



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: SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES JÓVENES SOBRE
LA CALIDAD DE SERVICIO PRESTADA POR RECURSOS HUMANOS
EN FRANQUICIAS**

Realizado por:

Amaya Moreno, Nataly

Grilli Almeida, Virginia Mercedes

Profesor guía:

Lira, Pablo

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 _____

DEDICATORIA

A mi madre, por ser mi compañera de vida, por creer en mí e impulsarme siempre, por darme su amor incondicional, por SER mi mayor ejemplo. Por ti, mis logros.

A mi padre, por enseñarme a ser constante, por ser mi modelo en cuanto a esfuerzo y dedicación.

A mi hermana, por estar a mi lado siempre, por celebrar de manera sincera mis triunfos y por alentarme en mis fracasos.

A mi abuela Carmen, por ser mi segunda madre. Por cuidarme y protegerme. Por sus oraciones durante todos mis estudios, lo logré.

A Ramón Dávila, mi primer amor, por compartir su vida conmigo. Por el optimismo que me contagias y por la alegría que irradas.

A Virginia Grilli, porque no pude haber tenido una mejor compañera de tesis. Por su apoyo, confianza y entendimiento. Por ser mi amiga.

Nataly Amaya Moreno.

A ti papi; te dedico este gran logro, se que estás feliz y orgulloso de mi.

Abuela; te dedico este logro, sé que estas orgullosa de mi.

A ti mamá; sin ti esto no hubiese sido posible, este triunfo es solo tuyo.

A toda mi familia, por apoyarme en todo sentido.

A Naty por ser más que mi compañera de tesis, mi amiga incondicional, por transitar este camino conmigo al cual en ocasiones no le veíamos fin, y por ser la parte racional de este equipo cuando las emociones nos invadían.

A mi mejor amiga Alba, por su comprensión y apoyo en todo este proceso.

A mi novio, por darme ánimos en todo momento y por su ayuda.

Virginia Grilli.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios, por colmarnos de paciencia y sabiduría.

A nuestros padres, por su apoyo en todo momento.

A nuestro tutor, Pablo Lira, por su apoyo, liderazgo y enseñanza.

A la Profesora Luisa Angelucci, por recibirnos siempre y apoyarnos tan amablemente.

A nuestros amigos y a cada una de las personas que nos ayudaron para que este proyecto fuese culminado con éxito.

A cada una de las personas que resultaron un obstáculo y solo nos hicieron ver que si podíamos lograrlo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	1
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
II. OBJETIVOS	11
1. Objetivo general	11
2. Objetivos específicos	11
III. MARCO TEÓRICO	12
1. Servicio al Cliente Interno por parte de la Gerencia de RRHH.	12
1.1 Gerencia de Recursos Humanos.	12
1.2 Gerencia del Servicio.....	14
1.2.1 Deficiencias en la Gerencia del Servicio.....	16
2. El cliente interno en la organización.	17
2.1 Trabajadores jóvenes.	19
2.2 Triángulo de calidad de servicio interno.	22
2.2.1 Organización.	22
2.2.2 Cultura.....	23
2.2.3 Liderazgo.	25
3. Calidad de servicio.	27
3.1 Escala SERVQUAL.....	28
4. Satisfacción de los trabajadores jóvenes sobre la calidad de servicio interno.	30
IV. MARCO CONTEXTUAL	33
1. Franquicias.	33
2. Breve reseña de empresas.	33
2.1 Empresa A.	34
2.2 Empresa B.....	35

2.3 Empresa C.....	36
V. MARCO METODOLÓGICO	37
1. Diseño y tipo de investigación	37
1.1 Diseño de investigación.....	37
1.2 Tipo de investigación.....	37
2. Población y muestra	38
2.1 Población.....	38
2.2 Unidad de análisis.....	38
2.3 Muestra.....	39
3. Operacionalización de la variable.....	40
4. Instrumento empleado para la recolección de datos.....	42
4.1 Escala SERVQUAL.....	42
4.2 Críticas al instrumento.....	43
5. Validación y confiabilidad del instrumento.....	44
5.1 Juicios de expertos.....	44
5.2 Prueba piloto.....	44
6. Análisis de datos.....	46
VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	47
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
1. Conclusiones.....	66
2. Recomendaciones	67
REFERENCIAS	69
ANEXOS	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Cálculo de la muestra.....	39
Tabla N° 2. Operacionalización.....	40
Tabla N°3. Coeficiente Alpha de Cronbach	45
Tabla N° 4. Coeficiente Alpha de Cronbach Prueba Piloto.....	46
Tabla N° 5. Distribución de la Escala de Satisfacción	47
Tabla N°6. Medidas de Tendencia Central para la Dimensión Fiabilidad.....	48
Tabla N° 7. Medidas de Tendencia Central para la Dimensión Capacidad de Respuesta..	52
Tabla N° 8. Medidas de Tendencia Central para la Dimensión Seguridad.....	56
Tabla N° 9. Medidas de Tendencia Central para la Dimensión Empatía.....	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura N° 1: El triángulo del servicio	4
Figura N° 2: El triángulo de servicio interno.....	5
Figura N° 3: Inversión de la Pirámide de Autoridad.....	16
Figura N° 4: Deficiencia 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.....	17
Figura N° 5: Resumen de los pasos para el desarrollo de la escala SERVQUAL.....	30

RESUMEN

Como consecuencia de los cambios ocurridos en las organizaciones sobre la importancia del capital humano, así como las nuevas perspectivas que lo posicionan como elemento imprescindible para la productividad de la empresa, ha surgido interés en lo que al bienestar del mismo en el sitio de trabajo concierne, por lo cual esta investigación se orienta a su estudio.

Los trabajadores, considerados como clientes internos, son el elemento principal para lograr el buen rendimiento de la organización a través de la adecuada prestación del servicio; por lo que los empleados deben percibir que reciben un buen trato por parte de la unidad de Recursos Humanos de la organización para así reflejarlo en sus acciones.

A partir de un interés sobre los trabajadores jóvenes, quienes poseen características particulares en el mercado laboral, se ha enfocado el estudio en la satisfacción de éstos, como clientes internos de la organización, por el servicio brindado por parte de la unidad de Recursos Humanos, bajo el modelo del triángulo de servicio interno propuesto por Karl Albrecht (1998).

Para llevar a cabo la investigación, se tomaron muestras representativas de trabajadores jóvenes, con edades comprendidas entre quince y veinticuatro años, de tres franquicias de comida rápida en dos municipios de Caracas, para determinar el grado de satisfacción con respecto al servicio recibido de parte de la unidad de Recursos Humanos, en base a la teoría del triángulo de servicio interno propuesto por Karl Albrecht (1998), el cual se compone de tres aspectos: liderazgo, organización y cultura; a través de un instrumento de medición de la calidad de servicio conocido como SERVQUAL, que será orientado a los efectos de la teoría de Karl Albrecht (1998) para dar vida a la investigación.

***Descriptor:* satisfacción, gestión de Recursos Humanos, calidad, servicio interno.**

INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, las organizaciones han mejorado su filosofía debido al legado recibido de la era industrial y todos los sucesos que originaron cambios importantes producto de la Revolución Industrial; como lo es el cambio de la concepción del recurso humano, pasando de una noción de trabajo mecanizado a considerarlo el motor fundamental para la existencia de la empresa.

Desde entonces, los estudios se centran en la importancia de mejorar cada vez más los procesos relacionados con la gestión de este recurso, por lo que en la actualidad todos los enfoques se proponen optimizar la vida laboral de los trabajadores y las relaciones que mantienen, para lo que existen disciplinas como Relaciones Industriales.

Dentro de los enfoques resaltantes, se encuentra el de la calidad de servicio, el cual ha tenido auge desde décadas anteriores y a partir del final de la década de los ochenta, cuando autores como Karl Albrecht (1988), señalan la relevancia de este enfoque en sus diversas obras. Dicho autor, propone inicialmente la importancia del servicio al cliente, visto como la persona que se dirige a la organización a solicitar sus servicios; lo que lleva a la formulación del modelo del triángulo de calidad de servicio externo.

Posteriormente, a raíz de éste, Albrecht (1998), formuló un segundo modelo dirigido a la calidad de servicio interno, ya que considera de igual forma relevante la calidad de servicio dentro de la organización. Este triángulo posee como elementos: cultura, organización y liderazgo, los cuales convergen enfocados al empleado para alcanzar la efectividad interna. Por esta razón, la concepción de los empleados como parte fundamental de una organización, permitió considerar para la presente investigación la importancia de cómo perciben la calidad de servicio, principalmente aquella brindada por la unidad de Recursos Humanos.

Por esta razón, la investigación está motivada en el estudio de un grupo específico de trabajadores, como es el de los trabajadores jóvenes y busca principalmente conocer el nivel de satisfacción que éstos tienen sobre el servicio que reciben de la unidad de Recursos Humanos; condiciones que se determinaron a través del instrumento de

medición SERVQUAL (1993) con base en el modelo anteriormente mencionado del triángulo del servicio interno de Karl Albrecht (1998).

La investigación se presenta en siete capítulos:

Capítulo I: en él se plantea el problema de investigación, haciendo énfasis en la importancia del tema.

Capítulo II: en él se definen los objetivos, tanto el general como los específicos que orientan el estudio.

Capítulo III: en éste se aborda el Marco Teórico fundamentado en los autores que profundizan tanto el tema de la calidad de servicio como la función de Recursos Humanos, principalmente.

Capítulo IV: el cual contiene el Marco Contextual. Allí se caracterizan los aspectos más importantes de las franquicias, siendo éstas el lugar de estudio de la investigación.

Capítulo V: donde está desarrollado el Marco Metodológico, que incluye el diseño de la Investigación, el tipo de Investigación, la población y muestra, y demás aspectos definen el estudio.

Capítulo VI: se ofrece el Análisis de Resultados, donde se exponen los datos obtenidos a través del instrumento realizado.

Capítulo VII: donde se plasman las Conclusiones más relevantes de la investigación y las diferentes Recomendaciones.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cuando se hace referencia a la calidad de servicio se parte del primer principio de gestión de calidad, fundamentado en la norma internacional ISO 9000, en su apartado de enfoque al cliente, donde se expresa “Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes”. (ISO 9000, 2005, p. 6).

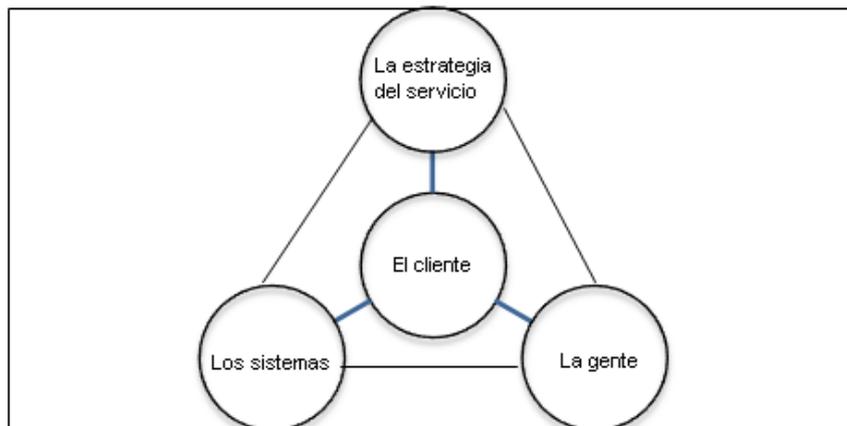
Por esta razón, las organizaciones han enfocado sus esfuerzos en reconocer y actuar sobre las necesidades del cliente para satisfacerlas, lo cual es importante para generar un mejor desempeño que perdure en el tiempo.

Generalmente, cuando se hace referencia al cliente, se reconoce de forma inmediata al cliente externo, siendo aquel que recibe el producto final, el bien realizado o el servicio prestado por la organización. Diversos autores, expresan la importancia de la satisfacción de este cliente como objetivo de las organizaciones. James Harrington señala, “Desde sus inicios, el progreso de la humanidad ha estado ampliamente motivado por la necesidad de proporcionar servicio a un cliente externo” (Harrington, 1997, p. 133).

Para alcanzar el fin de proveer a dicho cliente de un buen servicio, ciertos elementos de la organización deben estar alineados y coordinados, desde la alta gerencia, la gerencia media, hasta los cargos base, ya que cada uno es importante y necesario para lograr el objetivo trazado. En este caso, la teoría de Karl Albrecht (1998), expone la creación del llamado Triángulo del Servicio, visto como “Una manera de describir las operaciones de los negocios exitosos de servicio...” (Albrecht, 1998, p. 29).

Dicho triángulo posee tres elementos que Albrecht (1998), considera definitivos para lograr un alto nivel de calidad de servicio. Estos son: *la estrategia del servicio* en la cúspide, la cual es diseñada para el producto del servicio. *Los sistemas* en el vértice inferior izquierdo, llevados a cabo para la satisfacción del cliente y en el vértice inferior derecho, *la gente*, encargada del contacto con el cliente; interactuando con el elemento central: el cliente.

Figura N° 1.



El triángulo del servicio. (La revolución del servicio. Albrecht, 1998, p. 29).

Todo lo expuesto hasta el momento, demuestra la importancia evidente que posee el cliente externo de las organizaciones.

Cuando se da una mirada a los grupos de interés de una organización, es difícil decir cuál es el más importante, y aunque todos se requieren para su funcionamiento, el cliente y/o consumidor externo representa un rol único en el proceso total. (Harrington, 1997, p. 133).

Ahora bien, en la actualidad este esquema ha cambiado, dándole paso a la presencia de otro grupo que de igual forma es merecedor de interés, ya que para lograr la prestación de servicio de calidad, es necesario que exista empatía no solo hacia el cliente, sino también hacia el compañero de trabajo. Es por esto que Karl Albrecht (1998), ha diferenciado dos tipos de servicio: el externo, que se refiere a la satisfacción de las necesidades del cliente y el interno que hace énfasis en la satisfacción de las necesidades del empleado; siendo ambos cruciales para ofrecer un servicio de calidad.

El modelo planteado por Karl Albrecht (1998) es considerado innovador ya que introduce al empleado en el proceso de servicios, quien actúa como cliente interno en la organización, lo que conlleva a diferenciar los dos tipos de clientes que deben actuar en conjunto para lograr el mejor resultado.

Los **clientes internos** son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de bienes o servicios. Cada unidad, departamento o área es cliente y proveedora de servicios al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos [negrita en el original] (Pérez, 2006, p. 4).

Dada la relevancia de este cliente, Karl Albrecht (1998), introdujo en su investigación la importancia que dicho cliente merece y por la que debe ser considerado. En tal sentido, los trabajadores de cada organización resultan ser clientes de ésta, y por lo tanto, de cada unidad que les presta servicio, por lo que se espera que sean tratados con disposición y voluntad para sentirse a gusto de formar parte de ella y sentirse integrados a la cultura organizacional, para así comprometerse con los planes estratégicos que ésta tenga para que el desempeño, de todas las partes, sea el mejor.

En tal sentido, Karl Albrecht ideó para este proceso el llamado triángulo de servicio interno, definido como: “El triángulo del servicio interno es una imagen exacta del triángulo del servicio externo. Pero en lugar de colocar al cliente en el centro, representa a los empleados como los clientes de la gerencia” (Albrecht, 1998, p. 131). El autor plantea que este triángulo posee tres elementos fundamentales, como lo son: la cultura en la cúspide, el liderazgo en el vértice inferior derecho y en el vértice inferior izquierdo la organización, girando en torno al elemento principal: los empleados.

