



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)

PERCEPCIÓN DE COLABORADORES SOBRE LA
CALIDAD DE SERVICIO DEL DEPARTAMENTO DE
RRHH DE UN GRUPO COMERCIAL PARA EL AÑO 2019

Realizado por:

Lorenzo Avilés, Abraham Manuel.

Porteles Martin, Luis Alfredo.

Profesor guía: Yáber, Guillermo

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: Veinte (20) puntos

Nombre: Guillermo Yáber Firma: [Firma]

Nombre: Abraham Porteles Firma: [Firma]

Nombre: Araelis Porteles Firma: [Firma]

Caracas 14 de Octubre de 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

**PERCEPCIÓN DE COLABORADORES SOBRE LA CALIDAD DE
SERVICIO DEL DEPARTAMENTO DE RRHH DE UN GRUPO
COMERCIAL PARA EL AÑO 2019**

Tesistas:

Lorenzo, Abraham.

Porteles, Luis.

Tutor:

Yáber, Guillermo.

Caracas, Septiembre 2019

DEDICATORIA

A Dios y mi familia.

Luis Alfredo Porteles Martin

A Dios y a la Virgen de la Candelaria por siempre guiar mis pasos y darme las fuerzas necesarias para seguir adelante.

A mis padres Andrés Félix y Carmen Josefina, por ser mi apoyo incondicional, mis pilares, mi inspiración y ejemplo de vida, este logro va por ustedes, ¡Agradecido inmensamente!

A mis hermanos Andrés y Andreina, mis otros padres les agradezco toda la ayuda y comprensión brindada durante este camino.

A mi compañero de tesis, Luis, por brindarme su amistad, confianza y formar un excelente equipo de trabajo.

A nuestro tutor Guillermo Yáber, por su orientación y transmitirnos tranquilidad en todo momento.

A la UCAB por brindarme una formación de excelencia, vivir experiencias increíbles y hacer realidad este sueño.

A Rut por ser mi compañera de vida, mi amiga, darme sus consejos y su apoyo incondicional.

A mi hermanita Alejandra por ser una amiga incondicional y siempre darme apoyo en todo momento.

A mi familia, amigos, compañeros de clase, profesores y todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron en la consecución de este trabajo. ¡Muchas gracias a todos!

Abraham Manuel Lorenzo Avilés

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser el pilar más importante

A nuestros padres, por ser el apoyo incondicional, ¡Gracias por tanto!

A nosotros, por acompañarnos en este camino y por el arduo trabajo

A nuestro tutor, Guillermo Yáber, por su tiempo, dedicación y acompañamiento en este
proyecto

A la UCAB por la formación y regalarnos unos años muy especiales que jamás olvidaremos

A nuestras familias, a nuestros compañeros de la universidad, amigos, profesores y todas las
personas que formaron parte de este camino tan satisfactorio.
¡Gracias a todos!

Luis Alfredo Porteles Martin y Abraham Manuel Lorenzo Avilés

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS	5
ÍNDICE GENERAL	6
INDICE DE TABLAS Y FIGURAS	8
RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	15
Objetivo General	15
Objetivos específicos.....	15
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO.....	16
1. Antecedentes de la investigación.....	16
2. Recursos Humanos	17
2.1 Objetivos del Departamento de Recursos Humanos	19
2.2 Procesos de la administración de Recursos Humanos.....	21
2.3 Indicadores de la Administración de Recursos Humanos	24
2.4 Mando Integral de la Administración de Recursos Humanos.....	25
3. La Calidad.....	27
4. Servicio al Cliente	28
5. Calidad del Servicio al Cliente.....	29
6. Percepción.....	30
6.1. Factores que Influyen en la Percepción	31
6.2. El Perceptor.....	32
6.3. Percepción de las Personas	32

6.4. Percepción de la Organización	32
CAPITULO III	
MARCO REFERENCIAL	34
CAPITULO IV	
MARCO METODOLÓGICO	36
1. Diseño y Tipo de investigación.....	36
2. Población.....	37
Estratificación de la población:	38
3. Definición Conceptual y Operacionalización de las Variables.....	38
4. Proceso para recaudación de información, características y análisis	41
CAPITULO V	
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	42
CAPITULO VI	
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	56
CAPITULO VII	
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS.....	67

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla N°1: Estratificación de la población:	38
Tabla N°2: Operacionalización de Variables	40
Tabla N° 3: Descripción Del Sexo vs Edad	42
Tabla N° 4: Descripción del Sexo vs Estado civil	43
Tabla N° 5: Descripción del Sexo vs Antigüedad en la organización	43
Tabla N° 6: Descripción del Sexo vs Nivel del cargo	44
Tabla N° 7: Dimensiones del SERVQUAL	45
Tabla N°8: Dimensiones por Cargo Directivo	46
Tabla N°9: Dimensiones por Cargo Supervisorio	47
Tabla N°10: Dimensiones por Cargo Operativo.....	48
Tabla N°11: Dimensiones por Edad 18 a 25 años	49
Tabla N°12: Dimensiones por Edad 25 a 30 años	50
Tabla N°13: Dimensiones por Edad 30 a 35 años	51
Tabla N°14: Dimensiones por Edad 35 a 40 años	52
Tabla N°15: Dimensiones por Edad 40 o más años.....	53

RESUMEN

Se describió la percepción de los colaboradores sobre la calidad de servicio del Departamento de Recursos Humanos de un Grupo Comercial para el año 2019. Con el propósito de lograr el objetivo planteado, se realizó una investigación con un diseño no experimental, descriptivo y censal (ya que se incluyó a todos los miembros de la organización en el estudio). El Departamento de Recursos Humanos que presta servicio al grupo comercial, tiene bajo su responsabilidad a 200 trabajadores. Como técnica de recolección se utilizó el instrumento SERVQUAL de Berry, Parasuraman y Zeithaml (1988), el cual mide la percepción de los colaboradores, este consta de cinco dimensiones que son fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles. Los resultados obtenidos en cuanto a la percepción de la calidad del servicio ofrecida al cliente interno, reflejaron que en su mayoría fueron satisfactorios ya que, en promedio sus colaboradores se encuentran de acuerdo con las afirmaciones presentes en el cuestionario, sin embargo, no piensan que éste sea óptimo, considerando las necesidades de los colaboradores y de la organización. La conclusión que se establece con los resultados obtenidos en la investigación observando cada una de las 5 dimensiones por las que está compuesto el cuestionario y midiendo en parte las expectativas de los colaboradores con una pregunta abierta al final es que, a pesar de que el servicio que se presta es bueno, podría apuntar hacia la excelencia y las expectativas en su mayoría son cubiertas en el grueso de la población, pero de igual forma se sugiere realizar procesos de mejoría con la finalidad de obtener mejores resultados. Teniendo todo esto en cuenta se recomienda que, para mejorar aún más la percepción de los colaboradores con respecto al servicio prestado por el Departamento de Recursos Humanos, este debe transmitir un mensaje claro y omitir juicios de valor en la toma de decisiones, debe esforzarse por brindar apoyo a todos los que así lo requieran en la organización y el departamento y sus individuos deben estar presentes de manera activa, generando valor en las actividades en las que participen, para esto se sugiere establecer buenas relaciones con los colaboradores.

***Palabras clave:* colaboradores, percepción, calidad de servicio, RRHH**

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones a nivel mundial, tienden a preocuparse cada vez más por su competitividad, por esta razón, la calidad del servicio a los clientes toma un puesto preponderante en todos los procesos. Los colaboradores de la organización, son fundamentales para una ventaja competitiva que a su vez será reflejado en la atención a los clientes externos. A su vez, existe un consenso en torno a la idea de que el principal cliente de la empresa es el propio trabajador (Chiavenato, 2009, p.184).

El grupo económico a estudiar tiene más de 20 años de experiencia en el mercado nacional, dedicado a actividades del rubro financiero, construcción, comercio y alimentación. Sus colaboradores son de gran importancia para poder ser competitivos en el mercado venezolano. El presente estudio se enfoca en la percepción que tienen los colaboradores de todas las empresas del grupo comercial, con respecto a la calidad de servicio prestado por el Departamento de Recursos Humanos.

Para la realización del estudio, el trabajo se seccionó de la siguiente forma:

El **Capítulo I**, presenta el planteamiento del problema a estudiar y se exponen el objetivo general y los objetivos específicos del estudio, para poder dar respuesta a la pregunta planteada y la información específica que se plantea obtener.

El **Capítulo II**, está constituido por las teorías o antecedentes de la investigación que sirvieron de guía a la investigación y sirvieron de apoyo en el análisis y discusión de los resultados.

El **Capítulo III**, expone el marco referencial de la organización, donde se contextualiza los detalles relevantes de la misma.

El **Capítulo IV**, hace referencia al marco metodológico, donde se muestra el diseño de la investigación, la población, muestra, definición de las variables, operacionalización, técnica de recolección de los datos, factibilidad de la investigación, consideraciones éticas y el instrumento de medición.

El **Capítulo V**, contiene cada uno de los análisis realizados junto a sus respectivos resultados, los cuales fueron obtenidos con el instrumento de recolección.

El **Capítulo VI**, abarca los aspectos relacionados a la discusión de los resultados del presente estudio, presentado así el análisis realizado y el contraste de las teorías que abalan este Trabajo de grado. Adicionalmente, se presentan los resultados alcanzados durante la investigación.

El **Capítulo VII**, expone las conclusiones alcanzadas en la presente investigación y las posibles recomendaciones de cara a futuros estudios que puedan profundizar en el tema.

Para finalizar, se presentarán las referencias bibliográficas utilizadas en el presente estudio y los anexos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los departamentos fundamentales en las organizaciones es el de Recursos Humanos. Su visión sistemática, apoyada de tecnologías, con el fin de lograr que las organizaciones se mantengan y perduren de manera competente, han hecho que su presencia sea cada vez más importante para las empresas. En este sentido, se puede afirmar que en la actualidad el área de Recursos Humanos es un socio pilar de la alta gerencia, ya que, la voluntad humana está presente en todos los esquemas y estrategias de una organización y sin la presencia de ésta, no se podrían llevar a cabo. Es decir que, frente a los posibles competidores, la ventaja de las organizaciones se centra en la correcta gestión del recurso humano (Espinoza, 2005).

El servicio al cliente para Couso (2005) Es un elemento indispensable para que las organizaciones puedan permanezcan en el tiempo, este centraliza los intereses para alcanzar el éxito de los objetivos. La crítica resultante del servicio ofrecido servirá de insumo para detectar oportunidades de mejora o descubrir el origen de un posible problema en la organización.

La atención al cliente para Godoy (2011) se desarrolla con la finalidad de saciar las necesidades de los clientes, anudado a la necesidad de incrementar los porcentajes de competitividad y productividad de los mismos ya que, son estos el motor principal de la industria y deben ser el enfoque más importante para cualquier organización.

Este servicio es indispensable, no sólo con los clientes, sino que también con todos los stakeholders, siendo estos “todas aquellas personas, grupos y entidades que tienen intereses de cualquier tipo en una empresa y se ven afectados por sus actividades. Son interesados, directos o indirectos, en que la empresa funcione ya que en caso contrario les afectaría directamente.” (Delfino, 2011).

Según Lawton, Moss, Fulcomer, Keblah, & M (1982) un servicio se puede definir como “aquellas cosas que pueden ser entregadas objetivamente observadas y contadas que ocurren en unidades discretas” (p.20).

El servicio busca satisfacer las necesidades de otros, ya sea a través de elementos tangibles, intangibles o invisibles, siendo estos últimos más complejos en su medición.

Las organizaciones a través del tiempo han buscado mejorar progresivamente el alcance de sus objetivos, esto ha dado pie a que el concepto de calidad sea una constante de mejora continua, sin olvidar que el centro o norte, es satisfacer las necesidades del cliente (Delgado de Smith, 2008).

