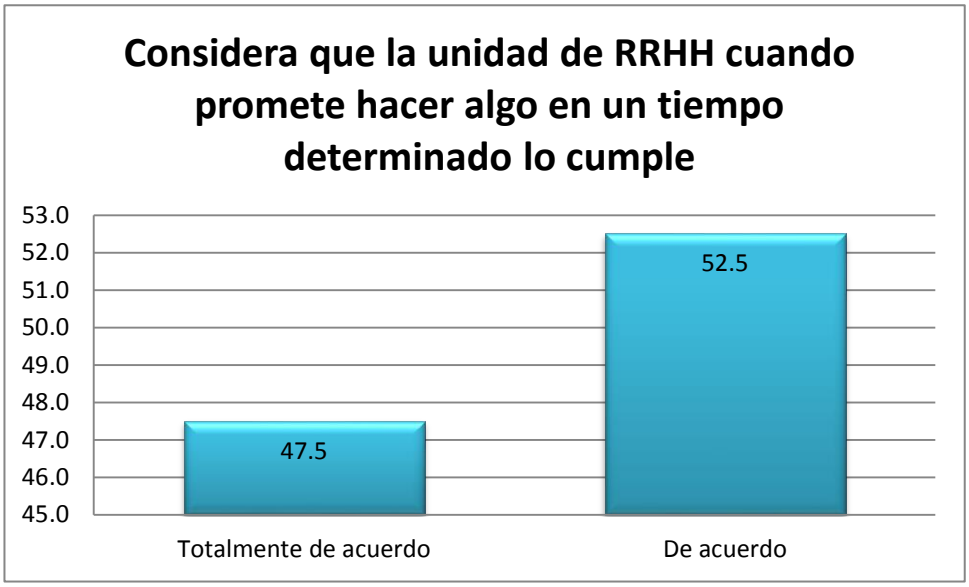
Los datos obtenidos en la muestra final indican una desviación de 0.60 indicando con ello la dispersión de los datos, en el cual la se evidencia con una media de 1,57 que existe poca dispersión en los datos, siendo las respuestas consistentes entre sí, en el que la moda, es decir, el dato que más se repite allí corresponde al 1 en la escala del 1 al 5 evidenciado en el instrumento, correspondiendo a Totalmente de acuerdo como respuesta más frecuente.

Las medias obtenidas en cada una de las dimensiones poseen un comportamiento constante, su variación es poca, sin embargo, la media más baja, es decir, más cerca de uno, corresponde a la dimensión Cultura del Servicio, reflejando con ello, en términos generales, que el nivel supervisorio está de acuerdo con los ambientes de calidad generados por la unidad de Recursos Humanos. Por su parte, la media más alta, es decir, más cerca de dos, corresponde a la dimensión Organización orientada en el servicio, en el que consideran que existen sistemas amables que apoyan sus labores.

6.1.1. Análisis de dimensión Cultura de Servicio

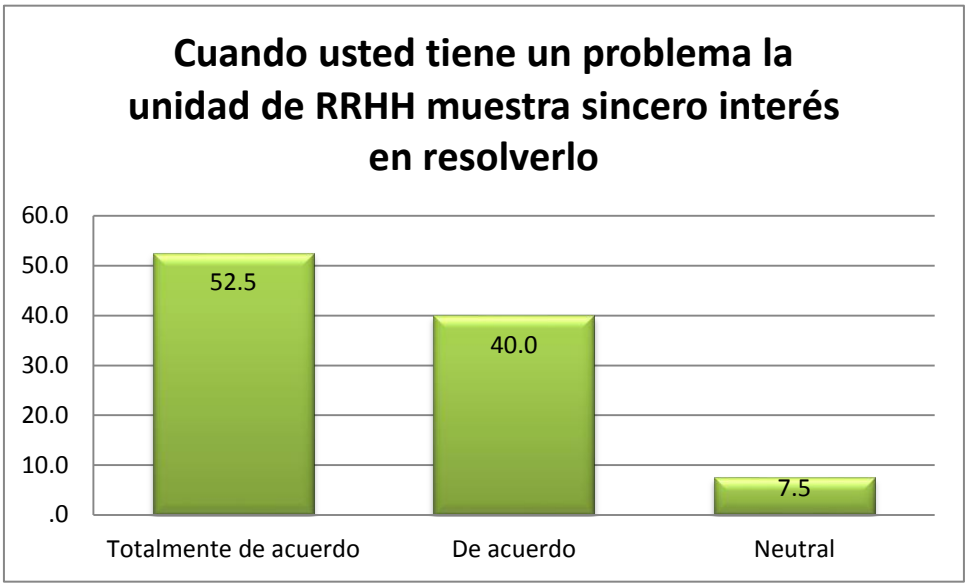
Para el análisis de la dimensión Cultura de servicio, se abordará cada ítem de tal forma que se pueda conocer los datos arrojados por cada uno de ellos, su relación con el indicador correspondiente y el impacto que esto conlleva al análisis final.

Gráfico N°1.Análisis de ítem#1 (Cuestionario)



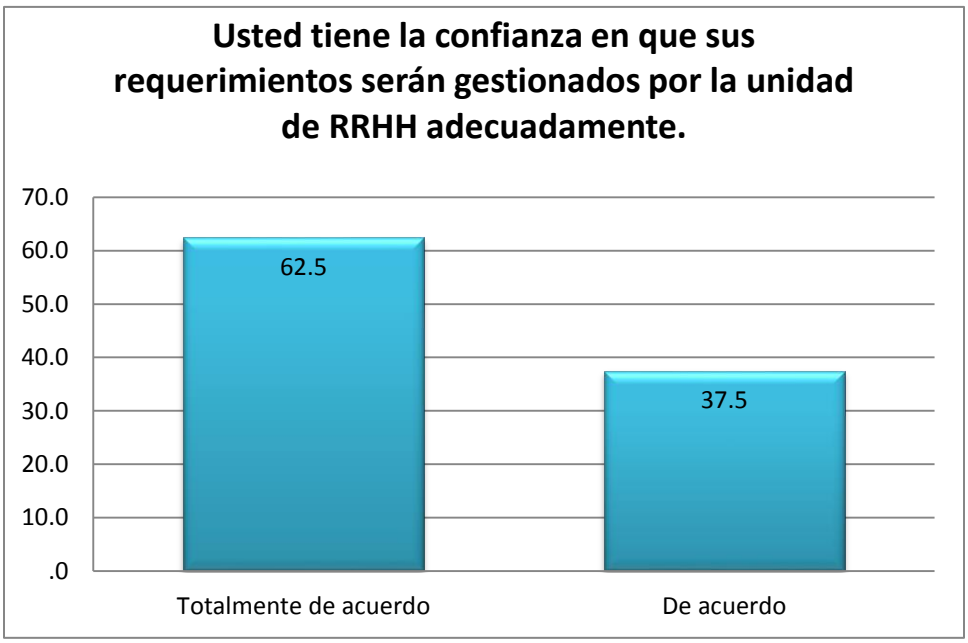
En el gráfico N°1 se evidencia las opiniones y percepciones del nivel supervisorio nacional ubicado en la ciudad de Caracas sobre que la unidad de Recursos Humanos cuando promete hacer algo en un tiempo determinado lo cumple, arrojando que el 52,5% de la muestra final está de acuerdo con ello, y un 47,5% está totalmente de acuerdo, por lo que se evidencia que el tiempo de respuesta a requerimientos por parte de esta unidad es la esperada por este cliente interno, contribuyendo a la cultura de servicio y a la calidad del mismo.

Gráfico N°2. Análisis de ítem#2 (Cuestionario)



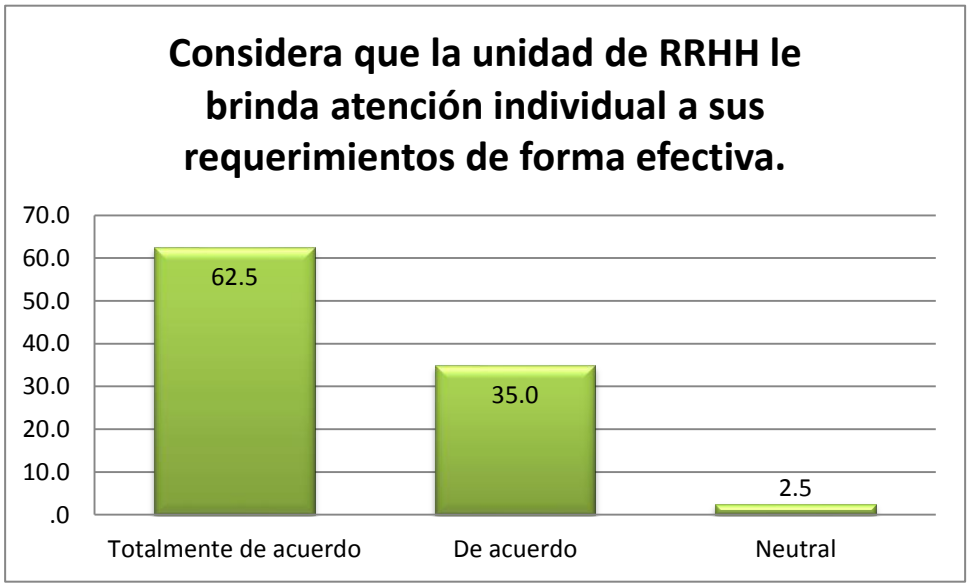
El gráfico N°2 representa la percepción que posee el nivel supervisorio nacional sobre la confiabilidad que da la unidad de Recursos Humanos al mostrar sincero interés en resolver un problema, en el que un poco más de la mitad de la muestra final está totalmente de acuerdo con ello, con un 52,5%, un 40% está de acuerdo y se hace presente un 7,5% que es neutral, es decir, no poseen esa percepción sobre total confiabilidad por parte de la unidad de Recursos Humanos.

Gráfico N°3. Análisis de ítem#3 (Cuestionario)



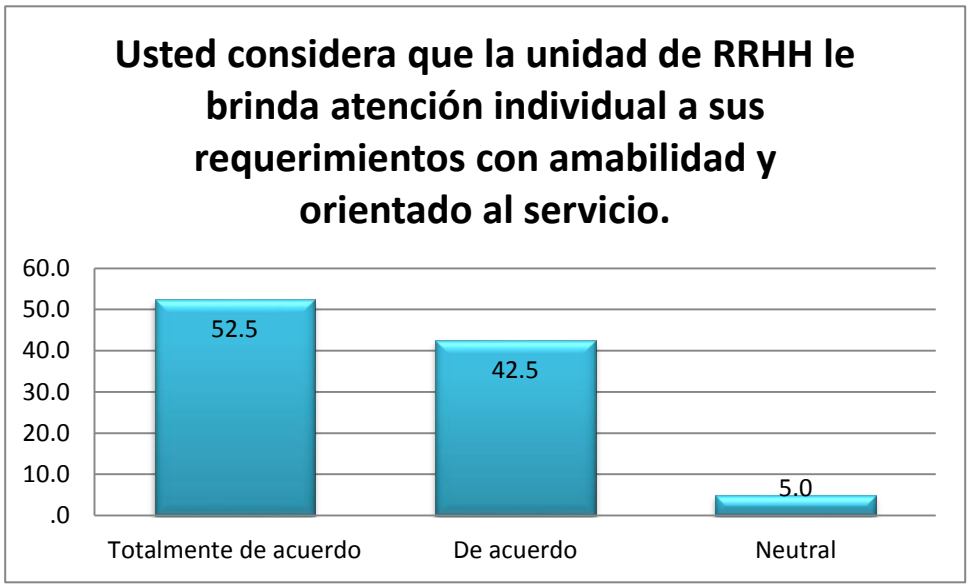
Ahora bien, el gráfico N°3 representa de igual forma la confiabilidad que da la unidad de Recursos Humanos al nivel supervisorio nacional, al estar un 62,5% totalmente de acuerdo con que esta unidad va a gestionar sus requerimientos adecuadamente, siendo este un porcentaje significativo para el nivel de confianza que tiene este nivel supervisorio con la gestión y el servicio que presta esta unidad, siendo esencial para la Cultura del servicio y su calidad.

Gráfico N°4. Análisis de ítem#4(Cuestionario)



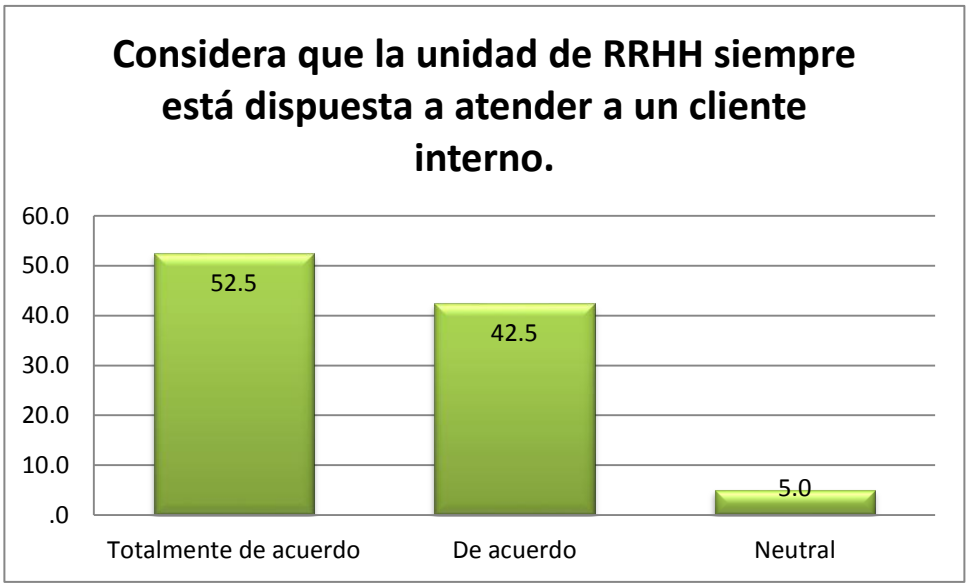
Continuando con los ítems correspondiente a la dimensión Cultura de servicio, el grafico N°4 es referido a la percepción que posee el nivel supervisorio nacional sobre la atención ofrecida por la unidad de Recursos Humanos, a través de la atención individual a sus requerimientos de forma efectiva, arrojando un 62,5% que está Totalmente de acuerdo con ello, a pesar de existir cierta variabilidad en las respuestas, en su mayoría consideran que como parte de una cultura de servicio la atención individual es efectiva, contribuyendo a la calidad del servicio interno.