Figura N° 2.



El triángulo de servicio interno. (La revolución del servicio. Albrecht, 1998, p.132).

Como primer elemento que conforma el modelo del triángulo de servicio interno, se puede mencionar la *organización*, que representa las diferentes unidades que mantienen el trato con los empleados y se aseguran de que éstos reciban un servicio de calidad para lograr que se sientan parte de la misma. La organización crea la cultura, siendo responsable de la comunicación efectiva de la misma y establece el liderazgo, contando con un componente fundamental como lo es la unidad de Recursos Humanos, encargada de la gestión del activo más importante en la empresa, los empleados. Autores como Idalberto Chiavenato (2011), expresan la relevancia de esta unidad, “El área de RH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable” (Chiavenato, 2011, p. 104).

Otro elemento integrador del triángulo de servicio interno (Albrecht, 1998) es la *cultura*, aspecto que va a servir como un patrón de conducta para todos los empleados de la organización sobre cómo llevar a cabo el servicio, por ende, debe ser compartida.

Por último, dentro del triángulo se encuentra el *liderazgo*, aspecto clave para que la gerencia tenga éxito en su plan de brindar un óptimo servicio interno a sus empleados.

Los elementos señalados se relacionan entre sí y ejercen influencia sobre el centro del triángulo de servicio interno (Albrecht, 1998) compuesto por todos los empleados de la organización, siendo éste un elemento de vital importancia para tomar en cuenta ya que “la forma en que los empleados piensan, es la forma como los clientes van a pensar”. (Albrecht, 1998, p. 64).

La investigación, al interesarse por el estudio de los empleados como clientes internos, se motiva a enfocarse en un grupo en particular, como es el de los trabajadores jóvenes, quienes son los que han ingresado recientemente al mercado de trabajo, representando la juventud de la organización. La inserción al mercado laboral de este grupo se torna como un tema de interés en el país; sin embargo, no todas las organizaciones consideran importante la labor de este grupo de empleados, por lo que un gran número de estos jóvenes se encuentran desempleados; siendo estas condiciones de dicho grupo el motor de la investigación.

La Organización Internacional del Trabajo, (2005), expresa que “Las tasas de desempleo juvenil son mucho más elevadas que las tasas de desempleo general en todas las regiones del mundo”. (p. 4).

Situación que afecta de igual forma a Venezuela. En el país, se considera como población económicamente activa a aquella que “Está constituida por todas las personas de 15 años y más con disposición y disponibilidad para trabajar...” (Instituto Nacional de Estadística, 2012). Según esto, el pasado año, las cifras de desempleo de estos trabajadores con edades comprendidas entre 15 – 24 años de edad se encontraba alrededor de 19,5%; siendo esto 420.899 jóvenes desempleados, lo que representa un 36,7% de la población total sin empleo en nuestro país, cifra que se encuentra en aumento constante (Tejero, 2011, p.1).

A pesar del porcentaje existente de desempleo, cierto tipo de organizaciones consideran importante la labor de este grupo de trabajadores, siendo este el sector de servicios, a lo que Karl Albrecht expresa “Numerosos negocios de servicio operan con trabajos de medio tiempo o con el salario mínimo, los puestos no calificados y, en consecuencia, tienden a atraer gente joven para su personal” (Albrecht, 1998, p. 186). De esta manera, los trabajadores jóvenes se dirigen a negocios de servicios, como lo son los centros de comida rápida, atraídos por empleos flexibles y que se ajusten a sus necesidades particulares.

De tal forma, se puede inferir que por causa de las crecientes cifras de desempleo, los jóvenes pueden aceptar puestos de trabajo independientemente de los beneficios y las condiciones del mismo.

Este hecho se observa en el alto índice de actividad que presenta la rama de comercio, restaurantes y hoteles, así denominada en nuestro país, para los trabajadores entre 15 y 24 años de edad, siendo éste de 92,6% de ocupación. (Instituto Nacional de Estadística, 2011).

Al referirse a la rama de restaurantes, se pueden ubicar las denominadas franquicias. En Venezuela, estos centros de comida rápida son gestionados por la Cámara Venezolana de Franquicias - Profranquicias. Este organismo establece, que estos negocios cuentan con 90.000 empleos directos y 250.000 empleos indirectos, y añaden

que “estos números ubican a Venezuela como el 3° mercado de franquicias de Latinoamérica...” (Cámara Venezolana de Franquicias, 2010).

La existencia de una tasa alta de desempleo general pero, a su vez, baja en esta rama de servicios, resulta interesante para conocer si el gran número de trabajadores jóvenes en esta rama, se encuentra satisfecho sobre las distintas condiciones que pueden existir en la organización, específicamente enmarcadas en los aspectos de la organización en sí misma, la cultura y el liderazgo, siendo esta la visión de la presente investigación.

Una elevada tasa de subempleo de los jóvenes puede indicar que un gran número de ellos está aceptando condiciones laborales poco satisfactorias, bien porque consideran el trabajo como provisional (por ejemplo, estudiantes que están subvencionando su educación) o porque no tienen la confianza o la representación necesarias, para negociar mejores condiciones de trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 2005, p. 16).

Es entonces que cuando se hace referencia a las condiciones laborales poco satisfactorias en empleos seleccionados por los jóvenes, en este caso en las franquicias, se puede estudiar el papel de la unidad de Recursos Humanos como prestadora del servicio interno en los aspectos ya mencionados con anterioridad pertenecientes a la teoría del estudio, y además, si los mismos resultan ser de calidad para satisfacer a los trabajadores jóvenes, ya que desde la perspectiva de las Relaciones Industriales este hecho resulta de gran importancia.

“En contraste, los objetivos empresariales para el enfoque de la calidad total en la dirección de los RRHH son el incremento de la satisfacción del cliente y la cuota de mercado mediante una mejora de la calidad y el desarrollo de un entorno de trabajo más cooperativo, flexible, leal e innovador. Se basa en dar una mayor importancia a los recursos humanos en cuanto a la satisfacción de las necesidades del cliente [...]” (Petrick, Furr, 2003, p. 50).

De acuerdo a este enfoque, la unidad de Recursos Humanos debe ser partícipe de todos los procesos señalados, entre ellos, impartir un buen liderazgo para la formación

del grupo de trabajadores jóvenes en particular. Como lo señala Karl Albrecht, “Los trabajadores jóvenes pueden ser muy productivos y efectivos, pero necesitan un buen liderazgo de sus supervisores” (Albrecht, 1998, p. 186).

Es por esto, que la unidad debe considerar la promoción de la calidad de servicio en la gestión que realiza. En un principio, *calidad* es definida por Albrecht (1994), como: “...**Es la medida en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien**” [negrita en el original] (Albrecht, 1994, p. 116).

Sobre esto, se puede inferir que el trabajador al percibir calidad en el servicio que se le brinda, puede lograr la satisfacción de sus necesidades. En cuanto a la calidad de servicio, los autores Berry, Parasuraman y Zeithaml (1993), idearon criterios que la definen y en su investigación sobre la calidad en la gestión de servicios, presentan una escala denominada SERVQUAL (Service Quality - Calidad de Servicio en su traducción) que mide tanto percepción como expectativas de los clientes sobre la calidad de servicio.

El instrumento se compone de dos secciones, una dirigida a las expectativas con 22 ítems denominados “declaraciones” y otra con los restantes 22 ítems dirigidos a las percepciones, basados en los cinco criterios de la calidad de servicio.

Posteriormente, otros autores como Cottle utilizaron como base el instrumento mencionado y define que estos dos elementos, percepciones y expectativas, son la clave para alcanzar la satisfacción de los clientes, “[...] en la ecuación del servicio, únicamente dispone de dos factores capaces de determinar el nivel de satisfacción de los clientes: sus expectativas y sus percepciones” (Cottle, 1991, p.27).

“Con un servicio de calidad todo el mundo gana” (Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1993, p 3), por lo que una empresa que logre que sus empleados se sientan satisfechos, podrá transmitir este mismo bienestar y satisfacción a los clientes externos.

Este conocimiento ayudaría a la unidad de Recursos Humanos a mejorar los procesos que se llevan a cabo y las relaciones dentro de la organización, para otorgar finalmente una mejor calidad de servicio a los empleados por parte de la gerencia, ya que como Albrecht (1994), lo menciona “La calidad y el servicio ya no son dos cuestiones independientes, sino la misma y única cuestión”. (Albrecht, 1994, p. 10), ubicándose

dentro de los procesos, principalmente para la presente investigación, el liderazgo, la comunicación de la cultura y la forma en que se relaciona la organización, a través de esta unidad de Recursos Humanos, con este grupo de trabajadores jóvenes en particular.

Debido a lo anteriormente expuesto, la investigación desea responder la siguiente interrogante:

¿Cuál es el grado de satisfacción de los trabajadores jóvenes con edades comprendidas entre 15 y 24 años de edad sobre la calidad de servicio interno que reciben de la unidad de Recursos Humanos de ciertas franquicias de comida rápida, según la teoría del Triángulo de Servicio Interno de Albrecht (1998), ubicadas en el Municipio Chacao y el Municipio Baruta de Caracas durante los años 2012-2013?

II. OBJETIVOS

1. Objetivo general:

Determinar el grado de satisfacción de los trabajadores jóvenes con edades comprendidas entre 15 y 24 años de edad sobre la calidad de servicio interno que reciben de la unidad de Recursos Humanos de ciertas franquicias de comida rápida, según la teoría del Triángulo de Servicio Interno de Albrecht (1998), ubicadas en el Municipio Chacao y el Municipio Baruta de Caracas durante los años 2012-2013.

2. Objetivos específicos:

- Medir el grado de satisfacción de los trabajadores jóvenes con respecto a la dimensión Fiabilidad basado en la teoría del triángulo de servicio interno.
- Evaluar el grado de satisfacción de los trabajadores jóvenes con respecto a la dimensión Capacidad de Respuesta basado en la teoría del triángulo de servicio interno.
- Determinar el grado de satisfacción de los trabajadores jóvenes con respecto a la dimensión Seguridad basado en la teoría del triángulo de servicio interno.
- Definir el grado de satisfacción de los trabajadores jóvenes con respecto a la dimensión Empatía basado en la teoría del triángulo de servicio interno.

III. MARCO TEÓRICO

Dado que la investigación está basada en la satisfacción con respecto a la calidad del servicio que se les brinda a los clientes internos, de manera específica a los trabajadores jóvenes, de los locales de cadenas de comida rápida, el marco teórico sustentará la investigación sobre el servicio al cliente interno brindado por parte de la gerencia de Recursos Humanos.

1. Servicio al Cliente Interno por parte de la Gerencia de Recursos Humanos.

1.1 Gerencia de Recursos Humanos.

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

“[...] Los recursos humanos son los activos más importantes que tiene una organización y su efectiva gerencia es la clave de su éxito”. (Armstrong, 1990, p. 1).

Por esta razón, el progreso de la gerencia de Recursos Humanos se evidencia en que antes, aunque mantenía una participación con el resto de la organización, no poseía el protagonismo de hoy en día y todas las prácticas y procesos que hoy lleva a cabo. Todo esto, debido a la importancia de gestionar el recurso vital de la organización. “La gestión de la estrategia de RRHH de calidad total es también recíprocamente interdependiente de la gestión de la estrategia empresarial”. (Petrick, Furr, 2003, p. 108).

Actualmente esta gerencia está íntimamente relacionada con toda la organización y lleva a cabo diversos procesos, orientándolos a cumplir con la estrategia del negocio, convirtiéndose en un socio de la alta gerencia, así como de toda la organización. “[...] La GRH es cuestión de integración: conseguir que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos, con un sentido de propósito común”. (Armstrong, 1990, p. 1).

De igual forma, se señala la importancia de los gerentes y supervisores en general al guiar a los trabajadores y al ser líderes en las diversas prácticas de recursos humanos

para que se logre el objetivo de forma exitosa, ya que esta guía y demás aspectos relacionados con los trabajadores, resultan críticos para lograr resultados exitosos. Si esta guía dada resulta equivocada, ya sea porque lo dicho no concuerda con lo realizado o el trato que se les da a los trabajadores no es el mejor, repercutirá en su desempeño, en su situación en la organización y en los resultados finales, además de reflejar insatisfacción.

“Confíe en las personas y trátelas como a adultos, entusiásmelas mediante un liderazgo dinámico e imaginativo, desarrolle y demuestre una obsesión por la calidad, hágalas sentir que la empresa es de ellas y su fuerza de trabajo responderá con compromiso absoluto”. (Collins, 1985, cp. Armstrong, 1990, p. 1).

Se debe tener siempre claro, que los empleados de una organización son los clientes de la misma, por lo que ésta debe satisfacerlos. En relación a esto, Petrick y Furr (2003) expresan:

Para ser efectivas, las organizaciones de calidad total requieren un diseño diferente al de las jerarquías tradicionales. En general, se organizan en torno a procesos (en lugar de tareas), jerarquías planas; utilizan equipos de trabajo para cualquier cosa que deban hacer, utilizan la satisfacción del cliente como output conductor, recompensan los resultados del equipo de trabajo, [...] y entrenan a todos los empleados. Para crear y mantener este tipo de organización se precisa la colaboración de los RRHH y de los directores corporativos estratégicos... (p.108).

Abra vanel (1992), indica ciertas características de la gerencia de recursos humanos en diversos aspectos:

1. Gerencia como tema de éxito: “No existe un criterio absoluto para medir las realizaciones de un gerente. Un gerente es bueno y una organización es eficaz solamente porque otros consideran que los resultados de su trabajo son buenos; y su supuesto talento no dura sino el tiempo de esta opinión, que puede durar indefinidamente”. (Abra vanel, 1992, p. 54).
2. Gerencia como tema de pertenencia: “El rendimiento de los individuos, el éxito de la organización y la prioridad concedida a la eficacia y a la autoridad son elementos ligados,

con frecuencia, a la selección prudente de nuevos empleados” [...] (Abravanel, 1992, p.57).

Ante esto, es oportuno mencionar la relación expuesta por Cottle (1991), entre satisfacción y percepciones, sobre lo que Petrick y Furr (2003), expresan que estas últimas son precisas cuando la gente sabe con claridad las especificaciones de una tarea, así como las responsabilidades y la persona con autoridad para hacerla. Éstas, definen, “...son las opiniones de los individuos sobre lo que se supone que tienen que conseguir en su trabajo y de qué modo. [cursiva en el original] (Petrick, Furr, 2003, p. 258).

En este caso, la Gerencia de Recursos Humanos posee la responsabilidad de velar por el cumplimiento de aspectos como establecer “...objetivos claros, no ambiguos, el compromiso con los objetivos, el nivel de jerarquía...” (Petrick, Furr, 2003, p. 259), etc; para así lograr que la actuación de la misma sea percibida de la mejor forma y que genere satisfacción en quienes, en este caso, resultan ser clientes internos de la organización: los trabajadores; a través de un liderazgo eficaz que logre la cercanía entre ambos y que además, logre alcanzar la identificación de los mismos con los valores de la organización, entre otros.

1.2 Gerencia del Servicio.

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

“Gerencia del servicio es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio” (Albrecht, 1998, p. 19).

Es por esto que la calidad de servicio sólo existe si es percibida por el cliente, “La calidad está en el ojo y en la mente del que la contempla. Y los factores que los clientes pueden tener en cuenta para evaluar la calidad son múltiples y complejos” (Albrecht, 1994, p. 30).

La calidad del servicio produce beneficios porque crea verdaderos clientes, clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus servicios, clientes que utilizaran la empresa de nuevo y

que hablarán de la empresa en términos positivos con otras personas (Berry, Parasuraman, Zeithaml; 1993, p. 11).