Godoy (2011) afirma que “La calidad es el grado en que un producto o servicio específico satisface las necesidades del cliente” (p.25). El buen servicio es indispensable para cualquier organización, esto hace que los stakeholders sientan una mayor satisfacción llegando a tener influencia en los rendimientos de producción de la misma.

Gibson, Ivancevich, & Donnelly (2001) establecen que “La percepción se puede definir como un proceso cognoscitivo el cual interpreta, almacena, organiza y selecciona los estímulos de manera comprensiva y coherente” (p.94).

La percepción de los clientes internos frente a los servicios del Departamento de Recursos Humanos generará una retroalimentación que como producto final brindará la oportunidad de mejorar o progresar, para así lograr mantener la competitividad en el mercado, en este sentido, esta servirá de insumo para medir que tan distante están las expectativas de los clientes internos frente a lo recibido realmente por parte del Departamento de Recursos Humanos.

El Departamento de Recursos Humanos entre otras funciones está enfocado en la satisfacción y la motivación de sus trabajadores, esto con el propósito de poder tener mejores rendimientos, productividad y calidad de servicio prestada que influirá directamente en la motivación, calidad y mejora.

Para evaluar la calidad de servicio existe diferentes modelos entre ellos el SERVQUAL, que se encuentra dividido en dos partes a saber: la primera permite medir las expectativas de los clientes y la segunda consiste en medir cómo se percibe el servicio prestado, es decir, logra describir qué diferencia hay entre las expectativas y la propia percepción del cliente.

La validación del instrumento para focalizar el área de interés (calidad de servicio) y sus subdivisiones— según Parasuraman, Ziethaml, & Berry (1988), sus **dimensiones** son:

- **Elementos tangibles:** Todos aquellos elementos físicos donde se desenvuelven los individuos, su pulcritud y su equipamiento.
- **Fiabilidad:** Confianza que genera el servicio ofrecido, cumplimiento de plazos de tiempo y promesas.
- **Capacidad de respuesta:** Rapidez de reacción ante los requerimientos de los clientes.
- **Seguridad:** Amabilidad y buena formación por parte del departamento de recursos humanos, amén de transmitir confianza.
- **Empatía:** Permite generar conexión y relaciones interpersonales que comprenden las necesidades de los clientes.

Siendo una necesidad para el Departamento de Recursos Humanos el hecho de conocer cómo perciben sus colaboradores la calidad de servicio que se les ofrece, se decidió estudiar este aspecto. Considerando las dimensiones anteriormente mencionadas del modelo de evaluación SERVQUAL, se aplicó un cuestionario a los colaboradores para evaluar su percepción con respecto al Departamento de Recursos Humanos.

En tal sentido se plantea como pregunta de investigación

¿Cuál es la percepción que tienen los colaboradores sobre la calidad de servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos, de un Grupo Comercial para el año 2019?

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Describir la percepción de los colaboradores sobre la calidad de servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos, de un Grupo Comercial para el año 2019.

Objetivos específicos

- Describir la percepción de la fiabilidad de los colaboradores sobre el Departamento de Recursos Humanos.
- Describir la percepción de la capacidad de respuesta de los colaboradores sobre el Departamento de Recursos Humanos.
- Describir la percepción de la seguridad de los colaboradores sobre el Departamento de Recursos Humanos.
- Describir la percepción de la empatía de los colaboradores sobre el Departamento de Recursos Humanos.
- Describir la percepción de los elementos tangibles de los colaboradores sobre el Departamento de Recursos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación

Los siguientes estudios sirvieron de observación, reflexión y guía para elaborar la presente investigación, ya que proporcionan resultados, conclusiones, temas de investigación, recomendaciones y definiciones que sirven de apoyo para crear nuevos conocimientos:

La Calidad de Servicio desde la Perspectiva de Clientes, Usuarios y auto-percepción de Empresas de Captación de Talentos (Requena, 2007). Su principal conclusión es que, a pesar de que los candidatos y las empresas contratantes están de acuerdo con la calidad de servicio que ofrecen las empresas cazadoras de talento, no es visto de igual forma para éstas últimas. Las empresas cazadoras de talento están muy de acuerdo con la calidad de servicio que prestan, pero las empresas contratantes consideran que la calidad es buena pero no excelente como piensan los gerentes de cada empresa captadora de talentos.

La Evaluación del Servicio del Cliente interno en la Gerencia de Recursos Humanos en una Institución Financiera (Perera y Rodríguez De Jesús, 1998). La investigación concluye que, el tiempo de respuesta en relación a los servicios solicitados por los clientes internos, a la Vicepresidencia de Recursos Humanos, constituye una de las limitaciones que dificulta el suministro de un servicio de calidad. Restringiendo la satisfacción de las necesidades del personal al que va dirigido. Por lo tanto, el servicio debe ser revisado para optimizar su calidad y para mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores.

Estudio Comparativo de la Satisfacción del Cliente Interno con respecto a la Calidad del Servicio de la Gestión de Recursos Humanos en dos Empresas de Trabajo Temporal ubicadas en el área Metropolitana de Caracas (Bohórquez y Vázquez, 2001). En este trabajo se concluye que, las empresas encuestadas sostienen que los clientes internos deben tener un nivel mínimo de satisfacción de por lo menos 66,67%, en referencia a los servicios que conforman la Gestión de Recursos Humanos. Acompañado por un compromiso hacia la calidad y las necesidades de sus clientes.

Igualmente, la investigación realizada por Bonilla e Ibarra (2013) titulada como Calidad del Servicio al cliente interno por la Gestión de Recursos Humanos en una Empresa Extranjera con Personal Extranjero; la cual tuvo como objetivo principal analizar la calidad de servicio ofrecida al cliente interno nacional a nivel supervisorio por la unidad de Recursos Humanos en una empresa extranjera perteneciente al sector petrolero y energético. Se pudo determinar que, existe una buena calidad de servicio por parte de la Gerencia de Recursos Humanos a los clientes internos nacionales, ya que, la filosofía de la empresa fue un factor determinante en la mejora de la calidad, porque la organización les presta atención fundamental a sus colaboradores para dar una respuesta eficaz a través de planes de negocios.

Estos estudios, entre otros, son de utilidad para esta investigación ya que la percepción del cliente interno ocupa un papel predominante dentro de la organización, debido a que al tener trabajadores satisfechos harán más productiva a una empresa. Esto también se reflejará en la lealtad que tendrán hacia la organización. Un trabajador insatisfecho puede llegar a ser negligente en la labor que realiza. Por lo anterior, es importante que los gerentes estén al tanto de estos elementos para llegar a un pleno desarrollo de la organización.

2. Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos es necesaria para cualquier empresa, que quiera gestionar de manera adecuada y profesional a sus empleados y poder mantenerse competitivo en el mundo laboral.

Según Chiavenato (1996) en su libro La Administración de Recursos Humanos en la Modernidad, en este departamento se gestionan “Las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con relaciones personales de la función gerencial. En específico se encarga de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro” (p.2).

“Si bien los Departamentos de Recursos Humanos son considerados principalmente unidades administrativas, éstos también desempeñan un papel importante en el suministro de apoyo estratégico a los directores para cumplir con la misión de la organización. Los sistemas operativos desarrollados y manejados por la función de recursos humanos constituyen los cimientos que pueden facilitar y apoyar en gran medida la dirección estratégica de la organización. Una responsabilidad clave de los directores de Recursos Humanos es comprender la dirección estratégica de la organización y alinear sus políticas, prácticas y programas de recursos humanos para apoyarla de manera efectiva” (López y Piedra, 2001, p.8).

Según Arias y Fernández (1994) mencionan que “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conversión del esfuerzo, las experiencias, la salud, las habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia Organización y del mismo país”.

En cambio, Ferris, Rosen, & Barnum (1995) expresan que es “la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones” (p.14).

Con respecto a lo citado anteriormente lo siguiente tiene mayor profundidad ya que en Recursos Humanos se aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad. Se trata de un término que suele describir el enfoque empresarial de la administración de personal basado en la prioridad concedida a la participación de los trabajadores, normalmente, aunque no siempre, en centros de trabajo sin presencia sindical, con el fin de motivarles para que aumenten su productividad (Trebilcock, 2013, p.21).

Otro concepto de la Administración de los Recursos humanos lo podemos encontrar en el libro de Administración de Recursos Humanos de Wayne & Noé (2005) en donde ellos proponen que “Es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales” (p.5).

Se puede entender que la Administración de los Recursos Humanos es la gestión efectiva de los colaboradores para cumplir con los objetivos propuestos por la empresa y brindan ciertas funciones esenciales que mantienen la competitividad en la misma. Entendiendo que el factor humano es la variable o el factor que más predomina en el área administrativa de la eficiencia, el desenvolvimiento del personal influye en los resultados de los aspectos como las ventas, la producción, finanzas, entre otros.

Finalmente después de todo lo planteado se puede llegar a la conclusión de que, la mayoría de los aspectos de la gestión de los Recursos Humanos (contratación, compensación, beneficios, manejo del desempeño y estrategias de retención) pueden y deben alinearse para apoyar la misión de la organización y su dirección estratégica de manera efectiva. Junto con los valores institucionales y el manual de política, este alineamiento hará más probable que la organización tenga éxito en su misión.

2.1 Objetivos del Departamento de Recursos Humanos

Los propósitos que se deben considerar dentro de cualquier Departamento de Recursos Humanos son aquellos que buscan el mejoramiento a través de la eficiencia. Chiavenato (1996) afirma que “Se refieren a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento, y al desarrollo de las personas en la organización” (p.2).

Sin embargo, con la llegada de las nuevas tecnologías y el cambio en los modelos de la gestión empresarial, los objetivos de Recursos Humanos tuvieron que dar un giro de 180 grados a su papel y adaptarse a buscar la eficiencia dentro de los nuevos requerimientos del contexto moderno.

Esta área paulatinamente empezó a tomar más decisiones en torno al bienestar de los trabajadores, el clima laboral, la formación y capacitación, los procesos de promoción interna y los sistemas de retribución para el logro de los objetivos con mayor satisfacción y motivación.

Según EAE Business School (2017) en un artículo sobre la gerencia de Recursos Humanos tiene unas funciones básicas y transversales, que serían las siguientes:

1. **Empleo:** se refiere a la selección del personal, el reclutamiento, la atracción de talento, la acertada incorporación y adaptación de cada perfil.
2. **Administración del personal:** gestión de las nóminas, permisos y vacaciones, seguridad social, contratos, control del absentismo y bajas por cualquier motivo.
3. **Servicios sociales:** gestión de los procesos para la mejora del clima laboral y humano.
4. **Evaluación del desempeño:** realización de una evaluación global en la que intervengan factores asociados al desempeño, los resultados obtenidos y el aprendizaje.
5. **Sistemas de retribución y recompensas:** gestión de sistemas de retribución dentro de un marco de políticas de incentivos.
6. **Relaciones laborales:** gestión de política salarial, conflictos laborales, negociación colectiva, sistemas de salud de todos los trabajadores y los planes de prevención de riesgos.
7. **Sanciones, amonestaciones y despidos:** gestión del factor disciplinario dentro del ámbito de las empresas.

Por otra parte, la investigación sobre la Administración de Recursos Humanos tiene gran relevancia en las organizaciones, como se puede evidenciar en el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento (Butteriss, 2001) para este autor en donde el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio: una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves y finalmente se debe monitorear el progreso de desarrollo.
- Desarrollo de talento ejecutivo: recursos humanos es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los

directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes: utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para formar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados: recursos humanos identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas (p.56 - 58).