Gráfico N°5. Análisis de ítem#5 (Cuestionario)



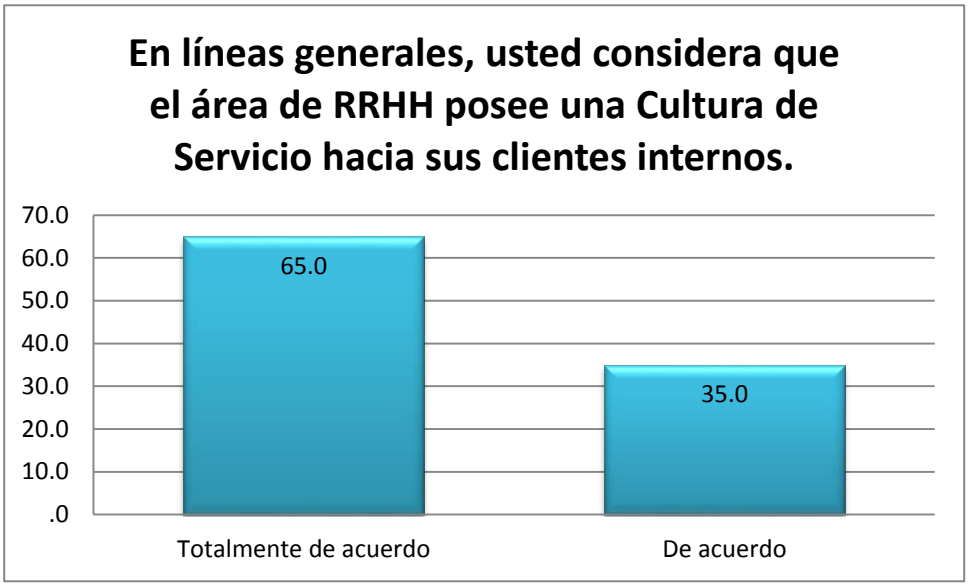
Como se evidencia en el gráfico N°5 la atención individual a los requerimientos del nivel supervisorio nacional realizado con amabilidad y orientado al servicio, según sus percepciones y opiniones están un 52,5% totalmente de acuerdo con que esto es así, junto a un 42,5% de acuerdo, reflejando cierta variación en sus respuestas, pero con la inclinación a que la atención vista desde la amabilidad, en términos generales ofrecida por esta unidad es la esperada, por ellos.

Gráfico N°6. Análisis de ítem#6 (Cuestionario)



Ahora bien, el gráfico N°6 perteneciente al indicador en cuanto a la percepción que posee el nivel supervisorio nacional sobre la atención que reciben de la unidad de Recursos Humanos, refleja cómo un 52,5% está totalmente de acuerdo con que esta unidad está dispuesta a atender siempre al cliente interno y un 42,5% de acuerdo, como parte de la atención brindada, las opiniones del nivel supervisorio se inclinan a que ésta es la esperada por ellos, siendo este indicador clave para la Cultura de servicio y el ofrecer una calidad a los clientes internos.

Gráfico N°7. Análisis de ítem#7 (Cuestionario)

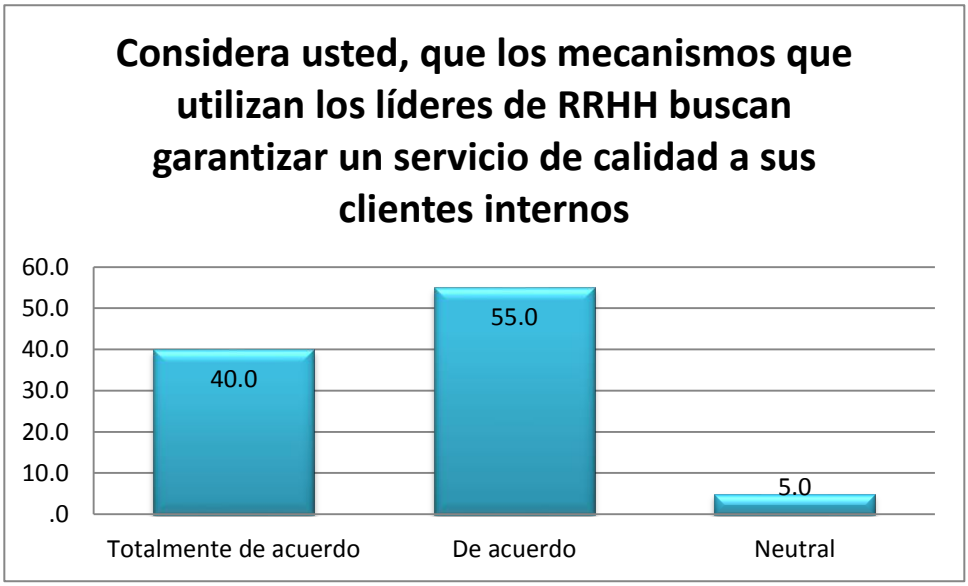


Para conocer la visión integral que posee el nivel supervisorio nacional ubicado en la ciudad de Caracas, se establece en el grafico N°7 la opinión en cuanto a que la unidad de Recursos Humanos posee una Cultura de servicio hacia sus clientes internos, donde se observa que un 65% de la muestra final está totalmente de acuerdo con ello y un 35% está de acuerdo, esto establece que esta unidad contribuye a ofrecer una Cultura de servicio, a través de su gestión.

6.1.2. Análisis de dimensión Liderazgo enfocado en el Servicio

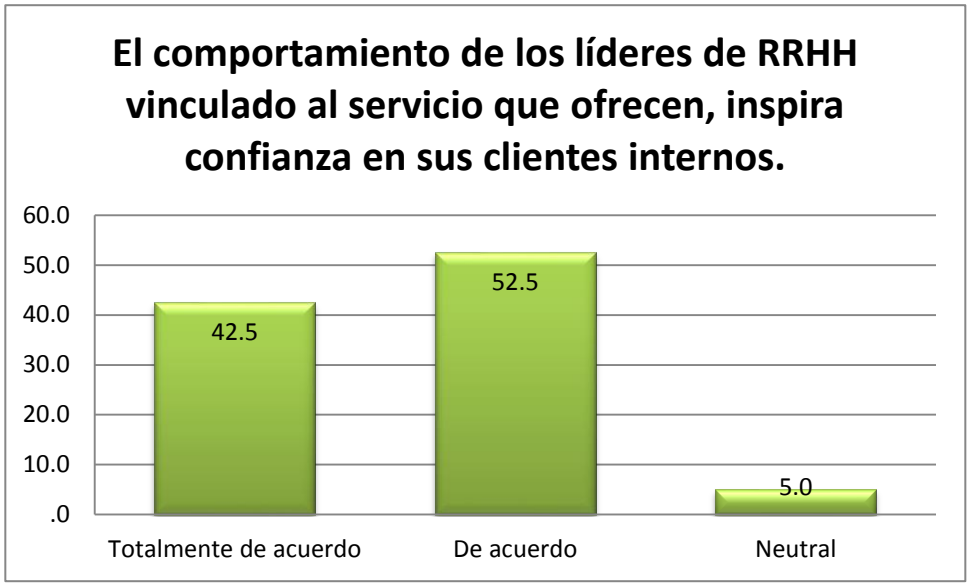
Por su parte, el análisis de la dimensión Liderazgo enfocado en el servicio está compuesto por seis ítems, se abordará cada uno de ellos de tal forma que se pueda conocer los datos arrojados por cada uno de ellos, su relación con el indicador correspondiente y el impacto que esto conlleva al análisis final.

Gráfico N°8. Análisis de ítem#8 (Cuestionario)



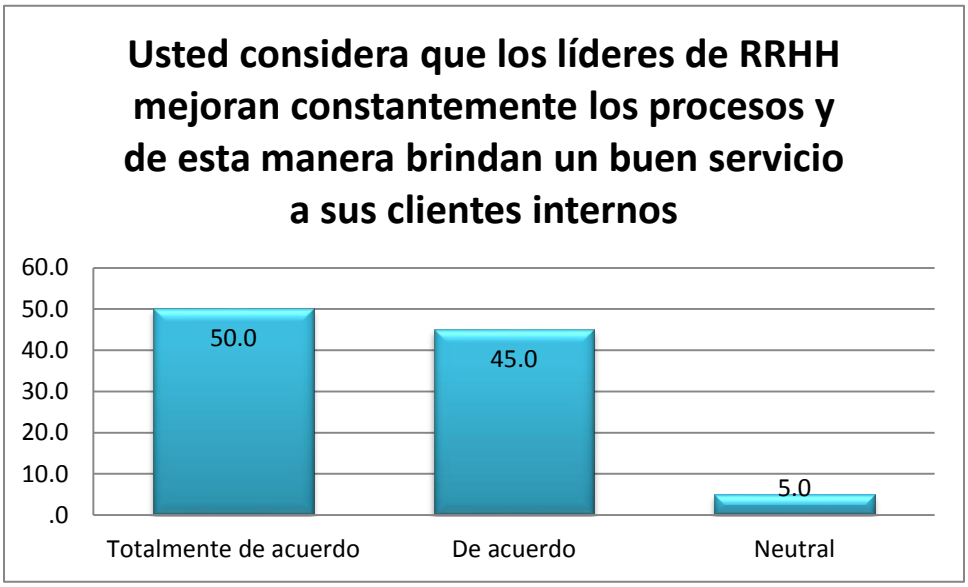
El gráfico N°8 representa en términos generales, como el nivel supervisorio nacional opina sobre los mecanismos que utilizan los líderes de Recursos Humanos que buscan garantizar un servicio de calidad a sus clientes internos, arrojando que un 55% de ellos está de acuerdo con ello, un 40% totalmente de acuerdo, es decir, según opiniones de éstos, los líderes de Recursos Humanos contribuyen a través de sus acciones, al servicio interno de la empresa.

Gráfico N°9. Análisis de ítem#9 (Cuestionario)



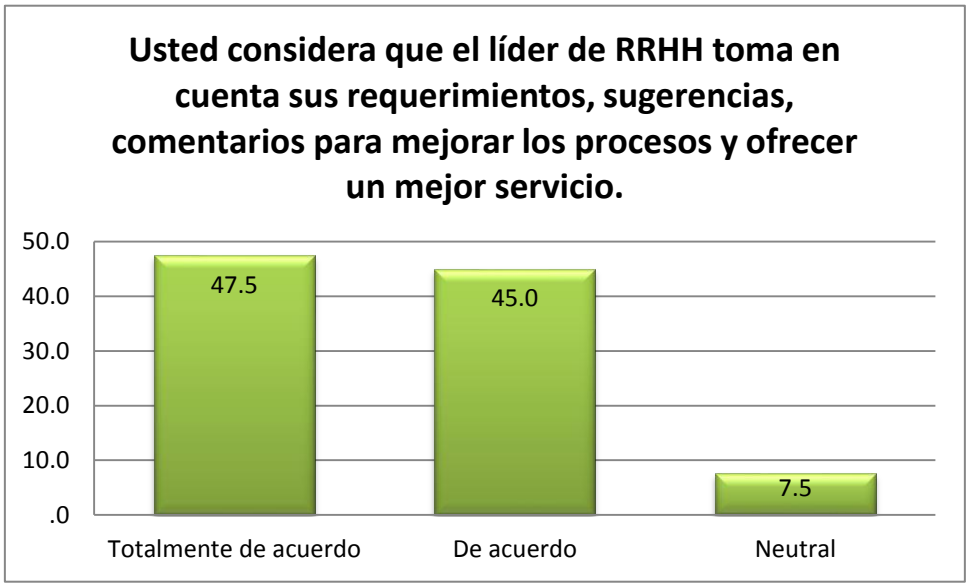
En el gráfico N°9 se refleja uno de los indicadores importantes para el Liderazgo enfocado en el servicio, correspondiente a cubrir con las expectativas de los clientes internos, es por ello que su comportamiento debe inspirar confianza a sus clientes, en este caso, al nivel supervisorio nacional ubicado en la ciudad de Caracas, los cuales están un 52,5% de ellos está de acuerdo, existiendo cierta variabilidad en sus respuestas, claves para ofrecer calidad de servicio.

Gráfico N°10. Análisis de ítem#10 (Cuestionario)



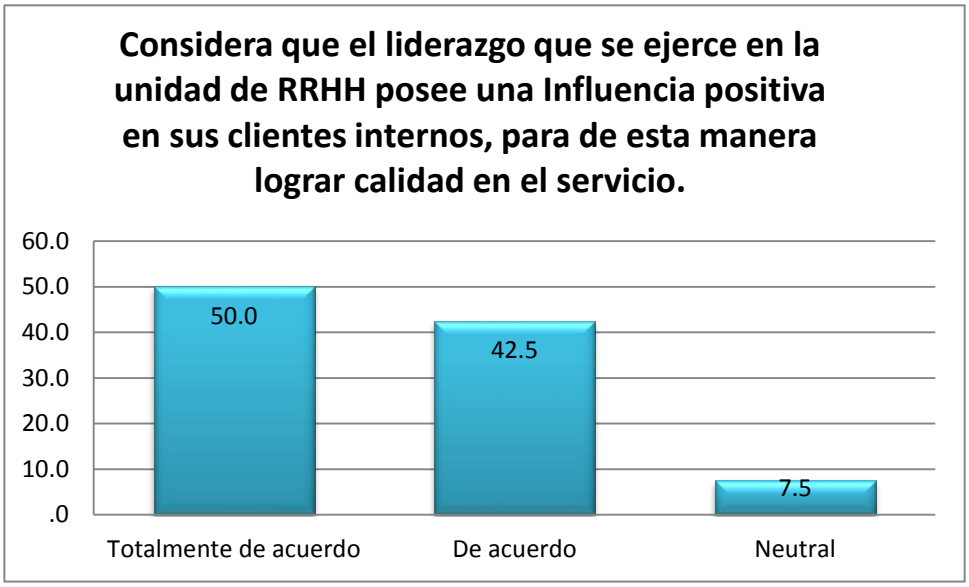
Para indicar como es la opinión del nivel supervisorio nacional sobre la motivación al logro de las metas, el gráfico N° 10 arroja que un 50% de la muestra final está totalmente de acuerdo con que los líderes de Recursos Humanos mejoran constantemente los procesos, permitiéndoles el mejorar en sus labores, otro 45% está de acuerdo con ello, junto a un 5% que es neutral, contribuyendo está inclinación de los resultados a un liderazgo enfocado en el servicio interno.

