



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN**

**MODELO DE GESTIÓN PARA UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA BAJO EL  
ENFOQUE DE CALIDAD DE SERVICIO.**

**(Un Caso de Estudio)**

**Elaborado Por:**

**Br: Sifontes A. Daniel J.**

**Tutor: Pedro Celestino Rodríguez.**

**Ciudad Universitaria, julio de 2012.**



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN



**MODELO DE GESTIÓN PARA UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA BAJO EL  
ENFOQUE DE CALIDAD DE SERVICIO.**

(Un Caso de Estudio)

Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Educación  
Mención Desarrollo de los Recursos Humanos

**Elaborado por**

**Br: Sifontes A. Daniel J.**

**CI: V-12.653.849**

**Tutor: Prof. Pedro Celestino Rodríguez.**

**Ciudad Universitaria, Julio 2012**



## VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1468 de fecha 16-05-2012 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por **SIFONTE ARIAS, DANIEL JOSÉ, C.I. 12.653.849** bajo el Título: **MODELO DE GESTIÓN PARA UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA BAJO EL ENFOQUE DE CALIDAD DE SERVICIO** para optar el Título de **LICENCIADO EN EDUCACIÓN**, dejan constancia de lo siguiente:


1. Hoy 24-05-2012 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, acordamos calificarlo como:


APLAZADO  APROBADO  otorgándole la mención:  
SUFICIENTE  DISTINGUIDO  SOBRESALIENTE

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes:

*Representa un aporte importante para el estudio de la calidad de Servicio en instituciones públicas, en especial, para la dependencia objeto de estudio. Escrito con pertinencia, coherencia y excelente presentación oral.*

  
Prof. Damelys Reyes

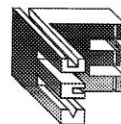
  
Prof. Rodolfo Ron

  
Tutor. Pedro Celestino Rodríguez






**Universidad Central de Venezuela**  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Educación  
*Ciudad Universitaria de Caracas-Patrimonio Mundial*



### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Profesor Pedro Celestino Rodríguez, de la Universidad Central de Venezuela, adscrito a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado "MODELO DE GESTIÓN PARA UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA BAJO EL ENFOQUE DE CALIDAD DE SERVICIO, realizado por el ciudadano SIFONTES ARIAS, DANIEL JOSÉ, C. I. 12.653.849, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la discusión del mismo.

En Caracas a los dos días del mes de octubre de 2012.

  
Profesor Pedro Celestino Rodríguez  
C. I. V-8.466.807

PCR/pcr.

---

## **DEDICATORIA.**

En primer momento quisiera dedicar este trabajo, A Dios todo poderoso, porque a través del espíritu santo me iluminó el largo camino que transite para lograr esta meta, A Jesús Cristo, por haber derramado su sangre y haberme cubierto con su manto para derrotar las adversidades y darme la voluntad necesaria para emprender mis estudios.

A mis padres Narcisa del Carmen (+) y Víctor José, que estuvieron haciéndome seguimiento en todo este tiempo, también les agradezco por servir de referentes y brindarme el apoyo necesario, especialmente por confiar en mí.

A mi esposa Yaurimar por haberme servido de ejemplo con sus logros, agradeciéndole que en los momentos más oportunos me diera ese espaldarazo para seguir adelante.

A mis amados, adorados y queridos hijos, mi primogénito Santiago Daniel y la consentida de la casa Victoria Isabella, por ser mi fuente de inspiración, esperando que su formación este impregnada de sólidos principios axiológicos que les sirvan de base para el presente, futuro y pueda este ejemplo brindarles las herramientas necesarias para lograr las metas que se propongan alcanzar.

A mis tíos, especialmente a Evan por haber servido de maestra al inculcarme las primeras letra y ser asertiva en sus consejos.

A mis hermanas y hermanos Raquel, Rebeca, Marvin, Vicmar, Victor Hugo, Argenis y Renny, por el apoyo que me dieron durante la realización de este trabajo.

A todos aquellos que saben de mi cariño y afecto.

**Sifontes A. Daniel J.**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Central que me brindó la oportunidad de formarme en su campus del conocimiento, el cual me ha otorgado el privilegio de poseer sólidos principios éticos morales, para poder desarrollarme en una sociedad de iguales.

La realización de este trabajo fue posible debido a la contribución de muchas personas, quienes con sus valiosos aportes, sugerencias, estímulos y disposición lograron que el mismo llegara a un feliz término.

En primer lugar al tutor Lic. Pedro C. Rodríguez, que con su orientación, paciencia, dedicación y apoyo guió en todo momento el desarrollo de este trabajo.

A Yaurimar, quien estuvo siempre dispuesta al momento de corregir la redacción y ortografía de este trabajo.

A mis compañeros de estudios, Héctor Medina y David González, quienes me brindaron apoyo constante. A los trabajadores y trabajadoras del comedor que siempre los recuerdo por ser parte de este proyecto de vida.

Y muy especialmente a todas aquellas personas que prestaron su colaboración incondicional: Humberto Omaña, Eugenio Rodríguez, Jesús Idrogo, Félix Segovia, José Luis Castillo, Pedro Ruiz, Lila García, Fernando Silva, Claudia Salas, Beatriz Indriago, Walter Santiago Martínez, Gisela Liendro, Darío Velásquez, Grecia Meneses, Marianela Mora, Jesús Lugo, Paul Briceño, Domingo Flores, Carlos Malpica, Yoselyn Salcedo, Henry Molina y Yeliza Rodriguez.

**Sifontes A. Daniel J.**



## **MODELO DE GESTIÓN PARA UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA BAJO EL ENFOQUE DE CALIDAD DE SERVICIO.**

(Un Caso de Estudio)

**Autor:**

**Br: Sifontes A. Daniel José**

**CI: V-12.653.849**

**Tutor: Prof. Pedro C. Rodríguez**

### **Resumen**

Todas las instituciones públicas poseen herramientas para enfrentar los cambios, es por ello que un modelo de gestión sirve como guía para lograr los objetivos propuestos; y así ser más eficientes en la prestación de un servicio de calidad que todo usuario demanda. La presente investigación tuvo como objetivo general diseñar un modelo de gestión bajo el enfoque de calidad de servicio para una unidad administrativa y los objetivos específicos fueron: a) Analizar el actual modelo de gestión imperante en la oficina de R.R.H.H del I.N.T.T. b) Determinar los factores que inciden en el comportamiento organizacional de la oficina de R.R.H.H del I.N.T.T. c) Identificar las estrategias de la calidad demandadas para la prestación del servicio en la División de Nóminas y Prestaciones Sociales de la Oficina de R.R.H.H del I.N.T.T. d) Presentar un propuesta de Modelo de Gestión bajo el enfoque de calidad de servicio en la División de Nóminas y Prestaciones Sociales de la Oficina de R.R.H.H del I.N.T.T. Para lograr los objetivos se utilizó como marco teórico estudios sobre modelos de gestión, calidad de servicio. La metodología es una investigación de campo de tipo descriptivo. Se realizaron encuestas basadas en preguntas mixtas validadas por expertos. La población estuvo integrada por dieciséis (16) trabajadores de la unidad administrativa objeto de estudio. Los resultados se analizaron y se concluyó que el Servicio requiere mejorar la calidad del servicio que presta y para ello se elaboro la propuesta de un Modelo de Gestión.

**Descriptor:** Instituciones Públicas, Modelo de Gestión, Calidad, Servicios.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN



## **MANAGEMENT MODEL FOR A UNIT UNDER ADMINISTRATIVE SERVICE QUALITY APPROACH.**

(A Case Study)

**Author:**

**Br: Sifontes A. Daniel José**

**CI: V-12.653.849**

**Tutor: Prof. Pedro C. Rodriguez**

### **Abstract**

All public institutions have tools to deal with change, which is why a management model serves as a guide to achieve your goals, and be more efficient in providing quality service to any user demand. The present study aimed to design a model generally under the management of service quality approach to an administrative unit and specific objectives were: a) Analyze the current management model prevailing in the HR office INTT b) Identify the factors that affect organizational behavior HR office of INTT c) Identify strategies demand for quality service delivery in the Division of Social Services Payroll and Human Resources Office of INTT d) To submit a proposal under the management model of service quality approach in the Division of Social Services Payroll and Human Resources Office of INTT To achieve the objectives was used as theoretical studies on models of management, quality of service. The research methodology is a descriptive field. Surveys were carried out based on mixed questions validated by experts. The population consisted of sixteen (16) employees of the administrative unit under study. The results are analyzed and concluded that the Service requires improving the quality of service it provides and for this, we create a proposed management model.

**Descriptors:** Public Institutions, Management Model, Quality, Services.

## Índice General

	Páginas
DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
RESUMEN EN INGLES (ABSTRACT).....	v
ÍNDICE GENERAL.....	VI
LISTA DE FIGURAS.....	IX
LISTA DE CUADROS.....	X
LISTA DE GRÁFICOS.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPITULOS</b>	
<b>I. EL PROBLEMA</b>	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	20
1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	20
<b>II. MARCO TEORICO</b>	
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
2.2. BASES TEÓRICAS.....	27
2.2.1 CALIDAD.....	28
2.2.1.2 LA IMPORTANCIA FUNDAMENTAL DE LA CALIDAD.....	29

2.2.2.3 LA CALIDAD ORIENTADA AL CLIENTE.....	29
2.2.1.4 IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD.....	30
2.2.2 SERVICIO.....	31
2.2.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO.....	33
2.2.2.2 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS.....	34
2.2.2.3 EMPRESAS DE SERVICIOS.....	35
2.2.3 CALIDAD DE SERVICIO.....	36
2.2.3.1 CICLO DE LA CALIDAD DE SERVICIO.....	38
2.2.3.2 MODELOS DE CALIDAD DE SERVICIO.....	39
2.2.3.3 MODELO DE CALIDAD.....	45
2.2.3.4 MODELO DE GESTIÓN.....	45
2.2.4 GESTIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO.....	45
2.2.4.1 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD.....	46
2.2.4.2 BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD.....	47
2.2.5 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	48
2.2.6 FACTORES QUE INCIDEN EN LA CALIDAD DE SERVICIO.....	49
2.2.6.1 LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO.....	49
2.2.6.2 EL COMPORTAMIENTO.....	50
2.2.6.3 EL CONFLICTO.....	52
2.2.7 MARCO REFERENCIAL DEL I.N.T.T.....	54
2.2.8 BASES LEGALES.....	61

### III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA.....	69
3.2 MARCO METODOLÓGICO.....	69
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	70
3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	71
3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	71
3.6. POBLACIÓN.....	72
3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	73
3.8 DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	73
3.9 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.....	74
3.9.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	75

### IV ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

<b>4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>78</b>	
<b>4.2 RESULTADOS OBTENIDOS EN BASE AL INSTRUMENTO APLICADO.....</b>	<b>79</b>	
<b>4.3 SINTESIS SOBRE EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>114</b>	
 <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		
<b>5.1 CONCLUSIONES.....</b>	<b>117</b>	
<b>5.2. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>119</b>	
 <b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>		<b>121</b>
 <b>PROPUESTA</b>		
<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>129</b>	
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>130</b>	
<b>CONSTRUCCIÓN DEL MODELO.....</b>	<b>132</b>	
<b>DEFINICIÓN Y RELACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO.....</b>	<b>135</b>	
 <b>ANEXOS</b>		
<b>A ) INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS (cuestionario).....</b>	<b>145</b>	

## Lista de Figuras

### FIGURAS

	<b>Páginas</b>
Nº 1 Ciclo de la Calidad de Servicio.....	38
Nº 2 La Excelencia del servicio.....	41
Nº 3 Organigrama del I.N.T.T.....	58
Nº 4 Organigrama del I.N.T.T.....	59
Nº 5 Organigrama de la Oficina de R.R.H.H.....	60

## Lista de cuadros

### CUADROS

	<b>Páginas</b>
Nº 1 Definición de Variables.....	73
Nº 2 Tabla de Operacionalización de Variables.....	75

## **Lista de Gráficos.**

Resultados obtenidos en base al instrumento aplicado al Personal Administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales de la Oficina de R.R.H.H del I.N.T.T

### **GRÁFICOS**

	<b>Páginas</b>
Nº 1 Gerencia Organizacional.....	79
Nº 2 Modelo de Gestión y Estilo Gerencial.....	81
Nº 3 Toma de Decisiones.....	83
Nº 4 Autoridad.....	85
Nº 5 Motivación.....	87
Nº 6 Relaciones interpersonales.....	89
Nº 7 Comunicación.....	91
Nº 8 Conflictos Interpersonales.....	93
Nº 9 Administración Organizacional.....	95
Nº 10 Organización.....	98
Nº 11 Dirección.....	101
Nº 12 Planeación.....	103
Nº 13 Control.....	104
Nº 14 Evaluación.....	106
Nº 15 Enfoque de la Calidad de Servicio.....	108
Nº 16 Calidad.....	110

N° 17 Mejoramiento Continuo..... 112

## **INTRODUCCION.**

Las organizaciones del ámbito empresarial, así como las instituciones educativas y/o prestadoras de servicios en general, requieren condiciones ambientales, estructurales y funcionales de confort para las personas que laboran en ellas; cuyo comportamiento dependerá en gran medida del modelo de gestión implementado por la empresa o institución. Estas condiciones, devienen en actividades sistematizadas que le permitan al individuo, realizar satisfactoriamente las labores encomendadas en un determinado escenario. La calidad del servicio, persigue el logro de competencias individuales, donde se conjugan de manera articulada el trabajo en equipo, la visión compartida y la toma de decisiones, con el propósito de promoverlas y llevarlas a la práctica dentro de la institución.

Para conseguir eficacia y eficiencia en las instituciones públicas y privadas, se requiere formular e implementar modelos de gestión que ayuden a ordenar y organizar los elementos, factores y recursos en un plan previamente establecido.

La administración existe en todas las actividades del ser humano, y por ende está en todos los niveles jerárquicos de las instituciones y empresas. Sin embargo, en algunas instituciones públicas los procesos organizacionales no toman en consideración las ventajas que les pueda brindar los sistemas organizativos como un todo, los cuales permitiría ahorro de tiempo, esfuerzo y optimización de los recursos.

De la importancia que reviste la calidad de servicio y el impacto que de ésta deviene como producto del comportamiento humano, nace la necesidad de buscar vías razonables y adecuadas de la gerencia, ya que de no encontrar soluciones, podría surgir un resquebrajamiento en las relaciones institucionales.