Otra visión es la que plantea Dolan, Cabrera, Jackson, y Schuler (2003) sobre “La formación y el desarrollo para eliminar las deficiencias de rendimiento, ya sean las presentes o las que se prevean, que hacen que los empleados sean menos eficientes de lo deseado” (p.168). Por ello el Departamento de Recursos Humanos hace mucho énfasis en formar a la gente para mejorar su rendimiento ya que es especialmente importante para las organizaciones porque esto puede contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar.

A modo de conclusión en este punto, podemos decir que el objetivo fundamental del Departamento de Recursos Humanos es contribuir al éxito de la empresa y para esto tiene que proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación de programas eficientes de Administración de Recursos Humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia.

2.2 Procesos de la administración de Recursos Humanos

Sobre la gestión del talento humano Chiavenato (2009), la resume en seis (6) procesos básicos, denominados “admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo” (p.13), siendo estos procesos específicos de cada organización,

estudiados de acuerdo a la situación, pues depende de aspectos como la cultura, las características del contexto ambiental, el negocio, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. Los cuales son:

1. Admisión de Personas: La admisión de personas es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo, está relacionada con dos aspectos claves: reclutamiento y selección del personal. En tal sentido, representa una metodología con características importantes centradas en la conducta humana y el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia o concordancia a las metas organizacionales (p.15).
2. Aplicación de Personas: “La aplicación de personas es el segundo proceso en la gestión del talento humano, lo define como “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño” (p.15).
3. Compensación de Personas: destaca “la compensación es uno de los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales” (p.15). En tal sentido, los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos individuales que se deben alcanzar.
4. Desarrollo de las Personas: desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana (p.15).
5. Mantenimiento de Personas: En el quinto proceso de la gestión del talento humano se encuentra el mantenimiento de personas, es utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo. En este sentido, a criterio del precitado autor, el mantenimiento de personas implica crear

condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo (p.16).

6. Monitoreo de personas: El último proceso de la gestión de talento humano es el monitoreo de las personas que tiene un significado especial en esta parte, significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Por esta razón las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en sus diversas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ajuste bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada (p.16).

Sobre la gestión del talento humano, profesionales de Deloitte en el libro de Tendencias Globales en Capital Humano 2016 La nueva organización: un diseño diferente establecen que las últimas tendencias de Recursos Humanos con respecto a la administración de los mismos se deben tocar los siguientes puntos:

- Enfocar en los objetivos de carrera y metas de desarrollo de la persona.
- Medir el rendimiento de la persona frente a los objetivos, capacidades y potencial individual.
- Escucha los objetivos profesionales a largo plazo de las personas, y les ayuda a alcanzarlos.
- Proporcionar acompañamiento individual en el desarrollo de sus capacidades y metas de carrera, y objetivos de especialización.
- Asegurar de que la persona tenga el “derecho de regresar” a la organización después de completar cada proyecto.
- Hacer seguimiento y monitoreo del proceso de la carrera de la persona y los patrones de éxito o necesidades de mejora.

Esta es una estructura más tradicional, formal, pero también plantea una nueva estructura basada en el equipo que establece lo siguiente:

- Enfocarse en los objetivos y en la misión del proyecto.
- Medir a la persona frente al cumplimiento de la misión, frente al equipo de proyecto y a los resultados organizacionales.
- Escuchar lo que desean las personas y ayudar a alinearlos con las necesidades del proyecto.

- Proporcionar un acompañamiento individual hacia el desarrollo de su rol en el proyecto, enfocado en cómo puede contribuir mejor y trabajar mejor con el equipo.
- Enfoque en conseguir la gente adecuada al interior del proyecto, independientemente de su trayectoria de carrera.
- Hacer seguimiento y monitoreo de la contribución de la persona en el proyecto, y en el proyecto, y en cómo puede mejorar su aporte a este humano (McDowell, Agarwal, Miller, Okamoto, & Page, 2016, p.21).

Lo que podemos concluir con respecto a todo lo nombrado anteriormente es que los días de la organización jerárquica están llegando a su fin, pero cambiar el organigrama es solo una pequeña parte de la transición. Lo más importante y urgente es cambiar la manera cómo funciona la organización. Ahora, más que nunca, es tiempo de cuestionar las estructuras organizacionales tradicionales, empoderar a los equipos, y enfocarse construir una cultura en la cual se comparta información, visión y dirección.

2.3 Indicadores de la Administración de Recursos Humanos

Según Gutiérrez (2019) Un KPI (Key Performance Indicators) “es una unidad métrica que mide el rendimiento de una actividad o proceso concreto. El objetivo es servir de referencia a la hora de evaluar el proceso o actividad en función al objetivo que se quiere alcanzar”.

En su artículo, Gutiérrez (2019) establece que los KPIs (Key Performance Indicators) más importantes en Recursos Humanos son los siguientes:

- Retención de Talento: la retención de talento es un KPI que indica la estabilidad laboral de una empresa. Permite conocer la disposición media del empleado a quedarse en la empresa y va ligado a otros factores como la retribución o el clima laboral.
- Duración en el puesto: el tiempo que pasa un empleado en un mismo cargo. Si los tiempos son demasiado largos, muchos empleados tienden a buscar nuevas oportunidades y salir de la empresa.

- **Absentismo Laboral:** las ausencias de los empleados en sus puestos de trabajo por motivos de retrasos, bajas médicas o ausencias justificadas o injustificadas. Este indicador puede ayudar a predecir bajas en el equipo o problemas de funcionamiento dentro de la empresa.
- **Tiempo medio por contratación:** tiempo que transcurre entre que un empleado comunica su baja y deja la empresa hasta que otro candidato es seleccionado y empieza a trabajar. Es posible optimizar el tiempo medio por nueva contratación pero es una métrica que debe analizarse con precaución ya que influyen muchos factores.
- **Formación y capacitación:** formación de los empleados, asociado al desarrollo de la actividad profesional de la empresa.
- **Promedio de tiempo para alcanzar objetivos:** la eficacia de los empleados de la empresa. Es conveniente medirlo tanto en nuevas contrataciones como en empleados que ya están trabajando en la empresa.
- **Accidentalidad laboral:** el objetivo de toda empresa es alcanzar el 0% en lo que accidentes laborales se refiere. Si el responsable de recursos humanos detecta un incremento en la accidentalidad laboral, deberá investigar las causas.

Podemos concluir que los KPIs como “vehículos de comunicación” permiten involucrar a todos los públicos de la empresa en la realización de los objetivos estratégicos de la misma. Con ellos se podrá medir el nivel de satisfacción del cliente, valorar el compromiso de los empleados, la calidad de la gestión de la empresa. Estos indicadores nos reflejan de forma muy sencilla el comportamiento futuro sobre la evolución de nuestra empresa además de ayudar a analizar cómo van a ir evolucionando nuestras ventas en el futuro y mostrarnos el camino adecuado para ir logrando nuestros objetivos.

2.4 Mando Integral de la Administración de Recursos Humanos

Actualmente, la gestión por competencias gana terreno en el ámbito de la gestión y la administración de todo tipo de negocios, potenciando el papel y la responsabilidad que desempeñan los departamentos de recursos humanos en el sí de cualquier corporación.

Cabe recordar que las áreas de conocimiento que atañen a los departamentos de recursos humanos son, principalmente, la planificación, el análisis, la gestión y la supervisión, cuatro áreas fundamentales que se observan de un modo destacado en todo entorno integrado en un proyecto Business Intelligence.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), donde convergen, entre otras, las posibilidades de gestión de datos e informaciones relevantes con la evaluación del desempeño de actividades y procesos, siempre tomando como referencia la estrategia corporativa adoptada y con el fin último de tomar decisiones acertadas, minimizando riesgos y aprovechando las nuevas oportunidades de crecimiento y expansión.

Tras las tareas de planificación y análisis, para lo cual un cuadro de mando RRHH puede aligerar considerablemente la carga de responsabilidad y trabajo requerido, la gestión de los recursos humanos de una compañía es el siguiente reto al que hay que hacer frente, y para el cual el CMI se convierte en un aliado imprescindible (Logicalis, 2015).

Toda organización procura que el negocio alcance resultados globales, con valor económico agregado, crecimiento, mayor participación en el mercado y utilidades. En general, éstos son los objetivos organizacionales más acariciados. Sin embargo, para alcanzarlos la organización necesita tener clientes para servirles, atenderles y satisfacerles adecuadamente. Los clientes son quienes garantizan esos resultados del negocio. No obstante, para conquistar a los clientes, la organización debe contar con procesos internos como productividad, calidad e innovación que sean los motores del negocio. A su vez, estos motores dependen de competencias organizacionales, las cuales se derivan de las cualidades del capital humano, como habilidades y competencias, actitudes, compromiso, adaptabilidad y flexibilidad, desempeño y enfoque en los resultados. Así, para alcanzar y consolidar estas competencias del capital humano se necesitan procesos para administrar a los talentos, como incorporar, colocar, recompensar, retener, desarrollar y supervisar a las personas. Una verdadera cadena interna para crear valor. Todo comienza en la administración de recursos humanos (Chiavenato, 2009, p.563).

Por último para cerrar este punto se puede decir que el cuadro de mando es una herramienta fundamental para el análisis, reflexión y ayuda para la toma de decisiones,

además de una herramienta de seguimiento de todos aquellos indicadores que queremos tener bajo control. Por ello toda empresa que se precie tiene casi la obligación de tener a su disposición un cuadro de mando integral para repasar fácilmente y de un vistazo el funcionamiento de la organización, el cumplimiento de los objetivos y la adecuación de su estrategia.

3. La Calidad

Según Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado” (p.21). La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el proceso, el producto y las personas que se encuentran en la misma empresa.

La calidad se concreta como adecuación al uso, esta adecuación del diseño del producto (calidad del diseño), también expresa que la calidad de diseño son las características que debe tener para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a como el producto final adopta las especificaciones diseñadas. Esto permite entender que la calidad se enfoca mucho en como su diseño satisface las necesidades que demandan los clientes (Juran y Gryna, 1993, p.6).

El buen servicio al cliente debe estar presente en todos los aspectos del negocio en donde haya alguna interacción con el cliente, desde el saludo del personal de seguridad que está en la puerta del local, hasta la llamada contestada por la secretaria. Para lo cual es necesario capacitar y motivar permanentemente al personal para que brinde un buen servicio al cliente, no solo a aquellos trabajadores que tengan contacto frecuente con el cliente, sino a todos los que en algún momento puedan llegar a tenerlo, desde el encargado de la limpieza hasta el gerente general (Rodríguez, 2015).

Se puede finalizar diciendo que los colaboradores o clientes internos quieren tener una buena experiencia de servicio. Esto es, sin lugar a dudas, lo que más valora cualquier persona cuando adquiere un servicio. La percepción que tenga el cliente de haber recibido una

buena calidad en el servicio impactará de forma positiva en los resultados de la empresa. Es necesario que comprenda que existe cada vez más competencia en el mercado y que las empresas luchan por conquistar su espacio. Por este motivo la calidad del producto ya no es suficiente para garantizar el éxito de la empresa, ahora los consumidores esperan recibir un plus en cuanto a la calidad en el servicio al cliente.

4. Servicio al Cliente

Desatnick (1991) describe que el servicio es “Una nueva norma que sirve para medir el desempeño de una organización. No se trata de una ventaja competitiva, se trata de la ventaja competitiva” (p.67).

Para entender servicio al cliente, primero se tiene que comprender qué es un cliente. Según The Chartered Institute of Marketing (2009), el cliente es “Una persona o empresa que adquiere bienes o servicios”.

Después de lo establecido por los distintos autores se puede decir que los clientes son aquellos sujetos que forman parte de cualquier relación o transacción que realiza la empresa o industria, división o trabajador para poder obtener beneficios.

Teniendo en cuenta el significado de cliente, se debe definir cuál es la importancia del servicio al cliente por parte de las empresas. Se debe entender el servicio como propone Horovitz (1998) “El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo” (p.3).