Gráfico N°11. Análisis de ítem#11 (Cuestionario)



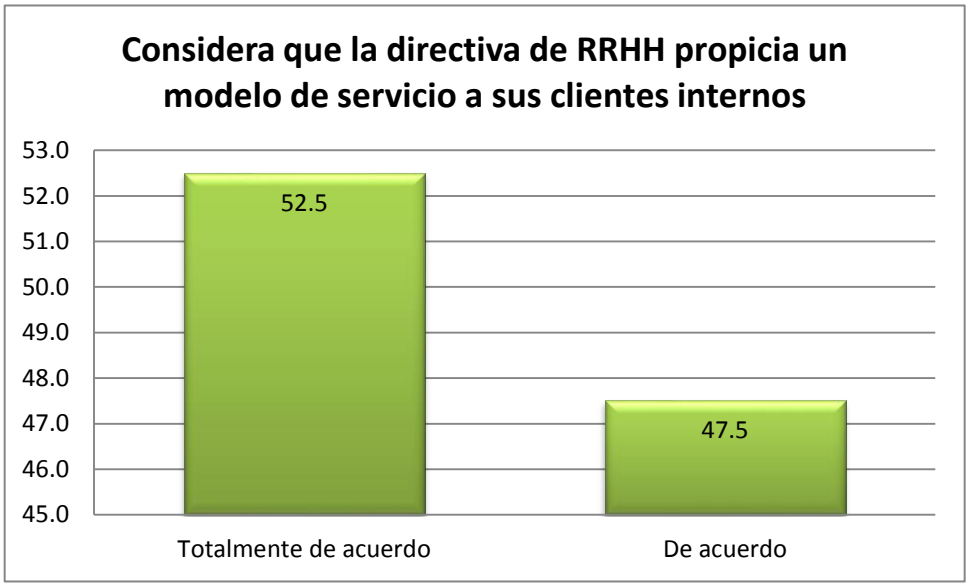
Continuando con el análisis del indicador motivación al logro de metas, se plantea en el gráfico N°11 sí considera el nivel supervisorio nacional que el líder de Recursos Humanos toma en cuenta sus requerimientos, sugerencias y comentarios para mejorar sus procesos, de esta forma cumplir con sus metas, un 47,5% está totalmente de acuerdo, un 45% está de acuerdo y un 7,5% es neutral, a pesar de la existencia de cierta variabilidad en las respuestas de la muestra final, las respuestas se inclinan a estar de acuerdo en que el líder de Recursos Humanos toma en cuenta sus opiniones para la mejora del servicio.

Gráfico N°12. Análisis de ítem#12 (Cuestionario)



En el gráfico N°12 se observan los resultados correspondientes a el liderazgo ejercido por la unidad de Recursos Humanos que posee una influencia positiva en sus clientes internos, en el que el 50% del nivel supervisorio nacional opina estar totalmente de acuerdo con ello, mientras que un 42,5% está de acuerdo y un 7,5% es neutral, los resultados establecen que la influencia positiva que los motiva a lograr una calidad del servicio no es del todo la esperada por la totalidad de la muestra final.

Gráfico N°13. Análisis de ítem#13(Cuestionario)

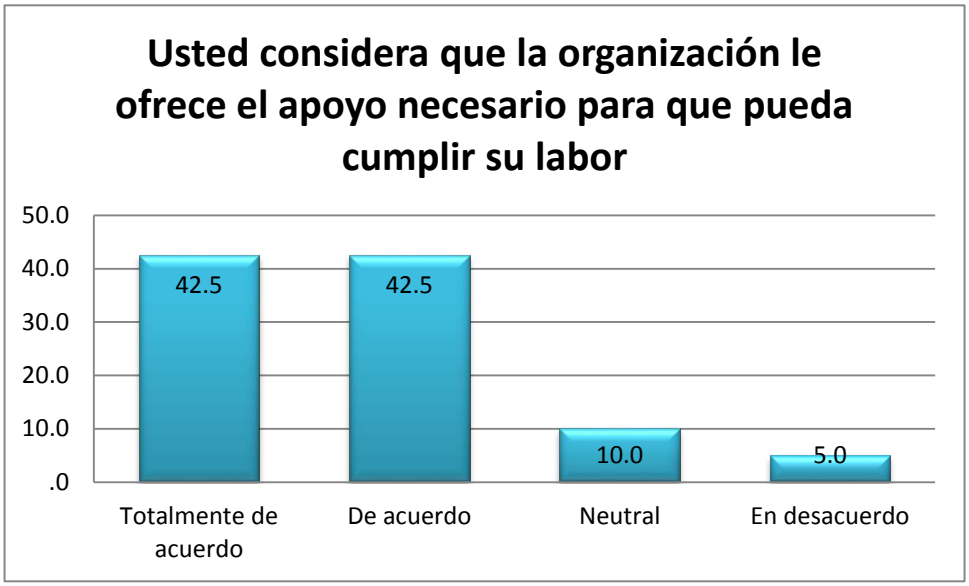


Para conocer los resultados arrojados al medir el indicador necesidades, a través del gráfico N°13 que establece si el nivel supervisorio nacional considera que la directiva de Recursos Humanos propicia un modelo de servicio a sus clientes internos, es decir, cubriendo sus necesidades a partir del servicio que ofrecen, un 52,5% de ellos está totalmente de acuerdo con ello y un 47,5% está de acuerdo, por lo que esto contribuye a el liderazgo de esta unidad enfocado al servicio y a la calidad de éste.

6.1.3. Análisis de dimensión Organización orientada en el Servicio

Por último, se analizará la dimensión Organización orientada en el Servicio compuesta por ocho ítems, se abordará cada uno de ellos de tal forma que se pueda conocer los datos arrojados por cada uno de ellos, su relación con el indicador correspondiente y el impacto que esto conlleva al análisis final.

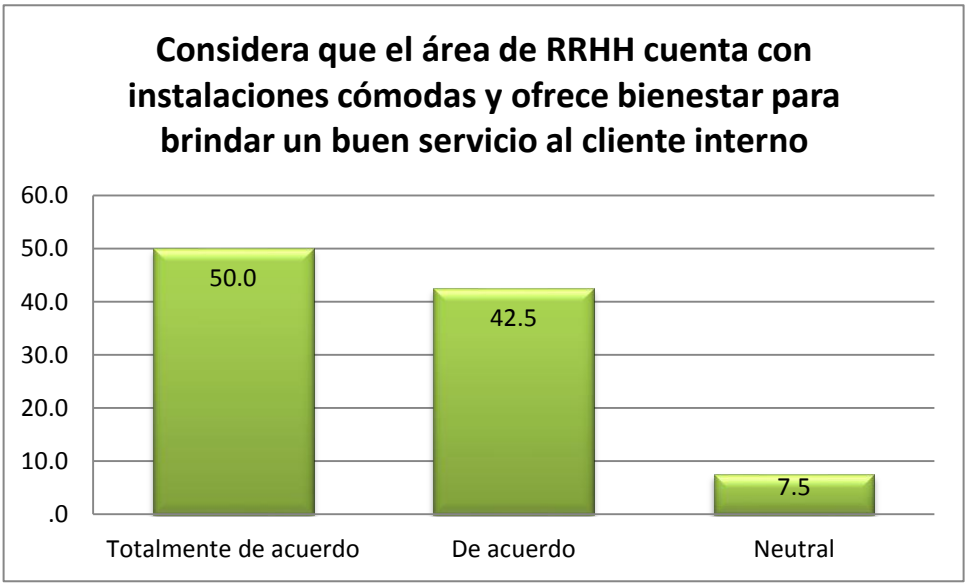
Gráfico N°14. Análisis de ítem#14(Cuestionario)



Se observa en el gráfico N°14 la visión integral que posee el nivel supervisorio nacional ubicado en la ciudad de Caracas, sobre el apoyo que le da la organización para que puedan cumplir con su labor, arrojando que tanto totalmente de acuerdo como de acuerdo poseen un 42,5% cada uno, existe un 10% neutral y un 5% está en desacuerdo, si bien es cierto que se mantiene con mayor porcentaje el estar de acuerdo con este apoyo, una parte de este

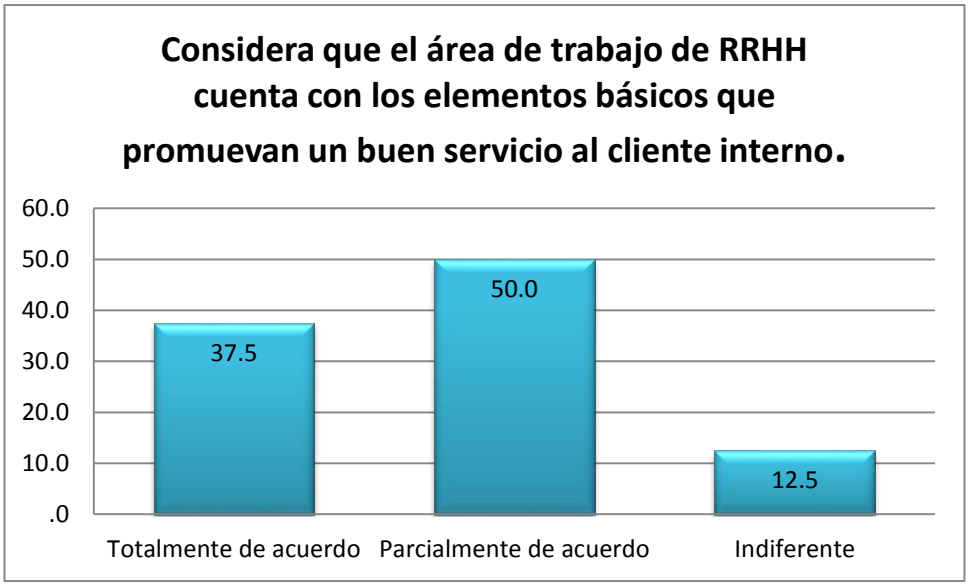
cliente interno no lo está o le es indiferente, tema que impacta a la Organización y en el servicio que ésta presta a sus clientes internos.

Gráfico N°15. Análisis de ítem#15(Cuestionario)



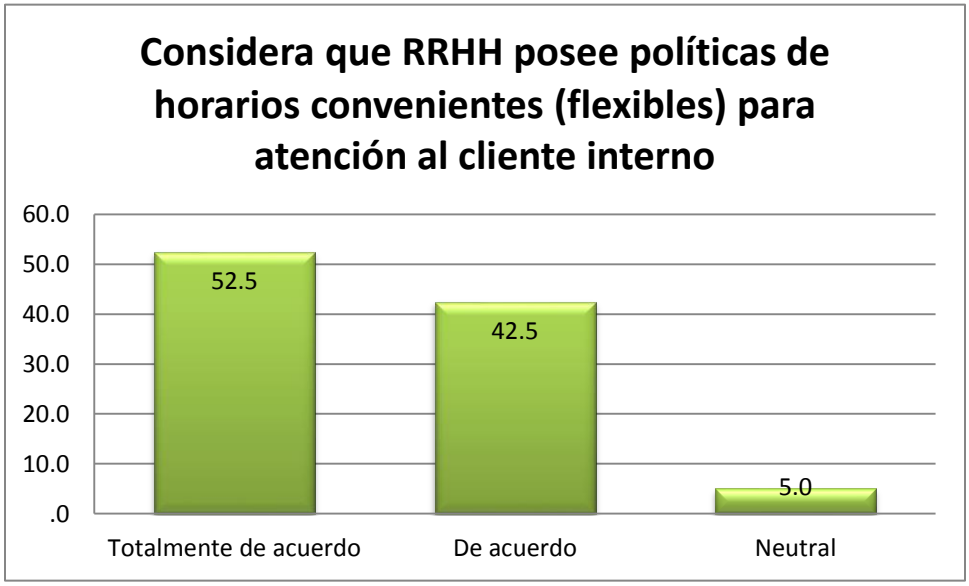
El gráfico N°15 muestra la opinión del nivel supervisorio nacional en cuanto a las instalaciones físicas de la empresa, en el que considera entre un 50% (totalmente de acuerdo) y un 42,5% (de acuerdo) estar de acuerdo con que éstas son cómodas y de esta manera ofrecen bienestar y buen servicio al cliente interno, sin embargo existe un 7,5% que no esta tan de acuerdo con esta afirmación (neutral), siendo las instalaciones físicas un apoyo importante para los clientes internos.