Karl Albrecht (1998), afirma que se debe poseer el enfoque de la gerencia del servicio como una cultura de servicio, donde todo lo que sea llevado a cabo por la organización, sea para brindar un servicio excelente al cliente. “En la cultura del servicio, todos tenemos un cliente. Todos los departamentos tienen clientes, incluso cuando no hay ningún contacto con el cliente externo que paga” (Albrecht, 1994, p. 119).

Por esta razón, el prestar un servicio de calidad al cliente interno para lograr su satisfacción debe posicionarse como una meta de la organización. “En un negocio de servicio, los clientes satisfechos son un activo [...]. En la satisfacción del cliente hay un capital” (Albrecht, 1998, p. 22).

La forma en que los clientes perciben el servicio prestado por la organización, es a través del concepto definido por Albrecht (1994), momento de la verdad: **“Es aquel episodio en el que el cliente entra en contacto con la organización y percibe claramente su servicio”** [negrita en el original] (Albrecht, 1994, p. 181). Por lo que cuando existe una relación entre la organización y el cliente, la empresa presta el servicio y el cliente lo recibe, surgiendo aquí una impresión de este episodio. En este caso, la organización debe esforzarse en que dicha impresión sea positiva y obtener así clientes, en este caso internos, satisfechos.

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

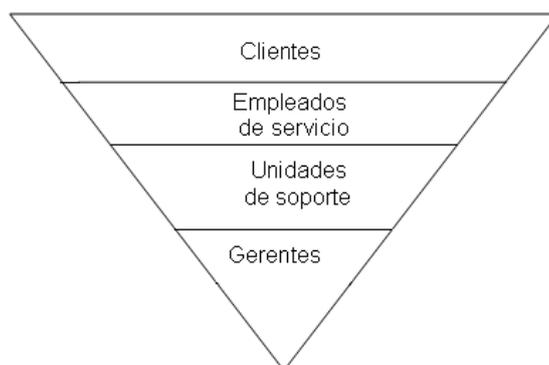
Sobre este aspecto se puede definir la percepción como el producto de procesos psicológicos en los que están implicados el significado, las relaciones, el contexto, el juicio, la experiencia pasada y la memoria. Es el resultado de la organización e integración de las sensaciones en una conciencia de los objetos y sucesos ambientales” (Shiffman, 2005, p. 2).

Estas percepciones creadas en los empleados se originan por diversos momentos de verdad, hecho considerado por Albrecht (1994), como “[...] La secuencia completa de los Momentos de la Verdad que el cliente experimenta al satisfacer una necesidad” (Albrecht, 1994, p. 183).

El éxito de la gerencia de servicio radica en definir estos momentos, a través de la comprensión del cliente y de entender lo que éste necesita, para así desarrollar lo esencial para que la meta de satisfacer al cliente y por ende a la organización, sea alcanzada. “Tal vez la regla fundamental de la gerencia del servicio es: conoce a tu cliente” (Albrecht, 1998, p. 48). “[...] El servicio es poner primero al cliente” (Albrecht, 1998, p. 50).

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

Figura N° 3.



Inversión de la Pirámide de Autoridad. (La Revolución del Servicio. Albrecht, 1998, p. 104).

1.2.1 Deficiencias en la Gerencia del Servicio.

Berry, Parasuraman y Zeithaml (1993) señalan discrepancias entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

Figura N° 4.



Deficiencia 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. (Calidad Total en la Gestión de Servicios. Berry, Parasuraman, Zeithaml; 1993, p. 103).

La diferencia entre las especificaciones del servicio y el servicio que realmente se lleva a cabo, es lo que denominamos deficiencia en la realización del servicio; es decir, cuando los empleados no tienen la capacidad y/o la disposición para que la prestación del servicio alcance los niveles de calidad deseados. Desgraciadamente, las deficiencias en la realización del servicio, son muy comunes en las empresas de servicio. (Berry, Parasuraman, Zeithaml; 1993, p. 101).

“Las organizaciones que ofrecen servicios que son altamente interactivos, que requieren una alta participación de labor humana y que prestan en diferentes localidades, son especialmente vulnerables a la deficiencia 3”. (Berry, Parasuraman, Zeithaml; 1993, p. 101).

Por esto, las organizaciones deben definir de manera clara qué resultados son considerados como de calidad y cómo deben alcanzarlos.

Para Albrecht, Zemke (1988) el desafío de la gerencia del servicio se encuentra en “[...] La capacidad de servir a los clientes efectiva y eficientemente, es un problema que toda organización debe afrontar [...]” (Albrecht, Zemke; 1988, p. 17).

2. El cliente interno en la organización.

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

Los empleados de contacto son los “clientes”, por así decirlo, de la gente de apoyo. En este sentido, todos los empleados son empleados de la línea de contacto, aún cuando haya una diferencia entre empleados de contacto y empleados del “cuarto de atrás”. Todos están realizando trabajos de servicio, para el cliente o mutuamente. (Albrecht 1998, p. 130).

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

[...] Mientras el personal de contacto con el cliente constituye una meta obvia de los esfuerzos orientados al mejoramiento de la calidad, los “proveedores” internos de servicio de apoyo también constituyen un factor importante que no siempre es tomado en la debida consideración. Si a los empleados de contacto con la clientela se les da un mal servicio interno, ellos, a su vez, prestarán un mal servicio al cliente [...] (Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1993, p. 124).

Por esto, se entiende que el cliente interno en todas sus divisiones, ya sean los empleados que mantienen el contacto directo con el cliente o los empleados que se encargan de mantener la producción, deben trabajar de manera conjunta, es decir, en equipo, para poder lograr la eficiencia dentro de la organización, ya que los autores consideran el trabajo en equipo como un valor al momento de referirse a la calidad de servicio. “[...] Los departamentos de servicio interno deben entregar valor a los departamentos de servicio de la línea operativa. Y éstos deben entregar valor a los clientes externos” (Albrecht, 1994, p. 29).

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

Los clientes internos no sólo evalúan la calidad de servicio prestado por la gerencia de Recursos Humanos valorando el resultado final que reciben, sino que también toman en cuenta el proceso de recepción del mismo, por esta razón son los únicos capaces de evaluar la calidad de servicio prestado por la gerencia de Recursos Humanos (Larrazábal y Somoza, 1999, p. 3).

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

Dar poder a los empleados significa trasladar el poder de decisión hasta los niveles más bajos de la empresa. Significa otorgar al personal de contacto la autoridad para tomar decisiones importantes con relación al servicio a los clientes [...] (Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1993, p. 121).

Delegar autoridad a los clientes internos es un elemento fundamental, ya que los empleados son los que se enfrentan a la realidad de interactuar con el cliente externo y mantener la productividad, por ende es necesario que la gerencia inspire la debida confianza para que estos trabajadores actúen con seguridad en las diversas situaciones.

2.1 Trabajadores jóvenes.

La muestra del estudio es el cliente interno de la organización, específicamente los trabajadores jóvenes, es decir, aquellos que se encuentren entre la edad de 15 y 24 años de edad teniendo como característica principal su reciente ingreso al mercado laboral.

Los jóvenes aportan numerosos activos al mercado de trabajo, como una educación y capacitación pertinentes y actualizadas, entusiasmo, esperanza e

ideas frescas, voluntad de aprender y de recibir formación, espíritu de apertura a las competencias y tecnologías nuevas, expectativas realistas en cuanto a su ingreso en el mercado de trabajo, movilidad y adaptabilidad, y encarnan una nueva generación que deberá hacer frente al desafío del envejecimiento de la fuerza de trabajo en algunos países. (Organización Internacional del Trabajo, 2005).

Estos elementos son considerados los más característicos de los trabajadores jóvenes y es por esto que muchas organizaciones, como en este caso el sector servicios, optan por utilizar este tipo de recurso humano para el cumplimiento de su estrategia.

Los negocios de comidas rápidas, restaurantes, parque de diversiones, cines y supermercados todos tratan de contratar adolescentes en alto grado. Los adolescentes tienen la flexibilidad del tiempo para trabajar en esta clase de negocios y trabajarán por salarios modestos porque apenas están empezando sus carreras. (Albrecht 1998, p. 186).

Como varios autores mencionan, los jóvenes tienen flexibilidad, por lo que se ajustan a las organizaciones que se dedican al servicio, teniendo la capacidad de obtener nuevas experiencias y aprendizajes que definirán su percepción, la cuál se traducirá en satisfacción o insatisfacción.

Es importante entonces que este tipo de organizaciones cuente con trabajadores jóvenes satisfechos, ya que son capaces de nutrirlos en diferentes aspectos. Se puede inferir que los jóvenes introducen nuevas ideas y prácticas que mejoran los procesos de la empresa, orientan la organización hacia la innovación y los cambios y ejecutan las labores con mayor energía, brindándole así, progreso a la empresa.

Por otra parte, muchos adolescentes tienen ciertos factores negativos, que pueden presentar un completo reto para quienes deben supervisarlos: tienden a ser inmaduros y no siempre pueden controlar sus energías; son emocionalmente reactivos y se sienten lastimados o humillados con más facilidad de lo que piensan; son tremendamente tímidos e inseguros de sí mismos; necesitan mucha orientación y tranquilidad; reaccionan mucho ante la presión de sus compañeros y con frecuencia carecen de autodisciplina;

son inexpertos en su trabajo y necesitan mucha instrucción.” (Albrecht, 1998, p. 186).

A pesar de que todos los empleados en una organización necesitan atención individualizada, con los jóvenes el reto resulta mayor, ya que por su inexperiencia y particularidades recién mencionadas, pueden necesitar un mayor nivel de empatía o instrucción como lo señala Karl Albrecht (1998). Por esta razón, la gerencia, para orientarse a las particularidades de cada trabajador joven, podría valerse de impartir un liderazgo adecuado, para que exista una orientación efectiva de este grupo de trabajadores.

Según Karl Albrecht (1998) existen algunas reglas sencillas que necesitan seguir los supervisores para manejar a este grupo de los trabajadores jóvenes:

1. Ser realistas en cuanto a sus niveles de madurez. Aceptar que ellos están en un proceso de desarrollo. Ellos pueden tratar de actuar mundana y sofisticadamente, pero no son tan maduros ni confiados en sí mismos como pretenden.
2. Estar dispuestos a enseñarlos y prepararlos. No se puede esperar que ellos sepan las mismas cosas o que tengan el mismo nivel de experiencia de los maduros. Se necesita darles mucha ayuda, atención y orientación al principio.
3. Ponerles de presente sus expectativas en forma clara e inequívoca, cuando llegan a trabajar por primera vez. Fijar normas elevadas para la conducta al cliente primero y hacerles saber que su trabajo depende de hacer las cosas bien con los clientes.
4. Hablarles en un lenguaje franco y realista. Que las charlas o sesiones tutoriales sean breves, sencillas y vayan al grano. No hay que sobrestimar su capacidad para la conceptualización abstracta, ni exigir demasiado esfuerzo de atención con reuniones largas ni explicaciones complicadas.
5. Hay que darles frecuentemente orientación y estímulo. Necesitan mucha seguridad en su trabajo y sentirse apreciados. Hay que ser muy parcós en las críticas o censuras.
6. Esperar lo mejor de cada uno de ellos. No se debe aceptar trabajo inferior, desatención a su trabajo, chanzas pesadas, incultura con los clientes, falta de asistencia al trabajo o cualquier otro comportamiento inmaduro. Ellos llegarán a cualquier nivel que se les fije.

Estas seis reglas deben actuar sinérgicamente para que la relación que existe entre el gerente y el trabajador joven sea la más adecuada. Todas permiten que se establezca el liderazgo necesario para dirigir a los empleados que apenas comienzan su vida laboral; como se señala el liderazgo debe comenzar por el entendimiento y comprensión de sus especialidades y posteriormente por el establecimiento de una normativa clara para evitar los desacuerdos y comportamiento indebidos (Albrecht, 1998, p.184).

2.2 Triángulo de calidad de servicio interno.

Karl Albrecht (1998), señala que para prestarle un buen servicio a los empleados como clientes internos de la organización, es necesario el estudio de tres aspectos fundamentales que integran el triángulo de servicio interno (1998), los cuales influyen directamente en los trabajadores; ante lo que señala “La cultura, el liderazgo y la organización tienen que aspirar sinérgicamente a que los empleados de la línea de contacto sean efectivos hasta el máximo” (Albrecht, 1998, p. 132).

2.2.1 Organización.

“[...] El vértice inferior izquierdo del triángulo, la organización, les da lo mismo a los empleados que los sistemas de servicio le dan al cliente: apoyo [...]”. (Albrecht, 1998, p. 132). La organización es una red donde diferentes personas se unen con un objetivo específico, es decir, el logro de una meta, la cual debe ser común y compartida por todos los trabajadores que integran el proceso. Ésta actúa como un respaldo sobre las acciones de los empleados, brindando apoyo y permitiendo generar confianza en los empleados y entre éstos y la organización.

[...] El estudio formal del comportamiento de una organización se inició entre 1948 y 1952. Este campo aún nuevo pretende ayudar a los gestores a comprender mejor a las personas para, gracias a las mejores prácticas de gestión, conseguir mejorar su productividad, satisfacer mejor al cliente y alcanzar una posición más competitiva [...] (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1998, p.6).

Como se indica, para entender a la organización se debe analizar al personal, comprender y distinguir las especialidades que tienen los empleados para que a partir de allí se mejore el proceso productivo y aumente así la calidad del servicio. Al tener empatía con el trabajador, la gerencia puede mejorar la relación existente, lo que repercutirá en el comportamiento de la persona y así podrá ofrecer un mejor servicio al cliente externo; es un proceso donde todos ganan.

Con esto se confirma que la clave del éxito son los trabajadores, donde si éstos resultan satisfechos en todos los aspectos de la situación en la organización, aumentará del rendimiento de cada uno de ellos, originando un mejor rendimiento de la organización.

2.2.2 Cultura.

“**Cultura organizacional** se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” [negrita en el original] (Robbins, Judge, 2009, p. 551)

Este concepto resulta importante ya que integra a los miembros de una organización para que éstos se sientan parte de la misma compartiendo los elementos propios que la caracterizan. “[...] La cultura organizacional comprende las actitudes de lealtad y compromiso así como la definición clara de la visión, misión y valores de la empresa” (Casares, González, Siliceo, 1999, p. 145). Es por esto, que el significado de cultura engloba aspectos que definen la esencia de la organización.

“La cultura de un grupo resulta de la interacción compleja de sus valores, creencias, actitudes y conductas” (Granell, 1997, p. 2), siendo los valores un término fundamental ya que los mismos constituyen uno de los pilares de la organización. “Los valores, en cuanto a significados específicos, miran y tratan de salvaguardar lo fundamental de la cultura” (Casares, González, Siliceo, 1999, p. 51).

La cultura es el elemento que determina la forma cómo se llevará a cabo el plan de acción y establece el conjunto de normas que regulan el comportamiento al realizarlo.

“[...] Cultura, para el empleado, es la contraparte de la estrategia del servicio para el cliente externo. Es el mensaje fundamental de servicio que debe existir allí, a fin de permitir a la gente asumir el compromiso personal

necesario para atender la calidad con el cliente [...]”. (Albrecht, 1991, p. 131).

Karl Albrecht (1991), señala que la definición de cultura y la de estrategia guardan una relación directa, ya que la cultura representa para los empleados lo mismo que la estrategia representa para el cliente externo. Por esto, “Es frecuente encontrarse con organizaciones y gerentes que hablan sobre la importancia de su gente y lo imprescindible que es para el logro de los objetivos organizacionales, contar con valores que apoyen a la estrategia” (Granell, 1997, p. 153).