Para entender mejor este concepto Serna (2006) explica que “El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes” (p.19). También este mismo autor dice que el servicio al cliente es una estrategia cuya función es anticipar las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes.

Se puede entender que el servicio al cliente es un plan estratégico que busca atraer y captar al cliente antes que a las otras empresas, así manteniendo una ventaja competitiva vital tanto en el mercado laboral como el mercado de bienes y servicios (Serna, 2006, p.20).

La importancia del servicio al cliente se ve reflejado en la actualidad en el peso que tienen ellos en influenciar las estrategias más básicas de las empresas para satisfacer las necesidades del cliente. Desatnick (1991) dice que “Las empresas deben formular estrategias para que puedan cumplir sus objetivos y tener una ventaja con respecto a sus consumidores” (p.99). Por lo tanto, el enfoque estratégico al servicio al cliente debe tomarse en cuenta a la hora de proponer planes para alcanzar de manera más eficaz los objetivos de la empresa. Desatnick (1991) también propone que “La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente” (p.99). La empresa actual debe tener en cuenta que el cliente es la persona más importante que define la vida de una compañía.

5. Calidad del Servicio al Cliente

Para entender mejor que es la calidad de servicio, se debe primero referenciar al Modelo SERVQUAL creado por Berry, Parasuraman, y Zeithaml (1993) que define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes que reciben un servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente.

Berry, Parasuraman, y Zeithaml (1993) establecen que en SERVQUAL “se percibe la calidad como las diferencias entre la percepción y las expectativas que tiene el cliente sobre un servicio recibido, el cual es evaluado de manera positiva o negativa, dependiendo de cuan altas sean las expectativas y si se lograron alcanzar o superar”.

Ya expuesto lo que significa calidad y calidad de servicio, se busca entender los factores que influyen sobre las expectativas de los clientes. Por lo tanto los autores

Parasuraman y Zeithaml explican en su investigación, que las expectativas dependen de los siguientes factores:

- Los consumidores escuchan a otros clientes.
- Las experiencias varían, según las características individuales de cada uno y sus circunstancias.
- Las expectativas pasadas de los consumidores, pueden afectar los niveles de expectativas de los últimos.
- La comunicación externa es clave, para la modelación de las expectativas de los clientes.

Después de lo expuesto se puede decir que entregar un servicio de calidad es un aspecto fundamental si se tiene por objetivo lograr fidelizar a una masa crítica de clientes. De allí radica la importancia de medir dicha calidad, tarea que no sólo permite establecer objetivos claros, identificar problemas y comparar la situación antes y después de los cambios, sino que también medir la satisfacción del consumidor, la que puede cuantificarse como la diferencia entre sus expectativas y sus percepciones. En este contexto las empresas de servicio se encuentran en una constante búsqueda de lealtad del cliente, lo que se logra entregando un servicio de calidad que sea competitivo. Las compañías que alcanzan la adhesión de clientes leales son especialistas en entender y responder a las expectativas de los consumidores e, incluso, superarlas.

6. Percepción

Los individuos se relacionan con su entorno a través de cinco sentidos: la vista, el tacto, el oído, el gusto y el olfato y, a su vez, organizan la información recibida de tal manera que llega a tener un sentido. La percepción es un proceso cognoscitivo, el cual, ayuda a los individuos a seleccionar, organizar, almacenar e interpretar los estímulos dentro de una comprensión coherente del mundo (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001, p.89).

La percepción supone, tanto la adquisición de conocimientos específicos por medio de la activación de los sentidos, como la cognición a través de la interpretación de los objetos, símbolos y demás individuos; en otras palabras, la percepción indica la recepción de estímulos, su organización, su traducción y su interpretación para influir sobre la conducta y las actitudes (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2001, p.94).

6.1. Factores que Influyen en la Percepción

En el proceso de percepción influyen diferentes factores que actúan para modelar y algunas veces para distorsionar la percepción.

De acuerdo al perceptor, su interpretación variará en gran medida de acuerdo a sus características personales. Como mencioné anteriormente cada persona percibirá el mundo de manera diferente de acuerdo a su estructura sensorial, pero la forma de ver la realidad también tiene que ver con factores más complejos como la cultura de cada ser humano. Además de la historicidad de cada perceptor, elementos como la motivación, los deseos satisfechos o insatisfechos, las expectativas o los prejuicios pueden afectar el modo de ver la realidad (Robbins, 2013, p.167).

Las características del objeto también pueden afectar la percepción. Los objetos no se ven aislados sino que también tomamos en cuenta su fondo. Si encontramos otros objetos cerca de nuestro objetivo central estos afectarán en la forma que se percibe el objeto, tendiendo a separarlos o juntarlos en una misma categoría. (Robbins, 2013, p.167).

El contexto es muy importante en la percepción de la realidad. Los elementos que existen en el ambiente influyen en la percepción. Puede ser que un objeto sea el mismo en dos contextos diferentes, y es muy posible que nuestra percepción sea diferente. (Robbins, 2013, p.167).

6.2. El Perceptor

La interpretación de la realidad va a estar influida por las características personales del perceptor como individuo. Entre las características personales más importantes, según Robbins (2013) “Que afectan al proceso de percepción, se tiene: Actitudes, motivos, intereses, experiencia, expectativas” (p.167).

6.3. Percepción de las Personas

Las percepciones de las personas, divergen de las percepciones de objetos inanimados, porque se forman inferencias de las acciones de las personas que no se forman de dichos objetos. Cuando se percibe a una persona, se desarrollan explicaciones de las posibles razones de sus determinados comportamientos. Por lo tanto, la percepción y el juicio de las acciones de una persona estarán influidos por las suposiciones efectuadas acerca del estado interno de la misma (Robbins, 2013).

6.4. Percepción de la Organización

Es aquel relacionado con el proceso de percepción. Como afirma Álvarez (1990) “Los psicólogos sociales han demostrado la necesidad que las personas tienen de introducirse en clasificaciones de las demás personas, situaciones y eventos, entre otras cosas, estas inciden en la forma en que se percibe el espacio de trabajo” (p.40).

Para finalizar éste capítulo a modo de conclusión se puede decir que no hay duda de que si una empresa quiere sobrevivir en un entorno competitivo, tienen que garantizar la calidad de los productos y servicios que están suministrando al mercado. Algunas empresas solo brindan servicios, por lo que la calidad de los servicios es un tema importante para todas estas empresas. Se puede decir que este modelo es una escala de elementos múltiples con buena confiabilidad y validez que ayuda a las empresas a comprender mejor las expectativas de los servicios y la percepción del cliente, además de mejorar los servicios. Los creadores de

modelo afirmaron que SERVQUAL proporciona un “esqueleto básico” a través de su formato de expectativas / percepciones que abarca declaraciones para cada una de las cinco dimensiones de calidad del servicio. El esqueleto, cuando sea necesario, se puede adaptar o complementar para adaptarse a las características o necesidades específicas de investigación de una organización en particular.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

El grupo económico posee más de 20 años de experiencia en el mercado nacional, dedicado a las actividades del rubro financiero, construcción, alimentación y comercio. Los principales proveedores vinculados al rubro comercial de la organización se encuentran en China, en las ciudades de Quanzhou, Jinjiang y Xiamen, con estos tienen una estrecha relación de trabajo desde la constitución del grupo.

La organización saca provecho de su actividad vendiendo sus productos en sus tiendas al por menor, a su vez, estos tienen una cartera de clientes externos a los que suministran mercancía al mayor, actualmente para atender la venta al mayor, la organización cuenta con seis vendedores que se encargan de atender clientes en todo el país.

El sector comercial en esta organización está comprendido por distintas cadenas de tiendas a nivel nacional, ubicando sus puertas y servicio al público en los principales centros comerciales de Venezuela, en total son veinte tiendas que se encuentran distribuidas de la siguiente manera, en el estado Anzoátegui (2), Distrito Capital (9), Lara (5), Miranda (2), Nueva Esparta (1), Táchira (1).

El Departamento de Recursos Humanos, tiene bajo su responsabilidad a 200 trabajadores, perteneciendo 3 de estos al área directiva, 2 al área gerencial, 5 en el área administrativa, 40 corresponden a los cargos gerenciales en los espacios comerciales y 150 como personal operativo o de venta en los espacios comerciales.

La misión de la organización es mantener su posición en el mercado de textil y calzado y ofrecer una relación de precio que sea acorde con la calidad del producto.

En cuanto a la visión es ser una empresa líder de importación, comercialización y distribución, que brinde la oportunidad de ofrecer sus productos en los distintos nichos de mercado.

Los valores establecidos en la organización son la honestidad, trabajo en equipo, superación (innovación), orientación al resultado (eficiencia, proactividad).

En este momento la empresa tiene tres proyectos de expansión de sus puertas en espacios comerciales, los mismos se están llevando a cabo en las ciudades de Puerto la Cruz, Caracas y Barquisimeto. Se estima que para el presente año los tres proyectos sean culminados, de esa manera el grupo comercial logrará alcanzar la cifra de 23 tiendas en su totalidad.

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Todos los objetivos que se plantean al principio de esta investigación se evalúan e investigan a través de métodos y técnicas con la finalidad de determinar la percepción de los colaboradores.

Los resultados obtenidos, servirán para conocer la percepción de los clientes internos del grupo comercial sobre la calidad del servicio al cliente desde la gerencia de Recursos Humanos.

1. Diseño y Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva. Los diseños descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores) (Hernández, 2014, p.155).

A su vez la investigación es censal. Sólo cuando queremos efectuar un censo debemos incluir todos los casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población. Por ejemplo, los estudios motivacionales en empresas suelen abarcar a todos sus empleados para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se toma en cuenta. Las muestras se utilizan por economía de tiempo y recursos (Hernández, 2014, p.172).

Este proyecto de investigación es censal ya que abarca a todos los empleados para saber la percepción de los clientes internos con respecto al servicio prestado por el Departamento de Recursos Humanos.

El diseño de la investigación es del tipo no experimental. En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

La investigación no experimental es un parteaguas de varios estudios cuantitativos, como las encuestas de opinión, los estudios ex post-facto retrospectivos y prospectivos, etc (Hernández, 2014, p.152).

Este proyecto de investigación tiene un diseño no experimental ya que se puede observar el fenómeno en un contexto natural sin intervención externa de un tercero.

2. Población

Según Tamayo y Tamayo (1997), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" (p.114).

Según Tamayo y Tamayo (1997) "Es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones. Un censo, por ejemplo, es el recuento de todos los elementos de una población" (p.114).

La población de este estudio es la fuerza laboral que se encuentra en un grupo comercial con un total de 200 trabajadores. Esta población se precisa como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra.

Tabla N°1

Estratificación de la población:

Dimensión del Cargo	Cantidad
Personal directivo	3
Personal gerencial	2
Personal administrativo	5
Personal gerencial en espacio comercial	40
Personal operativo en espacio comercial	150
Total	200

Fuente: Elaboración Propia (2019)

3. Definición Conceptual y Operacionalización de las Variables

Los datos demográficos establecen las características que describen a la población en cuanto a sus propias cualidades. Entre estos se encuentran:

- Fecha: Como define la Real Academia Española (2018) “Indicación del tiempo, y a veces del lugar, en que se hace o sucede algo, especialmente al principio o al final de un escrito”.
- Departamento: Según Caurin (2016) “El concepto de departamento hace referencia a todas las secciones que dividen, estructuran y forman parte de una organización, estas tienen funciones y actividades diferenciadoras alineadas con los objetivos de la organización”.
- Antigüedad laboral: Según Zaniuk y Zaniuk (2012) “La antigüedad laboral se refiere a la duración del empleo o servicio prestado por parte de un trabajador”.