Gráfico N°16. Análisis de ítem#16(Cuestionario)



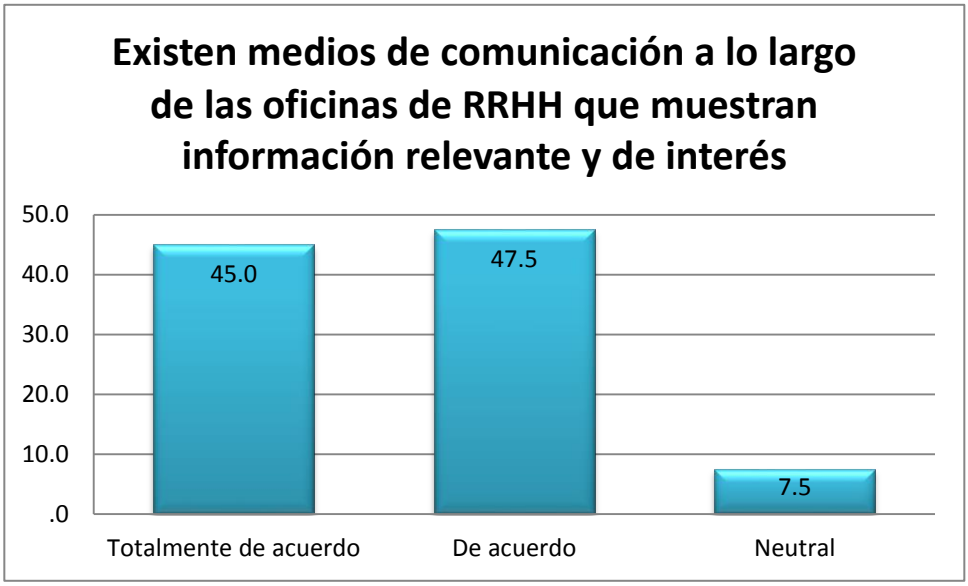
Otro aspecto importante de las instalaciones físicas, son los elementos básicos como equipos de trabajo, artículos de oficina, entre otros, en el que el gráfico N°16 representa las respuestas obtenidas por el nivel supervisorio nacional en cuanto a ello, opinando un 50% estar de acuerdo y con la presencia de un 12,5% de ellos que es neutral, impactando de esta forma al servicio ofrecido por Recursos Humanos desde este indicador.

Gráfico N°17. Análisis de ítem#17(Cuestionario)



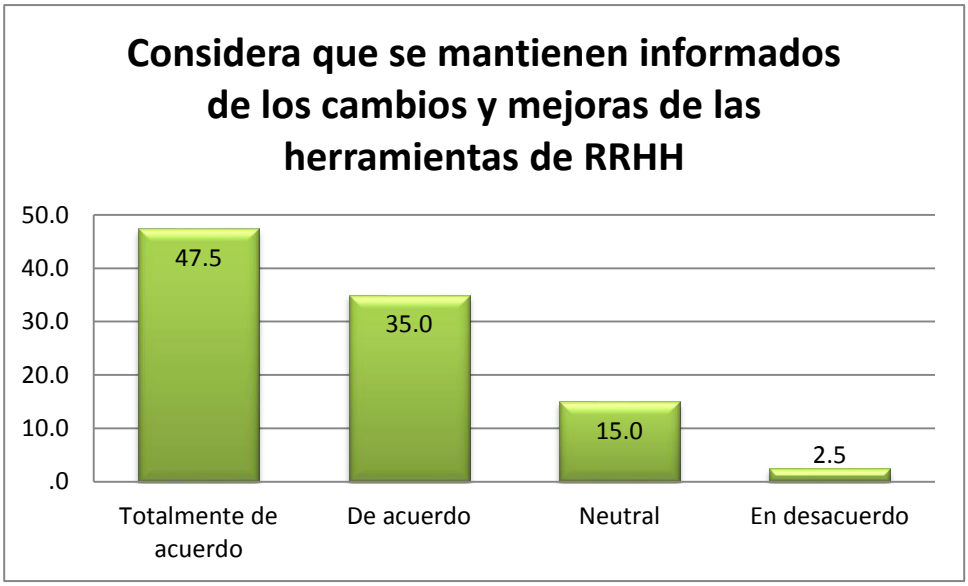
Ahora bien, para conocer si las políticas de Recursos Humanos que brindan servicio al cliente interno cumplen con sus expectativas, el gráfico N°17 representa la opinión del nivel supervisorio sobre las políticas de horarios de atención al cliente interno, si lo consideran los suficientemente convenientes (flexibles), un 52,5% está totalmente de acuerdo con que si es así, aportando así apoyo al servicio dado por la Organización y por la unidad de Recursos Humanos.

Gráfico N°18. Análisis de ítem#18(Cuestionario)



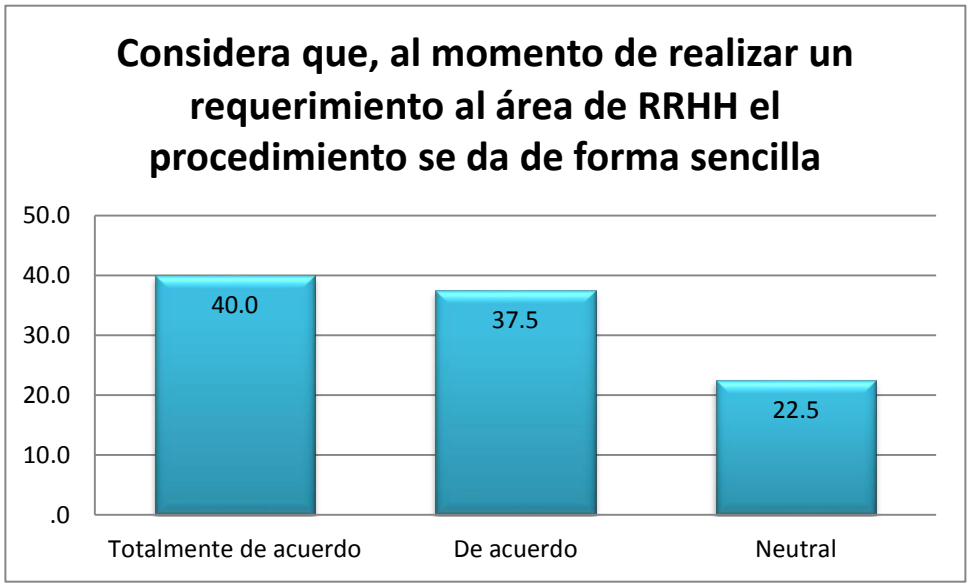
Con respecto a los medios de comunicación como parte del apoyo que brinda Recursos Humanos a sus clientes internos, el nivel supervisorio nacional opina, como se observa en el gráfico N°18, que un 47,5% está de acuerdo y un 45% está totalmente de acuerdo, con que esta unidad posee medios de comunicación con información relevante y de interés para ellos, considerándose lo esperado por ellos, contribuyendo al servicio de esta unidad. Es importante tener en cuenta un 7,5% que es neutral que se debe revisar para brindar un buen servicio.

Gráfico N°19. Análisis de ítem#19(Cuestionario)



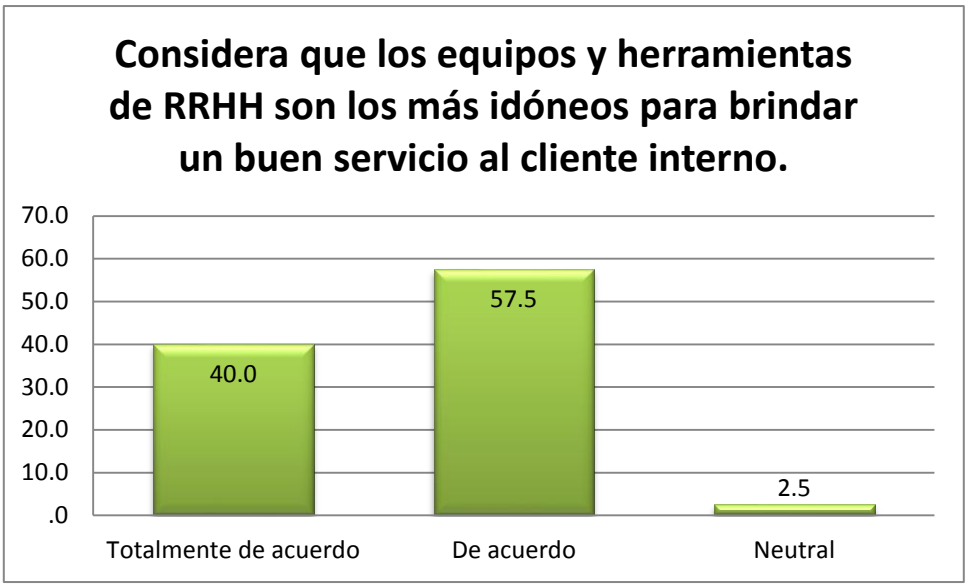
En el gráfico N°19 se observa como el nivel supervisorio nacional opina sobre la comunicación entre la unidad de Recursos Humanos con sus clientes internos, se observa variabilidad en las respuestas ya que un 47,5% está totalmente de acuerdo, un 35% está de acuerdo , 15% es neutral y a pesar de que es un porcentaje bajo, un 2,5% está en desacuerdo con ello, aquellos clientes internos que consideran que no hay un alto nivel de comunicación entre la unidad y sus clientes sobre los cambios y mejoras de sus herramientas impactan en el buen servicio de la unidad y de la Organización.

Gráfico N°20. Análisis de ítem#20(Cuestionario)



Para conocer los resultados arrojados para el indicador procedimientos, se observa en el gráfico N°20 como el nivel supervisorio nacional, considera que sus requerimientos al área de Recursos Humanos se da de forma sencilla, un 40% de ellos está totalmente de acuerdo junto a un 37,5% que está de acuerdo , sin embargo un 22,5% de ellos considera que esos procedimiento no son del todo lo esperado al responder que es neutral, afectando el servicio ofrecido por el área de Recursos Humanos y por la Organización.

Gráfico N°21. Análisis de ítem#21(Cuestionario)

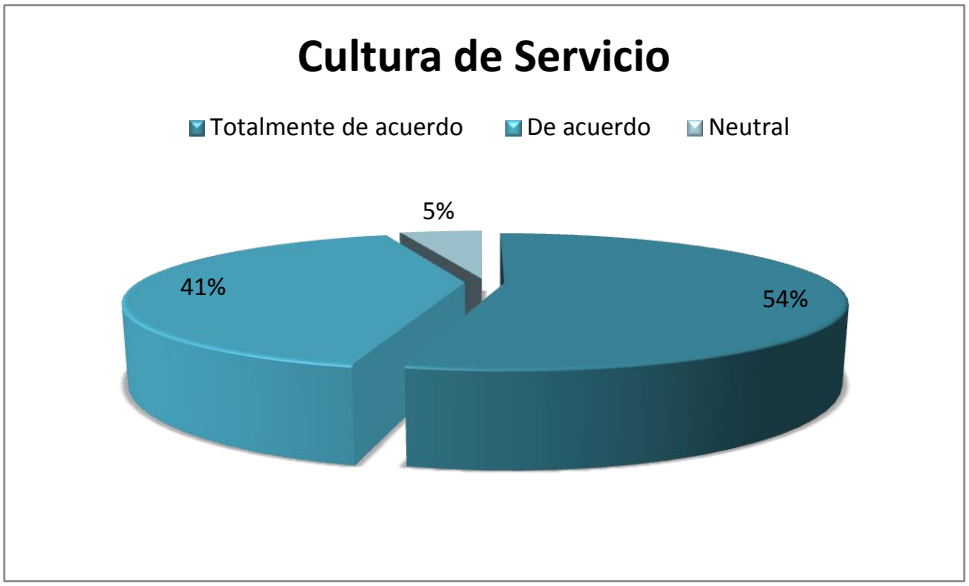


Como último ítem sobre las instalaciones físicas de la unidad de Recursos Humanos, se muestra en el gráfico N°21 como el nivel supervisorio nacional está un 57,5% de acuerdo junto a un 40% de totalmente de acuerdo, con que los equipos y herramientas son los más idóneos para brindar un buen servicio a sus clientes internos, un 2,5% de ellos es neutral, sin embargo en líneas generales, están de acuerdo con estas instalaciones para apoyar a sus clientes y así ofrecer un servicio de calidad.

6.1.4. Análisis genérico de Cultura de Servicio, Liderazgo enfocado en el servicio y Organización orientada en el Servicio

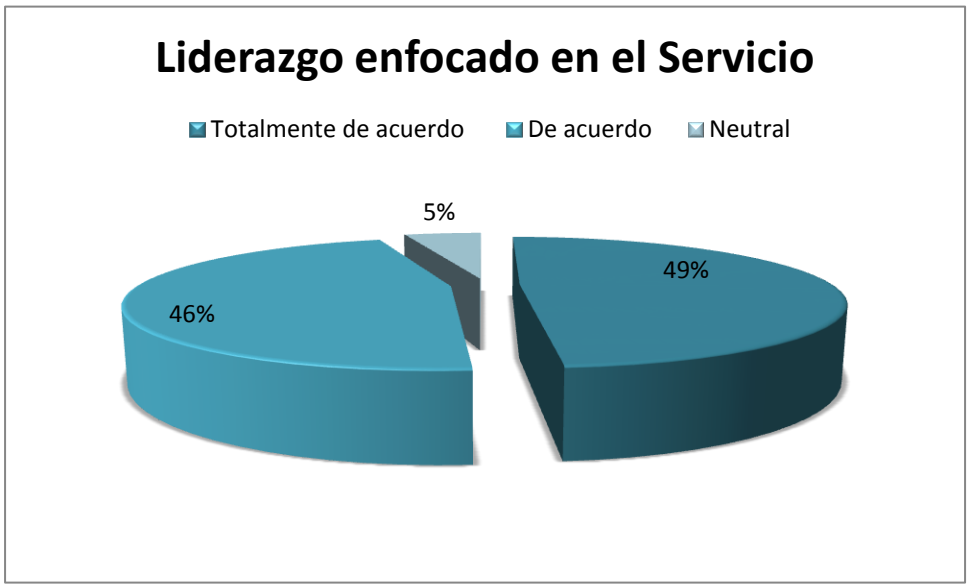
Una vez conocidas las respuestas dadas por cada ítem, por parte del nivel supervisorio nacional, representando a un segmento de los clientes internos de la empresa en estudio, se procederá a un análisis más integral sobre las tres dimensiones que fueron abordadas en el cuestionario:

Gráfico N°22.Cultura de Servicio



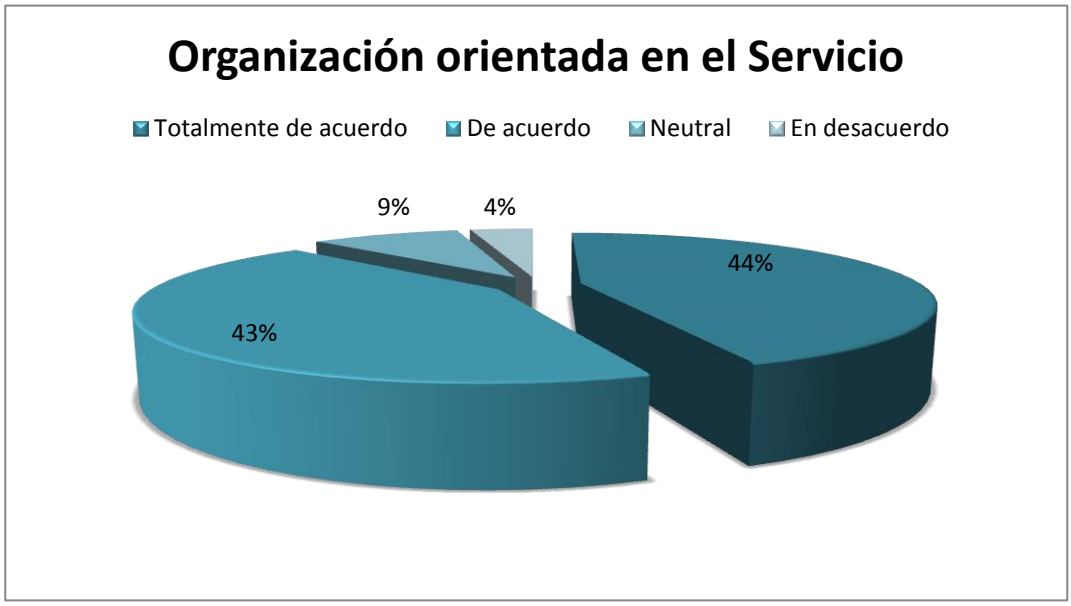
El gráfico N°22 muestra los resultados generales sobre el grupo de preguntas dirigidas hacia la medición de la dimensión Cultura de Servicio, en el que se evidencia que el nivel supervisorio nacional ubicado en la ciudad de Caracas están entre la escala correspondiente a totalmente de acuerdo con un 54% y de acuerdo con un 41%, ubicándose en el zona de Buena Calidad del Servicio, desde el punto de vista de la Cultura se genera un buen servicio, desde los ambientes de calidad constituidos por la atención, confiabilidad y tiempos de respuestas por parte de la unidad de Recursos Humanos hacia sus clientes internos. Siendo necesario acotar que existe aproximadamente un 5% de estos clientes que es neutral el servicio visto desde la Cultura, entendiendo que opinan que existe una Mediana Calidad en el Servicio, que deben ser considerados para la mejora de éste en esta dimensión.

Gráfico N°23.Liderazgo enfocado en el servicio



Por su parte, el gráfico N°23 correspondiente a la dimensión Liderazgo enfocado desde el Servicio, se observa un comportamiento similar a la dimensión Cultura, en el que el nivel supervisorio nacional continua estando con un 49% totalmente de acuerdo y un 46% de acuerdo en donde el liderazgo visto desde el servicio que ofrece la unidad de Recursos Humanos, se ubica en la zona de Buena Calidad del Servicio, generando las herramientas necesarias para que las acciones de los líderes de esta área atiendan las necesidades y expectativas de sus clientes internos motivándolos al logro de las metas. Sigue existiendo un 5% de estos clientes internos que ubican la calidad en la zona de Mediana Calidad del Servicio, que debe ser tomado en cuenta para la mejora de la calidad en esta dimensión.

Gráfico N°24.Organización orientada en el Servicio



Por último, se observa en el gráfico N°24 la dimensión Organización desde el servicio que ésta ofrece, agrupando los 8 ítems relacionados con esta dimensión, en el que el nivel supervsorio nacional opina con un 44% está totalmente de acuerdo y un 43% está de acuerdo, sin embargo existe un 8,75% que es neutral, además de aproximadamente un 3,75% que está en desacuerdo con este servicio, permitiendo ubicar esta dimensión en la zona Buena Calidad del Servicio por la mayoría de sus respuestas, sin dejar a un lado aquellos que la ubican en una Mediana y Baja Calidad del Servicio, que a pesar de ser inferior sus porcentajes, impactan en el apoyo que brinda la Organización y la unidad de Recursos Humanos para que sus clientes internos cumplan con sus labores, a través de las instalaciones físicas, políticas, procedimientos y medios de comunicación.

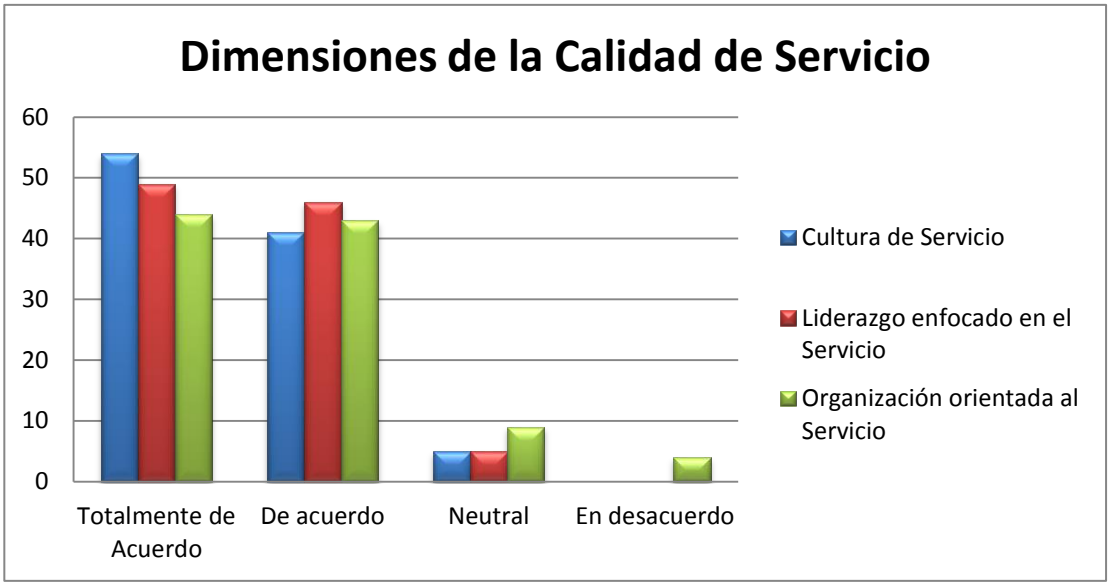
A continuación se muestra de manera integral los resultados obtenidos en las tres dimensiones de la Calidad de Servicio ofrecida por Recursos Humanos, expuestos por Albrecht:

Tabla N°9. Dimensiones de la Calidad de Servicio

Escala	Cultura de Servicio	Liderazgo enfocado en el Servicio	Organización orientada al Servicio
Totalmente de Acuerdo	54%	49%	44%
De acuerdo	41%	46%	43%
Neutral	5%	5%	9%
En desacuerdo			4%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°25. Dimensiones de la Calidad de Servicio



El gráfico N°25 y la tabla N° 9 (donde se indican los porcentajes), muestran de forma integral el comportamiento de las dimensiones Cultura de servicio, Liderazgo enfocado en el servicio y Organización orientada al servicio con respecto a la Calidad de servicio ofrecida por Recursos Humanos a nivel supervisorio nacional ubicado en Caracas, el cual indica un peso similar en las tres dimensiones en cuanto a las escalas de respuesta. En el que la Cultura de servicio posee mayor inclinación hacia el área de Buena Calidad de servicio, y la dimensión que posee mayor variabilidad en las resultados es la Organización al tener ubicación en escala "neutral" y "en desacuerdo", sin embargo se visualiza como la tendencia de las tres

dimensiones es a ubicarse en “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” es decir, Zona de Buena Calidad de Servicio.

6.2. Entrevista Grupal sobre la Calidad de Servicio ofrecida por la unidad de Recursos Humanos

Se realizó una entrevista grupal a las seis personas pertenecientes al nivel supervisorio nacional de la unidad de Recursos Humanos, con el objetivo de conocer como ofrecen una calidad de servicio a sus clientes internos, sus estrategias, a través de que herramientas y mecanismos, para así contrastar la información recolectada de aquellos clientes que reciben el servicio con aquellos que lo ofrecen, en el Anexo (B) se presenta el esquema de la entrevista grupal, a continuación se puntualizará cada interrogante con sus respectivas respuestas obtenidas por la Gerencia de Recursos Humanos:

ETAPA 1: La Cultura de Servicio

1. **Nos pueden contar si existe en Chevron un valor o principio que indique la importancia de ofrecer una calidad de servicio al cliente interno. (Entendiendo a la calidad de servicio como la capacidad de satisfacer al cliente en sus necesidades, expectativas y requerimientos, es la satisfacción que se lee proporciona al cliente a través del servicio)**

   R=La filosofía mundial de la corporación es lograr la atención al cliente basada en el respeto hacia todos sus socios. Para nosotros RRHH es un departamento de servicios que está alineado y relacionado con la estrategia del negocio lo que se conoce en igles como partner business. Para RRHH la visión es atraer, mantener y motivar a los clientes a través del desarrollo de las habilidades y capacidades dentro de su área. La empresa y los departamentos están siempre alineados con la estructura de la corporación para así lograr los objetivos tanto de los clientes como del equipo de trabajo.

2. **Siendo aún más específico en el área de RRHH y reconociendo que esta unidad posee contacto directo con todo el personal de la empresa, es decir con todos los clientes internos, uno de sus principios más importantes es la Calidad de servicio.**

R= Recursos Humanos, en la corporación es un departamento de servicio, en otras palabras nuestro papel fundamental es brindar atención a toda la empresa, y por esa razón estamos en constante contacto con cada empleo y la clave para nosotros es conocer las necesidades de todos y buscar las mejores manera para dar una respuesta eficaz, que sea la que ellos esperan.

3. **¿Qué medidas toman para que esto se cumpla?**

R= El plan de negocio de la corporación se elabora con 6 meses de antelación a ser proyectado a la alta gerencia para lograr en ese tiempo que cada departamento realice su propia proyección alineando al objetivo central. Es clave en la corporación alinear las necesidades del cliente con las del negocio para lograr el "ganar ganar"

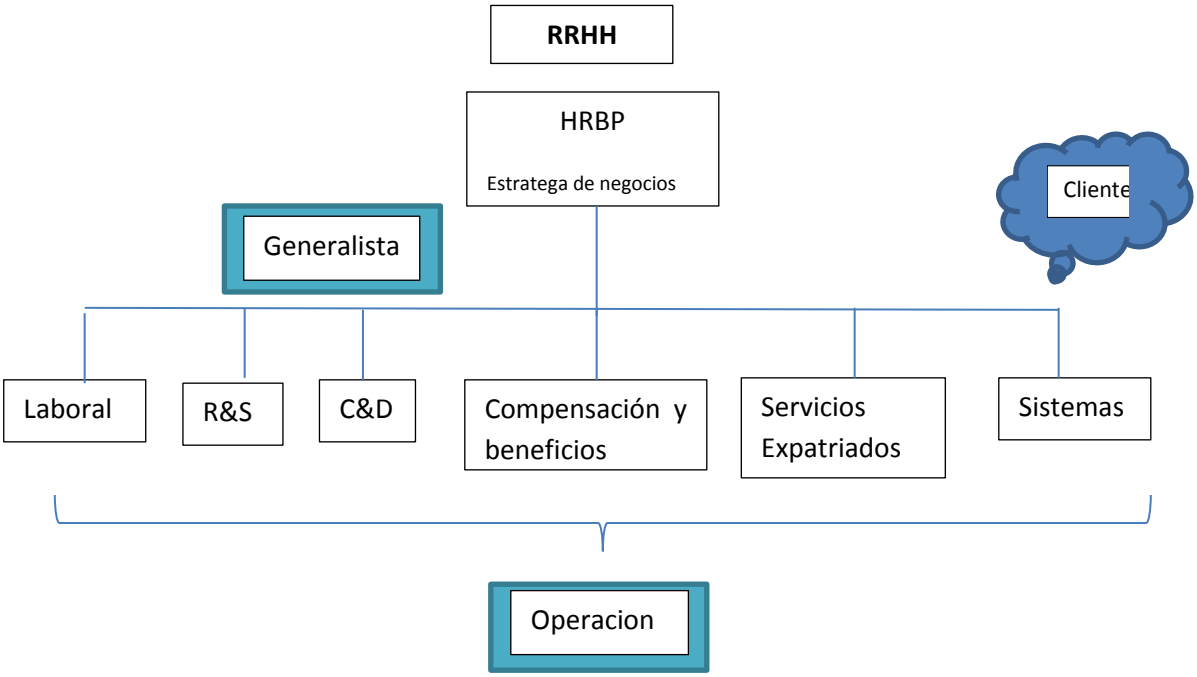
En esa elaboración del plan de negocios se toman en cuenta:

- Que se necesita para lograrlo
- Que calidad de servicio queremos alcanzar
- Cuanto con el personal necesario para lograrlo
- Como nos prepararemos para enfrentar el plan

Esto es pensado en cada departamento. Específicamente en Recursos Humanos, el plan de negocios siempre está enfocado al servicio, unificando ideas de cómo mantener al talento feliz y cómodo en la corporación. Las miradas a futuro y los posibles cambios son claves para que nosotros mantengamos nuestro propósito alineado a las necesidades individuales de cada empleado.

4. **¿Cuáles son los procesos y herramientas?**

R= Los procesos que manejamos están al alcance de toda la organización, poseemos un intranet donde se encuentran los subsistemas de la unidad de Recursos Humanos, y allí se muestran cada una de las solicitudes que el empleado puede requerir los procesos siempre se realizan como en un ciclo, lo ideal es que el empleado realice sus solicitud en línea y luego entregue la planilla a cada Asesor de negocios de Recursos Humanos según su localidad y este quien se encarga de procesarlo con cada especialista del área.