Para Robbins, Judge (2009), La cultura tiene cierto número de funciones dentro de la organización: Define fronteras, es decir, crea diferencias entre una organización y las demás (Robbins, Judge, 2009, p. 555).

1. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización (Robbins, Judge, 2009, p. 555).
2. Facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual (Robbins, Judge, 2009, p. 555).
3. Mejora la estabilidad del sistema social (Robbins, Judge, 2009, p. 555).

“La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados” (Robbins, Judge, 2009, p. 555). Cuando los trabajadores aprenden la cultura, forman parte activa de ella y comparten todos sus aspectos, los mismos la reflejarán al realizar sus funciones. Por ejemplo, los trabajadores de contacto la reflejarán al momento de la atención a los clientes externos de la organización, ya que la forma cómo cada cliente sea atendido, será la forma cómo ese cliente recordará la organización.

Por todo esto, se considera importante la cultura si la organización desea obtener ventaja competitiva “La necesidad de un enfoque basado en la cultura para la calidad de servicio se vuelve cada vez más clara y apremiante a la luz del estudio de la forma en que operan las organizaciones de servicios sobresalientes” (Albrecht, 1992, p. 70).

La mayoría de los ejecutivos de hoy en día reconocen que existe un elemento “cultural” en la ecuación administrativa, y muchos luchan por

comprender las culturas de sus organizaciones, se esfuerzan en construir el compromiso del empleado con el servicio, un compromiso que es necesario para competir con eficacia. (Albrecht, 1994, p. 148).

2.2.3 Liderazgo.

[...] El vértice inferior derecho del triángulo indica que los empleados necesitan liderazgo de sus gerentes. El liderazgo les da a los empleados lo mismo que éstos a los clientes externos: atención personal y esmerada para sus necesidades como individuos. [...] (Albrecht, 1998, p. 132).

Este vértice, se relaciona con el vértice de cultura, ya que los líderes transmiten a sus subordinados aspectos fundamentales que la conforman. “[...] El líder es el creador y sostén de la cultura organizacional, orientada a la calidad y el servicio y es el o los líderes, quienes al final de cuentas hacen o no competitivas a las organizaciones” (Casares, González, Siliceo, 1999, p. 147).

Se considera que este es el elemento fundamental para el manejo de los trabajadores, principalmente los jóvenes. La gerencia al tener liderazgo, tiene cierto control e influencia sobre sus subordinados, lo que permite que el orden se mantenga y exista un espíritu de colaboración y ayuda “[...] El liderazgo es el proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo en los esfuerzos para alcanzar una meta en ciertas situaciones” (Blanchard, 1998, p. 91). Además, el mismo permite que exista la delegación o en palabras de Albrecht (1994) “[...] dar poder al empleado” (Albrecht, 1994, p. 151).

“La clave radica en un genuino liderazgo de servicio en todos los niveles de la organización [...]” (Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1993, p. 4). Esto refleja que el objetivo de los líderes es llegar a todos los estamentos de la organización para aumentar el rendimiento, alcanzar objetivos y comprender las necesidades de los trabajadores; donde todos estos elementos generarán fiabilidad mutua.

[...] El personal de servicio necesitará menos “gerentes” y más “líderes”. En otras palabras, los jefes deberán aprender a manejar las cosas empleando menos reglas y procedimientos administrativos y aportando una mayor guía y

apoyo circunstancial a los empleados que deben afrontar distintos tipos de situaciones” (Albrecht, 1992, p. 60).

Además, es necesario que el trabajador sea guiado con eficiencia por el líder para lograr el objetivo. “La efectividad organizacional depende de la calidad del liderazgo” (Armstrong, 1990, p. 86).

Según Berry, Parasuraman y Zeithaml (1993) existen características de los líderes del servicio:

1. **Visión del servicio:** “Los líderes conciben la calidad del servicio como la clave del éxito. Ven el servicio como parte integral del futuro de la organización, no como algo periférico. Creen fundamentalmente que un servicio mejor, es la estrategia del éxito, la mejor estrategia para generar beneficios...” (Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1993, p. 6).
2. **Altos estándares de calidad:** “...los líderes del servicio se muestran celosos en dar el servicio adecuado desde la primera vez. Valoran el objeto de –cero defectos- y se esfuerzan continuamente para potenciar la fiabilidad del servicio...” (Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1993, p. 7).
3. **Liderazgo sobre el terreno:** “Los líderes del servicio dirigen las operaciones a donde está la acción en vez de dar órdenes desde un escritorio. Están siempre visibles para los empleados; siempre entrenando, corrigiendo, persuadiendo, alabando, sermoneando, observando, preguntando y escuchando [...]” (Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1993, p. 7).
4. **Integridad:** “Una de las características esenciales de liderazgo del servicio es la integridad personal. La más importante cualidad del liderazgo es el valor que se asigna a hacer lo correcto, aún cuando no sea conveniente o sea muy costoso. Los líderes asignan un valor extra,

Premium, al hecho de ser justos, consistentes y fiables y, como resultado, ganan la confianza plena de sus colaboradores...” (Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1993, p. 8).

“El personal que trabaja en servicios necesita una visión en la que pueda creer, una cultura de logros permanentes que le desafíe a dar siempre lo mejor de sí, un sentido de equipo que le nutra y lo anime y determinadas normas y reglas que le muestren el camino. Esa es la esencia del liderazgo” (Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1993, p. 5).

3. Calidad de servicio.

La calidad es un tema de interés en toda organización que presta servicio. Es un elemento que se encuentra entre las principales metas de una empresa, ya que se desea prestar un servicio de calidad para que los clientes estén satisfechos “En el mercado, cuando se trata de calidad, lo único que importa es la experiencia del cliente” (Albrecht, 1994, p. 30).

La calidad de servicio resulta entonces importante para cubrir las necesidades y requerimientos del cliente, ya que “El cliente define la calidad. Cumplir con las especificaciones de la empresa no es calidad. Calidad es cumplir con las especificaciones de los clientes...” (Brizuela, Susunaga, 2001, p.16). Además, constituye un aspecto clave para la rentabilidad y éxito del negocio, para lo que se debe adoptar una actitud de gerencia de servicio, definida por Karl Albrecht (1992) como “La gerencia de servicios es un concepto global de organización, que genera calidad del servicio, según lo percibirá el cliente: ésta es la fuerza impulsora básica para el éxito de un negocio” (Albrecht, 1992, p. 27).

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

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

Deben realizarse evaluaciones periódicas de cada tarea, de cada departamento, de cada sistema, política o procedimiento y de cada acción gerencial para medir sus aportes al éxito de la organización...” [cursiva en el original] (Albrecht, 1992, p. 28).

Por todo lo expuesto, la calidad de servicio resulta relevante para una organización, a fin de lograr el éxito de la misma; éxito que se alcanza con el compromiso de cada parte que compone la organización de prestar un servicio de calidad, lo que debe adoptarse como la conducta permanente, es decir, que este aspecto pase a formar parte de la cultura de la misma. “Una *cultura de servicio* es una forma de hacer las cosas que valora enormemente la calidad de servicio, puesto que ésta cumple una función básica en el éxito de la empresa”. [cursiva en el original] (Terrence, Kennedy, cp. Albrecht, 1992, p. 115).

“Finalmente, todos los preceptos de gerencia de servicio giran en torno de una *cultura del servicio*, que implica un clima, un entorno o un contexto laboral, como quieran llamarlo, que da prioridad a la calidad del servicio dentro de una organización y que impulsa a todos sus miembros a lograr ese fin. De hecho, una cultura de servicio es el medio para obtener un excelente nivel de servicio y, a la vez, la evidencia de dicho logro” [cursiva en el original] (Albrecht, 1992, p. 38).

3.1 Escala SERVQUAL.

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

Según sus propios autores, es un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de confiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y las percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio (Larrazábal y Somoza, 1999, p. 39).

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

La escala está dividida en dos partes o sub escalas, cada una con 22 afirmaciones de 7 grados, donde 7 refleja total acuerdo con la afirmación y 1 total desacuerdo. La cantidad de afirmaciones positivas y negativas en cada parte es más o menos del 50%. La primera parte de SERVQUAL mide las expectativas que tienen los usuarios con relación a la prestación de servicios de unidades o instituciones similares y la segunda parte mide la percepción del servicio prestado por la unidad en referencia. Los ítems de cada sub-escala se distribuyen en cinco factores o dimensiones; a saber: elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, responsabilidad y empatía o amabilidad. (Tortolero, 2010, p. 290).

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

Figura N° 5.

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

Resumen de los pasos para el desarrollo de la escala SERVQUAL

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

En el desarrollo de SERVQUAL [...], para diseñar escalas de medición que permitiesen valorar algunos procesos que no son directamente observables, recurrimos a métodos y procedimientos generalmente aceptados en el desarrollo de este tipo de análisis. Desarrollamos 97 ítems que incluyen los 10 criterios de la calidad del servicio identificados en nuestra fase exploratoria. Luego, condensamos cada artículo en pares de declaraciones: unos para medir las expectativas respecto a la generalidad de las empresas que se sitúan dentro de la categoría del servicio que esté siendo investigada y los otros para medir las percepciones que se tienen respecto a la empresa en particular cuya calidad de servicio esté siendo investigada. Una escala de 7 puntos (muy de acuerdo) a 1 (muy en desacuerdo), acompaña cada declaración. [cursiva en el original] (Berry, Parasuraman, Zeithaml; 1993, p. 27).

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

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

4. Satisfacción de los trabajadores jóvenes sobre la calidad de servicio interno.

Cuando se habla de satisfacción, no se cuenta con un único concepto que concentre todos los ámbitos donde ésta puede existir, por lo que se hace referencia a la misma en el medio laboral. “El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características” (Robbins, Judge, 2009, p. 79).

En el aspecto laboral es importante que el cliente esté satisfecho. Esto puede depender de varios aspectos, entre ellos la calidad del servicio que reciben. “La satisfacción del cliente es el resultado de la valoración que realiza sobre la calidad percibida en el servicio entregado por el departamento” (Alet, 1996, cp. Brizuela, Susunaga, 2001, p. 64).

Se define cliente satisfecho como aquel que existe “[...] Cuando sus necesidades racionales y/o emocionales son alcanzadas de acuerdo a sus expectativas. Se tiene un cliente satisfecho cuando este obtiene exactamente lo que esperaba” (Villegas de la Vega, 1994, cp. Arevalo, Morales, 2002, p. 6).

Autores como Cottle (1991), basándose en la investigación realizada por Berry, Parasuraman y Zeithaml, determinó el nexo entre las percepciones y la satisfacción de los trabajadores, expresando “los clientes tienen expectativas o deseos respecto a sus servicios profesionales y opiniones o percepciones que, al contrastarlas con sus expectativas, les permiten evaluar el nivel de satisfacción obtenido con usted o con su organización” (Cottle, 1991, p.33).

Posteriormente, Albrecht, Zemke (1988), definen las expectativas como “Una expectativa es que el artículo que se compró produzca los beneficios que el vendedor prometió” (Albrecht, Zemke, 1988, p. 16). Por lo que se puede inferir que este proceso se da de igual forma dentro de la organización, donde los trabajadores esperan que la gerencia cumpla sus expectativas sobre el servicio que les brinda, demostrando así que toda la organización está comprometida a satisfacer a sus clientes en cuanto a la calidad.

Sin embargo, la unidad mediadora por excelencia entre la organización y los empleados es la unidad de Recursos Humanos, por lo que la investigación busca conocer si los trabajadores jóvenes son clientes satisfechos de acuerdo a las expectativas sobre el servicio que les brindará la organización a través de esta unidad. Ya que como lo indica Albrecht (1998), “En un negocio de servicio, los clientes satisfechos son un activo [...]. En la satisfacción del cliente hay un capital” (Albrecht, 1998, p. 22).

IV. MARCO CONTEXTUAL

Con todo lo señalado anteriormente, se puede inferir la disposición que tienen los trabajadores jóvenes a solicitar empleo en las diferentes cadenas de comida rápida, debido a las características particulares que se amoldan a las necesidades de este grupo.

En Venezuela, por ser el tercer mercado de franquicias de Latinoamérica, resulta importante tomar una muestra representativa de éstas para realizar el estudio, por lo que se escogen tres franquicias de gran tamaño y reconocimiento en el país dedicadas al expendio de hamburguesas como producto principal, además se puede inferir que las franquicias seleccionadas poseen características similares en cuanto procesos y procedimientos por ser de origen americano.

1. Franquicias.

Como se mencionó anteriormente los trabajadores jóvenes se convierten en la principal fuente de servicio de los diferentes locales de comida rápida, debido a su espíritu innovador y su personalidad proactiva principalmente. Estos locales, en su mayoría son parte de una franquicia.

Por este término se entiende que una franquicia es un negocio autorizado a vender los productos de una compañía en un área determinada. El franquiciador vende el derecho de utilizar sus recursos (por ejemplo, su nombre o sistema operativo) a una persona o a un grupo (el franquiciante) a cambio de un ingreso fijo o de una parte de los ingresos. Normalmente, el franquiciador proporciona los insumos utilizados por el franquiciante, quien trata directamente con el cliente [...]. (Jones, 2008, p. 80).

“El franchising es una autorización que el concedente da al concesionario para utilizar su marca, generalmente internacional, integrándolo en su red de comercialización” (Bermúdez, 2002, p. 24).

El concepto de franquicia surge por aspectos como la globalización de la economía y el cambio de los mercados a nivel mundial, lo que hizo necesaria para las empresas la búsqueda de nuevas formas y técnicas de ingreso al mercado y permanencia

en el mismo, así como la reducción de costos y dentro de lo máximo posible, el aumento de las ganancias.

2. Breve reseña de empresas.

“[...] Los competidores ofrecen los mismos servicios y un diferente servicio [...]” (Berry, Parasuraman, Zeithaml; 1993, p. 12).

2.1 Empresa A.

Dave Thomas, inauguró el primer restaurante en 1969, en Columbus, Ohio. Como lema para su negocio, tomó la frase dicha por su abuela “La lección más importante que ella me enseñó: No sacrifiques la calidad” (Wendy’s, 2012, p. 2).

En Wendy's, esas palabras influyen en todo lo que hacemos. Como sabemos lo importante que es el sabor de verdad de nuestras hamburguesas, usamos ingredientes de primera calidad. Nuestra carne es fresca, nunca congelada, y se sirve calentita, acabada de salir de la parrilla. Nuestros tomates se cortan a mano, e incluso nuestras manzanas se recogen manualmente (Wendy’s, 2012, p. 2).

“Quizás te preguntes por qué nos esforzamos tanto. Bueno, es que nos regimos por la idea de que "el sabor con calidad de verdad comienza con ingredientes de verdadera calidad" (Wendy’s, 2012, p. 2).

Wendy’s está caracterizada por ser una cadena de comida rápida que alcanzó la fama más rápido en sus primeros diez años en comparación a McDonald’s. Llega a Venezuela en el año 1997, cuando Wenco Servicio de Comida Rápida, C.A. junto con su socio Wendy’s International, apertura su primera franquicia en la ciudad de Caracas, en Los Palos Grandes.

Wendy’s cuenta con treinta y nueve restaurantes a nivel nacional, ubicados en doce estados del país, siendo diecinueve los ubicados en la Gran Caracas.