- Sexo: Para UNICEF (2012) “Sexo apunta a las características fisiológicas y sexuales con las que nacen mujeres y hombres”.
- Estado civil: Para la Real Academia Española (2018) significa “Condición de una persona con su nacimiento, nacionalidad, filiación o matrimonio, que se hacen constar en el Registro Civil y que delimitan el ámbito propio de poder y responsabilidad del derecho reconoce a las personas naturales”.

Las dimensiones consideradas como foco de estudio en nuestro instrumento de investigación son las siguientes definidas por (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988, p.26) y (Zeithaml & Parasuraman, 2004, p.16).

- Calidad de Servicio: La calidad del servicio se produce en la interacción entre un cliente y los elementos de la organización de un servicio. Estos autores determinan tres dimensiones de la calidad:

Calidad física: Incluye los aspectos físicos del servicio.

Calidad corporativa: Lo que afecta la imagen de la empresa.

Calidad interactiva: Interacción entre el personal y el cliente, y entre clientes.

- Fiabilidad: La fiabilidad es la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- Diligencia: Disposición para ayudar a los clientes y para prestarles un servicio rápido.
- Garantía: Seguridad, conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza.
- Empatía: Muestra de interés y nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes.

Tabla N°2: Operacionalización de Variables

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Datos demográficos y organizacionales	Son las características que describen a la población en cuanto a sus propias cualidades.	Sexo	Masculino o Femenino	
		Edad	Fecha de Nacimiento	
		Estado Civil	Soltero, casado, divorciado, viudo.	
		Antigüedad	Tiempo en la empresa	
		Nivel de Cargo	Grupo Funcional	
Percepción en la calidad de servicio prestado por la gerencia de Recursos Humanos a sus clientes internos.	Engloba las características y funciones de un buen servicio.	Aspectos tangibles	Apariencia y estado de los equipos y espacios físicos.	1,2,3,4
		Fiabilidad	Compromiso, solución de problemas	5,6,7,8,9
		Sensibilidad	Disposición, preciso al comunicar y ayudar.	10,11,12,13
		Seguridad	Confianza, amabilidad, conocimientos.	14,15,16,17
		Empatía	Atención, Comprensión.	18,19,20,21,22
Expectativa en la calidad de servicio prestado por la gerencia de Recursos Humanos a sus clientes internos	Hace referencia al resultado esperado por el servicio prestado por el Departamento de Recursos Humanos.	Trato ideal esperado por parte del Departamento de Recursos Humanos.	Expresión de manera escrita de lo que se espera.	23

Fuente: Elaboración Propia (2019)

4. Proceso para recaudación de información, características y análisis

Este punto hace referencia a los distintos procesos para la colecta de datos provenientes de los clientes internos para la evaluación del servicio prestado por el Departamento de Recursos Humanos en la organización, las técnicas y procesos fiables utilizados en este estudio fueron los siguientes:

- Estudio y recolección previa de información bibliográfica que tenga relación con los objetivos, esta información se verificó de manera exhaustiva. Se consideró para la investigación artículos de internet, libros de texto, revistas, opinión de especialistas, trabajos de grado y cualquier otra fuente de información que cumplía con los estándares de validación académico.
- La validación del instrumento a través de la opinión de profesionales para certificar la viabilidad del mismo en esta investigación.
- El cuestionario como herramienta principal de recaudación de información, validez y procesamiento de data. Para esta investigación se utilizó el cuestionario SERVQUAL diseñado por los expertos Berry, Parasuraman y Zeithmal, al mismo se agregaron cinco preguntas referentes a variables sociodemográficas y una pregunta abierta que pretendía medir la expectativa de los colaboradores, estas inclusiones al cuestionario no modifican el fondo del mismo. Durante tres semanas se hizo la recolección de data, en primera instancia se aplicó el cuestionario a los cargos directivos, posteriormente supervisores y por último operativos. Para el procesamiento de la data se utilizaron los programas SPSS y Excel.
- Además se mantuvieron conversaciones directamente con personal directivo y administrativo de la organización que permitió complementar el análisis de los datos recogidos posterior a la aplicación del cuestionario; entre ellas por ejemplo, la asociada a los altos niveles de rotación que presenta el área de Ventas.

CAPITULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados consecuencia de la recolección de datos se pudieron cuantificar empleando los programas de Excel y SPSS herramientas que facilitaron el análisis de los datos arrojados en la investigación. En estos dos programas se procesaron todas las respuestas dadas por los colaboradores de la organización y se utilizaron los valores de referencia para cruzar las variables pertinentes. Las variables que se pueden ver en el cuadro de la operacionalización se evaluaron con los indicadores de Calidad con respecto al sexo, la edad, el estado civil, la antigüedad en la empresa y el nivel del cargo, esto se realizó con la intención de estudiar cómo se relacionan y cómo influyen cada una de las variables nombradas anteriormente, con respecto a la calidad de servicio. En tal sentido, los resultados se presentan en tres niveles de análisis descriptivo, uno con los datos socio-demográficos, otro con las dimensiones y sus respectivos indicadores dentro del cuestionario SERVQUAL y el último de carácter cualitativo que busca describir las expectativas de los participantes.

1. Primera Parte

Tabla N° 3: Descripción Del Sexo vs Edad

Edad	Sexo				Totales	
	Hombre		Mujer			
18 a 25 años	96	58,9%	67	41,1%	163	81,5%
25 a 30 años	20	69,0%	9	31,0%	29	14,5%
30 a 35 años	3	100,0%	0	0,0%	3	1,5%
35 a 40 años	3	100,0%	0	0,0%	3	1,5%
40 años o más	1	50,0%	1	50,0%	2	1,0%
Totales	123		77		200	

Fuente: Elaboración Propia (2019).

La mayor población está entre 18 y 30 años, representando esto el 96% del total, de este porcentaje aproximadamente 60% son hombres y el 40 % son mujeres.

El 4% del total restante se reparte entre las personas que tienen más de 30 años hasta más de 40, de este porcentaje aproximadamente el 88% son hombres y 12% mujeres.

Tabla N° 4: Descripción del Sexo vs Estado civil

Estado Civil	Sexo				Totales	
	Hombre		Mujer			
Soltero	97	60,6%	63	39,4%	160	80,0%
Casado	7	58,3%	5	41,7%	12	6,0%
Concubinato	16	64,0%	9	36,0%	25	12,5%
Divorciado	3	100,0%	0	0,0%	3	1,5%
Viudo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Totales	123		77		200	

Fuente: Elaboración Propia (2019).

En relación al estado civil se puede observar que el 80% de los trabajadores de la organización son solteros, siendo de este porcentaje 60,6% hombres y 39,4% mujeres, el otro 20% está representado por los estados civiles casado con un 30% (58,3% hombres, 41,7% mujeres), Concubinato 62,5% (64% hombres y 36% mujeres), divorciados 7,5% (100% hombres) y ninguno en la categoría de viudo.

Tabla N° 5: Descripción del Sexo vs Antigüedad en la organización

Antigüedad	Sexo				Totales	
	Hombre		Mujer			
0 a 5 años	114	60,6%	74	39,4%	188	94,0%
5 a 10 años	8	80,0%	2	20,0%	10	5,0%
10 a 15 años	1	50,0%	1	50,0%	2	1,0%
Totales	123		77		200	

Fuente: Elaboración Propia (2019).

La mayor proporción de esta relación está representada por el 94% de los colaboradores que tienen entre 0 y 5 años en la organización, de los cuales el 60% son hombres y el 40 % son mujeres, esto señala una posible alta rotación en la empresa, el 6 % restante está representado por las personas que tienen de 5 a 15 años en la organización, siendo de este porcentaje 75% hombres y 25% mujeres.

Tabla N° 6: Descripción del Sexo vs Nivel del cargo

Nivel del cargo	Sexo				Totales	
	Hombre		Mujer			
Directivo	2	66,7%	1	33,3%	3	1,5%
Gerencial	2	100,0%	0	0,0%	2	1,0%
Administrativo	4	80,0%	1	20,0%	5	2,5%
Gerencial en espacio comercial	24	60,0%	16	40,0%	40	20,0%
Operativo en espacio comercial	91	60,7%	59	39,3%	150	75,0%
Totales	123		77		200	

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Se puede observar que el grueso de los trabajadores de esta organización (75%) pertenecen a los cargos operativos en espacios comerciales, siendo de este porcentaje 60,7% del sexo masculino y 39,3% del femenino, en relación a los cargos gerenciales en espacio comercial representan un 20%, siendo de este porcentaje 60% pertenecientes al sexo masculino y 40% al sexo femenino; el resto de los cargos (administrativo, gerencial y directivo) representan un 5% representados por 80% pertenecientes al sexo masculino y 20% al femenino. Estos resultados reflejan que el sexo masculino predomina a lo largo de toda la estructura organizacional.

2. Segunda Parte

Tabla N° 7: Dimensiones del SERVQUAL

Dimension	Pregunta	Promedio	Promedio por dimension	Desviacion	Promedio Desviacion	CV
Elementos Tangibles	Pregunta 1	5,51	5,56	1,34	1,23	22%
	Pregunta 2	5,605		1,19		
	Pregunta 3	5,665		1,20		
	Pregunta 4	5,445		1,21		
Fiabilidad	Pregunta 5	5,28	5,27	1,47	1,38	26%
	Pregunta 6	5,305		1,38		
	Pregunta 7	5,3		1,33		
	Pregunta 8	5,215		1,39		
	Pregunta 9	5,25		1,34		
Capacidad de repuesta	Pregunta 10	5,245	5,28	1,34	1,36	26%
	Pregunta 11	5,265		1,37		
	Pregunta 12	5,325		1,32		
	Pregunta 13	5,27		1,40		
Seguridad	Pregunta 14	5,355	5,37	1,38	1,35	25%
	Pregunta 15	5,3		1,37		
	Pregunta 16	5,39		1,33		
	Pregunta 17	5,415		1,31		
Empatia	Pregunta 18	5,34	5,33	1,34	1,32	25%
	Pregunta 19	5,41		1,32		
	Pregunta 20	5,33		1,31		
	Pregunta 21	5,295		1,30		
	Pregunta 22	5,25		1,36		
			Promedio Total			
			5,36			

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Observando los resultados obtenidos podemos establecer que todas las dimensiones del instrumento SERVQUAL que utilizamos en esta investigación, están por encima de los puntajes intermedios del instrumento, lo que demuestra que el Departamento de Recursos Humanos está cumpliendo con sus labores, pero puede tener un rango de mejora en las mismas. Además, podemos observar que la variación de las respuestas en las distintas dimensiones es aceptable ya que los coeficientes de variación están en el rango de $10\% \leq CV \leq 33\%$.

Tabla N°8: Dimensiones por Cargo Directivo

Dimension	Pregunta	Promedio	Promedio por dimension	Desviacion	Promedio Desviacion	CV
Elementos Tangibles	Pregunta 1	5,00	5,35	1,56	1,29	24%
	Pregunta 2	5,10		1,29		
	Pregunta 3	6,30		1,06		
	Pregunta 4	5,00		1,25		
Fiabilidad	Pregunta 5	4,70	4,96	2,21	1,82	37%
	Pregunta 6	5,20		1,62		
	Pregunta 7	5,00		1,63		
	Pregunta 8	4,90		1,79		
	Pregunta 9	5,00		1,83		
Capacidad de repuesta	Pregunta 10	5,10	5,20	1,52	1,71	33%
	Pregunta 11	4,70		1,89		
	Pregunta 12	5,50		1,51		
	Pregunta 13	5,50		1,90		
Seguridad	Pregunta 14	4,80	5,25	2,25	1,84	35%
	Pregunta 15	4,80		1,93		
	Pregunta 16	5,70		1,83		
	Pregunta 17	5,70		1,34		
Empatia	Pregunta 18	4,80	5,06	1,93	1,88	37%
	Pregunta 19	5,10		2,02		
	Pregunta 20	4,80		1,81		
	Pregunta 21	5,40		1,71		
	Pregunta 22	5,20		1,93		
			Promedio Total			
			5,16			

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Analizando los resultados obtenidos podemos establecer que el personal que se encuentra en cargos directivos, midiendo cada una de las dimensiones del instrumento SERVQUAL utilizado en esta investigación, están por encima de los puntajes intermedios del instrumento, lo que demuestra que el personal directivo piensa que el Departamento de Recursos Humanos está prestando un servicio de calidad, pero puede tener un rango de mejora. Además, podemos observar que, la variación de las respuestas en la dimensión de los Elementos tangibles es aceptable ya que los coeficientes de variación están en el rango de $10\% \leq CV \leq 33\%$, en el resto de las dimensiones la variación es algo excesiva pero aún tolerable ya que esta entre los valores $33\% \leq CV \leq 50\%$.