5. **¿Poseen métodos que lo garantizan? ¿Cuáles?**

   R= Todos nuestros procesos los garantizamos a través del plan de negocios, ya que es allí donde hacemos constar en lo que trabajaremos en el ano y organizamos todas nuestras tareas orientándolas al servicio de los clientes internos. Nuestras políticas internas son las que garantizan cada uno de los beneficios y elementos que favorecen a los empleados y están al alcance de todos en nuestra intranet.

6. **¿Implantan estrategias? ¿Cómo lo hacen? ¿Cuáles son? ¿Las mantienen en el tiempo?**

   R= Todas las estrategias se encuentran planteadas en nuestro plan de negocios, es allí donde las damos a conocer a la unidad y las dejamos abiertas a posibles cambios y adaptaciones que se puedan ir dando a lo largo del tiempo. Por lo general las estrategias se plantean por un periodo de 6 meses donde garantizamos su

cumplimiento y esperamos no cambiarlas. Sin embargo, a lo largo del periodo económico pueden ir surgiendo nuevas ideas que buscamos la manera de ponerlas en marcha alineándolas con las ya establecidas.

Nuestra **principal estrategia** va orientada a ofrecer un servicio que sea aceptado por la corporación y se pueda mantener en el tiempo, está siempre alineado con la misión de la unidad que es "atraer, mantener y motivar a los clientes a través del desarrollo de las habilidades y capacidades dentro de su área"

Para garantizar el servicio, lo principal es mantener la comunicación continua con cada miembro del equipo, acostumbramos a **reunirnos** semanalmente para realizar un tipo de coaching a cada posición, escuchando sus sugerencias y adaptando cambios continuos que se puedes ir dando en el día a día. Al final cerramos con una reunión del equipo completo y así se hace en cada departamento de la empresa.

Seguido de la **comunicación** directa esta la página y correo de sugerencias donde todo el departamento de Recursos Humanos está a disposición de toda la empresa para solventar problemas y dar respuestas a inquietudes, necesidades y expectativas de los miembros de la organización. Allí nos encargamos de leer los correos, notificaciones y solemos dar respuestas inmediatas a sus requerimientos, de igual manera el departamento está al alcance de toda la organización siempre dispuestos a escuchar, es por eso que siempre que quieran pueden acercarse a nosotros, ya sea solicitando determinados cursos, postulándose a vacantes disponibles, solicitando cualquiera de los beneficios en el ámbito de compensación, etc. Todos nuestros empleados conocen a cada miembro del equipo de Recursos Humanos y saben a quién solicitarle determinado requerimiento.

En nuestra **intranet** mantenemos informados a toda nuestra fuerza laboral de cualquier cambio interno o nueva herramienta a utilizar para sus requerimientos, están los enlaces de todos los formatos de solicitudes y como la recepción es vía correo y en físico garantizamos que el proceso sea más ágil y con rápida respuesta.

Realizamos un evento llamado **"HR Open House"** que en su traducción seria Recursos Humanos a puertas abiertas, donde realizamos una especie de exposición

donde cada subproceso o subequipo de todo el departamento preparan su stand con toda la información de sus procesos, al cual invitamos a toda la fuerza laboral con la finalidad de mantenerlos informados de todas nuestras tareas y para que conozcan al equipo, sepan a quien deben dirigirse para determinada solicitud.

Creo que en todo lo mencionada la comunicación abierta que mantenemos con toda la organización es la estrategia fundamental para implementar todas las políticas y mantener a la organización satisfechos con sus requerimientos.

Anualmente cada empleado realiza de la mano de su supervisor su plan de carrera y un ámbito esencial es que aporte se da al servicio general de la empresa, por ende, considero que gracias a ese punto que debe desempeñar cada empleado hace que todos estemos orientados al servicio en cualquiera sea nuestra función.

ETAPA 2: El Liderazgo enfocado en el Servicio

7. **Por favor cuénteme En sus funciones como líder de RH ¿está presente de manera explícita o implícitamente el promover la calidad de servicio al cliente interno, la garantizan?**

R=Para todo el departamento no solo para los líderes es un deber das las herramientas necesarias para que el cliente se sienta siempre satisfecho y quiera regresar.

Para nosotros existen las siguientes categorías de clientes:

- Clientes potenciales: “preguntan cuánto cuesta el libro muchas veces y al final no lo compran”
- Clientes de calidad: se sienten identificados con la empresa, conoce las reglas del juego y los compromisos del negocio. Esta siempre enfocado con el negocio. Son clientes competentes y esenciales en el negocio.

Para un departamento de servicios su deber es garantizar un servicio que requiere el cliente siempre que este alineado al negocio. El plan de negocio se materializa con cada líder de equipo, donde la comunicación es abierta, y existe la retroalimentación donde el líder también es capaz de escuchar lo que su subordinado es capaz de aportar para el proyecto. Cada miembro del equipo debe estar capacitado con técnicas lo que

en ingles se conoce como skills donde se hacen especialistas en su área y con habilidades de comunicación conocidas como softskills, que fomentaran que todos logremos ser líderes situacionales.

8. **Como líderes ¿Qué acciones toman, cómo lo hacen?**

   R= El líder siempre está en contacto con su equipo y líderes de otros equipos. Como Gerente de Recursos Humanos me encargo de promover la comunicación en mi unidad y demostrarle a mi equipo que soy una persona que puede ayudarlos a dar respuestas a sus inquietudes y que trabajo a puertas abiertas para que todos se sientan en la plena confianza de acercarse y estar en contacto continuo con mi persona.

9. **¿Mantienen comunicación constantemente con sus clientes internos? ¿A través de qué?**

   R= La comunicación en la corporación se da de manera formal a través de acuerdos comprobados (correos, memorándum) y la informal donde cada supervisor realiza el "uno a uno" semanal, que no es más que reunirse con cada miembro del equipo para mantener el control de donde estamos, a donde vamos y como vamos. Existen muchas herramientas para compartir información, como el share point (herramienta interna), reuniones, teleconferencias, intranet, chat interno, correos y comunicación directa y abierta.

Las reuniones "uno a uno" muestran la flexibilidad en el cambio de las estrategias, esto permite saber que debemos modificar para sí alcanzar lo que se propuso.

10. **¿Le ofrecen reconocimiento y recompensas a sus clientes internos como mecanismos de motivación al cumplimiento de sus metas?**

    R= Si, el reconocer una gran tarea y esfuerzo de los empleados para nosotros es importantísimo, ya que así mantenemos la motivación laboral y promovemos el esfuerzo continuo a realizar sus tareas. La evaluación por desempeño (PMP) es una herramienta que también le permite al líder estar en continuo contacto con su equipo, conocer sus responsabilidades y proyecciones dentro del negocio. Se traduce en un acuerdo empleado-supervisor. Cada plan de carrera apoya directamente al plan del negocio.

11. ¿Qué procedimientos utilizan?

R= Utilizamos métodos de reconocimiento tales como:

- Logro o Reconocimiento (Recognition of Achievement). Es el reconocer al empleado por la calidad de una actividad desempeñada, este reconocimiento puede ser monetario o no monetario.
- Reconocimiento moral. El supervisor o líder del equipo suele felicitar por correo el buen desempeño de su empleado
- Planteamiento de Carrera. La evaluación por desempeño se mide anualmente y el reconocimiento se hace a través de incrementos salariales y escalar posición dentro de la corporación

12. ¿Cuáles son las condiciones para dar esas recompensas y reconocimientos?

R= Las recompensas y reconocimientos se dan siempre que los supervisores y líderes de otros equipos lo soliciten alegando que el miembro de su equipo logro una tarea o asignación con éxito garantizando siempre que dicha tarea se encuentre alineada con la estrategia de la corporación.

13. ¿Cuáles son los tipos de reconocimientos que ofrecen?

R= Pueden ser como se mencionó anteriormente, reconocimientos de dinero (cash), reconocimientos de material POP (non cash), reconocimiento moral o un aumento en la escala salarial. Todo dependerá de la categoría de la tarea realizada y de la elección del supervisor. Si fue un proyecto asignado o fue una labor establecida en su evaluación de desempeño elaborado para el corriente año económico.

14. ¿Cada cuánto tiempo lo realizan?

R=Los reconocimientos suelen otorgarse cada vez que el supervisor lo requiera para un miembro de su equipo, es decir, cada vez que obtengan resultados favorables, no tenemos limitantes.

15. ¿Poseen respaldos escritos que especifiquen estas recompensas?

R= Si cada vez que se solicita un reconocimiento, el supervisor debe darle al Ejecutivo de Negocios para Recursos Humanos (HRBP) una planilla que está en nuestra intranet, donde debe llenar los campos especificando a quien será otorgado, la razón, el tipo de reconocimiento y su aprobación.

ETAPA 3: La Organización orientada al Servicio

16. **Me puede decir por favor ¿si considera que la organización le da las herramientas necesarias para cumplir con su labor de líder de RH?**

R= El reconocimiento y prestigio de la empresa a nivel mundial permite que sobren los recursos para desempeñar las funciones y alcanzar objetivos. Cuando los recursos sobran las preocupaciones ya no son protagonistas de nuestros días y los objetivos son más fáciles de alcanzar porque el trabajo se vuelve tranquilo sin estrés.

Recursos = herramientas de trabajo

Recursos = instrucciones que la empresa da

17. **¿Cuáles son esas herramientas?**

R= La corporación a nosotros los líderes nos brinda la confianza total para tomar decisiones en nuestra unidad en guiar al equipo y poner en prácticas todas las innovaciones que consideremos necesarias para garantizar el servicio.

18. **¿A través de qué medios le facilitan esas herramientas?**

R= El contacto directo con los gerentes de primera línea y la vicepresidencia es un elemento clave en nuestra comunicación, aquí no existen puentes de comunicación, sino que se da de manera directa sin intermediarios lo que facilita la actividad laboral.

19. **Según su opinión ¿cómo ve las instalaciones físicas, mobiliarios, equipos? ¿Le facilitan y agilizan su trabajo?**

R= La corporación da los lineamientos de manera abierta y genera que la información fluya de manera abierta también.

Mobiliario = excelente, ambiente sin estrés, presión y cómodo

La salud y la ergonomía en la corporación es lo más importante y siempre buscamos que el cliente se sienta identificado con ello y logre adaptarse.

Tenemos un equipo de tecnología que siempre está a la disposición de todos para solventar problemas con el sistema y todos los equipos tecnológicos. No tenemos problemas que no podamos resolver al momento.

20. **¿Cómo mantienen informados a los clientes internos? ¿Qué medios de comunicación utiliza la organización y la unidad de RH son visibles? ¿Han recibido quejas o recomendaciones sobre ello?**

R= A nivel de la corporación recibimos semanal una especie de periódico vía correo que nos mantiene informados a todos a cerca del negocio petrolero, las postulaciones internas a vacantes y demás noticias relevantes para todos. En esas publicaciones Recursos Humanos tiene su espacio clave para informar a los empleados de cambios, cargos abiertos, herramientas y mejoras que podemos estar tomando.

21. **Para canalizar requerimientos a RH ¿cómo se escalan? ¿Poseen horarios de atención cuáles serían?**

R= Recursos Humanos siempre está abierto a escuchar críticas que las consideramos siempre constructivas, es un departamento siempre orientado al servicio. El beneficio de las críticas constructivas es que son útiles para construir el camino del cambio de la corporación junta, en equipo.

Recursos humanos cuenta con un buzón de sugerencias abierto a cualquier horario para todos los clientes donde nos tomamos la molesta semanalmente de leerlas hacer un reporte y mejorar lo sugerido, aquí se trabaja con el lenguaje corporativo.

22. **¿La organización le permite realizar mejoras en su área de trabajo?**

R= Para realizar cambios en políticas y procedimientos no tenemos autonomía como departamento porque todo es manejado desde la corporación. Pero podemos enviar sugerencias y demostrar que siempre mantendremos alineación con la filosofía.

23. **¿La organización posee políticas que contribuyen con la labor de sus clientes internos, las cuales son gestionadas por ustedes como unidad de Recursos Humanos?**

R= Si, efectivamente nosotros gestionamos políticas de horarios flexibles (ver anexo D) a los clientes internos como forma de motivación y entendimiento de condiciones

especiales tales como, estar estudiando, tener hijos que buscar al colegio y otras responsabilidades familiares, además de políticas de seguros de accidentes personales para el empleado y sus familiares, cajas de ahorro, que ayudan al cliente interno y se obtiene de esa forma satisfacción de ellos en su lugar de trabajo y desempeñan mejor sus labores al sentirse comprendidos con ella.

- **Conclusión:**

Con la entrevista grupal al departamento de Recursos Humanos, se busca tener una visión complementaria a la opinión de los clientes internos, que en esta oportunidad fuera el departamento de servicios quien expusiera las herramientas, mecanismos y políticas que ofrecen a toda la organización. Como lo ponen en práctica y que percepción tienen ellos de lo que es un servicio de calidad para sus clientes. Así se puede obtener un amplio conocimiento de lo que es el servicio para la corporación y saber que visión tienen ellos acerca del papel que juegan los clientes internos dentro de su planificación.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez analizado los resultados arrojados por el Cuestionario aplicado al nivel supervisorio nacional ubicado en la ciudad de Caracas, en la empresa Chevron y haber expuesto la información recolectada en la entrevista grupal por la unidad de Recursos Humanos la cual ofrece un servicio a sus clientes internos, se presenta a continuación una serie de conclusiones al relacionar los mecanismos que esta unidad utiliza para ofrecer su calidad de servicio, con lo que sus clientes internos (nivel supervisorio nacional) opinan sobre éste. Recordando que si bien el objetivo de esta investigación es analizar la calidad de servicio al cliente interno por la unidad de Recursos Humanos, éste debió ser medido a través de los "Momentos de la Verdad" expuesto por Karl Albrecht, en el que al aplicar el Cuestionario, permitió poner en contacto al cliente interno con ciertos aspectos de la organización y obtener una impresión de ella, tomando en consideración los tres componentes fundamentales (Cultura, Liderazgo y Organización) para que, según Albrecht, se cumpla con un servicio interno de calidad, para así determinar su nivel dentro de la empresa a través del servicio ofrecido por unidad de Recursos Humanos.