En función de estas consideraciones se formula el presente trabajo de investigación, cuyo objetivo principal es Diseñar un Modelo de Gestión para una Unidad Administrativa bajo el Enfoque de Calidad de Servicio de la Oficina de Recursos Humanos (en lo sucesivo R.R.H.H) del Instituto Nacional de Transporte Terrestre (en lo sucesivo I.N.T.T), institución de carácter público, que se encarga de dictar pautas en materia de registro automotor y de conductores a nivel nacional. El diseño persigue mejorar los servicios prestados y actualizar procesos en el ámbito del comportamiento humano, para ello se requiere promover a nivel de todos los entes público, un tipo de organización capaz de ofrecerle a sus miembros la mejor disposición para orientar su participación e integración grupal, partiendo desde las unidades administrativas superiores hasta las subordinadas, promoviéndose de esta manera el desenvolvimiento de quienes en ellas actúan, incentivando su participación en la toma de decisiones, siempre relacionadas con las políticas de la institución y haciendo énfasis en el nivel de desempeño de la coordinación administrativa.

El presente trabajo de investigación se estructuró en seis capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I: El Problema. Comprende el planteamiento del problema; consiste en la delimitación de la problemática, partiendo de lo general a lo

específico; como punto de inicio para concretar y llevar a la práctica posibles propuestas que le permitan a la División de Nóminas y Prestaciones Sociales de la Oficina de R.R.H.H del I.N.T.T, implantar un modelo de gestión enfocado en la Calidad de Servicio, acorde a las necesidades e intereses de los distintos actores sociales que conforman la Institución. Así mismo, se justifica la importancia de la investigación, basándose en su trascendencia como elemento clave, sin obviar los beneficios que ofrece ante la búsqueda de alternativas de solución al problema planteado.

Capítulo II: Marco Teórico. Representado por los antecedentes de la investigación y las bases teóricas. Se precisan los estudios previos sobre la problemática planteada y se promueven planteamientos teóricos relacionados con calidad de servicio tales como: tipos de clientes, factores, estructura, misión y visión organizacional, relaciones interpersonales, valores, motivación al logro, comunicación, conflicto, toma de decisiones y un análisis del entorno de la institución objeto de estudio. Con este basamento teórico, se logró confirmar la importancia de la investigación y la conexión de estas conceptualizaciones con la Calidad de Servicio dado en la División de Nóminas y Prestaciones Sociales de la Oficina de R.R.H.H del INTT.

Capítulo III: Marco Metodológico. Referido al tipo y nivel de la investigación; la población, el instrumento de recolección de datos; sistema de variables y su respectiva operacionalización, así como la validación y la confiabilidad de los instrumentos aplicados a la población objeto de estudio. Con ello se pretendió reconocer el tipo de procedimiento empleado en la investigación.

Capítulo IV: Análisis de Resultados. Se describen detalladamente y desde un punto de vista cuantitativo y cualitativo. Los instrumentos aplicados al personal de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales de la Oficina de R.R.H.H del I.N.T.T, con el fin de recabar la información que fue analizada y decodificada, para su posterior interpretación y, finalmente, los resultados obtenidos a través del contraste de las diferentes variables de estudio, por medio de las cuales se canalizó de manera significativa el nivel de desempeño de los sujetos investigados, para observar la correspondencia de una variable con la otra en el momento de propiciarse el hecho investigado.

Capítulo V: Conclusiones. En la cual se señalan las respectivas observaciones y hallazgos de la investigación.

Capítulo VI: Propuesta. Con base en el proceso investigativo y los resultados obtenidos, se diseño la propuesta.

## **1.1. Planteamiento del Problema.**

La Oficina de R.R.H.H del I.N.T.T, es responsable de proveer, mantener y desarrollar de manera eficaz y eficiente el talento humano calificado, requerido para el logro de las diferentes metas y objetivos de la Institución.

En el año 1999, fue creada la División de Nóminas y Prestaciones Sociales, como consecuencia del debilitamiento de su modelo de gestión, anteriormente era un servicio administrativo que prestaba la Unidad de Recursos Humanos, adoleciendo de muchos vicios, siendo uno de los principales la falta de información con relación a los servicios que proporcionan los distintos departamentos del instituto, ocasionando, pérdida de tiempo y demora en la realización de los trámites administrativos. La emisión de recibos de pagos era centralizada lo cual ameritaba la salida del personal de las distintas dependencias hacia la sede principal en búsqueda de estos, trayendo como consecuencia la necesidad de ausentarse de sus puestos de trabajo, dada la relación espacio-tiempo que separan la ubicación física de ambas dependencias, entre otras.

Entre las funciones que tiene esta División se pueden señalar: cumplir con los objetivos, planes y metas de su competencia, a fin de garantizar un control de gestión eficiente y productiva. Coordinar y controlar la ejecución de las actividades relacionadas con la administración de las diferentes nóminas presentes en la institución. Tramitar los pagos del personal adscrito a la Institución, conforme a la normativa legal vigente. Coordinar con el Cuerpo Técnico de Vigilancia de Transporte Terrestre, toda actividad relacionada con las nóminas de

personal. Ejecutar toda actividad relacionada con la administración de las prestaciones sociales de los trabajadores y funcionarios, activos y egresados en coordinación con el Área de Bienestar Social y Relaciones Laborales, (a Nivel Nacional). Coordinar y supervisar la administración del régimen de pensiones y jubilaciones, de acuerdo a la normativa que rige la materia. Coordinar y supervisar la emisión de las diferentes constancias solicitadas por los funcionarios y trabajadores activos y egresados de la Institución (a nivel nacional). Elaborar y emitir oportunamente los recibos de pago, para el personal adscrito a la Institución (a nivel nacional).

Dada la complejidad de las funciones que cumple la División de Nóminas y Prestaciones Sociales, se aumenta por la falta de mecanismos sistematizados que faciliten la labor ante el requerimiento de sus clientes internos. Aunado a ello, se observa otro inconveniente presente en la División, como es la falta de una tecnología de punta que permita dar celeridad en los procesos administrativos.

Ahora bien, la tendencia actual de la sociedad occidental, tanto en sector privado como público, es la adopción de modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen. De esta manera, un modelo de referencia para la administración y gestión de una institución permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la misma.

En atención a lo expuesto, actualmente la situación estructural y operativa de las instituciones públicas en Venezuela amerita una revisión urgente, enfocada en la aplicación de modelos gerenciales que sirvan para reorientar las políticas y estrategias más idóneas, con el fin de restablecer los sistemas operativos y conducirlos al mejoramiento.

Por otra parte, los estándares para el desarrollo del país han sido cambiados y no se ha manejado una filosofía propia que la identifique. En lo que respecta al área administrativa, contable y gerencial los estándares aplicados han dado resultados en algunas empresas privadas, debido a que se han formulado planes vinculados para su crecimiento. Por el contrario las instituciones públicas han diseñado políticas y estrategias que están bien planteadas en teoría, pero que en la práctica no ha tenido la consistencia y persistencia para obtener los mejores resultados, debido a la falta de presupuestos justos, coherentes y de sentido común en su aplicación.

En consecuencia, surge la ofensiva en el campo de los servicios, antes, durante y después de la venta de productos, pero también en el sector de servicio propiamente dicho: banca, transporte, turismo, servicios públicos, hotelería, entre otros.

La oleada de los servicios es tanto más importante si se toma en cuenta que en países avanzados del mundo, el sector servicios representaba para su economía el de mayor desarrollo, como se evidencia por ejemplo: “65% del PNB en

Francia, 70% en los Estados Unidos y un 56% en Alemania” (Horovitz, 1990, p.xi)

Cabe considerar que la presencia de la administración de recursos humanos en una organización, es sumamente importante debido a que cada departamento se encarga de seleccionar, contratar, emplear y mantener a sus empleados. Su función principal implica controlar la relación que existe entre la organización y los empleados.

Ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio y el rápido movimiento en búsqueda de la calidad y la productividad, se evidencia de manera clara que la principal ventaja competitiva de las empresas, se deriva de las personas que laboran en ellas. Las personas producen, venden, atienden al cliente, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, gerencian y llevan los negocios de las empresas.

En este orden de ideas, en los últimos años los medios de comunicación social le han dado cada vez más importancia a lo que la industria y el comercio occidental deben hacer para obtener, retener o recuperar una posición de ventaja en los mercados mundiales. “Mejoramiento de la Calidad y Productividad, Gerencia Participativa, Control Estadístico de Procesos, Justo a Tiempo y los Círculos de Calidad” (Conway, 1994, p.1); se han convertido en conceptos de moda en todas las corporaciones norteamericanas. Es, por supuesto, positivo que los Estados Unidos desde hace algún tiempo haya comenzando a tomar conciencia sobre la calidad y las formas de mejorar su posición competitiva. El problema no

reside en tener conciencia de la calidad o la capacidad para usar exitosamente técnicas especiales para mejorarla, sino en el fracaso de la gerencia para crear un nuevo sistema caracterizado por un cambio de paradigma en la tecnología gerencial.

Por consiguiente, en la estructura organizativa se establecen los papeles que deben desempeñar las personas en su ambiente laboral, cuyo propósito es ayudar a crear un ambiente armónico para la actividad humana.

En un mundo globalizado y competitivo, la orientación y atención al cliente es un factor fundamental. En Venezuela, ésta es una debilidad importante de la cual se lamentan de manera consistente las empresas de servicio más variadas, sobre todo en épocas de crisis y mayor competencia. Empresas, entre otras, de comida rápida, servicios básicos, turismo, además de tener problemas de alta rotación de personal, suelen tener muchas dificultades para que sus empleados logren comunicarse con amabilidad y cortesía, con los clientes que a estos recurren.

Esto se debe a razones de carácter cultural, lo que se refiere Granell, (1997 p.44) “en ocasiones, la escasa orientación y el trato poco cortés con el extraño parecieran ser contrapuestos con la jovialidad y sociabilidad del venezolano”. Esta contradicción podría ser infundada. El visitante que llega a Venezuela quizás le sorprenda cierta apatía y hasta descortesía con la cual podría ser tratado por un funcionario público. Es muy probable que no lo mire a la cara, que apenas le

salude y que hasta le devuelva de manera descortés algún documento que le ha solicitado.

El estereotipo del funcionario público, es generalizado y negativo. Si bien es cierto que las opiniones provenientes del mismo sector público son menos extremas, los calificativos son muy consistentes. Los propios gerentes del sector público distinguen bien entre el trabajador venezolano que se desempeña fundamentalmente en el sector privado y el funcionario público. No obstante, es conveniente aseverar que ambos pertenecen a la misma cultura de país y han sido expuestos a valores familiares y sociales muy semejantes. Ello hace pensar en el sector laboral como elemento adicional que refleja la importancia del impacto del entorno sobre la conducta de la gente.

El funcionario público, es decir, el empleado en oficinas gubernamentales, “es visto como flojo, irresponsable, indisciplinado, inconstante, autoritario, ambicioso, centralizador, intolerante, rígido, altanero, egoístas y se le percibe como muy deshonesto”. (Granell, 1997, p.118)

En Venezuela, el negocio de los servicios ha sido poco entendido. Se piensa que servir al cliente es algo que se hace como un favor para el amigo; pero, por otra parte, incurrir en costos para servir mejor al cliente, como ofrecer garantías o aceptar la devolución de productos defectuosos, es algo inconcebible.

Se puede inferir que esta consecuencia se debe a que Venezuela ha vivido una importante transformación desde hace más de 10 años, teniendo una economía regulada y protegida, donde todos los servicios están subsidiados

(teléfono, electricidad, agua, entre otros). Igualmente, los vehículos, gasolina, transporte público, vialidad, educación, seguridad, salud, entre otros. Se puede afirmar, que la mayoría de los servicios están bajo el monopolio del Estado y parte en manos de los privados.

Esta característica monopólica, con poca o ninguna competencia de los prestadores de servicios, es perjudicial para el mercado ya que trae como resultado la no satisfacción de los clientes. Actualmente, se puede tener una competencia cada vez mayor en los servicios, sin embargo, abrir la economía es fácil, pero abrir la mente a una economía de mercado con una competencia creativa y permanentemente innovadora de empresas de servicios es un reto nada fácil.

Dentro de estas instituciones públicas dedicadas a los servicios se encuentra el I.N.T.T, organismo autónomo, con dependencia administrativa del Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Interiores y Justicia, creado, con el objeto de planificar, controlar, ordenar y asesorar en materia de transporte terrestre a los órganos competentes y a la ciudadanía en general. Este desde su creación como Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, arrastro consigo una serie de vicios generados por el Servicio Autónomo de Tránsito Terrestre (S.E.T.R.A), entre los cuales destacan: carencia de una filosofía de gestión, falta de personal calificado, falta de atención al cliente, necesidad de una buena comunicación entre sus servidores y público en general, además una buena gerencia calificada, entre otras. Lo que trajo como consecuencia la falta de atención a sus clientes internos y externos. Estos aspectos condujeron a la necesaria reconfiguración de su estructura, dándole paso a una organización

moderna de vanguardia tecnológica, con una filosofía de gestión adaptada a las necesidades de sus clientes que poco a poco ha ido engranando todos sus factores políticos, económicos, culturales y legales. Es así que en la última década, ha experimentado cambios importantes especialmente en su constitución jurídica, dejando de ser un Servicio Autónomo desarticulado.

Sin embargo, los procedimientos llevados en la actualidad en la División de Nóminas y Prestaciones sociales, de la Oficina de R.R.H.H de dicha institución, en lo que respecta especialmente a la calidad del servicio brindada a empleados de la institución cliente interno (empleado de la institución), pareciera no responder a los requerimientos esperado por los mismos, quienes aspiran que el servicio prestado sea lo más cercano a los aspectos a los planteados por Puente, (2005, p.16) entre los que cuentan:

El primer requisito es que todos los departamentos conozcan el proceso de entrega de valor al cliente.

En segundo requisito, se deben seleccionar empleados ideales que puedan desempeñar, según sus capacidades, cada una de las funciones. Esto exige un riguroso proceso de selección, en el cual cada empleado demuestre sus habilidades y sea escogido con base a la capacidad para amoldarse a las exigencias del proceso y su orientación al servicio; por supuesto, a la selección se debe añadir la formación continua de los empleados.