Tabla N°9: Dimensiones por Cargo Supervisorio

Dimencion	Pregunta	Promedio	Promedio por dimension	Desviacion	Promedio Desviacion	CV
Elementos Tangibles	Pregunta 1	4,95	5,19	1,75	1,52	29%
	Pregunta 2	5,30		1,51		
	Pregunta 3	5,25		1,50		
	Pregunta 4	5,25		1,33		
Fiabilidad	Pregunta 5	5,18	5,25	1,55	1,47	28%
	Pregunta 6	5,33		1,44		
	Pregunta 7	5,18		1,47		
	Pregunta 8	5,33		1,44		
	Pregunta 9	5,23		1,48		
Capacidad de repuesta	Pregunta 10	5,20	5,19	1,44	1,41	27%
	Pregunta 11	5,10		1,48		
	Pregunta 12	5,13		1,38		
	Pregunta 13	5,35		1,33		
Seguridad	Pregunta 14	5,13	5,21	1,49	1,41	27%
	Pregunta 15	5,18		1,43		
	Pregunta 16	5,20		1,38		
	Pregunta 17	5,35		1,35		
Empatia	Pregunta 18	5,20	5,21	1,45	1,41	27%
	Pregunta 19	5,35		1,41		
	Pregunta 20	5,20		1,29		
	Pregunta 21	5,25		1,48		
	Pregunta 22	5,05		1,45		
			Promedio Total			
			5,21			

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Examinando los resultados obtenidos podemos establecer que el personal que se encuentra en cargos supervisorios, midiendo cada una de las dimensiones del instrumento SERVQUAL utilizado en esta investigación, están por encima de los puntajes intermedios del instrumento, lo que demuestra que, el personal supervisorio piensa que el Departamento de Recursos Humanos está prestando un servicio de calidad, pero puede tener un rango de mejora. Además podemos observar que la variación de las respuestas en las distintas dimensiones de los es aceptable ya que los coeficientes de variación están en el rango de $10\% \leq CV \leq 33\%$.

Tabla N°10: Dimensiones por Cargo Operativo

Dimension	Pregunta	Promedio	Promedio por dimension	Desviacion	Promedio Desviacion	CV
Elementos Tangibles	Pregunta 1	5,69	5,67	1,14	1,12	20%
	Pregunta 2	5,72		1,07		
	Pregunta 3	5,73		1,10		
	Pregunta 4	5,53		1,16		
Fiabilidad	Pregunta 5	5,35	5,30	1,39	1,33	25%
	Pregunta 6	5,31		1,35		
	Pregunta 7	5,35		1,28		
	Pregunta 8	5,21		1,35		
	Pregunta 9	5,27		1,28		
Capacidad de repuesta	Pregunta 10	5,27	5,30	1,30	1,32	25%
	Pregunta 11	5,35		1,29		
	Pregunta 12	5,37		1,30		
	Pregunta 13	5,23		1,39		
Seguridad	Pregunta 14	5,45	5,41	1,27	1,29	24%
	Pregunta 15	5,37		1,31		
	Pregunta 16	5,42		1,28		
	Pregunta 17	5,41		1,31		
Empatia	Pregunta 18	5,41	5,37	1,26	1,26	23%
	Pregunta 19	5,45		1,24		
	Pregunta 20	5,40		1,27		
	Pregunta 21	5,30		1,22		
	Pregunta 22	5,31		1,30		
			Promedio Total			
			5,41			

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Con los resultados obtenidos podemos concluir que el personal que se encuentra en cargos operativos, evaluando cada una de las dimensiones del instrumento SERVQUAL utilizado en esta investigación, están por encima de los puntajes intermedios del instrumento, lo que demuestra que el personal operativo percibe que el Departamento de Recursos Humanos está prestando un servicio de calidad, pero puede tener un rango de mejora. Además podemos observar que las variaciones de las respuestas en las 5 dimensiones son aceptables ya que los coeficientes de variación están en el rango de $10\% \leq CV \leq 33\%$

Un análisis adicional es que, para cada uno de estos 3 niveles de cargo los resultados obtenidos superan los 5 puntos con muy pocas diferencias entre cada nivel de cargo, siendo el de menor puntaje el obtenido en las respuestas de los cargos Directivos y el de mayor puntaje

en las respuestas obtenidas por parte de los colaboradores que ocupan cargos Operativos, todo esto en referencia a la percepción que tienen acerca de la calidad del servicio prestado por el Departamento de Recursos Humanos.

Tabla N°11: Dimensiones por Edad 18 a 25 años

Dimension	Pregunta	Promedio	Promedio por dimension	Desviacion	Promedio Desviacion	CV
Elementos Tangibles	Pregunta 1	5,65	5,64	1,24	1,17	21%
	Pregunta 2	5,70		1,12		
	Pregunta 3	5,70		1,16		
	Pregunta 4	5,52		1,17		
Fiabilidad	Pregunta 5	5,39	5,33	1,41	1,35	25%
	Pregunta 6	5,34		1,38		
	Pregunta 7	5,36		1,28		
	Pregunta 8	5,26		1,36		
	Pregunta 9	5,30		1,30		
Capacidad de repuesta	Pregunta 10	5,30	5,32	1,30	1,33	25%
	Pregunta 11	5,37		1,29		
	Pregunta 12	5,37		1,33		
	Pregunta 13	5,26		1,39		
Seguridad	Pregunta 14	5,46	5,42	1,27	1,30	24%
	Pregunta 15	5,38		1,31		
	Pregunta 16	5,43		1,29		
	Pregunta 17	5,41		1,32		
Empatia	Pregunta 18	5,43	5,39	1,27	1,27	24%
	Pregunta 19	5,50		1,24		
	Pregunta 20	5,41		1,29		
	Pregunta 21	5,30		1,24		
	Pregunta 22	5,30		1,32		
			Promedio Total			
			5,42			

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Valorando los resultados obtenidos podemos percibir que el personal que se encuentra en un rango de edad entre los 18 y 25 años, evaluando cada una de las dimensiones del instrumento SERVQUAL utilizado en esta investigación, están por encima de los puntajes intermedios del instrumento, lo que demuestra que el personal que se encuentra en las edades nombradas anteriormente percibe que el servicio prestado por el Departamento de Recursos Humanos a sus colaboradores es de calidad , pero puede tener un rango de mejora. Además,

podemos observar que las variaciones de las respuestas en las 5 dimensiones son aceptables ya que los coeficientes de variación están en el rango de $10\% \leq CV \leq 33\%$.

Tabla N°12: Dimensiones por Edad 25 a 30 años

Dimension	Pregunta	Promedio	Promedio por dimension	Desviacion	Promedio Desviacion	CV
Elementos Tangibles	Pregunta 1	5,11	5,27	1,56	1,39	26%
	Pregunta 2	5,36		1,37		
	Pregunta 3	5,38		1,33		
	Pregunta 4	5,23		1,31		
Fiabilidad	Pregunta 5	5,00	5,12	1,47	1,41	28%
	Pregunta 6	5,19		1,36		
	Pregunta 7	5,17		1,40		
	Pregunta 8	5,13		1,42		
	Pregunta 9	5,13		1,39		
Capacidad de repuesta	Pregunta 10	5,11	5,13	1,40	1,39	27%
	Pregunta 11	5,02		1,50		
	Pregunta 12	5,15		1,32		
	Pregunta 13	5,26		1,36		
Seguridad	Pregunta 14	5,11	5,19	1,51	1,42	27%
	Pregunta 15	5,11		1,46		
	Pregunta 16	5,17		1,39		
	Pregunta 17	5,36		1,31		
Empatia	Pregunta 18	5,15	5,15	1,40	1,40	27%
	Pregunta 19	5,19		1,39		
	Pregunta 20	5,13		1,28		
	Pregunta 21	5,21		1,49		
	Pregunta 22	5,06		1,44		
			Promedio Total			
			5,17			

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Evaluando los resultados obtenidos podemos percibir que el personal que se encuentra en un rango de edad entre los 25 y 30 años, observando cada una de las dimensiones del instrumento SERVQUAL utilizado en esta investigación, están por encima de los puntajes intermedios del instrumento, lo que demuestra que el personal que se encuentra en las edades nombradas anteriormente percibe que el Departamento de Recursos Humanos está prestando un servicio de calidad a sus distintos colaboradores, pero puede tener un rango de mejora.

Además, podemos observar que las variaciones de las respuestas en las distintas dimensiones son aceptables ya que los coeficientes de variación están en el rango de $10\% \leq CV \leq 33\%$.

Tabla N°13: Dimensiones por Edad 30 a 35 años

Dimension	Pregunta	Promedio	Promedio por dimension	Desviacion	Promedio Desviacion	CV
Elementos Tangibles	Pregunta 1	5,33	5,42	0,58	0,54	10%
	Pregunta 2	5,33		0,58		
	Pregunta 3	6,00		1,00		
	Pregunta 4	5,00		0,00		
Fiabilidad	Pregunta 5	6,33	5,93	1,15	1,05	18%
	Pregunta 6	6,00		0,00		
	Pregunta 7	6,00		1,00		
	Pregunta 8	6,00		1,00		
	Pregunta 9	5,33		2,08		
Capacidad de repuesta	Pregunta 10	5,67	6,00	0,58	0,67	11%
	Pregunta 11	5,67		1,53		
	Pregunta 12	6,00		0,00		
	Pregunta 13	6,67		0,58		
Seguridad	Pregunta 14	6,33	6,17	0,58	0,67	11%
	Pregunta 15	5,67		1,53		
	Pregunta 16	6,67		0,58		
	Pregunta 17	6,00		0,00		
Empatia	Pregunta 18	5,33	5,87	0,58	0,86	15%
	Pregunta 19	6,00		1,00		
	Pregunta 20	5,67		0,58		
	Pregunta 21	6,00		1,00		
	Pregunta 22	6,33		1,15		
			Promedio Total			
			5,88			

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Contemplando los resultados obtenidos podemos percibir que el personal que se encuentra en un rango de edad entre los 30 y 35 años, observando cada una de las dimensiones del instrumento SERVQUAL utilizado en esta investigación, están por encima de los puntajes intermedios del instrumento, lo que demuestra que el servicio prestado por el Departamento de Recursos Humanos a sus colaboradores es de calidad, pero puede tener un rango de mejora. Además, podemos observar que las variaciones de las respuestas en algunas dimensiones son aceptables ya que los coeficientes de variación están en el rango de $10\% \leq CV \leq 33\%$ y en

específico la dimensión de los Elementos tangibles la variación de las respuestas es poca ya que el coeficiente de variación esta en este rango $CV \leq 10\%$.