2.2 Empresa B.

Conocido como el líder a nivel mundial en el negocio de comida rápida, McDonald's abre su primer restaurante en Venezuela el 31 de Agosto del año 1985, en la urbanización El Rosal, Caracas. A nivel mundial, es conocida su frase "McDonald's Me Encanta", en su versión en español.

Su visión es "Duplicar el valor de la compañía ampliando el liderazgo en cada uno de los mercados". Mientras que su misión expresa "Servir comida de calidad, proporcionando siempre una experiencia extraordinaria" (McDonald's, 2012, p. 2).

Su misión expresa "Servir comida de calidad, proporcionando siempre una experiencia extraordinaria" (McDonald's, 2012, p. 2).

Entre sus valores, se encuentran la calidad, el servicio, la limpieza, la ética y la responsabilidad, además del espíritu emprendedor, que ha guiado sus acciones en Venezuela hacia la contribución con el desarrollo y crecimiento del país, desde cada una de las comunidades donde exista un restaurante.

Para contribuir con el crecimiento económico del país, McDonald's ha llevado a cabo acciones como dar oportunidad de negocio a empresarios y proveedores venezolanos, generando actualmente más de ocho mil empleos directos y la capacitación y formación de sus trabajadores.

"Jim Kuhn, vicepresidente de la Corporación McDonald's, dice que la clave para motivar a los empleados es <<Quítese de sus caminos. Crea en las tradiciones y convertirá sus expectativas en realidad>>". (Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1993, p. 121).

La franquicia actualmente cuenta con ciento cuarenta restaurantes a nivel nacional y cincuenta y cuatro ubicados en la Gran Caracas.

2.3 Empresa C.

La franquicia de restaurantes de comida rápida Burger King tuvo sus inicios en Miami, Florida en el año 1954, fundado por James Mc Lamore y David Edgerton.

Desde sus inicios se ha encargado de la comercialización de hamburguesas, donde la carne presenta una variación con las demás franquicias por ser cocinada a la parrilla, lo que los define como la casa del WHOPPER, donde se elabora la comida según los deseos de los clientes.

Asimismo la visión de la empresa lo indica “Servimos con orgullo las mejores Hamburguesas, así como una variedad de auténticos productos... preparados al momento... como usted lo prefiere” (Burger King, Agosto 2012, p. 1).

En el año 1981, Burger King llega a Venezuela, abriendo su primer restaurante en Caracas el 15 de Julio del mismo año, dando paso a la expansión de esta franquicia en el país.

Actualmente existen cincuenta y dos restaurantes en todo el territorio nacional, donde catorce de ellos están ubicados en Caracas.

V. MARCO METODOLÓGICO

1. Diseño y tipo de investigación

1.1 Diseño de investigación

El diseño de investigación es una parte crucial en toda investigación, “[...] *su objeto es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo*” [cursiva en el original] (Sabino, 1992, p. 87).

Otros autores concuerdan con esta idea y de igual manera la definen como la manera de ejecutar una acción, “El diseño de la investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en documental, de campo y experimental” (Arias, 1992, p. 26).

Según las divisiones señaladas anteriormente el estudio se categoriza en la investigación de campo, siendo éste un diseño de investigación no experimental debido a que las variables no se alteran, éstas se mantienen y no presentan intervención por parte de los investigadores. Para fines de la investigación se recopilaban los datos directamente de los sujetos en las locaciones mismas de las franquicias, sin manipular o controlar variable alguna, de acuerdo con Arias (1992).

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), *sin manipular o controlar variable alguna*, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí obtiene su carácter de *investigación no experimental* [cursiva en el original] (Arias, 1992, p. 31).

1.2 Tipo de investigación.

Por otra parte el tipo de estudio que se utilizó en la investigación es el descriptivo ya que se desea determinar el grado de satisfacción que presenta el cliente interno de la organización debido al servicio prestado por parte de la unidad de recursos humanos.

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Arias, 1992, p. 24).

2. Población y muestra

2.1 Población.

La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (Arias, 1992, p. 81).

Actualmente en el área Metropolitana de Caracas se encuentran 18 restaurantes de Wendy's, 54 restaurantes de McDonald's y 14 restaurantes de Burger King.

De todos estos locales sólo se tomaron en consideración los ubicados en el Municipio Chacao (Wendy's 5 restaurantes, McDonald's 5 restaurantes, Burger King 5 restaurantes) y el Municipio Baruta (Wendy's 2 restaurantes, McDonald's 6 restaurantes, Burger King 3 restaurante) como el estudio lo indica. Se hizo esta selección debido a la cercanía y facilidad de acceso a estos municipios, además ambos municipios concentran gran afluencia de personas y poseen un gran número de restaurantes lo que conlleva a obtener mayor alcance en el estudio.

La población estudiada está constituida por todos los trabajadores con edades comprendidas entre 15 y 24 años de los establecimientos recién mencionados.

2.2 Unidad de análisis.

“La unidad de análisis corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación”. (Rada, 2007, p.1).

Para la presente investigación, se considerará como unidad de análisis todos los trabajadores con edades entre 15 y 24 años, que laboran en los establecimientos de comida rápida señalados.

2.3 Muestra.

“La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (Arias, 1992, p. 83). Por esta razón es decisivo determinar en el estudio correctamente la población, para obtener así una muestra precisa.

*“En este sentido, una **muestra representativa** es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido”* [cursiva y negrita en el original] (Arias, 1992, p. 83).

El tipo de muestreo que se utilizó en la investigación, es el no probabilístico, ya que se escogieron los sujetos siguiendo las características particulares mencionadas a lo largo de la investigación jóvenes trabajadores de entre 15 y 24 años de edad.

Para el cálculo de la muestra, se utilizaron los siguientes datos:

Tabla N° 1. Cálculo de la muestra.

k: Nivel de confianza	1,96
N: Población finita	586
e: Error muestral	3%
p: Probabilidad de ocurrencia	50%
q: Probabilidad de no ocurrencia	50%

Por: Amaya Nataly y Grilli Virginia, en ocasión de este estudio.

Al aplicar la fórmula se obtuvo como resultado 218 trabajadores jóvenes pertenecientes a las tres franquicias de comida rápida a evaluar, a los cuales se les aplicó el instrumento de medición posteriormente.

3. Operacionalización de la variable.

Tabla N° 2. Operacionalización de las variables.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
1.0 Calidad de servicio	<p>1.1 Fiabilidad: habilidad del personal de la unidad de Recursos Humanos para brindar un servicio confiable y de acuerdo con los valores emanados de la cultura de la organización.</p>	Responsabilidad	<p>8 La Gerencia de RRHH me entrega la información cuando la pido.</p> <p>14 Cuando la Gerencia de RRHH me promete hacer algo, lo hace.</p>
		Ética	<p>9 La Gerencia de RRHH me ayuda a comprometerme e identificarme con los valores e la empresa.</p> <p>11 La Gerencia de RRHH me trata con respeto.</p>
	<p>1.2 Capacidad de respuesta: disposición y voluntad del personal la unidad de Recursos Humanos para ayudar y proporcionar un servicio rápido en relación a los requerimientos de los trabajadores.</p>	Disposición	<p>1 La Gerencia de RRHH está dispuesta a ayudarme cuando presento problemas en mi trabajo o en mi vida personal.</p> <p>3 La Gerencia de RRHH tiene tiempo disponible para atender mis solicitudes.</p>
	<p>1.3 Seguridad: conocimientos y</p>	Rapidez	<p>7 La Gerencia de RRHH responde a mis solicitudes de forma eficaz y rápida.</p> <p>16 La Gerencia de RRHH me atiende de forma rápida.</p>
Apoyo		<p>2 La Gerencia de RRHH me orienta en mi</p>	

	<p>atención mostrados por el personal de la unidad de Recursos Humanos y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.</p> <p>1.4 Empatía: atención individualizada que ofrece el personal de la unidad de Recursos Humanos y los supervisores directos y superiores a los trabajadores.</p>	<p>Credibilidad</p> <p>Atención Individualizada</p> <p>Supervisión</p>	<p>trabajo con información clara.</p> <p>13 La Gerencia de RRHH toma en cuenta mis solicitudes de trabajo.</p> <p>4 La Gerencia de RRHH me da seguridad para solicitarle algo.</p> <p>15 La Gerencia de RRHH me inspira confianza.</p> <p>5 La Gerencia de RRHH me presta atención individualizada.</p> <p>6 La Gerencia de RRHH escucha mis solicitudes con atención.</p> <p>10 La Gerencia de RRHH está pendiente sobre cómo me siento con el trabajo que realizo.</p> <p>12 La Gerencia de RRHH me brinda ayuda si presento problemas en mi trabajo.</p>
--	---	--	---

Adaptado de: Berry, L. Parasuraman, A. Zeithaml, V. (1993). Calidad total en la gestión de servicios.

Por: Amaya Nataly y Grilli Virginia, en ocasión de este estudio.

4. Instrumento empleado para la recolección de datos.

4.1 Escala SERVQUAL.

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

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

Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación (Berry, Parasuraman, Zeithaml; 1993, p. 29).

Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa (Berry, Parasuraman, Zeithaml; 1993, p. 29).

Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido (Berry, Parasuraman, Zeithaml; 1993, p. 29).

Seguridad: Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza (Berry, Parasuraman, Zeithaml; 1993, p. 29).

Empatía: Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores (Berry, Parasuraman, Zeithaml; 1993, p. 30).

Para los efectos de la investigación, se modificará el instrumento, resultando finalmente un número de 16 ítems que indicarán posteriormente el grado de satisfacción de los trabajadores jóvenes. En este caso, se adaptará el instrumento para suministrarlo a los trabajadores, ya que originalmente fue creado para ser proporcionado a los clientes externos.

Los mencionados ítems se basan en los criterios de calidad de servicio de la escala seleccionada , SERVQUAL, los cuales en relación a los componentes del Triángulo de

Servicio Interno de la teoría expuesta por Karl Albrecht (1998), siendo éstos cultura, organización y liderazgo, se ha redefinido de la siguiente manera:

Fiabilidad: habilidad del personal de la unidad de Recursos Humanos para brindar un servicio confiable y de acuerdo con los valores emanados de la cultura de la organización.

Capacidad de respuesta: disposición y voluntad del personal la unidad de Recursos Humanos para ayudar y proporcionar un servicio rápido en relación a los requerimientos de los trabajadores.

Seguridad: conocimientos y atención mostrados por el personal de la unidad de Recursos Humanos y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

Empatía: atención individualizada que ofrece el personal de la unidad de Recursos Humanos y los supervisores directos y superiores a los trabajadores.

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

4.2 Críticas al instrumento.

A pesar de ser un instrumento ideado para la medición de la calidad de servicio percibida, SERVQUAL ha arrojado resultados no satisfactorios en ciertas aplicaciones, originando así, diversas críticas sobre el instrumento.

A grosso modo las críticas se clasifican en dos bloques, uno genérico que hace referencia a: (a) el problema de medida, concretamente se cuestiona el esquema utilizado en la construcción de la herramienta (Carman, 1990; cp. Salvador, 2005). [...] Y (b) la distribución de los pesos en cada dimensión. Inicialmente se hipotetizaba que todas las categorías tenían el mismo peso, sin embargo la estabilidad no se conserva de un contexto a otro, ni tampoco en servicios semejantes dentro del mismo contexto. (Carman, 1990; cp. Salvador, 2005).

5. Validación y confiabilidad del instrumento.

5.1 Juicio de expertos.

Luego de ajustar la escala SERVQUAL, conservando las dimensiones pertinentes para el estudio, de tal forma que pueda ser aplicada a los clientes internos de la organización, según el triángulo de calidad de servicio interno propuesto por Albrecht (1998) se obtuvo el instrumento necesario para la investigación.

Dicho instrumento fue evaluado por tres expertos; una experta en el tema y dos expertas en metodología, para así garantizar: a) la total claridad en los ítems, b) si los mismos eran concisos c) si eran acordes a los sujetos de la muestra.

Posterior a la evaluación se obtuvo, a su juicio, que:

a) En su mayoría presentaban claridad, sin embargo, indicaron correcciones puntuales sobre el uso de palabras más específicas, las cuales fueron realizadas de inmediato.

b) Se presentaron correcciones puntuales sobre la redacción de los ítems.

c) la redacción del instrumento es la adecuada para la población a estudiar: los jóvenes trabajadores de entre 15 y 24 años.

Finalmente, luego de aplicar las correcciones propuestas, se obtuvo el instrumento definitivo sobre la calidad de servicio interno utilizado para la investigación, presente en los Anexos A (p. 73), B (p.74) y C (p.75).

5.2 Prueba piloto.

Se ejecutó una prueba piloto donde se suministró el instrumento a 4 trabajadores de la Empresa A, 4 trabajadores de la Empresa B y 4 trabajadores de la Empresa C. Como el estudio lo indica, dicha prueba fue aplicada a jóvenes trabajadores entre 15 y 24 años de edad y sólo con fines informativos se debe especificar que los resultados obtenidos tras aplicar dicha prueba piloto no fueron considerados para la muestra total.

Esta prueba se desarrolló con el objetivo de conocer el grado de entendimiento presente en los trabajadores ante cada uno de los 16 ítems que conforman el instrumento; además se empleó para medir el coeficiente de confiabilidad del instrumento, calculando Alpha de Cronbach, el cual se define como “Un modelo de consistencia interna, basado

en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Entre las ventajas [...] se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem”. (Grupo de Innovación Educativa, 2010, p.1).

Tabla N° 3. Coeficiente Alpha de Cronbach.

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1	76,36	418,255	,541	.	,955
2	75,55	408,473	,767	.	,950
3	76,00	402,600	,821	.	,949
4	75,45	423,473	,816	.	,950
5	75,55	425,873	,675	.	,952
6	75,18	416,364	,816	.	,949
7	76,45	385,873	,907	.	,947
8	75,73	400,218	,876	.	,948
9	76,55	423,873	,397	.	,959
10	75,45	401,073	,877	.	,948
11	75,91	432,291	,506	.	,954
12	76,27	415,418	,749	.	,950
13	76,27	412,618	,704	.	,951
14	75,36	414,455	,886	.	,949
15	75,27	392,818	,818	.	,949
16	76,27	395,418	,827	.	,949

Fuente: Amaya Nataly y Grilli Virginia, en ocasión de este estudio.

Asimismo, al calcular dicho coeficiente, se obtuvo la confiabilidad del instrumento total, resultando una confiabilidad alta. “El mayor valor teórico de Alfa es **1**, y en general **0.80** se considera un valor aceptable”. [negrita en original]. (Grupo de Innovación Educativa, 2010, p.1).

Tabla N° 4. Coeficiente Alpha de Cronbach Prueba Piloto.

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,953	,958	16

Fuente: Amaya Nataly y Grilli Virginia, en ocasión de este estudio.

6. Análisis de la información.

Análisis significa categorizar, ordenar, manipular y resumir los datos de una investigación para contestar las preguntas planteadas en ella. El propósito del análisis es reducir los datos a una forma entendible e interpretable, de tal manera que las relaciones de los problemas de la investigación puedan estudiarse y evaluarse. [Cursiva en el original] (Kerlinger, 2002, p. 141).

Debido al tipo y diseño de investigación, el análisis de la información que se llevó a cabo es el de tipo descriptivo, “La estadística descriptiva tiene como objetivo la recopilación, presentación, organización y caracterización de un conjunto de datos, con la finalidad de describir en la forma más apropiada las cualidades y características de este conjunto específico de datos” (Pestaña, 1996, p. 8).