Como tercer requisito, se debe disponer de todos los elementos necesarios de la escena o perceptibles. Lo que Viloria, (2000, p.33) señala como “el capital

estructural, todo lo referido a equipos, programas, bases de datos, estructura organizativa, imagen corporativa, patente y lo relacionado con la capacidad organizacional que apoya la productividad de sus empleados”.

Por último, es necesario revisar continuamente el proceso, informando y recopilando los aportes de los empleados, lo cual resultará muy útil para el entrenamiento de nuevos trabajadores, quienes preparados podrán tener así una visión global del proceso y practicar antes de ocupar los diferentes puestos.

Cabe señalar, que el Investigador es funcionario de la institución; y observador directo del fenómeno a estudiar. Resalta que con los factores anteriormente mencionados todavía existen controles estrechos que impiden un adecuado enfoque de la Calidad de Servicio, el cual está totalmente deformado. Por una parte, el Gerente y los Líderes de Área responsable de la atención al cliente, trabajan más para complacer al jefe, no así para satisfacer al cliente interno. Muchos de los requerimientos o consultas que son elevados a las distintas Divisiones son respondidas con múltiples razones de porqué no complacerlo, en lugar del deseado como satisfacer el requerimiento; por otra parte, la calidad de servicio nace en la sala de dirección, no en la actividad que realizan los empleados.

En base a las observaciones realizadas, se aprecia en algunos casos que los clientes internos, perciben la falta de actitud positiva de servicio por parte de los empleados de la referida División; esto significa que no sienten la disposición

de quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o requerimientos de la manera más eficientes.

En oportunidades el cliente interno califica que tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los servicios que ofrece, si domina las condiciones y estrategias para atender al usuario, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para pedirle alguna orientación. La calidad de servicio no es un asunto del personal, es un asunto de la gerencia, la cual crea la cultura, los sistemas y las condiciones donde éste personal trabaja. Actualmente, se tiene que el enfoque es obtener ganancias de corto plazo, se considera que la garantía y el personal constituyen barreras para que los que reclaman no lleguen a la Gerencia se asume que la gente es desechable, la movilidad laboral impide contar con gente que establezca una relación saludable con el cliente interno y le de respuestas coherentes y con conocimiento.

Por consiguiente sigue imperando una organización con estructura centralizada en la cual existe unos o pocos centros de decisión, caracterizado por un modelo autoritario y jerarquizado de autoridad y poder. En términos generales la mayoría de los Gerentes y Líderes de Área son quienes deciden y ordenan a sus subordinados la ejecución de tareas ya establecidas de antemano por ellos, en el tiempo que fije y con las características también indicadas por los mismos. Desde luego, no se preocupan por informar a sus subordinados las razones de esa orden y cómo esta se conecta dentro del cuadro general de la organización.

Por otra parte, los Gerentes y Líderes de Área consideran que su finalidad consiste en dar órdenes, mientras la obligación de los demás es seguirlas. Con frecuencia denotan una arrogancia exagerada, creen tener siempre la razón; piensan que los demás son limitados en aspectos tales como: conocimiento, inteligencia, creatividad, sentido de pertenencia, vocación de servicio, etc. Prestan poca atención al comportamiento humano para dedicarse a los aspectos técnicos y administrativos.

Generalmente, piensan que la función humana se reduce a pagar las nóminas y a cumplir con los requisitos legales respectivos.

En consecuencia, el propósito de presente investigación es Diseñar un Modelo de Gestión bajo el enfoque de Calidad de Servicio para la División de Nóminas y Prestaciones Sociales que depende de la Oficina de R.R.H.H del I.N.T.T. Para ello se abordaran los diferentes temas referidos a la Calidad de Servicio.

Del planteamiento del problema, se derivan los siguientes cuestionamientos.

- ¿Qué servicios presta la División de Nóminas y Prestaciones Sociales de la Oficina de RRHH del INTT.?
- ¿Cuáles son los problemas administrativos que influyen en la prestación de un servicio de calidad al cliente interno en la División de Nóminas y Prestaciones Sociales de la Oficina de RRHH del INTT?

- ¿Es la disposición de trabajo del personal de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales de la Oficina de RRHH del INTT, indispensable para resolver situaciones problemáticas con los clientes y prestar un Servicio de Calidad?
- ¿Cuál es el nivel de exigencias en optimidad que exige la División de Nóminas y Prestaciones Sociales de la Oficina de la RRHH del INTT.?

## **1.2 Importancia y Justificación del Problema**

La formación de las personas compete a muchas instituciones e instancias. Al referirse a calidad de servicio representa para el I.N.T.T un rol de mucha importancia y polémica. Venezuela transita por un proceso de transformación en su marco legal, político, económico y social asumiendo la educación como un derecho humano y deber social de toda persona, sin ningún tipo de discriminación, haciendo énfasis en los sectores más vulnerables de la población, de allí la pertinencia de la equidad como principio ético-político.

Bajo estas consideraciones, toda institución requiere de un Talento Humano preparado, participativo y con sentido de pertenencia, lo cual se logra mediante un ambiente óptimo, favorables relaciones de comunicación formal e informal, aumento de capacidades de liderazgo y toma de decisiones, así como la motivación intelectual de sus miembros. En relación a ello, debe existir en la institución una atención y servicio al cliente, donde los integrantes de la misma conjugan su potencial humano con sus intereses y aspiraciones, lo que implica a su vez contar con un lugar de trabajo en el que predominen características

particulares que se requieran para la orientación filosófica de la gestión que posee la organización y de la cual cada miembro es responsable en el desenvolvimiento de sus funciones y asignaciones institucionales.

Desde esta perspectiva, la trascendencia del estudio radica en que al establecer los requerimientos necesarios en lo que respecta a la calidad del servicio y atención al cliente que presta la División de Nómina y Prestaciones Sociales, se detectará el grado de satisfacción o no por parte de los actores involucrados, y por medio de este, hacer las recomendaciones pertinentes para un mejor desarrollo de la misma y en consecuencia de la institución en estudio, de manera que contribuya a generar la armonía entre todos los elementos que la integran.

Por otra parte, esta investigación reviste importancia por cuanto servirá posteriormente como marco referencial para futuras investigaciones de esta división o de cualquier otro departamento que conforman la institución o ente público interesado en el tema, ya que como organización prestadora de servicio público recae en ella un amplio compromiso hacia la colectividad que a través del trabajo se comprendan la importancia de la satisfacción del cliente apto para el aceptación de los diversos actores sociales que conforman la institución (personal administrativo, técnico y de servicios, proveedores y usuarios en general).

En este orden de ideas, la investigación se justifica porque atiende elementos fundamentales de la administración en las organizaciones, la cual va en estrecha relación con la calidad de servicio, debido a que responde a las necesidades e intereses de los participantes de este proceso, además es enfocada

con una óptica científica que permitiera encontrar soluciones viables en el marco de su contexto. En este sentido, se hizo necesario y pertinente diagnosticar la situación problemática en la propia realidad; para que se convierta en una alternativa válida en el momento de buscar solución al problema estudiado; y poder así orientar sus acciones con probabilidades de éxito.

Cabe destacar que la propuesta de un Modelo de Gestión bajo el Enfoque de Calidad de Servicio para la Oficina de la R.R.H.H. del I.N.T.T. surge de la experiencia obtenida durante doce (12) años de servicio en la misma, donde además de observar la desmotivación y poca integración por parte de los empleados de la división antes mencionada. Se sostuvo conversaciones con los supervisores inmediatos, así como con el tutor y el profesor de seminario de tesis, quienes sugirieron su estudio. Es así, que nace el entusiasmo y motivación por la investigación, la cual puede ser considerada pertinente en la medida que pretende no sólo solucionar la problemática planteada, sino que aspira generar directrices que permitan naturalmente reflexionar y realizar una mirada retrospectiva acerca del conocimiento de las características de la institución y por ende de la división; y a mejorar el desempeño de los empleados en el marco de unas óptimas relaciones socio-laborales.

En fin, el gran valor que tiene esta investigación para el autor, sirvió de fundamento para el desarrollo personal y en vías de un crecimiento profesional en la Licenciatura en Educación, de la Universidad Central de Venezuela. Sobre todo como parte del personal que labora en el I.N.T.T, motive y sirva de eje en la búsqueda de orientar por medio de la misma institución una renovación de

compromiso personal y colectivo, para la construcción de una civilización de paz para una sociedad más justa y libre.

### **Limitaciones**

La mayor limitación encontrada para la realización de la investigación fue la resistencia del personal que labora en la unidad objeto de estudio para responder el cuestionario. Le correspondió al investigador explicar el objetivo del instrumento y el alcance de la investigación, además de garantizar el anonimato de la identidad de los encuestados. Pues los mismos manifestaban temor de responder el cuestionario debido a posibles sanciones derivadas de responder dicho instrumento.

### **1.3 Objetivos de la Investigación.**

**1.3.1 Objetivo General:** Diseñar un Modelo de Gestión bajo el enfoque de Calidad de Servicio para la División de Nóminas y Prestaciones Sociales de la Oficina de R.R.H.H del I.N.T.T.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos:**

- Analizar el actual modelo de gestión imperante en la Oficina de R.R.H.H del I.N.T.T.
- Determinar los factores que inciden en el comportamiento organizacional de la Oficina de R.R.H.H del I.N.T.T.
- Identificar las estrategias de calidad demandadas para la prestación del servicio en la División de Nómina y Prestaciones Sociales de la Oficina de R.R.H.H del I.N.T.T.
- Presentar una propuesta de Modelo de Gestión bajo el enfoque de calidad de servicio en la División de Nómina y Prestaciones Sociales de la Oficina de R.R.H.H del I.N.T.T.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes se refieren a investigaciones previas que han sido realizadas respecto al tema objeto de estudio. En este sentido, fueron revisadas las siguientes investigaciones.

Medina, H. (2008). Diseño de un Programa de mejoramiento de la Calidad de Servicio en la Sección de la Caja (Extensión Escuela de Educación). Realizó un trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Licenciado en Educación en la Universidad Central Venezuela. Cuyo objetivo general fue Diseñar un programa gerencial de mejoramiento de calidad del servicio que presta la Sección Caja Extensión Escuela de Educación (S.C.E.E.E). Siendo los objetivos específicos, 1) Identificar los problemas administrativos que influyen en la prestación de un servicio de calidad al cliente en la S.C.E.E.E. 2) Determinar las estrategias de mejoramiento de calidad de servicio que se adapten a la S.C.E.E.E. 3) Establecer estrategias de calidad requeridas para la prestación del servicio de la S.C.E.E.E. 4) Formular una propuesta orientada al mejoramiento de procesos gerenciales de la calidad de servicio de la S.C.E.E.E. Y como último 4) Proponer un programa gerencial de mejoramiento de la calidad de servicio para la S.C.E.E.E. En efecto a los resultados obtenidos el autor recomienda la ejecución del programa, con la finalidad de percibir a corto plazo el mejoramiento de la calidad de los servicios e incrementar la satisfacción de los clientes mediante la reestructuración de las técnicas tradicionales de gestión. Al igual resalta la importancia del seguimiento y evaluación de este tipo de propuesta debido a que permitirá determinar si la misma cumple con las exigencias de la Escuela de

Educación, para luego implantar los correctivos apropiados que se requiere para perfeccionar los lineamientos gerenciales con una perspectiva más dinámica, centrada en la utilización de los recursos disponibles y en la consecución de las metas establecidas como es la potenciación y el desarrollo de la institución como organización.

Otro trabajo consultado fue el de Andrade, U. (2005). Propuesta de un Plan de Formación para mejorar la Calidad del Servicio de Atención al Cliente del Departamento de Crédito y Cobranzas de Laboratorios Vargas, S.A. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Educación en la Universidad Central de Venezuela. En el cual refleja como objetivo general, Diseñar un Plan de Formación como propuesta para mejorar la calidad de servicio de atención al cliente que presta el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas de la Empresa Laboratorios Vargas, S.A., a fin de dar respuesta a la necesidad que se deriva de la generación de competencias humanas para servir al cliente y el manejo de la plataforma tecnológica a través de la cual se presta el servicio. Siendo los objetivos específicos, 1) Realizar un estudio diagnóstico del proceso de atención al cliente de Departamento de Crédito y Cobranzas de Laboratorios Vargas, S.A. 2) Determinar la percepción y expectativas del cliente respecto al servicio de atención ofrecido por el Departamento de Crédito y Cobranzas de Laboratorios Vargas, S.A. 3) Detectar debilidades de formación en el personal del Departamento, con respecto a: los conocimientos del proceso de crédito y cobranzas, actitud para el servicio de atención al cliente, manejo de herramientas de soporte tecnológico para el servicio al cliente. Y como ultimo objetivo

especifico 4) Elaboración de un Plan de Formación como propuesta para mejorar el servicio de atención al cliente del Departamento de Crédito y cobranzas de laboratorios Vargas, S.A. Técnica utilizada en la obtención de datos arrojados por medio de encuestas y entrevistas, según fuera el caso, aplicadas a la población en estudio. La misma se realizó sobre la base de una investigación de campo, de nivel exploratorio, con una población finita conformada por actores, involucrados en el proceso que desarrolla el departamento anteriormente citado. Llegando a la conclusión de detectar la inexistencia de planes de formación en la empresa. Carencias de competencias en los trabajadores que les permitieran ofrecer un servicio de calidad y satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes. Identificación de tres áreas críticas de mejoramiento: necesidad de capacitación en el área de crédito y cobranzas, necesidad de desarrollar actitudes para un mejor servicio y la necesidad de capacitación y adiestramiento en el uso de las herramientas tecnológicas. El desconocimiento por parte de los trabajadores del Departamento de Crédito y Cobranzas acerca de la importancia del cliente para la función que desempeñan. La propuesta de un plan de formación que contenga el conjunto de lineamientos y las estrategias a emplear en el desarrollo de un proceso e enseñanza-aprendizaje. En cuanto a las recomendaciones establecidas por la investigadora se encontraron: el agilizar la entrega de información a los clientes, tanto internos, como externos. Mejorar el flujo de información dirigida a los clientes internos, a fin de que los mismos estén al tanto de las negociaciones extraordinarias entre la empresa y el cliente. Mantener al día los estados de cuenta de los clientes a fin de que la información sea confiable. Elaborar perfiles de cargo

y descripción de funciones del departamento. La realización periódica de encuestas de opinión al cliente para conocer su apreciación acerca del servicio recibido por parte del departamento de crédito y cobranzas.