La medición de cada uno de los componentes expresados por Albrecht como fundamentales para ofrecer un servicio de calidad, arrojaron resultados favorables para el servicio que ofrece la unidad de Recursos Humanos, con sus áreas de mejora. Con la finalidad de conocer si existe sinergia y coherencia entre estos tres componentes se llega a las siguientes conclusiones:

- Por parte del componente Cultura de Servicio, existe una Buena Calidad del Servicio por la unidad de Recursos Humanos ubicándose la mayoría de las respuestas del nivel supervisorio en Totalmente de acuerdo y De acuerdo, en el que según la información recolectada en la entrevista grupal a la Gerencia de Recursos Humanos se contrasta los datos arrojados por el cuestionario, al indicar que poseen una filosofía, que no sólo es

del área sino de toda la Corporación, en el que la atención a sus clientes internos es fundamental, conociendo sus necesidades y en busca de las mejoras necesarias para dar una respuesta eficaz, a través de planes del negocio, alineando estas necesidades de sus clientes internos con las de la empresa en general, contando con su debida aprobación por la Dirección de la empresa, ya que esta unidad realiza su propia proyección en donde tanto los clientes como la Organización se vean beneficiados. Recursos Humanos para lograr buenos niveles de atención como se evidenció en el Cuestionario, así como en sus tiempos de respuesta, tienen un Especialista del área que poseen conocimientos integrales funcionando como intermediario, el cual recibe las solicitudes de los clientes internos, siendo un contacto directo con el cliente, así como la realización de solicitudes en línea vía intranet, que les brinda seguridad en sus tiempos de respuesta, implantando estrategias establecidas aproximadamente cada 6 meses, susceptibles a cambios dadas las circunstancias y necesidades de los clientes, ofreciendo confiabilidad, a través de la misión "atraer, mantener y motivar a los clientes a través del desarrollo de habilidades y capacidades dentro de su área". Finalmente, es una unidad que está dedicada al servicio de buena calidad a través de la cultura que fomenta desde su filosofía hasta sus mecanismos de aplicación, generando ambientes de calidad a través de estrategias, su consolidación a través del tiempo y de esa misma forma es percibido por sus clientes internos.

- Ahora bien, el componente Liderazgo enfocado en el Servicio presenta un resultado similar al componente Cultura de Servicio, ya que los datos dados por el cuestionario indican que los clientes internos (nivel supervisorio nacional) se ubican entre la escala Totalmente de acuerdo y De acuerdo, estando en la zona de Buena Calidad del Servicio, esto es contrastado con la información recolectada en la entrevista grupal en el que la Gerencia de Recursos Humanos, constituidos por líderes, a través del plan de negocio que se establece cada seis meses, cada líder debe comprometerse con ello, donde la comunicación es abierta, considerado esto como primordial, existiendo retroalimentación, en el que el subordinado es escuchado por el líder y es capaz de aportar en los proyectos que se lleven a cabo, siendo esto importante para la motivación al logro de las metas, escuchando sus necesidades y requerimientos, donde posean habilidades de comunicación en el todos los lideres puedan ser "líderes

situacionales". Cada líder está enfocado en el contacto directo con su equipo y los otros equipos, promoviendo la comunicación en sus áreas respectivas, en el que el Gerente de Recursos Humanos se considera uno de los principales responsables de que esto se dé así, siendo capaz de dar respuestas a inquietudes, las posibilidades de "trabajar a puertas abiertas" brindándole confianza a sus clientes internos con el contacto continuo. Poseen como líderes comunicación formal a través de memorándums o correos, y la informal (resaltando este tipo de comunicación) que se da semanalmente de forma continua, en contacto directo permitiendo flexibilidad e intercambio de ideas para ajustes de estrategias que se planteen. La influencia positiva que ellos brindan es partir del reconocer las grandes tareas promoviendo mejores esfuerzos por parte de sus clientes internos, traduciendo esto a un seguimiento constante del líder con su cliente llegando a "acuerdo empleado-supervisor", sea por un reconocimiento por la calidad de la actividad que desempeñan como por la evaluación del desempeño, son aprobadas debidamente por la Dirección de la empresa, ofreciendo tanto reconocimiento morales como salariales, cada vez que se obtenga un resultado favorable, en el que todos los clientes internos están al tanto de ello por vía intranet de la empresa, fortaleciendo así la motivación al logro de las metas de éstos y a cubrir sus expectativas como clientes internos de la empresa. Para finalizar con este componente, se hace evidente que el líder de Recursos Humanos está orientado a hacer uso de sus herramientas para ofrecer un buen servicio a sus clientes internos y que de esta manera éstos estén motivados en sus labores, de esa misma forma es percibido por los clientes internos que reciben el servicio.

- Como último componente fundamental para la calidad de servicio, está la Organización orientada al Servicio, en el que al igual que los dos componentes anteriores los clientes internos ubican sus respuestas en Totalmente de acuerdo y De acuerdo, en la zona de Buena Calidad de Servicio, sin descuidar las mejoras correspondientes en aquellos que no están tan de acuerdo con el servicio ofrecido. Relacionando esos resultados obtenidos con la información recolectada en la entrevista grupal, la Gerencia de Recursos Humanos indica que las instalaciones físicas, mobiliarios, son excelentes, ambiente sin estrés, sin presión y cómodo. Expuesto por ellos mismo y de acuerdo a las percepciones de sus clientes internos, la salud y

ergonomía en la Corporación es lo más importante buscando que el cliente se sienta identificado con ello y logre adaptarse, donde poseen equipos tecnológicos adecuados. Por otra parte, los medios de comunicación se consideran los más adecuados, ya que semanalmente reciben una especie de periódico vía correo que los mantienen informados a todos sobre el negocio, donde la unidad de Recursos Humanos tiene sus espacios claves para informar a todos sobre sus cambios, cargos abiertos, herramientas y mejoras. Los requerimientos se canalizan de forma sencilla a través de buzones de sugerencias y siempre están abiertos a comentarios, sus requerimientos fluyen sin mayores complicaciones, en el que cualquier cambio o mejora debe estar alineado a las necesidades y requerimientos del negocio. En definitiva la Organización como componente clave en el servicio, aporta junto a la unidad de Recursos Humanos, las herramientas necesarias para que sus clientes internos desempeñen sus labores, tanto empleados como líderes, en el que éstos lo perciben como adecuado, es allí la coherencia y consistencia de ambas informaciones recolectadas.

Para finalizar, se llegó a la conclusión que los tres componentes, Cultura-Liderazgo-Organización, conforman una sinergia y coherencia tal y como indica Albrecht, alineados en tal sentido que brindan una Buena Calidad de Servicio a sus clientes internos nacionales, específicamente al nivel supervisorio, de la empresa transnacional Chevron. Vale acotar que como toda empresa requiere de mejoras en su servicio interno, sin embargo en líneas generales sus clientes internos se sienten satisfechos, según sus opiniones con este servicio ofrecido por la unidad de Recursos Humanos junto a la colaboración de toda la Organización.

RECOMENDACIONES

- A la unidad de Recursos Humanos se les recomienda reforzar el nivel de información que poseen en cuanto a sus cambios y mejoras con sus clientes internos, para que éste sea el adecuado y el suficiente para que todos los clientes conozcan de lo que ocurre con esta unidad, reforzando la información de esa índole a través de la intranet, correos, reuniones, etc. Además de fortalecer el apoyo necesario que brindan a sus clientes internos para que cumplan con sus labores, atender un poco más a sus expectativas y percepciones para que aquellos que no estén de acuerdo con el servicio que ofrecen sean escuchados, en ese sentido,

mejorarán los tiempos de respuestas a requerimientos y traerá beneficios para el cumplimiento de las metas tanto para líderes como subordinados.

- Para futuros estudios, se recomienda ampliar la muestra al aplicar el instrumento al resto de sus clientes internos (todo el personal) para así conocer de manera global la opinión que estos poseen sobre la calidad de servicio.
- De igual forma se recomienda entrevistar todas aquellas unidades que se consideran al servicio de los clientes internos (como por ejemplo finanzas, legal, etc.), con la finalidad de conocer su enfoque sobre el tema y los mecanismos que ellos utilizan para brindar el servicio a lo interno de la empresa.
- Adicionalmente, se sugiere que el instrumento sea más exhaustivo en cuanto a políticas y procedimientos que contribuyen al servicio interno de la empresa, para ello se recomienda realizar un estudio previo a la Organización para conocer su funcionamiento y de esta manera realizar preguntas más específicas.

BIBLIOGRAFÍA

Aiteco, C. (2006). *Estrategia spara ganar*. Recuperado el 11 de enero de 2012, de http://www.aiteco.com/ctclient.htm

Albrecht, K. (1987). *Scribd*. Recuperado el 25 de noviembre de 2011, de http://es.scribd.com/doc/37812730/El-Triangulo-Del-Servicio-Interno

Albrecht, K. (1998). *La Revolución del Servicio.* Bogotá: 3R Editores Ltda.

Albrecht, K. (1998). *La Revolucion del Servicio.* . Colombia: 3R Editores LTDA.

Albrecht, K., & Zemke, R. (1999). *Gerencia del Servicio.* Colombia: 3R Editores.

Antillano, M. y. (1997). *Creacion de valor en la gerencia de Recursos Humanos de una empresa farmaceutica: Servicio al cliente interno.* Caracas: UCAB.

Atalaya, M. (1999). *Revista de Psicología.* Recuperado el 11 de septiembre de 2012, de Satisfacción laboral y productividad: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm

Bohórquez , B., & Vasquez , D. (19 de Julio de 2002). Estudio comparativo de la satisfaccion del cliente interno con respecto a la calidad de servicio de la gestión de recursos humanos en dos empresas de trabajo temporal ubicadas en el area Metropolitana de Caracas, 2001-2002. Ucab: Tesis de grado. Caracas, Distrito Capital, Venezuela.

Camacho, J. C. (Mayo de 2010). *Eumed.net*. Recuperado el 12 de Julio de 2012, de El Cliente y La Empresa: http://www.eumed.net/libros/2011a/894/EL%20CLIENTE%20Y%20LA%20EMPRESA.htm

Camacho, J. C. (2011). *Biblioteca Virtual de Derecho, Economia y Ciencias Sociales*. Recuperado el 11 de 01 de 2012, de http://www.eumed.net/libros/2011a/894/EL%20CLIENTE%20Y%20LA%20EMPRESA.htm

Chevron. (2012). *Chevron*. Recuperado el 16 de enero de 2013, de http://www.chevron.com.ve

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría general de la Administración.* Mexico: McGrawHill.

Drucker, P. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura.* . Bogota: Frupo Editorial Norma.

Garaventa. (2011). *Servicio al Cliente Interno*. Recuperado el 10 de enero de 2012, de http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/garaventa3-3.pdf).

Garaventa, C. (2011). *Servicio al Cliente Interno por Karl Albrecht*. Recuperado el 10 de 01 de 2012, de http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/garaventa3-3.pdf

Grajales, T. (2000). *Población y selección de la muestra*. Recuperado el 29 de febrero de 2012, de http://tgrajales.net/invespobmuestra.pdf

Grossi, M. M. (2005). *La llamada Revolucion Industrial.* Caracas: Ediciones UCAB.

Guiblin, M. (1999). *El sector petrolero en venezuela: balance y perspectivas.* Recuperado el 19 de Enero de 2013, de http://marcguiblin.perso.neuf.fr/venez1.htm#a3

Hernandez Sampieri, R. F. (2004). *Metodologia de la investigacion* . Mexico: McGraw-Hill.

Hernandez, J., Chamaceiro, A., & Atencio, E. (2009). Calidad de Servicio y recurso humano. *Scielo*, 2,3.

Home, C. C. (2013). *Chevron Corporation*. Recuperado el 19 de Enero de 2013, de http://www.chevron.com/

IESA. (1995). *Retos y dilemas de la gestion de Recurso Humanos como apoyo a la competitividad en organizaciones venezolanas. Refelexiones de un grupo de gerentes* . Caracas: Centro para el desarrollo de RRHH .

Jackson, S. y. (1988). *Coustomerization THe Ticket to better HR Business.*Personal.

Jones, G. (2008). *Teoria Organizacional.* Mexico: Pearson educacion.

Kaufmann, F. (1986). *Metodologia de las ciencias sociales* . Mexico : Fondo de la Cultura Economica.

Larrazabal, M., & Somoza, M. (9 de noviembre de 1999). El Modelo de Múltiples Roles de la Gerencia de Recursos Humanos y su relación con la Calidad de Servicio al Cliente Interno. Ucab: Tesis de Grado. Caracas, Distrito Capital, Venezuela.

Lopez, L. (21 de Mayo de 2008). *Blog. Atencion al Cliente* . Recuperado el 26 de Agosto de 2012, de http://atencionalclienteexterno.blogspot.com/2008/07/tabla-1-diferencias-entre-clientes.html

Macmillan. (2012). *Macmillan Profesional*. Recuperado el 12 de septiembre de 2012, de www.macmillanprofesional.es/fileadmin/files/online.../retunidad04.pdf

Microsoft Office. (2012). *Microsoft Office*. Recuperado el 10 de marzo de 2012, de http://office.microsoft.com/es-es/excel-help/tipos-de-graficos-disponibles-HA001233737.aspx

Muñoz, A. (2012). *Tesis Doctorales de Economía*. Recuperado el 03 de octubre de 2012, de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2007/ams/26.htm

Muro, P. (19 de mayo de 2010). *Innovacion en el management desde la necesidad del cliente*. Recuperado el 12 de enero de 2012, de http://arpcalidad.com/el-concepto-cliente-interno-proveedor-interno/

Noguero, F. L. (2002). El analisis de contenido como metodo de investigacion. *Revista de educacion*, 13.