Para el análisis de la información obtenida, se utilizó el programa SPSS, donde se registraron y tabularon los datos resultantes de los cuestionarios aplicados, obteniendo tanto medidas de tendencia central como media, mediana y moda, así como gráficos de frecuencia.

VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una vez obtenidos los datos, como resultado de la aplicación del instrumento a los sujetos de la muestra, se realizó el análisis para dar respuesta al objetivo general y

objetivos específicos definidos en un principio y, posteriormente, de manera específica, se realizó un análisis menos exhaustivo de cada empresa en particular.

Para establecer la relación entre esta escala y la satisfacción, autores como Cottle (1991), basándose en Berry, Parasuraman y Zeithaml (1993), expresa que al medir calidad de servicio se puede obtener una apreciación sobre la satisfacción o no en el trabajo, ante esto, en la presente investigación se midió el grado de satisfacción de los trabajadores jóvenes según la calidad de servicio recibida de la unidad de Recursos Humanos de cada empresa. Para conocer el grado de satisfacción de los trabajadores jóvenes, se tomó el valor de la mediana, lo que permitió definir la distribución de la escala desarrollada para el instrumento de investigación. Siendo 4 el valor central de las opciones de respuesta, éste representa el medio de los grados de acuerdo o desacuerdo con lo señalado en cada uno de los ítems.

Tabla N° 5. Distribución de la Escala de Satisfacción.

Opciones de Respuesta	Nivel de Satisfacción
1	No satisfecho
2	
3	
4	Medianamente satisfecho
5	Satisfecho
6	
7	

Fuente: Amaya Nataly y Grilli Virginia, en ocasión de este estudio.

En relación a las medidas estadísticas, se obtuvo el valor de la media para cada uno de los 16 ítems. Posteriormente, se calculó la media para el número total de la muestra, es decir, los 218 trabajadores jóvenes participantes, siendo ésta 5,09 (Ver Anexo D), lo que se traduce en la satisfacción de estos trabajadores con el servicio prestado por la unidad de Recursos Humanos de las empresas en general.

Luego de obtener la media correspondiente a los 16 ítems se procedió a calcular las medidas de tendencia central de acuerdo a las dimensiones del estudio.

1. Fiabilidad:

- Responsabilidad.

Ítem 8 La Gerencia de RRHH me entrega la información cuando la pido.

Ítem 14 Cuando la Gerencia de RRHH me promete hacer algo, lo hace.

- Ética.

Ítem 9 La Gerencia de RRHH me ayuda a comprometerme e identificarme con los valores de la empresa.

Ítem11 La Gerencia de RRHH me trata con respeto.

Tabla N°6. Medidas de Tendencia Central para la Dimensión Fiabilidad

		Estadísticos			
		8	9	11	14
N	Válidos	218	218	218	218
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,85	5,04	5,33	5,04
Mediana		5,00	5,00	6,00	6,00
Moda		7	6	7	7
Desv. típ.		2,006	1,736	1,693	1,893

Fuente: Amaya Nataly y Grilli Virginia, en ocasión de este estudio.

Sobre la dimensión *fiabilidad*, compuesta por los indicadores *responsabilidad* y *ética*, se obtuvo como valor de la Media general **5,06** lo que en relación a la escala de satisfacción, expresa que los trabajadores jóvenes se encuentran satisfechos con la

entrega de información de forma oportuna y al cumplimiento de lo acordado por parte de la Gerencia de Recursos Humanos. Además, se evidencia su satisfacción con la labor respetuosa de la gerencia, así como el apoyo de la misma para la identificación con los valores de la organización.

Específicamente en el **Ítem 8** La Gerencia de RRHH me entrega la información cuando la pido., se obtuvo que el **26,1 %** o **57** personas del total de **218**, estuvieron totalmente de acuerdo con lo que el mismo expresa, es decir, seleccionaron la opción de respuesta **7**, lo que representa la total satisfacción respecto a esto. Mientras que un **11,9 %** o **26** personas del total de **218**, se muestran totalmente insatisfechos con los mismos aspectos.

Ítem 8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	26	11,9	11,9	11,9
	2	12	5,5	5,5	17,4
	3	15	6,9	6,9	24,3
	4	21	9,6	9,6	33,9
	5	42	19,3	19,3	53,2
	6	45	20,6	20,6	73,9
	7	57	26,1	26,1	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Por su parte, el **Ítem 14** Cuando la Gerencia de RRHH me promete hacer algo, lo hace, arrojó un resultado del **28,4 %** de personas totalmente satisfechas o **62** personas de acuerdo, del total de **218**, con lo que expresaba el mismo. Mientras que el **6,9%** o **15** personas del total de **218**, resultan estar totalmente en desacuerdo o insatisfechas con lo expuesto.

Ítem 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	15	6,9	6,9	6,9
	2	15	6,9	6,9	13,8
	3	18	8,3	8,3	22,0
	4	29	13,3	13,3	35,3
	5	25	11,5	11,5	46,8
	6	54	24,8	24,8	71,6
	7	62	28,4	28,4	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Sobre el **Ítem 9** La Gerencia de RRHH me ayuda a comprometerme e identificarme con los valores de la empresa, se obtuvo que el **22,5 %** o **49** personas del total de **218**, estuvieron totalmente de acuerdo con el mismo, lo que representa la total satisfacción respecto a esto. Mientras que un **6,9 %** o **15** personas del total de **218**, se muestran totalmente insatisfechos con el mismos ítem en cuestión.

Ítem 9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	15	6,9	6,9	6,9
	2	6	2,8	2,8	9,6
	3	19	8,7	8,7	18,3
	4	31	14,2	14,2	32,6
	5	41	18,8	18,8	51,4
	6	57	26,1	26,1	77,5
	7	49	22,5	22,5	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

El **Ítem 11** La Gerencia de RRHH me trata con respeto, arrojó que el **34,4 %** o **75** personas, se encuentran totalmente satisfechas, del total de **218**, con lo que expresaba dicho ítem. Mientras que el **3,2%** o **7** personas del total de **218**, se encuentran totalmente en desacuerdo o insatisfechas con lo expuesto.

Ítem 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	7	3,2	3,2	3,2
	2	11	5,0	5,0	8,3
	3	15	6,9	6,9	15,1
	4	31	14,2	14,2	29,4
	5	35	16,1	16,1	45,4
	6	44	20,2	20,2	65,6
	7	75	34,4	34,4	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Los Ítems 8 y 14; 9 y 11, pertenecientes a los indicadores Responsabilidad y Ética respectivamente, conforman la dimensión Fiabilidad, la cual obtuvo una Media de **5,06**, que indica la satisfacción de los trabajadores jóvenes sobre la misma. En este caso, la Gerencia de Recursos Humanos de cada empresa, logra satisfacer las necesidades de sus trabajadores en cuanto a los valores en general, que se exponen como componentes importantes de la cultura organizacional, siendo ésta uno de los vértices del Triángulo de servicio interno de Karl Albrecht (1998).

Al existir un nivel alto de fiabilidad en la empresa se puede decir que todos los trabajadores, principalmente los jóvenes, crean un sentido de pertenencia y se sienten identificados con la misma, lo que permite crear un compromiso sólido entre las partes, es decir, cuando la Gerencia cumple con lo solicitado crea el mismo efecto en el trabajador, éste cumple con la ejecución de la labor.

Autores como Cottle (1991) afirman que el compromiso en la organización es imprescindible, “El compromiso con la calidad debe permear toda la organización” (Cottle, 1991, p.269), además señala que la manera en que una empresa logra el compromiso en sus trabajadores es desarrollando una cultura orientada al servicio de calidad.

2. Capacidad de respuesta

- Disposición.

Ítem 1 La Gerencia de RRHH está dispuesta a ayudarme cuando presento problemas en mi trabajo o en mi vida personal.

Ítem 3 La Gerencia de RRHH tiene tiempo disponible para atender mis solicitudes.

- Rapidez.

Ítem 7 La Gerencia de RRHH responde a mis solicitudes de forma eficaz y rápida.

Ítem 16 La Gerencia de RRHH me atiende de forma rápida.

Tabla N° 7. Medidas de Tendencia Central para la Dimensión Capacidad de Respuesta.

		Estadísticos			
		1	3	7	16
N	Válidos	55	55	55	55
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,16	4,13	4,27	4,15
Mediana		4,00	5,00	5,00	4,00
Moda		5	5	5	6
Desv. típ.		1,719	1,775	1,779	1,929

Fuente: Amaya Nataly y Grilli Virginia, en ocasión de este estudio.

Sobre la dimensión *capacidad de respuesta*, compuesta por los indicadores *disposición* y *rapidez*, se obtuvo un valor de la Media general de **4,17**, lo que en relación a la escala de satisfacción, expresa que los trabajadores jóvenes se encuentran medianamente satisfechos con la disposición por parte de la Gerencia de Recursos Humanos de apoyar a los trabajadores jóvenes ante las solicitudes que presenten tanto del ámbito laboral como de su vida personal. Asimismo, se evidencia el grado de satisfacción con la forma y el tiempo de respuesta de la Gerencia.

En este caso, el **Ítem 1** La Gerencia de RRHH está dispuesta a ayudarme cuando presento problemas en mi trabajo o en mi vida personal, presenta el mismo número de

personas totalmente satisfechas y totalmente insatisfechas, siendo esto **9,1%** o **5** personas del total de **218** en cada caso. Sin embargo, la mayoría se evidencia con el **25,5%** o **14** personas del total de **218**, satisfechas con lo expuesto en dicho ítem.

Ítem 1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	5	9,1	9,1	9,1
	2	5	9,1	9,1	18,2
	3	9	16,4	16,4	34,5
	4	10	18,2	18,2	52,7
	5	14	25,5	25,5	78,2
	6	7	12,7	12,7	90,9
	7	5	9,1	9,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

La situación expuesta en el ítem anterior, se evidencia de nuevo en el **Ítem 3** La Gerencia de RRHH tiene tiempo disponible para atender mis solicitudes, donde el número de personas totalmente satisfechas y totalmente insatisfechas con respecto al ítem en cuestión, es el mismo; **6** personas del total de **218** o el **10,9%**.

Ítem 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	6	10,9	10,9	10,9
	2	5	9,1	9,1	20,0
	3	9	16,4	16,4	36,4
	4	7	12,7	12,7	49,1
	5	18	32,7	32,7	81,8
	6	4	7,3	7,3	89,1
	7	6	10,9	10,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Por su parte, el **Ítem 7** La Gerencia de RRHH responde a mis solicitudes de forma eficaz y rápida, expone que el número de personas totalmente insatisfechas con el mismo, resulta mayor que el de las personas totalmente satisfechas, siendo esto **5** personas del total de **218** o **9,1%** y **4** personas o **7,3%**, respectivamente. Sin embargo, la mayoría se muestra satisfecha con el **23,6%** o **13** personas del total de **218**.

Ítem 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	5	9,1	9,1	9,1
	2	7	12,7	12,7	21,8
	3	5	9,1	9,1	30,9
	4	9	16,4	16,4	47,3
	5	13	23,6	23,6	70,9
	6	12	21,8	21,8	92,7
	7	4	7,3	7,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

El **Ítem 16** La Gerencia de RRHH me atiende de forma rápida, arrojó un resultado similar al expuesto con el ítem anterior. El **9,1%** o **5** personas del total de **218**, se muestra

totalmente satisfecha sobre lo que se menciona en el mismo, mientras que el **10,9%** o **6** personas, expresan lo contrario, ya que se muestran del todo insatisfechas. A pesar de esto, la mayoría se encuentra satisfecha con el **23,6%**, siendo esto **13** personas del total de **218**.

Ítem 16

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	6	10,9	10,9	10,9
2	9	16,4	16,4	27,3
3	6	10,9	10,9	38,2
4	7	12,7	12,7	50,9
5	9	16,4	16,4	67,3
6	13	23,6	23,6	90,9
7	5	9,1	9,1	100,0
Total	55	100,0	100,0	

En este caso, los ítems 1 y 3 del indicador Disposición y los ítems 7 y 16 del indicador Rapidez, componen la dimensión Capacidad de Respuesta, la cual obtuvo una Media de **4,17**, la cual puede traducirse en trabajadores jóvenes medianamente satisfechos con lo expresado en este caso. Según Karl Albrecht (1998), aspectos como los componentes de la dimensión en cuestión, son importantes de acuerdo a los vértices de Cultura y Liderazgo, en relación con los trabajadores jóvenes. En este caso, la Gerencia de Recursos Humanos de cada empresa, logra satisfacer medianamente las necesidades de sus trabajadores en lo que concierne a este aspecto.

Como se ha mencionado, la dimensión Capacidad de Respuesta está directamente vinculada con el vértice Cultura, ya que un elemento como éste es considerado importante al momento en el que el trabajador se compromete con la empresa, “La capacidad de respuesta, como la fiabilidad, también incluye el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos” (Cottle, 1991, p.40).

Como se señala, en este aspecto es crucial cumplir con el compromiso, sin embargo se agrega un elemento, el tiempo; éste es un aspecto necesario en la entrega y recibimiento de solicitudes.

3. Seguridad

- Apoyo

Ítem 2 La Gerencia de RRHH me orienta en mi trabajo con información clara.

Ítem 13 La Gerencia de RRHH toma en cuenta mis solicitudes de trabajo.

- Credibilidad

Ítem 4 La Gerencia de RRHH me da seguridad para solicitarle algo.

Ítem 15 La Gerencia de RRHH me inspira confianza.

Tabla N° 8. Medidas de Tendencia Central para la Dimensión Seguridad.

		Estadísticos			
		2	13	4	15
N	Válidos	218	218	218	218
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4,94	5,21	5,06	5,48
Mediana		5,00	5,50	6,00	6,00
Moda		7	7	6	7
Desv. típ.		1,883	1,643	1,750	1,739

Fuente: Amaya Nataly y Grilli Virginia, en ocasión de este estudio.

En cuanto a la dimensión *seguridad*, compuesta por los indicadores *apoyo* y *credibilidad*, se obtuvo un valor de la Media general de **5,17**, lo que expresa que los trabajadores jóvenes se encuentran satisfechos y se sienten seguros con el apoyo que reciben por parte de la Gerencia de Recursos Humanos, ya que la misma les brinda confianza, así como la posibilidad de orientarlos en sus solicitudes.

El **Ítem 2** La Gerencia de RRHH me orienta en mi trabajo con información clara, muestra que el **26,6%** o **58** personas del total de **218**, se muestran totalmente satisfechas con lo mencionado; mientras que **18** personas o el **8,3%** expresa su total insatisfacción ante el mismo aspecto.

Ítem 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	18	8,3	8,3	8,3
	2	13	6,0	6,0	14,2
	3	15	6,9	6,9	21,1
	4	30	13,8	13,8	34,9
	5	41	18,8	18,8	53,7
	6	43	19,7	19,7	73,4
	7	58	26,6	26,6	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Por su parte, el **Ítem 13** La Gerencia de RRHH toma en cuenta mis solicitudes de trabajo, cuenta con un resultado del **27,1%** o **59** personas del total de **218** con total satisfacción sobre lo que se expone. Por el contrario, el **3,7%** u **8** personas, dicen no estar de acuerdo y se muestran insatisfechas ante el mismo ítem.

Ítem 13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	8	3,7	3,7	3,7
	2	10	4,6	4,6	8,3
	3	15	6,9	6,9	15,1
	4	31	14,2	14,2	29,4
	5	45	20,6	20,6	50,0
	6	50	22,9	22,9	72,9
	7	59	27,1	27,1	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

En el **Ítem 4** La Gerencia de RRHH me da seguridad para solicitarle algo, se obtuvo un **22,5%** o **49** personas del total de **218** que consideran estar totalmente satisfechos con lo enunciado. Por su parte, el **6%** o **13** personas del total, se muestran totalmente insatisfechas ante el mismo aspecto. Sin embargo, la mayoría se ubica con un **29,8%** o **65** personas, quienes expresaron su satisfacción casi total con lo expresado.