Cortés, H. (2005): Presentó un trabajo titulado, Modelo de Calidad de Servicio para la Unidad Reclamos de Facturación Residencial de CANTV. Para optar por el título de Lic. En Educación en la Universidad Central de Venezuela, titulado. En el se trató como Objetivo General; una Propuesta de un Modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio para la Unidad Reclamos de Facturación Residencial de CANTV. Siendo los Objetivos Específicos; el Diagnosticar la situación actual de atención al cliente de la Unidad reclamos de facturación residencial de CANTV. Diseño de un modelo organizativo y gerencial orientado al mejoramiento continuo del servicio que ofrece. La presente investigación está definida cómo de campo, cualitativo, debido a que en la misma se efectuó un análisis sistemático de un problema de la realidad de la empresa. Contó con una muestra de veinte personas que conforman la Unidad de Reclamos de Facturación Residencial de CANTV. Llegando la investigadora a la conclusión de la calidad de servicio que se presta actualmente no es lo suficientemente satisfactoria, desde el punto de vista de los empleados de la unidad y de los clientes. Se identificó que la unidad se debe comprometer para proveer verdaderamente un servicio de calidad involucrando a todos los actores sociales pertinentes. Las metas de la calidad del servicio son específicas y se basan en los requerimientos de los clientes. La unidad debe ser receptiva hacia cada una de las exigencias de los clientes, a fin de atender sus necesidades en el menor tiempo posible. Y

estableciendo, como recomendaciones en pro de canalizar cada una de las debilidades anteriormente descritas, es que se genera la propuesta de un Modelo para la Gestión de la Calidad de servicio para la Unidad Reclamos de Facturación Residencial de CANTV. Reeducar a los trabajadores desde sus mismos puestos de trabajo, con el fin de buscar la transformación, con el cumplimiento y desarrollo del modelo para la Gestión de la Calidad de Servicio para la Unidad Reclamos de Facturación Residencial de CANTV.

En resumen, los antecedentes de los trabajos de investigación revisados y analizados, aportaron al investigador los elementos teóricos, metodológicos; así como elementos que permitieron visualizar el estado de los estudios realizados en el campo de la calidad de servicio, su aplicación práctica y los resultados obtenidos

Igualmente la revisión de los trabajos que sirvieron de antecedentes permitieron visualizar los instrumentos utilizados y su aplicación para obtención de datos e información relevante, que contribuyeron con los resultados obtenidos.

En el caso de la presente investigación sirvieron además como guía para la construcción del modelo propuesto

## **2.2 Bases Teóricas**

Antes de entrar a considerar los elementos que caracterizan un modelo de gestión para una unidad administrativa bajo el enfoque de la calidad de servicio, es necesario analizar el entramado de conceptos que lo rodean. El mismo puede ser clasificado de la siguiente manera. Por un lado, los conceptos de los cuales se deriva, entre los que destacan calidad, servicio, características, principios de la gestión de calidad, beneficios de la gestión de calidad, satisfacción del cliente, ciclo de la calidad de servicio, entre otros y por otro lado los postulados que se consideran necesarios e inherentes a una prestación de servicios de calidad, entre los que cuenta; las relaciones interpersonales, la motivación al logro, la comunicación, el manejo de conflictos, la toma de decisiones y el trabajo en equipo.

En resumen, la elaboración de un modelo de gestión para una unidad administrativa bajo el enfoque de la calidad de servicio representa la unión de una serie de elementos que concatenadamente deben conducir al logro de los objetivos previamente establecidos.

La calidad ha sido considerada como uno de los principales activos con los que cuenta toda organización para mejorar su posición competitiva en un mundo globalizado.

### **2.2.1 Calidad**

Es inevitable definir la calidad si antes referirnos a la definición dada por Deming E, (1989) el cual plantea que “la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia la mejora continua” (p.6).

Sin embargo existen otros teóricos que han definido la calidad como “la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente” (Juran, J., 1990 p.3).

Horovitz J. (1990) define la calidad como “el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad” (p.1).

Desde esta perspectiva, la calidad tiene relación con la satisfacción de las necesidades de los consumidores, cliente o usuarios. Es decir, con las necesidades o el gusto de personas que crean una demanda para un producto. Pero, sobre todo, calidad “es el resultado de un proceso de gestión integral que abarca todas las etapas de un proceso para llegar a producir un producto o servicio”. (Lepeley 2003 p.15).

Como resultante de lo preliminar se tiene que la calidad es un camino y no un destino; y es necesario hacer referencia de ello si se quiere lograr una vinculación directa con la filosofía de gestión (misión, visión y valores de nuestra institución) para lograr los objetivos de la misma.

### **2.2.1.2 La Importancia fundamental de la Calidad**

Como anterior se ha señalado, la calidad en forma general es satisfacer las necesidades de los clientes, esto trae como resultado que se produzca en las organizaciones la importancia de tener calidad en todas ellas.

Se hace de vital importancia la prestación de los servicios con un alto nivel de calidad. Ya que son ellos los que reflejan la imagen y reputación de la organización; al tener una imagen positiva ante los clientes, se aceleran las ventas de nuevos productos y servicios, se mantiene a los clientes satisfechos, se atraen a nuevos consumidores y se hace más fácil el reclutamiento de empleados.

También es necesario señalar que no solo la imagen positiva del servicio que se preste logra ser el bastión fundamental para llegar a la calidad como aspecto base de una institución prestadora de servicios. Es significativa la participación de la institución en el mercado, al aumentar las ventas de los productos y servicios con precios competitivos, productos innovadores y cada vez más perfeccionados, y así el mercado reconoce la marca creando una confiabilidad hacia los productos fabricados y servicios otorgados, con un mínimo de defectos.

### **2.2.1.3 La calidad orientada al cliente**

Todos los atributos de los productos y servicios que aporte valor al cliente y contribuyan a su satisfacción y preferencia han de ser incorporados a los sistemas de calidad. El valor agregado, la satisfacción y la presencia pueden estar influidos por muchos factores del conjunto de las compras que realiza el cliente,

de la propiedad de los bienes y de las experiencias de servicios. Esto implica una relación entre la empresa y el cliente la confianza en los productos y servicios que lleva a la lealtad y la preferencia. Es por ello y parafraseando lo señalado por Ivancevich (1996, p.21) “El cliente es quien juzga la calidad”, juzga porque es exigente a la hora de realizar sus demandas de bienes y servicios y sobre todo posee criterios validados para identificar un buen servicio.

En lo que respecta a la unidad objeto de estudio, existen algunas deficiencias en cuanto a la orientación de servicio que debe prestar su personal a los clientes ya que por razones de conocimiento en el nivel táctico o funcional, generando obstáculos para que el personal subordinado no preste un servicio de calidad.

#### **2.2.1.4 Implementación de la Calidad**

La implementación de un modelo de gestión sitúa a la organización en una dirección que comienza por:

- Diseñar un camino hacia la calidad.
- Garantizar el apoyo de la alta gerencia en el programa institucional de calidad.
- Informar a las personas que trabajan en la organización sobre los nuevos principios que sustentan la calidad y capacitarlos en el uso de técnicas de para mejor la calidad.
- Formación de equipos de especialistas en gestión de calidad que dirijan y faciliten la implementación del proceso.
- Difundir la gestión de calidad en todos los niveles de la organización.
- Focalizar la misión y los objetivos en conocer a los clientes y sus necesidades.
- Desarrollar una cultura organizacional orientada al cliente.
- Promover creatividad, innovación y experimentación con procesos dirigidos a aumentar la calidad.
- Reconocer y recompensar los logros de calidad.

- Evaluar permanentemente con el propósito de mejorar en forma continua. (Lepeley, 2003, p.33).

En tal sentido, se refiere que para implementar, gestionar y supervisar la calidad del servicio, en lo que se refiere a la División de Nómina y Prestaciones Sociales, resulta primordial separar los elementos que están fuera del alcance de los clientes de aquellos que ya lo están, puesto que puede llegar a dominar la calidad de los primeros tratándolos de la manera más automática posible.

Antes de seguir desarrollando este capítulo se debe considerar definir quien o quienes son los clientes. Son “todas aquellas personas sobre quienes repercuten nuestros procesos y productos” (Juran, 1990, p.7). Esas personas incluyen tanto los clientes internos como los externos.

**Clientes externos:** “Se utiliza aquí para indicar las personas que no forman parte de nuestra empresa pero sobre quienes repercuten nuestros productos” (Juran, 1990, p.7).

**Clientes internos:** “quiere decir personas u organizaciones que forman parte de nuestra empresa” (Juran, 1990, p.7).

Una vez definido este punto se continúa con el desarrollo de las bases teóricas.

### **2.2.2 Servicio**

Cuando se hace referencia en el presente trabajo de investigación a los servicios, es por que representan una figura esencial ya que lo que se quiere lograr es el desarrollo de un modelo que aplique la prestación de los servicios con alto

nivel de calidad, alcanzando la satisfacción de los clientes (internos – externos) involucrados en el proceso.

Es por ellos que se aproxima a una definición de servicios “como el conjunto de acciones intangibles dirigidas a satisfacer las necesidades del cliente” (Zeithaml, 1993, p.17). Al referirse a la parte intangible de los servicios, son poco o nada materiales, solo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos, el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume.

Es 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. (Horovitz, 1990, p.2)

Por otra parte Stanton, (citado por Cortes, H. 2005, p.19) define servicio como:

“aquellas actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que dan satisfacción a deseos y que no están necesariamente ligadas a la venta de un producto o servicio. Producir puede o no requerir el uso de bienes intangibles, sin embargo, cuando se requiere ese uso no hay una transferencia de título (propiedad permanente) a estos bienes intangibles”

En consecuencia a lo anteriormente planteado, se hace necesario que el personal de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales de la oficina de R.R.H.H. del I.N.T.T. logre internalizar que el servicio es el conjunto de requerimientos que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

Finalmente es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. Se trata de un problema de métodos y no de simple cortesía. En tal sentido, se deberá tener presente las características del mismo.

En conclusión y de acuerdo a los conceptos antes expuestos se puede decir que los productos son bienes materiales tangibles, mientras que un servicio presenta características que lo hacen intangibles.

#### **2.2.2.1 Características del Servicio:**

Es preciso entender perfectamente las diferencias que existen entre productos y servicios, como se especifico en el punto anterior. Ivancevich J, (citado por Cortes H, 2005, p.19) señala que “estas diferencias influyen decisivamente en la manera en que los servicios se producen y administran”.

Los servicios se caracterizan por su intangibilidad al no ser percibidos por los sentidos de la vista, del oído, gusto, tacto y olfato.

Por la inseparabilidad, ya que los se producen y se consumen, cuando se habla de producir se refiere al proveedor del servicio, y cuando se consume se hace referencia inmediata al cliente, ya que el cliente debe estar presente para que se pueda prestar el servicio.

Otra de las características es la imperdurabilidad, ya que son el resultado de la inseparabilidad de la producción y del consumo, ello significa que la capacidad de servicio que no se utiliza no puede ser almacenada para su utilización en fecha posterior, por ejemplo: como puede almacenarse la energía eléctrica producida y no utilizada. Y por último la heterogeneidad de los servicios,

referido a la inconsistencia o variación en el rendimiento de los seres humanos, por ejemplo, proveedores diferentes de un mismo servicio pueden mostrar inconsistencia en su rendimiento, entrando en juego la competencia.

#### **2.2.2.2 Clasificación de los servicios**

Cuando se piensa en la definición de servicios, imaginamos en toda aquella labor que alguien hace para nosotros. Según Berry P. y otros (1990 p.20), “el servicio no es solo una relación entre el proveedor y el receptor, sino que abarca el suministro de productos intangibles en general”. Por lo que se clasifican en cinco segmentos:

1. **Servicios personales no clasificados:** instituye servicios domésticos, alistamiento militar y ventas callejeras (economía informal). Constituye el principal tipo de actividad de servicio en sociedades tradicionales.
2. **Servicios profesionales clasificados:** se refiere al tipo de servicio ofrecido por personal de alto nivel; como artesanos, comerciantes, mayoristas y minoristas, personal dedicado a mantenimiento y reparación, entre otros.
3. **Servicios industriales:** son grupos o compañías organizados que poseen personal altamente capacitado. Estos servicios corresponden a aquellos que no pueden ser suministrados por contratistas individuales.
4. **Servicios masivos para consumidores:** a medida que crece la población, se crea el poder discrecional de compra, esto da origen a una industria de servicio de los consumidores capaces de demandar economías de gran

escala como las ofrecidas por los restaurantes de comida rápida y de lujo, hoteles y líneas aéreas, entre otros.

5. **Servicios comerciales de alta tecnología:** la introducción de los rayos láser y satélites, Internet y telecomunicaciones, entre otros, ofrecen oportunidad a la creación de nuevos servicios o la modernización de los existentes.

### **2.2.2.3 Empresas de servicios**

Una empresa de servicios es aquel negocio en que la oferta está dominada por intangibles, cuya utilidad radica principalmente en la anticipación y resolución de necesidades de los clientes o en los cambios que operan en ellos.

Al tener referencia de instituciones prestadoras de servicios se visualiza a un tipo de organización que esta ubicada en los cuatros grandes segmentos de la economía, como lo son:

1. Transporte, Comunicaciones y Servicios Públicos.
2. Comercio al mayor y detal.
3. Finanzas, Seguros y Bienes Raíces.
4. Servicios: Contabilidad, Ingeniería, Oficinas Jurídicas, Servicios Personales como atención médica, entre otros.

De lo anterior se desprende, en que tanto el líder de área de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales, así como el gerente de la Oficina de R.R.H.H logren visualizar de alguna manera, que el servicio de los servicios puede

provocar un impacto fundamental en la experiencia del cliente interno y por ende determinar así su grado de satisfacción. Y que la experiencia será positiva o negativa según: la posibilidad de opción, la disponibilidad, el ambiente, la actitud del personal prestador del servicio, el entorno, etc.

### **2.2.3 Calidad de Servicio**

La Calidad de Servicio, es la base teórica sobre la cual se cierne la presente investigación del Modelo de Gestión bajo el enfoque de Calidad de Servicio para la División de Nóminas y Prestaciones Sociales de manera que al prestarse el servicio, este se haga con excelencia, logrando la satisfacción al cliente. Por ello es importante destacar los diferentes aportes de distintos autores al respecto.