Paredes, A. (2006). *Cómo elaborar la tesis*. Recuperado el 10 de 01 de 2012, de http://petra.upeu.edu.pe/tesis/marco-teorico.html

POSECO. (2008). *Economía*. Recuperado el 05 de marzo de 2012, de http://posgradoeconomia.com/pgae/mod/resource/view.php?id=9

Rebollo, P. (2008). *CYMSA*. Recuperado el 15 de agosto de 2013, de http://www.cymsa.com.ar/pdf/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION.pdf

Rendueles, M., & Dreber, M. (2008). *Urbe.* Recuperado el 01 de septiembre de 2012, de http://www.google.co.ve/search?q=evolucion+hisrtorica+de+la+funcion++de+recursos+humanos+en+venezuela&hl=es-419&sclient=psy-ab&gs_l=hp.3..33i21.734.34688.0.35922.68.56.3.7.7.0.391.10220.0j39j15j2.56.0...0.0...1c.ydAo_r-PQno&pbx=1&bav=on.2%2Cor.r_gc.r_pw.r

Robledo, J. (2004). *Población de estudio y muestreo en la investigación* . Recuperado el 29 de febrero de 2012, de http://www.nureinvestigacion.es/ficheros_administrador/f_metodologica/formacion%2010.pdf

Rodriguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional.* México D.F.: Alfaomega.

Rossel, S. (2005). *Metodologia*. Recuperado el 29 de febrero de 2012, de http://deepistemologiaymetodologia.blogspot.com/2005/05/el-diseo-de-investigacin.html

Rugeles, M. (2012). *Galeon*. Recuperado el 20 de julio de 2012, de http://galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/cal_ser.pdf

S. Espinoza, R. (2004). Gerencia de Recursos Humanos en Venezuela . Caracas , Venezuela .

Salvador, Y. (2009). *GestioPolis*. Recuperado el 10 de enero de 2012, de http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/factores-que-afectan-la-satisfaccion-laboral-de-los-empleados.htm

Sanchez, J. (2012). *Scribd*. Recuperado el 23 de julio de 2012, de http://es.scribd.com/doc/15568020/Calidad-en-El-Servicio

Tito, G. L. (2008). Temas de Formacion Sociopolitica. Politica Social de Venezuela 35. En G. L. Tito, *Temas de Formacion Sociopolitica. Politica Social de Venezuela 35* (pág. 19). Caracas: Ediciones UCAB.

Toro, I., & Parra, R. (2006). Metodo y Conocimiento. Metodología de la Investigación. Bogotá: Universidad Eafit.

Totolero, A. (2010). *Diseño y evaluación de un modelo integrado de Gestión de la Calidad para unidades universitarias (Tesis Doctoral).* Caracas.

Uriel, D. G. (2009). *Medición de la satisfacción del cliente interno en una empresa de transformación.* Veracruz, Mexico: Universidad Veracruzana.

Vargas, M., & Aldana, L. (2006). *Calidad y Servicio. Conceptos y Herramientas.* Bogotá: ECOE Ediciones.

ANEXOS

ANEXO A

Instrucciones

Marque con una "X" la opción que considere más acertada de la escala del 1 al 5 (total acuerdo hasta total desacuerdo), es de **carácter confidencial**, sólo coloque los datos que se le está solicitando a continuación:

Cargo: _____

Departamento o Área: _____

Número de empleados que conforman su equipo de trabajo: _____

Calidad de Servicio

"La capacidad de satisfacer al cliente en sus necesidades, expectativas y requerimientos, es la satisfacción que se le proporciona al cliente a través del servicio"

- **CULTURA del Servicio**: percepciones y necesidades sobre los ambientes de calidad de servicio: tiempo de respuesta, confiabilidad, atención.

		Total acuerdo				Total desacuerdo
		1	2	3	4	5
1	Considera que la unidad de RRHH cuando promete hacer algo en un tiempo determinado lo cumple					
2	Cuando usted tiene un problema la unidad de RRHH muestra sincero interés en resolverlo					
3	Usted tiene la confianza en que sus requerimientos serán gestionados por la unidad de RRHH adecuadamente.					
4	Considera que la unidad de RRHH le brinda atención individual a sus requerimientos de forma efectiva.					
5	Usted considera que la unidad de RRHH le brinda atención individual a sus requerimientos con amabilidad y orientado al servicio.					
6	Considera que la unidad de RRHH siempre está dispuesta a atender a un cliente interno.					
7	En líneas generales, usted considera que el área de RRHH posee una Cultura de Servicio hacia sus clientes internos.					

- **LIDERAZGOenfocado al Servicio:** Acciones de los supervisores que atienden a las necesidades y expectativas del cliente interno y los motiva al logro de las metas.

		Total acuerdo				Total desacuerdo
		1	2	3	4	5
8	Considera usted que los mecanismos que utilizan los líderes de RRHH buscan garantizar un servicio de calidad a sus clientes internos					
9	El comportamiento de los líderes de RRHH vinculado al servicio que ofrecen, inspira confianza en sus clientes internos.					
10	Usted considera que los líderes de RRHH mejoranconstantemente los procesos y de esta manera brindan un buen servicio a sus clientes internos					

11	Usted considera que el líder de RRHH toma en cuenta sus requerimientos, sugerencias, comentarios para mejorar los procesos y ofrecer un mejor servicio.					
12	Considera que el liderazgo que se ejerce en la unidad de RRHH posee una Influencia positiva en sus clientes internos, para de esta manera lograr calidad en el servicio.					
13	Considera que la directiva de RRHH propicia un modelo de servicio a sus clientes internos					

- **ORGANIZACION orientada al Servicio**: apoyo necesariopara que empleados y líderes cumplan con su labor, sistemas amables diseñados para satisfacer necesidades de los clientes internos.

		Total acuerdo				Total desacuerdo
		1	2	3	4	5
14	Usted considera que la organización le ofrece el apoyo necesario para que pueda cumplir su labor					
15	Considera que elárea de RRHH cuenta con instalaciones cómodas y ofrece bienestar para brindar un buen servicio al cliente interno.					
16	Considera que el área de trabajo de RRHH cuenta con los elementos básicos (artículos de trabajo, equipos, mobiliario, aire, etc.) que promuevan un buen servicio al cliente interno.					
17	Considera que RRHH posee políticas de horarios convenientes (flexibles) para atención al cliente interno.					
18	Existen medios de comunicación (carteleras, TV, periódicos, publicaciones, mensajería de texto, e-mail, boletines, etc.) a lo largo de las oficinas de RRHH que muestran información relevante y de interés					
19	Considera que se mantienen informados de los cambios y mejoras de las herramientas de RRHH					
20	Considera que, al momento de realizar un requerimiento al área de RRHH el procedimiento se da de forma sencilla para recibir una respuesta					
21	Considera que los equipos y herramientas de RRHH son los más idóneos para brindar un buen servicio al cliente interno.					

Gracias por su tiempo!

ANEXO B

Formato para entrevista Grupal (semi-estructurada)

LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

PRESENTACION

Buenos _____, Como parte de nuestra tesis en la Universidad Católica Andrés Bello en la carrera Relaciones Industriales estamos realizando una investigación acerca de la Calidad de Servicio al cliente interno por parte de la unidad de Recursos Humanos en Chevron. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradecemos su colaboración

INICIO

Empresa:
_____

Personas entrevistadas:
_____

Cargos:_____
_

 # Personas a su cargo: _____

ETAPA 1: LA CULTURA DE SERVICIO

Preguntas principales:

1. **Nos pueden contar si existe en Chevron un valor o principio que indique la importancia de ofrecer calidad de servicio al cliente interno. (Entendiendo a la calidad de servicio como la capacidad de satisfacer al cliente en sus necesidades, expectativas y requerimientos, es la satisfacción que se lee proporciona al cliente a través del servicio)**

- **Si es SI: cómo es, es accesible a todos los clientes internos.**

- **Si es NO: cómo promueven entonces esa calidad de servicio, qué mecanismos utilizan.**

2. **Siendo aún más específico en el área de RRHH y reconociendo que esta unidad posee contacto directo con todo el personal de la empresa, es decir con todos los clientes internos, uno de sus principios más importantes es la Calidad de servicio.**
3. **¿Qué medidas toman para que esto se cumpla?**
4. **¿Cuáles son los procesos y herramientas?**
5. **¿Poseen métodos que lo garantizan? ¿Cuáles?**
6. **¿Implantan estrategias? ¿Cómo lo hacen? ¿Cuáles son? ¿Las mantienen en el tiempo?**

ETAPA 2: EL LIDERAZGO ENFOCADO EN EL SERVICIO

Preguntas principales:

7. **Por favor, cuéntenos En sus funciones como líder de RH ¿está presente de manera explícita o implícitamente el promover la calidad de servicio al cliente interno, la garantizan?**
8. **Como líder ¿Qué acciones toman, cómo lo hacen?**
9. **¿Mantienen comunicación constantemente con sus clientes internos? ¿A través de algún medio (mail, intranet, etc.)?**

10. **¿Existe algún tipo de reconocimiento a sus clientes internos como mecanismos de motivación al cumplimiento de sus metas?**
11. **¿Qué procedimientos utilizan?**
12. **¿Cuáles son las condiciones para dar esos reconocimientos?**
13. **¿Cuáles son los tipos de reconocimientos que ofrecen?**
14. **¿Cada cuánto tiempo lo realizan?**
15. **¿Poseen respaldos escritos que especifiquen que esto sea así?**

ETAPA 3: LA ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL SERVICIO

Preguntas principales:

16. **Me pueden decir por favor ¿si considera que la organización le da las herramientas necesarias para cumplir con su labor de líder de RH?**
17. **¿Cuáles son esas herramientas?**
18. **¿A través de qué medios le facilitan esas herramientas?**
19. **Según su opinión ¿cómo ve las instalaciones físicas, mobiliarios, equipos? ¿Le facilitan y agilizan su trabajo?**
20. **¿Qué medios de comunicación utiliza la organización y la unidad de RH para informar al cliente interno? ¿son visibles? ¿Han recibido quejas o recomendaciones sobre ello?**
21. **Para canalizar requerimientos a RH ¿cómo se escalan? ¿Poseen horarios de atención cuáles serían?**
22. **¿La organización le permite realizar mejoras en su área de trabajo?**
23. **¿La organización posee políticas que contribuyen con la labor de sus clientes internos, las cuales son gestionadas por ustedes como unidad de Recursos Humanos?**

ANEXO C

Carta de Confidencialidad Chevron

Julio Perozo
HR Operations Manager

Chevron Corporation
Latin America Upstream
Av. La Estancia
Centro Banaven (Cubo Negro)
Torre D, Piso 7, Chuao
Caracas 1060, Venezuela
Tel 0212 526 5634

Caracas, 04 de septiembre de 2013

Señores,
Universidad Católica Andres Bello.

Por medio de la presente queremos destacar la importancia que tiene para nosotros la información interna y el alto nivel de confidencialidad que manejamos en nuestra corporación. Por lo cual queremos dejar claro que no permitimos grabar, filmar o tomar fotografías en nuestras oficinas, sin embargo podemos proporcionar toda la información requerida por los estudiantes para realizar su trabajo de grado, siempre y cuando no violen nuestras políticas. De igual manera sugerimos en el trabajo de investigación la muestra tomada sea manejada por cargos genéricos categorizados como gerentes de primera línea, segunda línea, supervisores, coordinadores y líderes.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada.

Atentamente

Julio Perozo
Gerente de Operaciones de Recursos Humanos

ANEXO D

Política de Horario Flexible.

Recursos Humanos – Venezuela
Otros Asuntos de Empleados
Política V-300 Horario de Trabajo Flexible

I. POLITICA

Es política de la compañía ofrecer maneras alternativas de trabajo que beneficien a los empleados y a las metas de la compañía. En este sentido, la compañía ofrece la opción de programas de semanas de trabajo comprimidas, llamado horario de trabajo flexible (HTF).

II. ELIGIBILIDAD

Esta política aplica solamente a los empleados nacionales de Nomina Mayor pertenecientes a la nómina de ChevronTexaco, incluyendo a los empleados temporales contratados directamente por ChevronTexaco que trabajan en Venezuela, con las excepciones mencionadas a continuación.

La participación en el esquema HTF será el resultado de un acuerdo entre el empleado y el supervisor, pero dependerá también de que las necesidades del negocio sean satisfechas y que la productividad sean mantenida. El uso del HTF es un acuerdo entre el supervisor y el empleado, no un beneficio automático.

En base a los requerimientos operacionales, aquellos empleados ocupando posiciones claves, como gerentes, expatriados, supervisores de campo y empleados en guardias, no podrán ajustarse al programa de horario flexible. En las áreas operacionales, solamente el personal administrativo tendrá la opción de un esquema de horario flexible.

Aquellos departamentos con posiciones tales como Recepcionista, Mensajero, Operador de Servicios Generales, Coordinador de Viajes, y posiciones en los departamentos de Seguridad Física; Higiene, Ambiente y Seguridad y Tecnología de la Información, deben determinar si es viable para sus operaciones participar en el programa de horario de trabajo flexible. Los líderes de cada departamento deben determinar la factibilidad de implementar alguno de los horarios de trabajo flexible dentro de sus grupos.

III. DEFINICIONES Y CONDICIONES

Para los efectos de esta política Horario de Trabajo Flexible se define como sigue:

 Horario Flexible: el concepto de Horario de Trabajo Flexible u Horario Flexible implica que los horarios fijos de entrada y salida del lugar de trabajo son reemplazados por un día laboral que es dividido en dos tipos de horarios:

 Horario Clave: el momento principal del día laboral donde todos los empleados deben estar en sus puestos de trabajo; y

 Horario Flexible: al principio y al final del día laboral, donde el personal puede escoger su hora de entrada y salida del lugar de trabajo y frecuentemente el tiempo para almorzar.

El HTF puede ser adoptado si las siguientes condiciones son cumplidas:
1. Las oficinas se mantendrán abiertas y operativas durante todos los días laborables según el siguiente horario de trabajo del negocio:

Localidad	Mañana	Tarde
Maracaibo	7:30 a.m. – 11:30 a.m.	12:30 m – 4.30 p.m.
Caracas, Valencia	8:00 a.m. – 12:00 a.m.	1:00 p.m. – 5.00 p.m.
Puerto La Cruz	7:30 a.m. – 11:30 a.m.	1:00 p.m. – 5.00 p.m.