Ítem 4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	13	6,0	6,0	6,0
	2	10	4,6	4,6	10,6
	3	19	8,7	8,7	19,3
	4	30	13,8	13,8	33,0
	5	32	14,7	14,7	47,7
	6	65	29,8	29,8	77,5
	7	49	22,5	22,5	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Sobre el **Ítem 15** La Gerencia de RRHH me inspira confianza, se obtuvo un resultado del **38,5%** u **84** personas del total de **218**, con total satisfacción sobre el mismo. Mostrándose del todo insatisfechos con lo enunciado, se encuentra el **4,6%** o **10** personas del total.

Ítem 15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	10	4,6	4,6	4,6
	2	11	5,0	5,0	9,6
	3	11	5,0	5,0	14,7
	4	18	8,3	8,3	22,9
	5	35	16,1	16,1	39,0
	6	49	22,5	22,5	61,5
	7	84	38,5	38,5	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

En relación a esta dimensión de Seguridad, compuesta por los indicadores Apoyo, ítem 2 y 13, y Credibilidad, ítem 4 y 15, se puede decir que con una Media de **5,17**, los trabajadores jóvenes se encuentran satisfechos de acuerdo a cómo actúa la Gerencia de Recursos Humanos de cada empresa sobre estos aspectos.

De igual forma, Karl Albrecht (1998), expresa la importancia del apoyo que brinda la Organización a través del Liderazgo, ambos componentes del Triángulo de

servicio interno, a los trabajadores jóvenes en lo que corresponde a las necesidades laborales, representando un respaldo en este caso, hace énfasis en una de las seis reglas que deben seguir los supervisores para manejar a éste tipo de trabajadores “[...] Necesitan mucha seguridad en un trabajo y sentirse apreciados [...]” (p. 184) es por esto que los supervisores deben ser sutiles con las críticas para aumentar la credibilidad y la confianza en ellos mismos.

Asimismo, de la definición original de la dimensión Seguridad, por los autores, Berry, Parasuraman y Zeithaml (1993), se obtiene la importancia de la confianza que logre generar, en el caso de esta investigación, la Gerencia, a los trabajadores jóvenes.

4. Empatía

- Atención individualizada

Ítem 5 La Gerencia de RRHH me presta atención individualizada.

Ítem 6 La Gerencia de RRHH escucha mis solicitudes con atención.

- Supervisión

Ítem 10 La Gerencia de RRHH está pendiente sobre cómo me siento con el trabajo que realizo.

Ítem 12 La Gerencia de RRHH me brinda ayuda si presento problemas en mi trabajo.

Con un valor de la Media general de **5,18**, en cuanto a la dimensión *empatía*, compuesta por los indicadores *atención individualizada* y *supervisión*, se evidencia que los trabajadores jóvenes se encuentran satisfechos con la atención que reciben por parte de la Gerencia de Recursos Humanos, ya que la misma, además de representar supervisión, se muestra atenta y empática.

Tabla N° 9. Medidas de Tendencia Central para la Dimensión Empatía.

Estadísticos				
	5	6	10	12

N	Válidos	218	218	218	218
	Perdidos	0	0	0	0
Media		5,24	5,13	5,08	5,28
Mediana		6,00	5,00	5,00	6,00
Moda		7	7	7	7
Desv. típ.		1,770	1,752	1,763	1,701

Fuente: Amaya Nataly y Grilli Virginia, en ocasión de este estudio.

El **Ítem 5** La Gerencia de RRHH me presta atención individualizada, arroja un resultado del **33%** o **72** personas del total de **218**, totalmente satisfechas con lo que enuncia el mismo. Por el contrario, el **5,5%** o lo que se traduce en **12** personas del total, se encuentran totalmente insatisfechos ante los mismos aspectos.

Ítem 5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	12	5,5	5,5	5,5
	2	9	4,1	4,1	9,6
	3	15	6,9	6,9	16,5
	4	29	13,3	13,3	29,8
	5	38	17,4	17,4	47,2
	6	43	19,7	19,7	67,0
	7	72	33,0	33,0	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

En una situación similar, el **Ítem 6** La Gerencia de RRHH escucha mis solicitudes con atención, cuenta con el **28,9%** o **63** personas, del total de **218**, totalmente satisfechas con lo que se expresa en el mismo. Por otro lado, el 5,5% o 12 personas, muestran su total insatisfacción con el mismo enunciado.

Ítem 6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	12	5,5	5,5	5,5

2	12	5,5	5,5	11,0
3	9	4,1	4,1	15,1
4	39	17,9	17,9	33,0
5	40	18,3	18,3	51,4
6	43	19,7	19,7	71,1
7	63	28,9	28,9	100,0
Total	218	100,0	100,0	

El **Ítem 10** La Gerencia de RRHH está pendiente sobre cómo me siento con el trabajo que realizo, arrojó un resultado del **27,1%** o **59** personas, del total de **218**, con total satisfacción con lo expresado en el mismo. No obstante, el **5%** u **11** personas, mostraron estar totalmente insatisfechas con el ítem en cuestión.

Ítem 10

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	11	5,0	5,0	5,0
2	14	6,4	6,4	11,5
3	14	6,4	6,4	17,9
4	34	15,6	15,6	33,5
5	38	17,4	17,4	50,9
6	48	22,0	22,0	72,9
7	59	27,1	27,1	100,0
Total	218	100,0	100,0	

En cuanto al **Ítem 12** La Gerencia de RRHH me brinda ayuda si presento problemas con mi trabajo, se obtuvo que el **28,9%** o **63** personas, del total de **218**, expresó estar totalmente satisfecha con los aspectos que enuncia el ítem. Por otro lado, el **5,5%** o **12** personas del total, se mostró del todo insatisfecha o totalmente en desacuerdo con el mismo enunciado.

Ítem 12

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válidos	1	12	5,5	5,5	5,5
	2	6	2,8	2,8	8,3
	3	16	7,3	7,3	15,6
	4	25	11,5	11,5	27,1
	5	38	17,4	17,4	44,5
	6	58	26,6	26,6	71,1
	7	63	28,9	28,9	100,0
	Total	218	100,0	100,0	

Los ítems 5 y 6; 10 y 12 de los indicadores Atención Individualizada y Supervisión respectivamente, componen la dimensión Empatía; donde con una Media de **5,18**, se puede decir que los trabajadores jóvenes se encuentran satisfechos con la atención y supervisión que les brinda la Gerencia de Recursos Humanos. Ante esto, Karl Albrecht (1998), indica la importancia de brindar atención individualizada a los trabajadores jóvenes, por las particularidades de este grupo, por lo que es vital la existencia de líderes que apoyen y respalden a este grupo, lo que expresa en su Triángulo de servicio interno.

Autores como Cottle (1991) señalan que la empatía “Requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conocimiento a fondo de sus características y necesidades personales y de sus requerimientos específicos” (p. 42), es por esto que esta dimensión presenta una vinculación inmediata con el liderazgo en la organización, ya que sólo buenos supervisores serán capaces de entender al trabajador y de darle importancia a lo percibido.

“La clave radica en un genuino liderazgo de servicio en todos los niveles de la organización, que sea capaz de transmitir la dirección y la inspiración necesarias para mantener y potenciar el compromiso entre los servidores” (Berry, Parasuraman, Zeithaml; 1993, p. 11). Es así como se demuestra la relevancia que tienen los líderes para lograr aumentar el compromiso entre los trabajadores.

En este caso, la Gerencia de Recursos Humanos posee la responsabilidad de velar por el cumplimiento de aspectos como establecer “[...] objetivos claros, no ambiguos, el compromiso con los objetivos, el nivel de jerarquía [...]” (Petrick, Furr, 2003, p. 259),

etc.; para así lograr que la actuación de la misma sea percibida de la mejor forma y que genere satisfacción en quienes, en este caso, resultan ser clientes internos de la organización: los trabajadores; a través de un liderazgo eficaz que logre la cercanía entre ambos y que además, logre alcanzar la identificación de los mismos con los valores de la organización, entre otros.

Los resultados del estudio arrojaron que en cuanto a *fiabilidad* las franquicias de comida rápida, en general, cuentan con un promedio de **5,06**, sobre la dimensión *capacidad de respuesta* se obtuvo **4,17**, posteriormente la media de *seguridad* fue de **5,17** y por último *empatía* consignó **5,18**. Con estos resultados se concluye que el servicio brindado por la Unidad de Recursos Humanos de estos establecimientos cumple con los estándares de calidad, logrando satisfacer a sus trabajadores; sin embargo no lo llevan a cabo de una manera óptima ya que no logran alcanzar ese excedente que los ayudaría a obtener la mayor satisfacción en sus cliente internos.

De manera más específica se puede señalar lo obtenido en cada una de las franquicias.

En relación a la **empresa A**, se obtuvo el valor de la Media para cada uno de los 16 ítems. Posteriormente, se calculó la Media general del número total de respuestas de todos los trabajadores participantes de esta empresa, es decir, **75**, siendo ésta **5,34**, (Ver Anexo E, p. 77), lo que se traduce en la satisfacción de estos trabajadores con el servicio prestado por la unidad de Recursos Humanos de acuerdo a la escala presentada. En relación a la Media de cada uno de los 16 ítems, se puede observar que de igual forma se traduce en la satisfacción de los trabajadores de esta empresa con aquello que expresa cada enunciado sobre la Calidad de Servicio que reciben de la unidad de Recursos Humanos al observar los resultados de las medidas Moda, siendo esta de **6 y 7** entre todos los ítems y la Mediana entre **5 y 6**.

Por su parte, de la **empresa B**, la Media general del número total de respuestas de todos los trabajadores participantes de esta empresa, es decir, **88**, resultó **5,39** (Ver Anexo F, p. 78), lo que se traduce en la satisfacción de estos trabajadores con el servicio prestado por la unidad de Recursos Humanos de acuerdo a la escala. En relación a la Media de cada uno de los 16 ítems, de igual forma se observa la satisfacción de los

trabajadores de esta empresa con aquello que expresa cada enunciado sobre la Calidad de Servicio que reciben de la unidad de Recursos Humanos, así como con la Moda de **6** y **7** entre todos los ítems y la Mediana entre **5** y **6**.

En cuanto a la **empresa C**, un valor de la Media general del número total de respuestas de todos los trabajadores participantes de esta empresa, es decir, **55**, de **4,25** (Ver Anexo G, p.79), indica que los mismos se encuentran medianamente satisfechos con el servicio prestado por la unidad de Recursos Humanos de acuerdo a la escala. Sobre la Media de cada uno de los 16 ítems, de igual forma se traduce en trabajadores medianamente satisfechos con aquello que expresa cada enunciado sobre la Calidad de Servicio que reciben de la unidad de Recursos Humanos de esta empresa, con una Moda en su mayoría entre **4** y **5**, así como una Mediana de **4** y **5**.

Todo esto, de igual manera demuestra que el servicio brindado por la Gerencia de Recursos Humanos de estos establecimientos podría mejorar en cuanto a la calidad que se le da al empleado.

[...] Mientras el personal de contacto con el cliente constituye una meta obvia de los esfuerzos orientados al mejoramiento de la calidad, los “proveedores” internos de servicio de apoyo también constituyen un factor importante que no siempre es tomado en la debida consideración. Si a los empleados de contacto con la clientela se les da un mal servicio interno, ellos, a su vez, prestarán un mal servicio al cliente [...] (Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1993, p. 124).

Esto ratifica que dentro de una organización es vital ofrecerle al cliente interno un servicio de calidad, siendo éste un elemento que actúa como una cadena; los trabajadores reciben un buen servicio y éste a su vez se proyecta posteriormente en los clientes, hecho que contribuye directamente a mejorar la productividad en la empresa, es decir, genera beneficios para todas las partes involucradas.

Se debe tener siempre claro, que los empleados de una organización son los clientes de la misma, por lo que ésta debe satisfacerlos. En relación a esto, Petrick y Furr (2003) expresan:

Para ser efectivas, las organizaciones de calidad total requieren un diseño diferente al de las jerarquías tradicionales. En general, se organizan en torno a procesos (en lugar de tareas), jerarquías planas; utilizan equipos de trabajo para cualquier cosa que deban hacer, utilizan la satisfacción del cliente como output conductor, recompensan los resultados del equipo de trabajo, [...] y entrenan a todos los empleados. Para crear y mantener este tipo de organización se precisa la colaboración de los RRHH y de los directores corporativos estratégicos [...] (p. 108).

De tal manera se puede decir que existen diferentes maneras en las que una organización logra alcanzar la efectividad, una de ellas es utilizar la satisfacción del cliente interno como estrategia, siendo el motor la Gerencia de Recursos Humanos. Asimismo, se considera que la organización que toma como punto de partida y se preocupa por alcanzar y mantener la satisfacción de sus clientes internos logrará obtener una ventaja competitiva en el mercado.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones.

Luego de analizar y discutir los resultados alcanzados, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, los cuales son los siguientes:

1. En cuanto a la *Fiabilidad* del servicio que presta la unidad de Recursos Humanos, se obtuvo un valor de la Media general de **5,06**, es decir, del número total de respuestas de todos los trabajadores que componen la muestra de 218, con lo que se concluye que se logró alcanzar el primer objetivo, que expresa, *medir el grado de satisfacción de los trabajadores jóvenes con respecto a la dimensión Fiabilidad basado en la teoría del triángulo de servicio interno*, lo que indica que estos trabajadores se encuentran satisfechos con lo enunciado sobre *responsabilidad y ética*, en relación al vértice *Cultura* del triángulo de servicio interno de Karl Albrecht.
2. Con respecto a la *Capacidad de Respuesta* prestada por la unidad de Recursos Humanos, se obtuvo un valor de la Media general de **4,17**, es decir, del total de trabajadores que componen la muestra de 218, por lo que se concluye que fue alcanzado el segundo objetivo, que establece, *evaluar el grado de satisfacción de los trabajadores jóvenes con respecto a la dimensión Capacidad de Respuesta basado en la teoría del triángulo de servicio interno*, con lo que se logró evaluar que el total de los trabajadores se encuentran medianamente satisfechos con lo enunciado sobre *disposición y rapidez*, relacionado con el vértice *Cultura* del triángulo de servicio interno de Karl Albrecht.
3. Sobre la *Seguridad* prestada por la unidad de Recursos Humanos, se obtuvo un valor de la Media general de **5,17**, es decir, del total de trabajadores que componen la muestra de 218, con lo que se concluye que se alcanzó el tercer objetivo, que establece, *determinar el grado de satisfacción de los trabajadores jóvenes con respecto a la dimensión Seguridad basado en la teoría del triángulo de servicio interno*, con lo que se determinó que los trabajadores se encuentran satisfechos en relación a lo expuesto sobre *apoyo y credibilidad*, en relación con los vértices *Organización y Liderazgo* de la teoría de Karl Albrecht.

4. En cuanto a la Empatía prestada por la unidad de Recursos Humanos, se pudo obtener un valor de la Media general de **5,18**, es decir, del total de trabajadores que componen la muestra de 218, con lo que se concluye que se logró el cuarto objetivo, de *definir el grado de satisfacción de los trabajadores jóvenes con respecto a la dimensión Empatía basado en la teoría del triángulo de servicio interno*, al definir que los trabajadores se encuentran satisfechos con lo enunciado sobre *atención individualizada y supervisión*, en relación al vértice *Liderazgo* del triángulo de servicio interno de Karl Albrecht.