Cabe considerar que la calidad de servicio en los actuales momentos es una estrategia imprescindible para que las organizaciones industriales y comerciales puedan competir en el mundo. De esta forma la calidad de servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere ventajas diferenciadoras perdurables en el tiempo de aquellas que tratan de alcanzarla. (Ruiz, 1998, p. 44).

De allí pues, solo el cliente puede apreciar la calidad del servicio, porque la misma es intangible, se manifiesta en el mismo momento que es requerida. Los intentos de mejorarla se dificultan ya que los clientes pueden definirla de diferentes formas.

Sin embargo, hay ciertos elementos que los clientes aprecian, como:

- Conocimiento. Se refiere a todo lo que ofrece en la unidad administrativa.
- Fiabilidad. es ofrecer el servicio con cierto grado de compromiso y exactitud.
- Capacidad de respuesta. Significa tener capacidad y disposición para atender a los clientes de manera efectiva y aclarar todas sus inquietudes.
- Seguridad. es la confianza que debemos infundir en nuestro cliente, mediante la atención personalizada, cortesía y competencia.
- Empatía. es colocarse en el lugar del cliente. Tratar a los demás como nos gustaría ser tratados (James, 1997, p.19).

En ese sentido, se puede entender que el fomento de las habilidades personales y el desarrollo de más y mejores habilidades técnicas por parte del personal administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales. Serian la clave, tanto para los usuarios como para la institución, de tal manera que su competitividad sea mejor y mayor pudiéndose de esta manera darse un acercamiento para lograr alcanzar niveles de excelencia. Y eso lo demostrarán tratando y sirviendo a todas las personas sin excepción.

Adicionalmente la Calidad de Servicio tiene mucha conexión con la calidad personal de cada uno.

El tener presente, la vinculación de los cinco (5) elementos preconcebidos con la calidad personal, haría más incorpórea y digerible la prestación de los servicios en la División de Nóminas y Prestaciones Sociales.

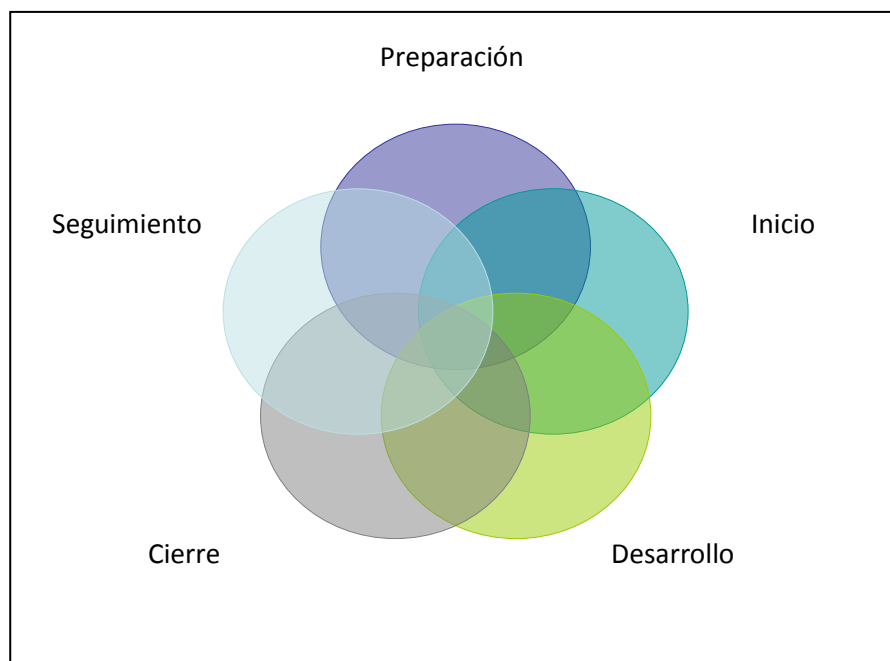
Se concluye que lo que constituye la calidad en el servicio para una persona puede no ser importante para otra. No todo el mundo lo quiere del mismo

modo, sin embargo, existen requerimientos básicos que todo personal de servicio debe ofrecer y que el cliente debe aceptar.

### 2.2.3.1 Ciclo de la Calidad de Servicio

Es un proceso secuencial experimentado por el cliente. Este proceso esta integrado por los siguientes elementos:

Fig. 1: Ciclo de la Calidad de Servicio



Fuente: Diseñado por el Investigador, 2012.

- La preparación: se organizan el espacio y los recursos.
- Inicio: se da el primer acercamiento o contacto con el cliente.
- Desarrollo: se establece el proceso de comunicación afectiva con el cliente.
- Cierre: se establece el acuerdo con el cliente, con el fin de cubrir las expectativas del mismo.
- Seguimiento: se produce el proceso de retroalimentación. (De Jesús 2007, p.34)

Partiendo de lo anterior, se considera pertinente, tomar en consideración el ciclo de la calidad de servicio e incentivar al personal al frente de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales y de las distintas unidades administrativas vinculados, con la finalidad de optimizar una asistencia de calidad a todos los usuarios que hacen vida tanto dentro como fuera de la institución.

### **2.2.3.2 Modelos de Calidad de Servicio**

Cada corriente del pensamiento se vale de un particular modelo, adecuado a su materia de estudio o de acción. En el caso particular del presente trabajo de investigación, lo que se desea proponer es un modelo de gestión bajo el enfoque de calidad de servicio para una unidad administrativa, que conllevaría implícitamente a la reeducación de los empleados desde su puesto de trabajo, tras la búsqueda de la transformación hacia una excelente prestación de calidad de servicio.

Los elementos que complementan un modelo son los que de forma sistemática servirán para alcanzar el desarrollo hacia la excelencia, lograr la satisfacción al cliente y ayuden a mantener la institución en un alto nivel competitivo, dentro del mercado actual.

Pero para conocer estos elementos principalmente debemos manejar la conceptualización de modelo, ya que éste es el punto de partida para las sucesivas acciones en la gestión de la calidad de servicio, y para ello la definición que presenta:

Molins M, (2007) define a un modelo como:

“... un constructor o artefacto mediante el cual investigador o el sujeto representa un ente (u objeto) real o ideal” (p.148). También plantea que el modelo es una representación simplificada, esquematizada del ente a que se refiere. Recogiendo a su vez elementos y relaciones esenciales e indispensables para representar al objeto en los aspectos de interés del investigador.

De esta manera, el modelo debe contener todos los elementos y relaciones fundamentales que tipifican el ente modelado y los componentes que lo integran, así como el conjunto de interacciones que se dan entre ellos, a fin de que el modelo como representación del sistema que modela pueda producir los resultados que se esperan.

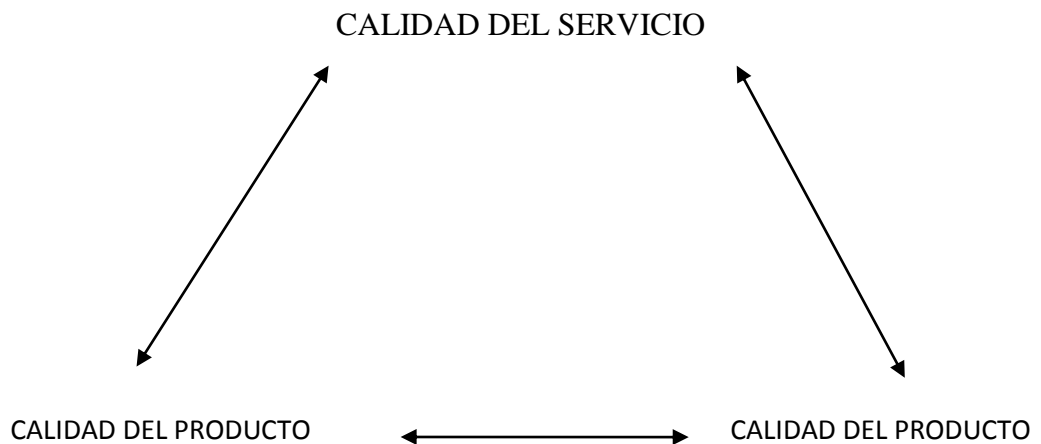
Es importante, que a la hora de aplicar un modelo, se tome en cuenta que éste sólo aportará valor si se inscribe dentro de un proceso de mejora del sistema de gestión de la organización, que esté liderado por la dirección y con el suficiente compromiso por parte del resto de los miembros que forman parte del proceso, puesto que el factor humano de una organización, es el auténtico protagonista del tránsito hacia la excelencia.

Para todas las organizaciones, se hace entonces, de vital importancia la implantación de un sistema o modelo de aseguramiento de la calidad, ya que a través de éste se aportará el orden, la sistematización, y la mejora de los procesos, y por ende de los productos y servicios que produce o presta.

Una vez, desarrollada la definición general de modelos de calidad de servicio, es de relevante importancia, considerar, los aportes de algunos autores

sobre un conjunto de modelos de calidad de servicio, que se han propuesto, entre ellos se presentan:

Modelo propuesto por Lawrence Bradford:



1922 Lawrence Bradford

Fig. 2 La Excelencia del Servicio

El modelo plantea tres (3) componentes importantes para gerenciar los servicios bajo un enfoque de calidad. La interrelación entre la calidad del producto y calidad de servicio, y la influencia de ambas puedan generar un tercer elemento, es decir la reducción de costos, como resultado de la calidad del producto y del servicio que presta la organización.

Adicionalmente el autor plantea que muchos negocios quedan atrapados al hacer una elección forzada de los elementos integrantes del modelo, debido a que tienden a separarlos entre una dimensión a otra, sintiéndose obligados de esta manera a escoger, entre la calidad del servicio o la reducción de costos, entre

calidad del producto o calidad del servicio o entre calidad del producto o reducción de costos. Es decir no existe un proceso homogéneo donde todos los elementos del modelo funcionen como un engranaje, donde cada uno se alimente del otro.

Otro modelo que se considera importante señalar en esta investigación es el propuesto por (Juran, 1990, p.9) estableciendo tres procesos que están interrelacionados, para lograr así la gestión de la calidad de servicio, con un alto nivel de satisfacción de los clientes, el cual denomino la trilogía estableciendo que todo comienza con el proceso de planificación de la calidad. Cuyo objetivo es suministrar a las fuerzas operativas los medios para producir productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes. Para cumplir con el objetivo de la planificación se deben señalar los elementos que intervienen en dicho proceso los cuales son:

1. Determinar quienes son los clientes
2. Determinar sus necesidades
3. Desarrollar las características del producto que corresponden a las necesidades de los clientes
4. Desarrollar procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto
5. Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas de la organización.

El siguiente proceso lo denomino control de la calidad, el autor plantea que para poder llevarse a cabo dicho proceso las fuerzas operativas al ir progresando las operaciones de producción del producto se detectan deficiencias las cuales van a disminuir a medida que el proceso valla avanzando, sin embargo la detección de estas deficiencia favorecen a que las cosas no empeoren, para la cual es indispensable:

1. Evaluar el comportamiento real de la calidad
2. Comparar el comportamiento real con los objetivos de la calidad
3. Actuar sobre las deficiencias.

Por último, el proceso final planteado en esta trilogía es mejora de la calidad, se comprende que la deficiencia en el proceso es aceptada como una oportunidad para mejorar, de modo que se toman medidas para no dejar escapar las oportunidades, en el cual deberán tomarse en cuenta las siguientes acciones:

1. Establecer la infraestructura necesaria para corregir un mejora de la calidad anualmente
2. Identificar la necesidades concretas para mejorar
3. Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a su fin
4. Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos identifiquen las causas de las deficiencias en

la calidad, establezcan los correctivos y controles oportunamente, para mantener las mejoras alcanzadas y sus beneficios a largo plazo.

Desde la perspectiva, de modelos de calidad de servicio también se encuentra los principios planteados por Ishikawa (1995, p.77) que vienen a fortalecer la calidad de servicio orientada al cliente. Los cuales son:

1. Primero la calidad, de plano descarta las utilidades de corto plazo; lo importante en toda organización es la calidad.
2. Orientación al consumidor, productos y servicios deben estar enfocado hacia las satisfacción de las necesidades del cliente.
3. El proceso siguiente es el cliente, la prioridad de todos los integrantes de la organización debe estar orientada hacia el cliente.
4. Respeto a la humanidad, todos los individuos deben ser considerados como tal, de igual manera hay que involucrar a todos los integrantes en la responsabilidad y consecución de los resultados a lograr.
5. Administración Inter funcional, el autor señala la necesidad de contar con comités de apoyo, ya que son la ruta necesaria para promover las relaciones en toda organización y además hacer posible el desarrollo eficiente de la garantía de la calidad.

### **2.2.3.3 Modelo de Calidad**

“Es un conjunto de criterios agrupados por áreas o capítulos que se utilizarán como referencia para estructurar un plan de calidad en una empresa o en una parte de ella” (Pérez, 1991, p.12).

Los criterios agrupados configuran una estructura para poder guiarse, con el objetivo de poder cumplir las metas establecidas en lo que a materia de servicio se refiere. Sin embargo en la unidad administrativa objeto de estudio en teoría existe dicho modelo pero en la práctica se distorsiona producto de la subjetividad por parte de los prestadores del servicio.

### **2.2.3.4 Modelo de Gestión**

Son un conjunto de elementos técnico/metodológicos para orientar el deber ser de los procesos organizacionales e indicar el camino a seguir para minimizar los costos e incrementar la rentabilidad, facilitando a las empresas el uso eficaz y productivo de los recursos, fuerza laboral y procesos organizacionales, para lograr optimizar las ganancias de las empresas y desenvolverse en la economía internacional (Granell, 1997, p.121).

### **2.2.4 Gestión de la Calidad de Servicio**

La premisa fundamental en la cual sienta sus bases la gestión de la calidad, es la satisfacción de las necesidades de los clientes externos, sin embargo asume que dichas necesidades no podrán ser atendidas a menos que los clientes internos sientan que la organización subsana sus necesidades (Ruiz, 1998, p. 58).

En tal sentido se procederá a estudiar algunas categorías que tengan relación directa con el tema para lograr acercarnos a la realidad objeto de estudio como lo es la División de Nóminas y Prestaciones Sociales de la oficina de R.R.H.H del I.N.T.T.

#### **2.2.4.1 Principios de la Gestión de Calidad**

La gestión de la calidad es un sistema de administración de las organizaciones que se basa en el principio de hacer las cosas bien. Asumiendo que para hacer las cosas bien la integridad de las personas que participan en el proceso productivo es tan importante como la efectividad del liderazgo para dirigir la misión de la organización, centrada en satisfacer las necesidades de los usuarios, consumidores o clientes (Pillou, 2004, p.20).