Tabla N°14: Dimensiones por Edad 35 a 40 años

Dimension	Pregunta	Promedio	Promedio por dimension	Desviacion	Promedio Desviacion	CV
Elementos Tangibles	Pregunta 1	5,00	5,58	2,00	1,52	27%
	Pregunta 2	5,33		2,08		
	Pregunta 3	7,00		0,00		
	Pregunta 4	5,00		2,00		
Fiabilidad	Pregunta 5	4,00	4,47	2,65	2,32	52%
	Pregunta 6	5,00		2,00		
	Pregunta 7	4,33		2,31		
	Pregunta 8	4,00		2,65		
	Pregunta 9	5,00		2,00		
Capacidad de repuesta	Pregunta 10	4,33	4,83	2,31	1,94	40%
	Pregunta 11	4,33		2,31		
	Pregunta 12	5,67		1,15		
	Pregunta 13	5,00		2,00		
Seguridad	Pregunta 14	4,67	5,42	2,52	1,63	30%
	Pregunta 15	5,00		2,00		
	Pregunta 16	6,00		1,00		
	Pregunta 17	6,00		1,00		
Empatia	Pregunta 18	5,67	5,47	2,31	2,02	37%
	Pregunta 19	5,00		2,65		
	Pregunta 20	5,33		2,08		
	Pregunta 21	6,00		1,00		
	Pregunta 22	5,33		2,08		
			Promedio Total			
			5,15			

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Examinando los resultados obtenidos podemos percibir que el personal que se encuentra en un rango de edad entre los 35 y 40 años, observando cada una de las dimensiones del instrumento SERVQUAL utilizado en esta investigación, están por encima de los puntajes intermedios del instrumento, lo que demuestra que este personal que se encuentra en las edades nombradas anteriormente percibe que el Departamento de Recursos Humanos está prestando un servicio de calidad a sus distintos clientes internos, pero puede tener un rango de mejora. Además podemos observar que la variación de las respuestas en algunas dimensiones

son aceptables ya que los coeficientes de variación están en el rango de $10\% \leq CV \leq 33\%$, otras dimensiones como la Capacidad de respuesta y la Empatía muestran que la variación es algo excesiva pero aún tolerable ya que esta entre los valores $33\% \leq CV \leq 50\%$ y la dimensión de Fiabilidad presenta un coeficiente de variación del 52% que significaría que la variación de las respuestas en la misma es excesiva $CV > 50\%$.

Tabla N°15: Dimensiones por Edad 40 o más años

Dimension	Pregunta	Promedio	Promedio por dimension	Desviacion	Promedio Desviacion	CV
Elementos Tangibles	Pregunta 1	6,00	6,13	1,41	0,53	9%
	Pregunta 2	5,50		0,71		
	Pregunta 3	7,00		0,00		
	Pregunta 4	6,00		0,00		
Fiabilidad	Pregunta 5	4,00	4,60	2,83	2,26	49%
	Pregunta 6	4,50		2,12		
	Pregunta 7	4,50		2,12		
	Pregunta 8	5,00		1,41		
	Pregunta 9	5,00		2,83		
Capacidad de repuesta	Pregunta 10	5,50	4,88	2,12	2,65	54%
	Pregunta 11	4,50		2,12		
	Pregunta 12	5,00		2,83		
	Pregunta 13	4,50		3,54		
Seguridad	Pregunta 14	3,50	4,38	3,54	3,01	69%
	Pregunta 15	4,00		2,83		
	Pregunta 16	5,00		2,83		
	Pregunta 17	5,00		2,83		
Empatia	Pregunta 18	3,00	3,80	2,83	2,26	60%
	Pregunta 19	4,00		2,83		
	Pregunta 20	3,50		2,12		
	Pregunta 21	4,50		2,12		
	Pregunta 22	4,00		1,41		
			Promedio Total			
			4,76			

Fuente: Elaboración Propia (2019).

Analizando los resultados obtenidos podemos concluir que el personal que se encuentra en un rango de edad entre los 40 o más años, observando cada una de las dimensiones del instrumento SERVQUAL utilizado en esta investigación, están por encima de los puntajes intermedios del instrumento, lo que demuestra que el servicio prestado por el Departamento de Recursos Humanos a sus colaboradores es de calidad, pero puede tener un

rango de mejora. Además podemos observar en la dimensión de los Elementos tangibles que la variación de las respuestas es poca ya que el coeficiente de variación esta en este rango $CV \leq 10\%$, en otras dimensiones como la Fiabilidad y la Capacidad de respuesta muestran que la variación es algo excesiva pero aún tolerable ya que esta entre los valores $33\% \leq CV \leq 50\%$ y las dimensiones de Seguridad y Empatía presentan un coeficiente de variación del 69% y 60% respectivamente que significaría que la variación de las respuestas es excesiva ya que están en este rango $CV > 50\%$.

Un análisis adicional es que, para cada uno de estos rangos de edad los resultados en su mayoría superan los 5 puntos con muy pocas diferencias entre cada uno de estos rangos, siendo el de menor puntaje obtenido en las respuestas las personas que se encuentran en un rango de edad cercano a los 40 años y el de mayor puntaje en las respuestas obtenidas los que tienen una edad entre los 30 y 35 años, todo esto en referencia a la percepción que tienen acerca de la calidad del servicio prestado por el Departamento de Recursos Humanos.

3. Tercera Parte

Esta sección fue agregada al instrumento SERVQUAL para poder medir las expectativas de los colaboradores internos con respecto al servicio ofrecido por el Departamento de Recursos Humanos. Para este apartado se sugirieron dos categorías, la primera hace referencia a las repuestas que pudiesen sugerir oportunidades de mejora o indiferencia frente al servicio que presta el departamento, y una segunda categoría que plantea los temas expuestos en detalle.

Para esta pregunta, de un total de 200 personas, solo 14 participantes (que representan un 7%) expusieron sus expectativas, se puede inferir esta baja receptividad a la desinformación que pueden tener los colaboradores internos sobre el alcance y labores específicas del Departamento de Recursos Humanos dentro de la organización.

3.1) Oportunidades de mejora e indiferencia.

De las 14 respuestas obtenidas, 8 de los participantes, representan un 57% se mostraron indiferentes ante la misma, el otro 43% sugirieron oportunidades de mejora para que el Departamento de Recursos Humanos brinde una mayor calidad en su servicio.

3.2) Temas expuestos en detalle.

De las 6 repuestas que sugieren oportunidades de mejora para la calidad del servicio del Departamento de Recursos Humanos, dos de ellas hacen énfasis en la forma de gestionar y dirigir el personal, haciendo inciso en la empatía; otros dos participantes sugirieron la compensación, haciendo énfasis en ajustes salariales que tuvieren relación con el escenario hiperinflacionario; un colaborador recomienda la incorporación de herramientas tecnológicas a la organización para modernizar los procesos propios del departamento; el último participante que dio respuesta a esta pregunta, enfatizó la flexibilidad en temas de horario como una oportunidad de mejora.

CAPITULO VI

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez culminado el análisis de los resultados obtenidos en esta investigación, se logró profundizar en torno a los factores estudiados, procediendo a realizar el enlace de éstos, con las teorías expuestas en el Marco Teórico previamente presentado, y asociados a la percepción que tienen los colaboradores acerca de la calidad del servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos, de un Grupo Comercial para el año 2019.

Con base a los resultados obtenidos, se puede reiterar que, que para entender la percepción que tienen los colaboradores participantes en el presente estudio, con respecto a la calidad de servicio prestado por el Departamento de Recursos Humanos, se debe entender los factores que influyen sobre la percepción y las expectativas de los clientes.

Observando los resultados obtenidos en cada una de las tesis o trabajos de investigación consultados y citados en el Marco Teórico del presente estudio, Requena (2007), Perera y Rodríguez De Jesús (1998), Bohórquez y Vázquez (2001), Bonilla e Ibarra (2013) se puede inferir que en oportunidades se cumple con las expectativas de los clientes con respecto al servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos, la percepción de atención al cliente interno es buena, no obstante en otras ocasiones el servicio prestado por el Departamento de Recursos Humanos no es el más idóneo, dado a la ausencia de fiabilidad y/o capacidad de respuesta entre otros aspectos, que en suma no satisfacen las expectativas del cliente.

Finalmente, comparando las investigaciones consultadas con los resultados obtenidos en el presente estudio, existen diferencias posiblemente asociadas a la diversidad de sectores de las empresas donde se realizaron las mismas ya que, son de distinta índole, pero para todas ellas incluyendo la presente, el servicio que se presta hacia el cliente interno por más eficaz y de calidad que sea siempre podrá ser mejorable y apuntar hacia un servicio de excelencia, para

ello se sugieren realizar procesos de revisión y adaptación continua de los procesos con la finalidad de obtener mejores resultados.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

El estudio realizado en este Grupo Económico con más de 20 años de experiencia en el mercado Venezolano, pretendió conocer cómo perciben y que esperan sus colaboradores sobre la calidad de servicio ofrecida por el Departamento de Recursos Humanos.

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos resaltar los siguientes aspectos:

En todos los niveles de cargo, los colaboradores en su mayoría son de sexo masculino (61,5%), a su vez, se puede acotar que en esta organización predomina personal joven y de alta rotación, siendo estos en su mayoría pertenecientes al rango de edad entre 18 a 25 años (81,5%) y con una antigüedad en la empresa de 0 a 5 años (94%).

Los colaboradores, en general, están parcialmente de acuerdo con la calidad de servicio que presta el Departamento de Recursos Humanos en la organización, esto sugiere que la gestión es buena pero no excelente. En este estudio la Calidad de Servicio fue desagregada en cinco dimensiones: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía en cada una de ellas obtuvimos resultados cónsonos que apuntaban a estar parcialmente de acuerdo, siendo el puntaje más alto para la dimensión **Elementos Tangibles** asociada a la apariencia del establecimiento, de la gente, de los materiales comunicativos y promocionales que los clientes reciben y demás elementos visuales y el más bajo a la **Fiabilidad**, percepción de eficacia, nivel de servicio y tiempo de respuesta.

Los **Elementos tangibles** de esta organización, brindan a los trabajadores la sensación de estar en un lugar moderno y visualmente atractivo, esto impacta de manera positiva en la percepción general de los trabajadores y es la dimensión que mejor se percibe por parte de los trabajadores.

Los colaboradores perciben que la **Capacidad de Respuesta** es aceptable, en este sentido, el seguimiento y la disposición del Departamento de Recursos Humanos impacta de manera positiva en las labores de sus clientes internos.

La **Seguridad** es percibida por los trabajadores de la organización de una manera positiva, estos consideran que la capacidad del departamento a la hora de dar respuesta es sólida y esto genera confianza.

La **Empatía** brindada por parte del Departamento de Recursos Humanos causa en los clientes internos la concepción de una atención individualizada y un velo de parte del departamento por los intereses de cada uno por encima de los de la organización.

Con respecto a las expectativas **se obtuvieron 6 repuestas que sugieren oportunidades de mejora para la calidad del servicio del Departamento de Recursos Humanos**, hacen énfasis en la forma de gestionar y dirigir el personal, otros participantes sugirieron la compensación, recomiendan la incorporación de herramientas tecnológicas a la organización para modernizar los procesos propios del departamento y por último se enfatizó la flexibilidad en temas de horario como una oportunidad de mejora.

RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones en pro de la organización y metodología aplicada, estas brindarán información valiosa que facilitará futuras investigaciones que busquen estudiar la calidad de servicio.