De acuerdo a los resultados obtenidos en los objetivos específicos recién mencionados, se logró el objetivo general de *Determinar el grado de satisfacción de los trabajadores jóvenes con edades comprendidas entre 15 y 24 años de edad sobre la calidad de servicio interno que reciben de la unidad de Recursos Humanos de ciertas franquicias de comida rápida, según la teoría del Triángulo de Servicio Interno de Albrecht (1998), ubicadas en el Municipio Chacao y el Municipio Baruta de Caracas durante los años 2012-2013*, de acuerdo a los valores obtenidos de las medidas estadísticas para dar respuesta a cada uno de ellos.

2. Recomendaciones.

Se recomienda:

1. A la Gerencia de Recursos Humanos, mejorar el servicio prestado a los trabajadores jóvenes en relación a los factores de *responsabilidad y ética*, para prestar un servicio completamente de calidad y conseguir la total satisfacción de los mismos en relación a la tarea de la Gerencia de lograr la integración de los trabajadores a la cultura organizacional a través de un sentido de pertenencia.

2. De igual forma, optimizar la *disposición y rapidez* en las respuestas dadas a los planteamientos realizados por los jóvenes, ya que resulta un aspecto clave del liderazgo que los mismos reciben y arrojó un nivel medio de satisfacción, ante lo que se debe prestar atención y mejorar calidad en dichos aspectos del servicio prestado.

3. Incrementar la calidad del servicio prestado por la Gerencia sobre el *apoyo* y la *credibilidad*, ya que los trabajadores jóvenes se sentirán parte de la organización si ésta los hace sentir seguros y les inspira confianza, además estos elementos se consideran fundamentales para la formación del compromiso.

4. Brindar una mejor *atención individualizada* y *supervisión* a los trabajadores jóvenes, por parte de los superiores y líderes, para que éstos se sientan parte importante de la organización.

5. Ampliar la investigación a otros sectores del mercado, para conocer cuál es la percepción sobre el servicio que brinda la Gerencia de Recursos Humanos a sus clientes internos, los trabajadores, y saber si existe satisfacción en éstos.

6. Considerar la investigación como un estudio *Great Place To Work* a menor escala, ya que los trabajadores evalúan sus lugares de trabajo, ante lo que se podrían realizar investigaciones futuras con los parámetros de ambas investigaciones para obtener una visión general de la satisfacción sobre el servicio prestado.

REFERENCIAS

- Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart, Simard. (1992). *Cultura Organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- Albrecht, K. (1992). *Servicio al cliente interno*. Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Albrecht, K. (1994). *Todo el poder al cliente. El nuevo imperativo de la calidad del servicio*. Buenos Aires: Paidós.
- Albrecht, K. (1998). *La revolución del servicio*. Colombia: Fondo editorial Legis.
- Albrecht, K. Zemke, R. (1988). *La gerencia del servicio*. Colombia: Legis.
- Arevalo, H. Morales, C. (2002). *Satisfacción del cliente externo con respecto a la calidad del servicio en una empresa privada de servicios del sector salud*. Trabajo de grado de licenciatura en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Introducción a la metodología científica. Caracas: Episteme.
- Armstrong, M. (1990). *Gerencia de Recursos Humanos. Integrando el personal y la empresa*. Colombia: Fondo editorial Legis.
- Blanchard, K. Hersey, P. Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Bermúdez, G. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Madrid: ESIC Editorial. Consultado en Agosto de 2012 de la web: http://books.google.co.ve/books?id=kc3etZc7xSwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Berry, L. Parasuraman, A. Zeithaml, V. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. España: Díaz De Santos.
- Brizuela, M. Susunaga, C. (2001). *Satisfacción de los clientes internos con respecto a la calidad del servicio prestado por el departamento de administración de personal en una*

empresa del sector farmacéutico. Trabajo de grado de licenciatura en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Burger King Venezuela. *Entrenamiento básico, módulo 1/Orientación.*

Cámara Venezolana de Franquicias – Profranquicias, (2010). *Estadísticas.* Consultado en Octubre de 2012 de la web: <http://profranquicias.com/estadisticas/>.

Casares, D. González, J. Siliceo, A. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva.* México: McGraw Hill Interamericana Editores.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* México: McGraw Hill.

Cottle, D. (1991). *El servicio centrado en el cliente. Cómo lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios.* España: Ediciones Díaz De Santos.

Gibson, L. Ivancevich, J. Donnelly, J. (1998). *Las organizaciones.* Colombia: Lito Camargo Ltda.

Granell, E. (1997). *Éxito gerencial y cultura. Retos y oportunidades en Venezuela.* Ediciones IESA.

Grupo de Innovación Educativa – Innovamide (2010). *SPSS: Análisis de Fiabilidad.* Material consultado en Julio 2013 de la web: <http://www.uv.es/innovamide>

Harrington, J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo: management siglo XXI.* Bogotá: McGraw Hill.

Instituto Nacional de Estadística – INE (2011). *Fuerza de trabajo.* Estadísticas por entidad federal.

Instituto Nacional de Estadística – INE (2012). *Encuesta de hogares por muestreo.* Situación en la fuerza de trabajo Venezuela.

ISO 9000. (2005). *Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario.* Traducción certificada. Ginebra: Secretaria general de la ISO.

Jones, Gareth R. (2008). *Teoría Organizacional: diseño y cambio en las organizaciones.* México: Pearson Educación.

- Kerlinger, F. Howard, L. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw Hill.
- Larrazábal, M. Somoza, M. (1999). *El modelo de múltiple roles de la gerencia de recursos humanos y su relación con la calidad de servicio al cliente interno*. Trabajo de grado de licenciatura en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Mcdonald's Venezuela. Página Oficial consultada en Febrero de 2012 de la web: <http://www.mcdonalds.com.ve>
- Organización Internacional del Trabajo – OIT (2005). *El empleo de los jóvenes: vías para acceder a un trabajo decente*. Informe VI. Informe consultado en Septiembre de 2012 de la web: <http://www.oit.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc93/pdf/rep-vi.pdf>.
- Organización Internacional del Trabajo – OIT (2011). *La OIT alerta sobre una generación “marcada” por una crisis mundial del empleo juvenil cada vez más grave*. Noticia consultada en Febrero de 2012 de la web: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/news/WCMS_165483/lang--es/index.htm
- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. Ideaspropias Editorial. Vigo.
- Pestaña, P. (1996). *Estadística. Conceptos básicos, terminología y metodología de la estadística descriptiva*. Venezuela: los libros de El Nacional.
- Petrick J. Furr, D. (2003). *Calidad total en la dirección de Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Rada, G. (2007). *Unidades de análisis. Condiciones básicas en la definición, registro y medición de variables*. Temas Introdutorios. Pontificia Universidad Católica de Chile. Consultado en Junio de 2013 de la web: <http://escuela.med.puc.cl/Recursos/recepidem/introductorios6.htm>

Robbins, S. Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Una introducción teórico-práctica. Caracas: Panapo.

Salvador, C. (2005). *La percepción del cliente de los elementos determinantes de la calidad del servicio universitario: características del servicio y habilidades profesionales*. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Universidad Autónoma del Estado de México. Consultado en Agosto de 2012 de la web: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/778/77809001.pdf>.

Shiffman, Harvey H. (2005). *Sensación y Percepción: un enfoque integrador*. Editorial Manual Moderno, México.

Tejero, S. (2011). *Desempleo juvenil trepó hasta 19,5% al cierre de junio*. El Universal. Consultado en Diciembre de 2011 de la web: <http://www.eluniversal.com/2011/07/22/desempleo-juvenil-trepo-hasta-195-al-cierre-de-junio.shtml>

Tortolero, A. (2010). *Diseño y evaluación de un modelo Integrado de Gestión de la Calidad para Unidades Universitarias*. Tesis Doctoral presentada como Trabajo de Ascenso para acceder a la categoría de ASOCIADO. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Wendy's Venezuela. Página Oficial consultada en Febrero de 2012 de la web: <http://wendysvenezuela.com.ve/>

ANEXOS

ANEXO A



A continuación se te presentan 16 afirmaciones que se relacionan con el grado de satisfacción del servicio con respecto a la Gerencia de Recursos Humanos de Wendy's. Para cada afirmación, por favor, marca con una equis (X) tu grado de acuerdo o desacuerdo. No hay respuestas correctas o erradas, solo estamos interesados en conocer un número que muestre tu satisfacción con la Gerencia de Recursos Humanos de Wendy's.

AFIRMACIONES		Total Desacuerdo					Total Acuerdo	
		1	2	3	4	5	6	7
1	La Gerencia de RRHH está dispuesta a ayudarme cuando presente problemas en mi trabajo o en mi vida personal.							
2	La Gerencia de RRHH me orienta en mi trabajo con información clara.							
3	La Gerencia de RRHH tiene tiempo disponible para atender mis solicitudes.							
4	La Gerencia de RRHH me da seguridad para solicitarle algo.							
5	La Gerencia de RRHH me presta atención individualizada.							
6	La Gerencia de RRHH escucha mis solicitudes con atención.							
7	La Gerencia de RRHH responde a mis solicitudes de forma eficaz y rápida.							
8	La Gerencia de RRHH me entrega la información cuando la pido.							
9	La Gerencia de RRHH me ayuda a comprometerme e identificarme con los valores de la empresa.							
10	La Gerencia de RRHH está pendiente sobre cómo me siento con el trabajo que realizo.							
11	La Gerencia de RRHH me trata con respeto.							
12	La Gerencia de RRHH me brinda ayuda si presento problemas en mi trabajo.							
13	La Gerencia de RRHH toma en cuenta mis solicitudes de trabajo.							
14	Cuando la Gerencia de RRHH me promete hacer algo, lo hace.							
15	La Gerencia de RRHH me inspira confianza.							
16	La Gerencia de RRHH me atiende de forma rápida.							

Adaptado de: Berry, L. Parasuraman, A. Zeithaml, V. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. **Por:** Amaya Nataly y Grilli Virginia, en ocasión de este estudio.

ANEXO B



A continuación se te presentan 16 afirmaciones que se relacionan con el grado de satisfacción del servicio con respecto a la Gerencia de Recursos Humanos de McDonald's. Para cada afirmación, por favor, marca con una equis (X) tu grado de acuerdo o desacuerdo. No hay respuestas correctas o erradas, solo estamos interesados en conocer un número que muestre tu satisfacción con la Gerencia de Recursos Humanos de McDonald's.

AFIRMACIONES		Total Desacuerdo					Total Acuerdo	
		1	2	3	4	5	6	7
1	La Gerencia de RRHH está dispuesta a ayudarme cuando presento problemas en mi trabajo o en mi vida personal.							
2	La Gerencia de RRHH me orienta en mi trabajo con información clara.							
3	La Gerencia de RRHH tiene tiempo disponible para atender mis solicitudes.							
4	La Gerencia de RRHH me da seguridad para solicitarle algo.							
5	La Gerencia de RRHH me presta atención individualizada.							
6	La Gerencia de RRHH escucha mis solicitudes con atención.							
7	La Gerencia de RRHH responde a mis solicitudes de forma eficaz y rápida.							
8	La Gerencia de RRHH me entrega la información cuando la pido.							
9	La Gerencia de RRHH me ayuda a comprometerme e identificarme con los valores de la empresa.							
10	La Gerencia de RRHH está pendiente sobre cómo me siento con el trabajo que realizo.							
11	La Gerencia de RRHH me trata con respeto.							
12	La Gerencia de RRHH me brinda ayuda si presento problemas en mi trabajo.							
13	La Gerencia de RRHH toma en cuenta mis solicitudes de trabajo.							
14	Cuando la Gerencia de RRHH me promete hacer algo, lo hace.							
15	La Gerencia de RRHH me inspira confianza.							
16	La Gerencia de RRHH me atiende de forma rápida.							

Adaptado de: Berry, L. Parasuraman, A. Zeithaml, V. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. **Por:** Amaya Nataly y Grilli Virginia, en ocasión de este estudio.

ANEXO C



A continuación se te presentan 16 afirmaciones que se relacionan con el grado de satisfacción del servicio con respecto a la Gerencia de Recursos Humanos de Burger King. Para cada afirmación, por favor, marca con una equis (X) tu grado de acuerdo o desacuerdo. No hay respuestas correctas o erradas, solo estamos interesados en conocer un número que muestre tu satisfacción con la Gerencia de Recursos Humanos de Burger King.

AFIRMACIONES		Total Desacuerdo				Total Acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	La Gerencia de RRHH está dispuesta a ayudarme cuando presente problemas en mi trabajo o en mi vida personal.							
2	La Gerencia de RRHH me orienta en mi trabajo con información clara.							
3	La Gerencia de RRHH tiene tiempo disponible para atender mis solicitudes.							
4	La Gerencia de RRHH me da seguridad para solicitarle algo.							
5	La Gerencia de RRHH me presta atención individualizada.							
6	La Gerencia de RRHH escucha mis solicitudes con atención.							
7	La Gerencia de RRHH responde a mis solicitudes de forma eficaz y rápida.							
8	La Gerencia de RRHH me entrega la información cuando la pido.							
9	La Gerencia de RRHH me ayuda a comprometerme e identificarme con los valores de la empresa.							
10	La Gerencia de RRHH está pendiente sobre cómo me siento con el trabajo que realizo.							
11	La Gerencia de RRHH me trata con respeto.							
12	La Gerencia de RRHH me brinda ayuda si presento problemas en mi trabajo.							
13	La Gerencia de RRHH toma en cuenta mis solicitudes de trabajo.							
14	Cuando la Gerencia de RRHH me promete hacer algo, lo hace.							
15	La Gerencia de RRHH me inspira confianza.							
16	La Gerencia de RRHH me atiende de forma rápida.							

Adaptado de: Berry, L. Parasuraman, A. Zeithaml, V. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. **Por:** Amaya Nataly y Grilli Virginia, en ocasión de este estudio.

ANEXO D

Estadísticos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
N Válidos	218	218	217	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218
Perdidos	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	4,98	4,94	4,90	5,06	5,24	5,13	4,96	4,85	5,04	5,08	5,33	5,28	5,21	5,04	5,48	4,93
Mediana	5,00	5,00	5,00	6,00	6,00	5,00	6,00	5,00	5,00	5,00	6,00	6,00	5,50	6,00	6,00	6,00
Moda	7	7	7	6	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7

ANEXO E

Estadísticos Empresa A

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
N	Válidos	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		5,31	5,35	4,96	5,36	5,33	5,37	5,04	5,25	5,43	5,33	5,96	5,55	5,37	5,39	5,52	4,97
Mediana		6,00	5,00	5,00	6,00	5,00	5,00	5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Moda		7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6 ^a	7	7

ANEXO F

Estadísticos Empresa B

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
N	Válidos	88	88	87	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
	Perdidos	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		5,20	5,08	5,33	5,34	5,56	5,41	5,32	5,27	5,30	5,32	5,47	5,60	5,55	5,44	5,77	5,38
Mediana		6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	7,00	6,00
Moda		7	7	7	6	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7

ANEXO G

Estadísticos Empresa C

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
N	Válidos	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		4,16	4,18	4,13	4,20	4,62	4,35	4,27	3,64	4,09	4,36	4,25	4,40	4,44	3,91	4,95	4,15
Mediana		4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00
Moda		5	4	5	5	5	4 ^a	5	5	4 ^a	4	5	5	5	6	7	6

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