Los principios de gestión estarán resumidos en los siguientes ítems:

- La calidad no es un problema aislado, abarca toda la organización.
- El cliente, consumidor, usuario o cliente externo es lo más importante.
- El bienestar de quienes trabajan en la organización, los clientes internos, es determinante de los resultados de la gestión de calidad.
- La satisfacción de las necesidades del cliente externo gobierna todos los indicadores importantes del proceso productivo de la organización.
- La colaboración y el trabajo en equipo son esenciales en el desarrollo de la gestión de calidad.
- La comunicación efectiva determina eficiencia y éxito.
- Los hechos y datos son importantes, los supuestos y adivinanzas no lo son.
- La preocupación principal es encontrar soluciones, no errores.
- La gestión de calidad es un modelo de gestión intensivo en la personas, no en el capital. (Horovitz, 1994, p.58).

En el mismo orden de ideas, se hace predecible para la División de Nóminas y Prestaciones Sociales, tomar en consideración los principios de gestión de la calidad, ya que se evidencia fundamentalmente un problema de procesos.

#### **2.2.4.2 Beneficios de la Gestión de Calidad**

La solución de problemas contribuye a incrementar los beneficios de la calidad que se describen a continuación:

- Menores quejas y conflictos con los clientes y consumidores.
- Mayor retención de clientes.
- Óptimo uso de recursos.
- Mayor rentabilidad de inversión
- Reducción de costos.
- Mejoría del clima laboral
- Mayor compromiso de las personas con la misión de la organización.
- Aumento de la satisfacción laboral
- Menos rotación de empleados
- Mayor capacidad para traer clientes.
- Aumento de productividad.
- Aumento de la competitividad.
- Mejoría de la imagen de la organización.
- Consolidación del prestigio de la organización. (Lepeley, 2003, p.60).

Por consiguiente, se tiene presente que la gestión de la calidad del servicio supone eficiencia, la cual indica que se deben utilizar los recursos óptimamente; y la eficacia que debe estar presente al identificarnos con los objetivos de la institución objeto de la investigación buscando satisfacer plenamente a los clientes internos y externos.

### **2.2.5 Satisfacción del Cliente**

En este punto se plantean aspectos relacionados a las consideraciones que deben ser tomadas en cuenta al momento de satisfacer las demandas de los clientes internos los cuales se mencionan a continuación:

- En el interior de la organización debe prevalecer el sentimiento de formar un solo equipo, con tareas y objetivos comunes. Tanto para lograr su visión, como para incorporar el espíritu de trabajo en equipo, tomando en cuenta que la organización establezca su misión.
- La empresa en su conjunto se enmarca en un proceso orientado al mejoramiento continuo de la calidad logrando como resultado la satisfacción en los consumidores.
- La calidad se entiende no solo como calidad del producto, sino también como calidad de gestión (Juran, 1990, p.21).

En atención a lo expuesto, existen un conjunto de consideraciones que oportunamente serán desarrolladas en la investigación, sin embargo para cerrar con este punto, es necesario señalar que debe hacerse uso eficiente del recurso humanos, elevando al máximo su preparación para las tareas que cumple y fomentado una actitud positiva para que se entreguen a la misma con la mayor energía.

### **2.2.6 Factores que inciden en la Calidad de Servicio:**

Las empresas y organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente con el fin de alcanzar objetivos específicos; con tal propósito cuentan con recursos materiales (dinero, materia prima, bienes muebles e inmuebles entre otros) y técnicos tales como (misión, procedimientos, instructivos, políticas, etc). También tienen a su disposición las facultades humanas de todos sus miembros tales como conocimientos, habilidades, experiencias, motivaciones, salud y así sucesivamente (Arias, 2001, p.217). Después de haber realizado una minuciosa revisión bibliográfica y con la intención de innovar en cuanto al presente trabajo de investigación y para futuras investigaciones, es necesario introducir una nueva categoría referida al comportamiento humano el cual contiene un conjunto de sub categorías tales como las ciencias del comportamiento, el comportamiento, el ser humano como sistema biopsicocultural, la motivación y el conflicto entre otros.

#### **2.2.6.1 Las Ciencias del Comportamiento**

El ser humano se encuentra sumergido en un universo que le resulta complejo, sin embargo, para su sobrevivencia trata de explicárselo a fin de poder manipular para su propio beneficio los fenómenos que ocurren en él. La curiosidad es otro factor que le impulsa a buscar una explicación de lo que ocurre a su alrededor es por ello que recurre a la ciencia; es decir, a la descripción objetiva y racional del universo De Gortari (citado por Arias 2001, p. 218).

Las ciencias del comportamiento se tropiezan con algunas dificultades ya que los factores que influyen son muchos que se dedican al estudio de sistemas abiertos; es decir contienen un grado mayor de incertidumbre.

Considerando el propósito de proporcionar un marco elemental de referencia que permita analizar, entender y predecir la conducta humana, en lugar de hacer referencia a todas las ciencias de la conducta, se enfocara la atención primordialmente a los hallazgos pertinentes efectuados y a los conceptos relativos en tres de ellas como lo son: la Psicología, la Sociología y la antropología.

### **El comportamiento**

“Es toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central” (Arias, 2001, p.220). Es por ello que juega un papel importante en las empresas prestadoras de servicio ya que hay que tomar en cuenta diversas funciones orgánicas consideradas autónomas, logrando capacitar a las personas para controlar en forma voluntaria sus emociones de modo que pueda prestar el servicio.

Por todo lo anterior, puede verse al ser humano como sistema biopsicocultural ya se conjugan tres vertientes tales como: lo biológico, psicológico y cultural. A fin de comprender acertadamente la conducta del mismo. Es necesario agregar que la integración de las tres vertientes antes señaladas no es estática ya que se moviliza en el tiempo. Por ende resulta altamente dinámica; es decir, experimenta cambios.

Por tanto, el desempeño de una persona en una acción depende de varios factores tales como:

**Conocimiento:** La persona debe poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte importante de ese conocimiento estriba en la misión, objetivos, planes y estrategias de la organización y del área.

**Habilidades:** Se refiere a la capacidad mental y psicomotriz necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación.

**Motivación:** Se trata del comportamiento para lograr la misión y los objetivos de la empresa u organización. Es preciso contar con este contrato anímico, este enamoramiento con el trabajo, la ocupación y la empresa u organización, de parte de todos sus miembros.

**Valores:** En caso de no haberse introyectado el espíritu de la competitividad, o la calidad, de la mejoría constante será más difícil alcanzar un máximo desempeño.

**Cultura:** Constituye la forma característica de un grupo humano de ver e interpretar el mundo.

Otro elemento importante del comportamiento humano, es la personalidad la cual es definida por Arias (2001, p. 225) como “el conjunto de comportamientos desplegados de manera típica y en forma reiterada, en circunstancias semejantes por un individuo”.

## **El conflicto**

Cada vez que se presenta un estímulo objeto, situación o conducta capaz de ocasionar una reacción a la persona, ésta decide si el estímulo cae dentro de las categorías siguientes:

Los estímulos son elementos importantes al momento de presentarse una situación de conflicto ya que el individuo o trabajador experimenta dos instancias las cuales son el análisis y la decisión (Arias, 2001, p.260). Estableciendo cinco niveles: 1) fisiológico, el mecanismo de análisis y decisión esta ya internalizado en el individuo cuyo elemento principal es el reflejo. Los reflejos incondicionales constituyen un buen ejemplo: si nos quemamos un dedo al encender un fósforo, inmediatamente retiramos la mano. El organismo percibió el estímulo, lo analizó que era necesario retirar la mano y decidió, el proceso es automático y escapa de nuestra voluntad; nos damos cuenta del suceso sólo después de que ocurrió. 2) El inconsciente, experiencias anteriores determinan cuáles estímulos son agradables, convenientes o adecuados, etc. El mecanismo de análisis y decisión es desconocido por nosotros; por ejemplo, una persona que padece claustrofobia no puede viajar en un elevador; siente miedo de los espacios cerrados, pero no sabe por qué. Entre más normal sea una persona, menor será el grado en que estos mecanismos inconscientes operen. 3) El emocional, la afectividad es preponderante en la decisión; por ejemplo, estimamos mucho a una persona y cuando la vemos venir, nos alegramos y extendemos la mano para saludarla con efusión. 4) El hábito, constituye una respuesta uniforme y automática ante el mismo estímulo, es consecuencia del aprendizaje; por ejemplo, adquirimos el hábito de lavarnos los

dientes después de comer. Ante el estímulo terminar de comer, viene la respuesta de forma automática lavarse los dientes. El hábito, en este caso, tiene por objeto ahorrar tiempo y esfuerzo. Por ultimo; 5) El conciente, existe un análisis de estímulo y una decisión voluntaria; por ejemplo, un contador requiere una máquina para calcular. Llega un proveedor y le ofrece un aparato de cierta marca, compara sus características con otras marcas que están en el mercado y si le resulta conveniente, la acepta; en caso contrario la rechaza.

## **Marco Referencial del I.N.T.T.**

### **Filosofía de Gestión**

Constituye una serie de creencia, suposiciones y maneras de visualizar la vida, los problemas y oportunidades, así como los valores y la misión; es una manera de darle sentido y significado a las acciones individuales y colectivas a cada persona, empresa u organización estructurando su propio sistema de pensamiento fundamental para las decisiones y acciones, representa un elemento primordial de la cultura organizacional.

### **Misión**

Regular, controlar y ejecutar políticas en materia de transporte terrestre, a fin de garantizar la comodidad, calidad, eficiencia y seguridad para los usuarios, bajo los principios de honestidad, transparencia, celeridad, eficacia, rendición de cuentas y responsabilidad en la ejecución de sus funciones.

### **Visión**

Ser una institución administrativa y técnicamente calificada, de vanguardia en materia de transporte terrestre, orientada por los principios de calidad, eficiencia y eficacia, con honestidad y mística, generando confianza y satisfacción en el usuario.

### **Valores Organizacionales**

**Responsabilidad:** Respondemos profesionalmente por cada uno de nuestros actos, cumpliendo cabalmente con nuestras obligaciones.

**Respeto:** Reconocemos los derechos y la dignidad de las personas, brindándoles un trato cordial y amable que evidencie la consideración que sentimos por la comunidad y las empresas relacionadas con nuestra organización.

**Vocación de Servicio y Trabajo en Equipo:** Trabajamos en equipo para el logro de nuestras metas, compartiendo una misma visión, siendo corresponsables de la eficiencia como institución reguladora y promotora del transporte terrestre.

**Honestidad:** Estamos orientados a cumplir nuestras labores apegados a los más altos principios morales, lo cual se traduce en el compromiso que tenemos de desempeñar nuestras funciones con rectitud e integridad.

**Búsqueda de la Excelencia:** Estamos orientados a la calidad, dándole valor agregado a todas las actividades que realizamos, generando soluciones oportunas, creativas e innovadoras a fin de garantizar el logro eficiente de nuestros objetivos.

**Transparencia:** Procedemos en la toma de decisiones, en la administración de los recursos y en todas nuestras actividades de forma muy abierta, justificada y fácilmente verificable por todos nuestros clientes, generando confianza y seguridad en las acciones que implementamos para el desarrollo del sector y el bienestar de la ciudadanía.

**Lealtad:** Somos leales a los propósitos y principios establecidos en nuestra organización.

**Justicia:** Tratamos con objetividad, imparcialidad y equidad tanto a los miembros de nuestra organización como a los usuarios de nuestro servicio.

**Precisión y Calidad:** Tenemos la cualidad de cumplir nuestras responsabilidades con eficiencia y eficacia.

Tomando como base el concepto de organización que comprende “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planos y objetivos señalados”, el I.N.T.T. (Manual de Organización 2009) toma en cuenta la creación de su estructura en la que se distingue claramente una jerarquía en diferentes niveles, exponiéndose con claridad las funciones de cada una de las dependencias que lo conforma.

A continuación, se presenta la siguiente caracterización la cual contiene información básica sobre la estructura y funcionamiento del I.N.T.T., el mismo define la división de trabajo de esta institución, estableciendo los límites de responsabilidad, determinando las funciones de las dependencias que lo conforman y las relaciones internas y externas de cada una. También, proporciona información necesaria al personal sobre las responsabilidades, políticas y misión de esta institución para así, poder orientar al recurso humano a organizar, delegar y supervisar las tareas que se deben realizar para el cumplimiento de dichas funciones.

En sus inicios, la Dirección General Sectorial de Transporte y Tránsito Terrestre (D.G.S.T.T.T.) encargada de llevar el Registro Nacional de Vehículos y Conductores, estaba distribuida en todo el país y representada por las Inspectorías

de Tránsito. Esto continuó igual con la creación del Servicio Autónomo de Transporte y Tránsito Terrestre (SETRA) en el año 1993.