- Tomar en cuenta a la hora de aplicar el instrumento, que todas las personas que participen conozcan de manera amplia y específica las competencias y funciones del Departamento de Recursos Humanos, esto con la finalidad de tener mejores y mayor cantidad de respuestas relacionadas a lo que se espera del servicio prestado por dicho departamento.
- En relación al plazo de llenado de encuestas, se buscó optimizar el tiempo y se llamó y mantuvo la comunicación con el participante hasta que culminara su llenado, si bien es cierto que este mecanismo agilizó el tiempo de recolección, esta metodología pudo haber sesgado el índice de los resultados, en este sentido, se recomienda utilizar una técnica de recolección distinta que haga más ameno el llenado de información de las encuestas.
- Se sugiere optimizar el servicio ofrecido por el Departamento de Recursos Humanos con premura para poder perfeccionar la calidad y satisfacción de los colaboradores internos, priorizando las dimensiones que sean de mayor relevancia para la organización y sus pertenecientes.
- Se sugiere la certificación de la organización con El Sistema de Gestión de la Calidad ISO9001, ya que a través de él se asegura el desarrollo de una serie de diferentes procesos que contribuirán en el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.
- Tomar en consideración que, la organización al estar certificada por la ISO 9001 tendrá que realizar el seguimiento de la información ligada a la percepción del cliente, referida al cumplimiento de sus requisitos por parte de la empresa. De igual forma será

la organización la que determine estos métodos, seleccionando el de mayor aplicabilidad, dado que no todos los métodos empleados en la evaluación de satisfacción de los clientes son eficaces.

- Se sugiere hacer un estudio para evaluar si la alta rotación se debe a la naturaleza del negocio, ya que, la mayor fuerza laboral de esta organización se encuentra en los cargos operativos en espacio comercial (75%) y el 94% tiene entre 0 a 5 años de antigüedad en la misma. Se debe evaluar si la oportunidad de desarrollar su carrera laboral se merma por la naturaleza de la actividad y las competencias que la misma demanda.
- Para mejorar la percepción de la fiabilidad que se tiene frente al Departamento de Recursos Humanos tal y como sugiere Falls (2014), este debe transmitir un mensaje claro y omitir juicios de valor en la toma de decisiones, la perspectiva debe estar alineada y ser consistente con los valores organizacionales, debe esforzarse por brindar apoyo a todos los que así lo requieran en la organización; deben ser justos y discretos frente a temas de conversación que no estén alineados a alcanzar los objetivos organizacionales, esto brindará una imagen más seria y fiable del departamento; por último, pero no menos importante, el departamento y sus individuos deben estar presentes de manera activa, generando valor en las actividades en las que participen, para esto se sugiere establecer buenas relaciones con los clientes internos, ser abierto y honesto en las discusiones, ser anticipado frente a las necesidades de la empresa y estar presente en reuniones donde se amplíen los objetivos de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, G. (1990). La Percepción de La Organización: Clave para la Comprensión del Comportamiento del Individuo en La Organización. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, 26, 29-48.
- Arias, G., y Fernández, L. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.
- Berry, L., Parasuraman, A., y Zeithaml, V. (1993). *Calidad Total en la gestión de servicio*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Bohórquez, B. M., y Vázquez, D. (2001). *Estudio Comparativo de la Satisfacción del Cliente Interno con respecto a la Calidad de Servicio de la Gestión de Recursos Humanos en dos Empresas de Trabajo Temporal ubicadas en el área Metropolitana de Caracas*. Caracas: UCAB.
- Bonilla, P., y Ibarra, S. (2013). *Calidad del Servicio al cliente interno por la Gestión de Recursos Humanos en una Empresa Extranjera con Personal Extranjero*. Caracas: UCAB.
- Butteriss, M. (2001). *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. Barcelona: Gestión 2000.
- Caurin, J. (27 de Septiembre de 2016). *Qué es un departamento? Concepto de departamento*. Recuperado el 10 de Julio de 2019, de Economía Simple: <https://www.economiasimple.net/glosario/departamento>.
- Chiavenato, I. (1996). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano* (Tercera Edición ed.). Mexico, México: McGraw-Hill.
- Couso, R. (2005). *Servicio al cliente: la comunicacion y la calidad del servicio en la atencion al cliente*. Vigo: Ideaspropias.
- Delfino, G. A. (13 de 04 de 2011). *¿Quiénes son los stakeholder?* Obtenido de LA TERTERA: <https://www.latercera.com/noticia/quienes-son-los-stakeholder/#>
- Delgado de Smith, Y. (2008). *La investigacion social en procesos: Ejercicios y respuestas*. Universidad Central de Venezuela. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis*. USA: Editorial Cambridge UniversityPress.
- Desatnick, R. (1991). *Como Conservar su Clientela, El Secreto del Servicio. Serie Empresarial Legis*.
- Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S., y Schuler, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI* (2da ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- EAE Business School. (4 de Septiembre de 2017). *EAE*. Recuperado el 20 de Julio de 2019, de Retos Para ser Directivo: <https://retos-directivos.eae.es/siete-funciones-esenciales-del-area-de-recursos-humanos/>
- Espinoza, M. (2005). Obtenido de Para atraer y retener el talento humano: <http://www.gerenciasalud.com/art512.htm>
- Falls, R. (1 de Mayo de 2014). *3 Ways for HR to Gain Trust in the Workplace*. Recuperado el 28 de Agosto de 2019, de HRcloud: <https://www.hrcloud.com/blog/3-ways-for-hr-to-gain-trust-in-the-workplace/>
- Ferris, G., Rosen , S., & Barnum, D. (1995). *Handbook of Human Resources*. Cambridge: Massachussetts: Blackwell.

- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (Decima Edición ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Godoy, N. J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad del servicio. *Observatorio Laboral*, 4(8).
- Gutiérrez, R. (11 de Julio de 2019). *Factorial HR*. Recuperado el 30 de Julio de 2019, de 7 Indicadores Clave de Recursos Humanos – KPI en RRHH: <https://factorialhr.es/blog/indicadores-recursos-humanos-kpi/#kpi>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Horovitz, J. (1998). *Como Incrementar la Calidad Productiva*. Caracas: Editorial McGraw-Hill.
- Juran, M., y Gryna, F. (1993). *Manual de Control de calidad*. España: Editorial Reverte.
- Lawton, M., Moss, P., Fulcomer, M., Keblah, M., & M, H. (1982). A Research and Multilevel Assesment Instrument. *Journal of Gerontology*.
- Logicalis. (27 de Enero de 2015). *Cuadro de mando rrhh: gestión de los recursos humanos*. Recuperado el 17 de Agosto de 2019, de Logicalis Business and technology working as one: <https://blog.es.logicalis.com/analytics/la-importancia-del-cuadro-de-mando-en-la-gestion-de-rrhh>
- López, A., y Piedra, E. (2001). *Manejo de los recursos humanos: Una guía práctica para organizaciones no gubernamentales* (Vol. I). Arlington, Virginia, USA: The Nature Conservancy.
- McDowell, T., Agarwal, D., Miller, D., Okamoto, T., y Page, T. (2016). *Tendencias Globales en Capital Humano 2016 La nueva organización: un diseño diferente*. Dallas: Deloitte University Press.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality'. *Journal of Retailing*, 62(1), 12-40.
- Perera, M. E., y Rodríguez De Jesús, I. (1998). *La Evaluación del Servicio del Cliente Interno en la Gerencia de Recursos Humanos en una Institución Financiera*. Departamento de RRHH. Caracas: UCAB.
- RAE. (2018). *Fecha*. Recuperado el 11 de Agosto de 2019, de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/?id=HhpCnjk>
- RAE. (2018). *Registro Civil*. Recuperado el 10 de Agosto de 2019, de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/?id=GjqhajH>
- Requena, M. B. (2007). *La calidad del servicio de la perspectiva de clientes, usuarios, y autopercepcion de empresas de captacion de talentos*. Caracas: Universidad Catolica Andres bello.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15 ed.). Guadalajara, México: Pearson.
- Rodríguez, A. (30 de Octubre de 2015). *Qué es el servicio al cliente y cuál es su importancia*. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de CreceNegocios: <https://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>
- Serna, H. (2006). *Conceptos básicos. En Servicio al cliente*. Colombia: Panamericana editorial Ltda.
- Tamayo, y Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación científica*. México: Editorial Limusa S.A.
- The Chartered Institute of Marketing. (22 de Julio de 2009). *Section: Marketing*. Recuperado el 10 de Marzo de 2019, de The Chartered Institute of Marketing: <http://www.cim.co.uk/resources/glossary/home.aspx>

- Trebilcock, A. (2013). Relaciones Laborales y Gestión de Recursos Humanos. En *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo de la OIT* (Vol. I). Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).
- UNICEF. (29 de Julio de 2012). *¿Qué es sexo?* (UNICEF, Ed.) Recuperado el 30 de Julio de 2019, de Aplicando genero agua saneamiento:
https://www.unicef.org/honduras/Aplicando_genero_agua_saneamiento.pdf
- Wayne, M., y Noé, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9na ed.). México D.F: Pearson Prentice Hall.
- Zaniuk , B., y Zaniuk, B. (12 de Marzo de 2012). *Antigüedad Laboral: para qué sirve.* Recuperado el 15 de Junio de 2019, de Buscar empleo:
<http://buscarempleo.republica.com/profesiones/antigüedad-laboral-para-que-sirve.html>
- Zeithaml, V., & Parasuraman, A. (2004). *Relevant Knowledge series: Service Quality.* Cambridge: Mass: Marketing Science Institute.

ANEXOS

Sección 1 variables sociodemográficos

- I. Sexo
O Masculino O Femenino
- II. Edad (años cumplidos)
- III. Estado Civil
O Soltero O Casado O Viudo O Divorciado O Concubinato
- IV. Antigüedad en la Empresa (años cumplidos)
- V. Nivel del Cargo
O Directivo O Gerencial O Administrativo O Gerencial en espacio comercial
O Operativo en espacio comercial

Sección 2 cuestionario Servqual original

Cuestionario Servqual

Rellene el siguiente formulario indicando su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto al Departamento de Recursos Humanos de esta empresa. Por favor, haga un círculo alrededor del número 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (parcialmente en desacuerdo), 4 (Indiferente), 5 (parcialmente de acuerdo), 6 (de acuerdo) 7 (totalmente de acuerdo) con el planteamiento, si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de los números intermedios, se agrega al final del cuestionario una pregunta abierta para medir las expectativas de los encuestados con respecto a desempeño del Departamento de Recursos Humanos. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

1. Los equipos de esta empresa, tienen la apariencia de ser modernos.	1	2	3	4	5	6	7
2. Las instalaciones físicas de esta empresa, son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de esta empresa, tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los materiales relacionados con el servicio que utiliza esta empresa (folletos, estados de cuenta, etc.), son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuando en esta empresa prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando usted tiene un problema con esta empresa, muestran un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7

7. En esta empresa realizan bien el servicio a la primera.	1	2	3	4	5	6	7
8. En esta empresa concluyen el servicio en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
9. En esta empresa insisten en mantener registros exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7
10. Los empleados de esta empresa, informan con precisión a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.	1	2	3	4	5	6	7
11. Los empleados de esta empresa, le sirven con rapidez.	1	2	3	4	5	6	7
12. Los empleados de esta empresa, siempre están dispuestos a ayudarles.	1	2	3	4	5	6	7
13. Los empleados de esta empresa, nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.	1	2	3	4	5	6	7
14. El comportamiento de los empleados de esta empresa, le transmite confianza.	1	2	3	4	5	6	7
15. Usted se siente seguro en sus transacciones con esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
16. Los empleados de esta empresa, son siempre amables con usted.	1	2	3	4	5	6	7
17. Los empleados de esta empresa, tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que les hace.	1	2	3	4	5	6	7
18. En esta empresa le dan una atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19. En esta empresa tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. Los empleados de esta empresa, le dan una atención personal.	1	2	3	4	5	6	7
21. En esta empresa se preocupan por sus mejores intereses.	1	2	3	4	5	6	7
22. Los empleados de esta empresa comprenden sus necesidades específicas	1	2	3	4	5	6	7

Sección 3 pregunta abierta

23. Por favor sugiera en el siguiente espacio como sería el Departamento de Recursos Humanos ideal	
--	--

Fuente: Adaptación del cuestionario de Berry, Parasuraman y Zeithaml (1988). Elaboración Propia (2019)