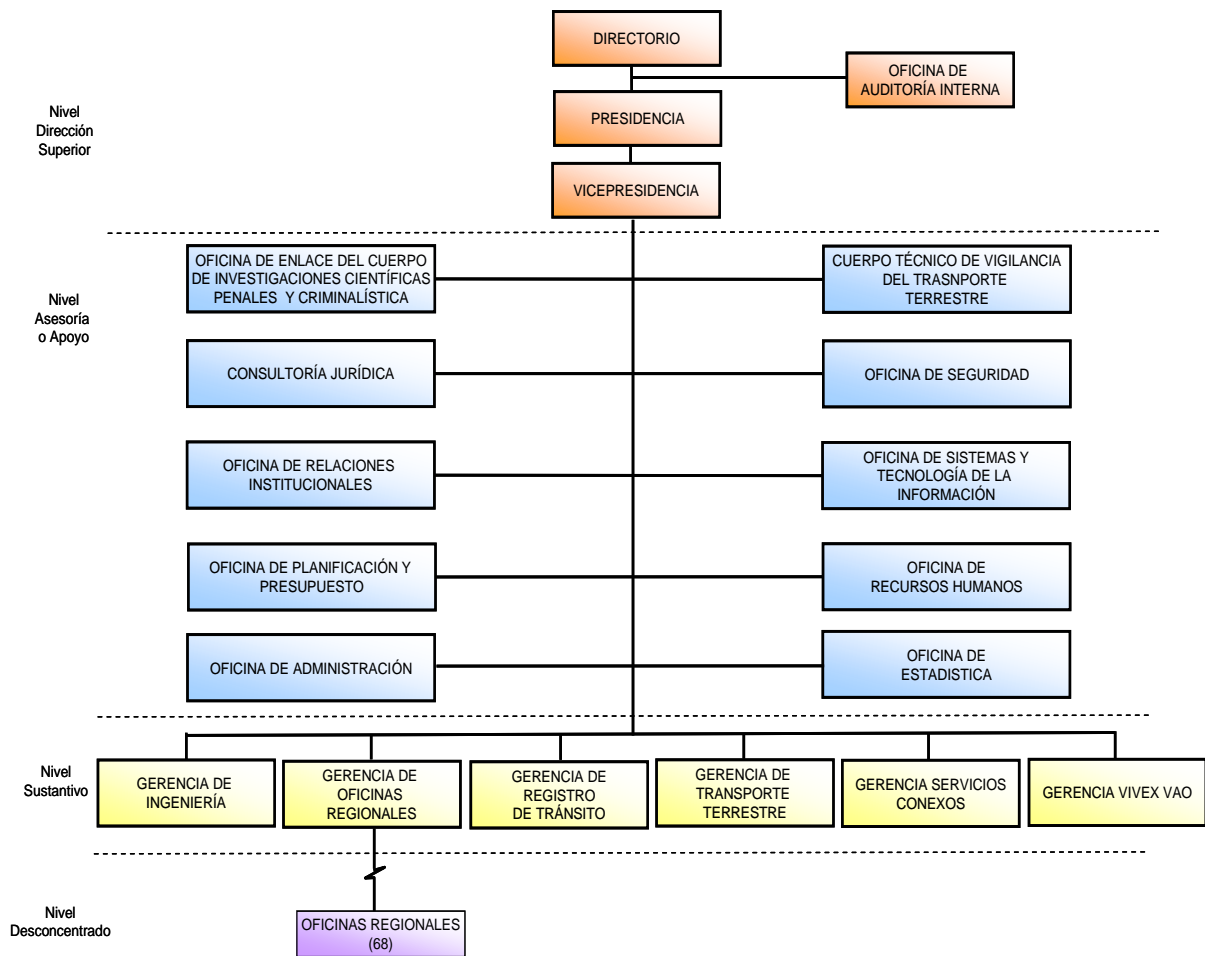
De esta manera; a nivel nacional, el servicio de trámites administrativos relacionados al tránsito y transporte terrestre requerido por los usuarios, se canalizaban a través de las Inspectorías de Tránsito que se clasificaban en A y B dependiendo de su jerarquía; según la tipología de solicitudes y trámites que recibían, realizaban y entregaban.

Así se mantuvo hasta el año 2001, fecha de la creación del Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre (I.N.T.T.T.) cuando se cambia la denominación de Inspectoría y Tránsito a Oficina Regional y queda eliminada la clasificación A y B; ya que en los planes a mediano plazo del Instituto, contempla la descentralización y modernización informática de todas las Oficinas Regionales, de modo que se pueda ofrecer al usuario los trámites de inmediato, con calidad y eficiencia en el servicio.

Para complementar las funciones de estas Oficinas, existe también a nivel nacional, el ente regulador operativo del tránsito denominado Comando de Vigilancia de Tránsito y que según el rol de competencia, cada uno cumple sus funciones, cooperando mutuamente en la aplicación de la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre y su Reglamento; de tal manera que los usuarios obtengan respuesta oportuna a sus requerimientos en lo referente al tránsito en el país.

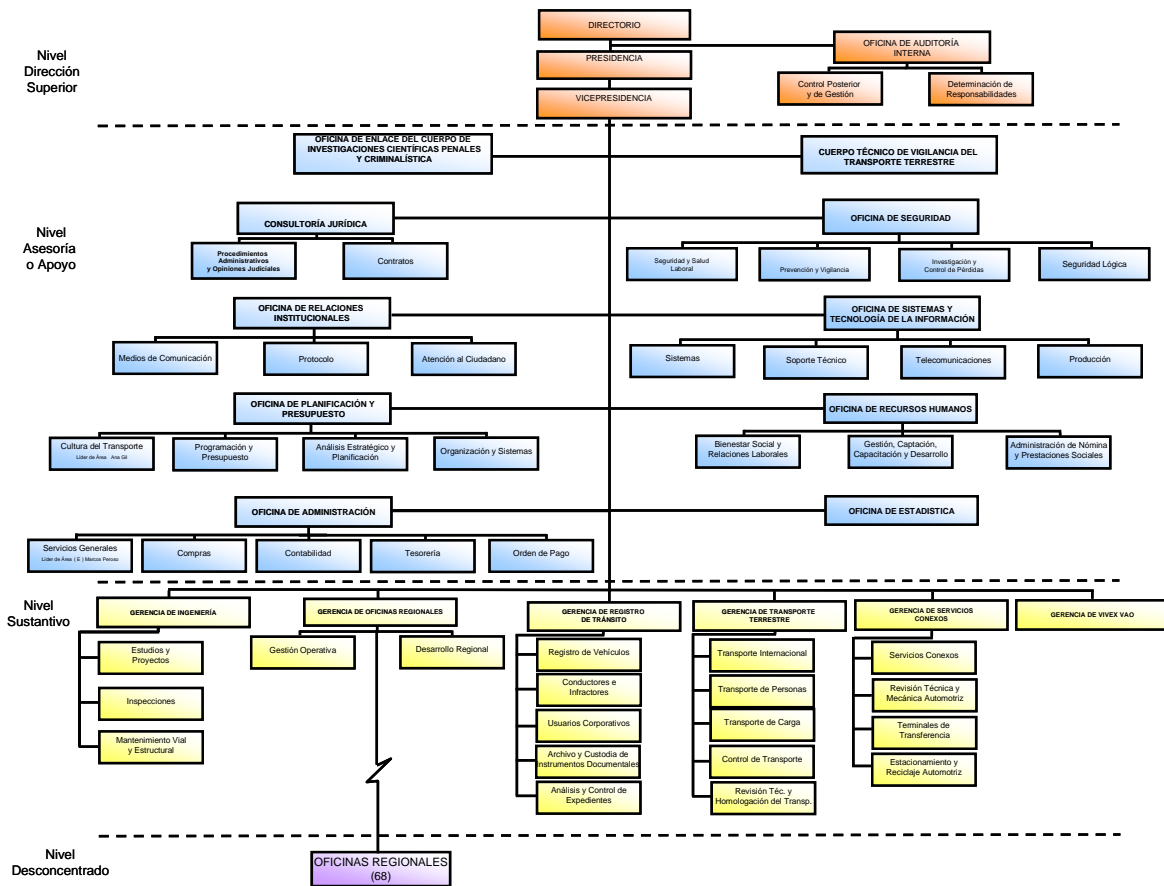
A partir del 01 de agosto del año 2008 (Gaceta Oficial Nro. 38985); se promueve la nueva Ley de Transporte Terrestre donde se cambia el nombre de

Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre (I.N.T.T.T.) a Instituto Nacional de Transporte Terrestre (I.N.T.T.).



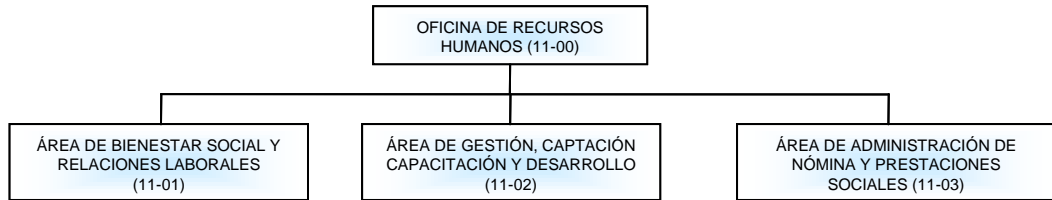
Fuente: Manual de Organización (2009)

Aprobada por el Ministerio de Planificación y Desarrollo (Año 2009):



Fuente: Manual de Organización (2009)

## OFICINA DE RECURSOS HUMANOS



### OBJETIVO

La Oficina de Recursos Humanos, es la responsable de proveer, mantener y desarrollar de manera eficaz y eficiente, el talento humano calificado, requerido para el logro de las diferentes metas y objetivos de la Institución.

## **2.5 Bases legales.**

Las bases legales que sustentan el presente trabajo investigación, están dadas por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), Ley Orgánica del Trabajo (2003), Ley Orgánica de Educación (2009) y La Ley del Estatuto de la Función Pública (2002).

### **1. Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999),**

Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario, del viernes 24 de Marzo de 2000.

**Artículo 142:** “Los institutos autónomos sólo podrán crearse por ley. Tales instituciones, así como los intereses públicos en corporaciones o entidades de cualquier naturaleza, estará sujetos al control del Estado, en la forma que la ley establezca”.

**Artículo 156:** ordinal 26: “Es de competencia del Poder Público Nacional. El régimen del transporte nacional, de la navegación y del transporte aéreo, terrestre, marítimo, fluvial y lacustre de carácter nacional; de los puertos, de aeropuertos y su infraestructura”.

### **2. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Ley Orgánica de la Administración Pública,** (publicada en Gaceta Oficial No. 37.305 del 17/01/2001), la cual señala:

Artículo 95: “Los institutos autónomos son personas jurídicas de derecho público de naturaleza funcional, creadas por ley nacional, estatal u ordenanza conforme a las disposiciones de esta ley, dotada de patrimonio propio e independiente de la República, de los estados, de los distritos metropolitanos y de los municipios, según sea el caso, con las competencias o actividades determinadas en la ley que los cree”.

### **3. Ley Orgánica de la Administración Pública,** (publicada en Gaceta Oficial N° 5.890 (Extraordinario) de fecha 31 de julio de 2008, mediante Decreto N°

6217), en el cual se establecen los principios y bases que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública.

4. **Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público**, publicada en Gaceta Oficial No. 37.029 del 05/09/2000, que indica:

**Artículo 190:** “Las unidades de control interno de los organismos del Poder Ejecutivo y los entes de la administración nacional descentralizada enumerados en el Artículo. 6 de esta Ley, deberán reestructurarse como órganos de auditoría interna dentro del plano previsto en el Artículo 187, y las funciones de control interno serán integradas a los procesos y reasignadas a los órganos administrativos competentes”.

5. **Decreto con Fuerza de Ley Sobre el Estatuto de la Función Pública**, (publicado en la Gaceta Oficial No. 37.402 del 12/03/2002), donde se le asigna atribuciones a las Oficinas de Recursos Humanos de los órganos y entes de la Administración Pública Nacional.

6. **Decreto No. 1.535 con Fuerza de Ley de Tránsito y Transporte Terrestre**, (publicado en la Gaceta Oficial No. 37.332 de fecha 26/11/2001), mediante el cual:

**Artículo 15:** “Se crea el Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre adscrito al Ministerio de Infraestructura, con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente de la República, con autonomía financiera, administrativa, organizativa y técnica. El Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre gozará de los privilegios y prerrogativas que se le acuerdan a la República de conformidad que la ley, y tendrá su sede en la ciudad de Caracas, sin perjuicio de que pueda establecerla en cualquier otra localidad del país”.

7. **La nueva Ley de Transporte Terrestre**, (publicado en la Gaceta Oficial No. 38.985 de fecha 01/08/2008), mediante el cual:

**Artículo 22:** “El Instituto Nacional de Transporte Terrestre es un ente adscrito al Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de transporte terrestre, con

personalidad jurídica, que goza de los privilegios y prerrogativas que se le acuerdan a la República, de conformidad con la ley, y tendrá su sede en la ciudad de Caracas, sin perjuicio de que pueda establecerla en cualquiera otra localidad del país”. El Instituto Nacional de Transporte Terrestre establecerá las oficinas y dependencias regionales que permitan la optimización de los servicios de transporte terrestre que presta.

“**Parágrafo Único:** El Instituto Nacional de Transporte Terrestre formará parte del Sistema Nacional de Protección Civil, garantizando la integración, articulación y coordinación de acciones de prevención y atención entre los órganos del Poder Público Nacional, Estatal y Municipal, ante la ocurrencia de eventos con efectos adversos que se derivan de los accidentes de tránsito terrestre”.

8. **Ley del Estatuto sobre la Función Pública**, (publicada en la Gaceta Oficial N° 37.522, de fecha 06 de septiembre de 2002), como el instrumento normativo que rige el área de Recursos Humanos de la Administración Pública.
9. **Ley de la Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público**, (publicada en la Gaceta Oficial N° 39.164 de fecha 23 de abril de 2009), la cual regula la administración financiera, el sistema de control interno del sector público y los aspectos referidos a la coordinación macroeconómica.
10. **Decreto 1.528 con Rango y Fuerza de Ley Orgánica de Planificación**, (publicado en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.554 de fecha 13 de noviembre de 2001).
11. **Decreto 1509 con Fuerza de Ley de Reforma Parcial de la Ley Función Pública de Estadísticas**, (publicado en la Gaceta Oficial, N° 37.321 del 09 de noviembre de 2001).

12. **Decreto N° 6.732 de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Nacional**, (Publicado en la Gaceta Oficial N° 39.202 de fecha 17 de junio de 2009).

Por su parte, la ley Orgánica del Trabajo en su Artículo 32 acota:

(...)Nadie podrá impedir el trabajo de los demás ni obligarlos a trabajar contra de su voluntad.

**Párrafo único:** Solamente cuando se vulneren los derechos de terceros o se ofendan los de la sociedad, podrá impedirse el trabajo mediante resolución de la autoridad competente dictada conforme a la Ley.

En atención a lo anterior, se indica que ningún funcionario podrá ser cohesionado o presionado para trabajar obligatoriamente bajo un régimen organizacional autocrático. Por ello se propone trabajar en un ambiente de libertad que le permita a las personas desarrollar pautas presentes en la organización y a partir de allí promover un ambiente de trabajo agradable que directamente conduzca a la obtención de mejores resultados institucionales.

De igual forma el Artículo 59 de la Ley Orgánica del Trabajo indica:

(...)En caso de conflicto de leyes prevalecerán las del trabajo, sustantivas o de procedimientos. Si hubiere dudas en la aplicación de varias normativas vigentes, o en la interpretación de una determinada, se aplicará la más favorable al trabajador. La norma adoptada deberá aplicarse en su integridad.

De conformidad con el artículo anterior, cualquier litigio que surja a nivel organizacional e institucional deberá ser solventado en el marco jurídico contribuyendo de manera satisfactoria a la orientación de una labor sistematizada y normada, en la cual el trabajador recurra particularmente al apoyo jurídico

correspondiente cuando el momento lo requiera y cuando la sanción se aplique en cada caso.

De igual manera se refuerza con la Ley Orgánica de Educación (2009). Capítulo II referido a los responsables de la educación, en el Artículo 22 estableciendo lo siguiente:

“Las empresas públicas y privadas, de acuerdo con sus características y en correspondencia con la políticas intersectoriales del Estado y los planes generales de desarrollo endógeno, local, regional y nacional, están obligadas a contribuir a dar facilidades a los trabajadores y las trabajadoras para su formación académica, mejoramiento y perfeccionamiento profesional; así mismo están obligadas a cooperar en la actividad educativa.....”(pág. 19)

En concordancia con lo que establece la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) en su Capítulo IV referido a los Deberes y Prohibiciones de los Funcionarios o Funcionarias Públicos, Artículo 33. “Además de los deberes que impongan las leyes y los reglamentos, los funcionarios y funcionarias públicos estarán obligados a”: Numerales 1, 4, 7, 8 y 9 respectivamente los cuales establecen lo siguiente:

“Prestar sus servicios personalmente con la eficiencia requerida”.

“Prestar la información necesaria a los particulares en los asuntos y expedientes en que éstos tengan algún interés legítimo”.

“Vigilar, conservar y salvaguardar los documentos y bienes de la Administración Pública confiados a su guarda, uso o administración”.

“Cumplir las actividades de capacitación y perfeccionamiento destinados a mejorar su desempeño”.

“Poner en conocimiento de sus superiores las iniciativas que estimen útiles para la conservación del patrimonio nacional, el mejoramiento de los servicios y cualesquiera otras que incidan favorablemente en las actividades a cargo del órgano o ente”.

De esta manera, la Unidad Administrativa objeto de estudio, se apoya en un proceso de dirección y coordinación, con la cual se pretende orientar la labor desarrollada del personal administrativo, con la articulación de los lineamientos y políticas en materia de Transporte Terrestre, la cual promueve a su vez la autonomía administrativa y funcional en un clima que facilite en los miembros de la institución el desarrollo de actividades gerenciales que directamente contribuyen al mejoramiento de la calidad de servicio y al logro de los objetivos propuestos a nivel organizacional.

En concordancia, y teniendo presente que la Oficina de R.R.H.H es el órgano administrativo, donde se genera la toma de decisiones que regulan todo lo concerniente a la conducción y ejecución de las actividades que se consideren pertinentes, esta deba esforzarse por ejecutar competencias en forma efectiva y eficaz, gerenciando con el enfoque humanista, que conlleve al logro de una mejor calidad en la prestación de los servicios. Solicitando los recursos necesarios antes las autoridades competentes y tomando en consideración las propuestas establecidas en la presente investigación.

En resumen, los fundamentos legales antes expuesto tienen su hilo conductor en cuanto a la Administración, funcionamiento y control en materia de transporte terrestre que es necesario que el personal conozca a plenitud, por otro lado la implementación de un modelo de gestión debe estar sustentado en las leyes que rige la Constitución de la República, ley del Transporte Terrestre, el Estatuto de la Función Pública, ley de la Administración Central y la ley Orgánica del Trabajo.

**CAPITULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Fundamentación Epistemológica**

Toda investigación se soporta sobre un modelo epistémico, los mismo son representaciones conceptuales sobre las cuales sienta sus bases el pensamiento a partir de las cuales se investiga sobre la realidad. Por ello, el investigador realiza la observación del fenómeno gracias al modelo que posee.

En tal sentido puede decirse que la ventaja de conocer dicho modelo, es entender mejor el conocimiento y se puede adquirir una visión crítica de las propias percepciones, como también de las afirmaciones y de las acciones características de la actividad investigativa.

En consecuencia y tomando en cuenta algunas otras consideraciones que serán esbozadas en el desarrollo de la investigación, se induce que la misma corresponde a la corriente filosófica positivista, debido a que hay presencia de elementos característicos de la misma, los cuales son la observación y descripción de hechos reales mediante las sensaciones, así como también lo medible y cuantificable, entre otros.

### **3.2 Marco Metodológico.**

Para el desarrollo de este capítulo se establecieron los aspectos metodológicos a través de los cuales se llevará a cabo la investigación. En este sentido se definen el tipo y nivel de la investigación, diseño, población y las técnicas para la recolección de datos, así como los principios para la validez y confiabilidad del instrumento que se va a aplicar.

Toda investigación que revista carácter científico, se hace ineludible, que el hecho estudiado, así como las relaciones que se establezcan, los resultados obtenidos y las evidencias significativas localizadas estén en correspondencia con el problema investigado, además de los conocimientos que sean posibles de situar, aglutinen las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez; para lo cual, se requiere delimitar los procedimientos de orden metodológicos, a través de los cuales se intenta dar respuesta a las interrogantes objeto de investigación.

En consecuencia, el marco metodológico, de la presente investigación donde se realiza una propuesta de un Modelo de Gestión bajo el Enfoque de Calidad de Servicio para la División de Nóminas y Prestaciones Sociales de la Oficina de R.R.H.H, es la instancia que alude al momento tecno-operacional presente en todo proceso de investigación; en el cual es ineludible situar al detalle, el conjunto de métodos, técnicas y protocolos instrumentales que se emplearán en el proceso de recolección de los datos requeridos.

**3.3 Tipo de Investigación.** El proceso de investigación gravitará en un estudio de campo. Atendiendo a lo que expone el Manual de Trabajos de Grado de Especializaciones y Maestrías; y Tesis Doctorales de Universidad Experimental Pedagógica Libertador (2006). Que expresa:

“...Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido

se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios” (p.18).

### **3.4 Nivel de investigación.**

El nivel donde se ubica la presente investigación es el descriptivo, el cual a través de la técnica de análisis de contenido, siguiendo los pasos de indagación, organización, descripción y síntesis de la información, permitirá identificar las bases teóricas del estudio y determinara los lineamientos requeridos para la misma. Es por ello que Seltiz y Jahoda (citado por Ramírez, p.84) definen aquellos estudios cuyo objetivo es la “...descripción, con mayor precisión, de las características de un determinado individuo, situaciones o grupos, con o sin especificaciones de hipótesis inicial acerca de la naturaleza de tales características...”

### **3.5 Diseño de Investigación.**

La razón de la escogencia del diseño, es porque ofrece las posibilidades investigativas, atendiendo las demandas de funcionamiento de División de Nóminas y Prestaciones Sociales de la Oficina de R.R.H.H del I.N.T.T; ya que en la actualidad no existen referencias de la temática planteada, es decir, esta realidad no ha sido estudiada y es necesario realizar una exploración previa a fin de constatar sus características generales y constitutivas. Para el desarrollo de este punto se tomaran en consideración tres fases planificadas, que a continuación se exponen.

**Primera fase:** Revisión Documental. Se realizó un arqueo bibliográfico, documental y referencial; revisión, selección, lectura y análisis de la más reciente teoría sobre el tema, referidos a modelo de gestión y la calidad del servicio, a fin de estructurar la fundamentación teórica.

**Segunda fase:** Trabajo de Campo. Se cuantificó la población; posteriormente y sobre la base a las variables, se diseñaran los instrumentos de recolección de datos.

**Tercera fase:** Procesamiento de la Información. Se recolectó, organizó, clasificó y se tabularán los datos obtenidos, así como el registro de la información con su respectiva descripción, análisis e interpretación de todos los datos e información recabada con la aplicación del instrumento.

### **3.6 Población.**

Según la definición de Arias, (2006) “es el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. (p.81)

De acuerdo a lo planteado por el autor el estudio será dirigido a una Población de Dieciséis (16) personas que conforman la División de Nóminas y Prestaciones Sociales de la Oficina de R.R.H.H del I.N.T.T. Siendo una prueba piloto la validación del instrumento.

Debido al tamaño de la población y los resultados de la evaluación, de los recursos financieros, humanos, tiempo disponible para realizar la investigación, entre otros factores, tal como señala Ramírez, (1999)

“es procedente comenzar a evaluar los elementos que nos permitirán establecer la posibilidad o no de empezar el estudio tomando en cuenta todo los elementos de la misma, por tanto se procederá a trabajar con su totalidad, es decir no se extrajo ninguna muestra”. (p.90)

### **3.7 Técnica e Instrumento de Recolección de Información.**

Con el fin de recabar información necesaria para la propuesta se selecciono como técnica la encuesta y como instrumento de recolección de datos el cuestionario, entendido como:

“la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. (Arias, 2006, p. 77)

### **3.8 Definición de Variables**

En el presente estudio, se han definido las siguientes variables:

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
Modelo de Gestión	Gerencia Organizacional	Estilo gerencial Visión y misión organizacional. Objetivos institucionales

Calidad de Servicio	Enfoques de la calidad de servicio	Servicio, Calidad, Gestión
Procesos Administrativos	Administración Organizacional	Planeación, Organización, Dirección, Control y Evaluación

### 3.9 Validez del Instrumento

Esta etapa se cumplió sometiendo el instrumento a juicio de expertos, (ver anexos) donde se les fue presentado a tres (3) profesores (as) de la Escuela de Educación, Facultad de Humanidades y Educación, de la Universidad Central de Venezuela, quienes tuvieron la oportunidad de realizar muy puntualmente observaciones respecto al instrumento. Estas observaciones fueron sobre las instrucciones para el llenado y suprimir algunas preguntas por que se repetían en diversas categorías; corrección del cuadro de operacionalización de variables entre otros.

Una vez corregidas las observaciones, los tres (3) profesores coincidieron pertinentes la aplicación del instrumento para la obtención de los datos requeridos a efectos de completar la investigación.

### 3.9.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA	INSTRUMENTO	FUENTE
<b>Modelo de Gestión</b>	Gerencia Organizacional	- Modelo de gestión y Estilo gerencial - Filosofía de Gestión, Misión y Visión y Valores. - Objetivos institucionales.	3,4 1 2,5,32			
	Toma de Decisiones	- Colaboración del Personal - Delegación de Autoridad para Decidir.	7 6			
	Autoridad	- Relaciones y Coordinación de Personal	7	ENCUESTA	CUESTIONARIO	Personal Administrativo de Mérrima y Prestaciones Sociales
	Motivación	- Políticas de Desarrollo Personal - Oportunidades de desarrollo Profesional - Reconocimiento de Méritos	8 9 27,28			

	Relaciones Interpersonales	- Relaciones Personales - Trabajo en Equipo	Coordinador	10 11			
	Comunicación	- Estilos de comunicación - Sistemas de Comunicación		12,23 13,22			
	Conflictos Interpersonales	- Solución de Conflictos - Participación del Personal - Presencia de Conflictos		15 13 14			
<b>Procesos Administrativos</b>	Administración Organizacional	- Administración como proceso - Organización - Dirección - Planeación - Control - Evaluación		16,17,18 19,20 21,22,23 24 25,26,34 27,28	ENCUESTA	CUESTIONARIO	Personal Administrativo de Nómina y Prescripciones Sociales
<b>Calidad de Servicio</b>	Enfoques de la calidad de servicio	- Servicio, - Calidad, - Mejoramiento continuo		29,30 30,31 y 32 31,33 y 34			

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis e Interpretación de los resultados**

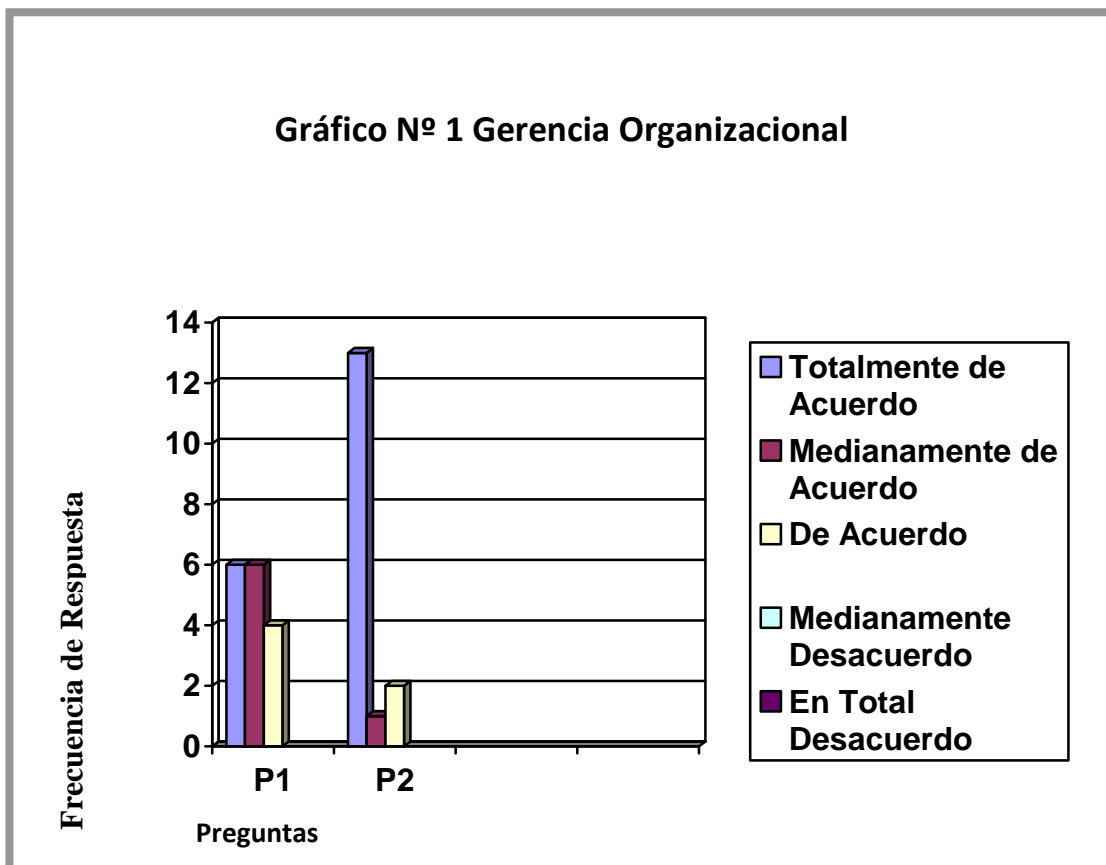
El análisis e interpretación tomó de los resultados, se realizó de acuerdo a los objetivos planteados. Se como referencia las características obtenidas de la población de acuerdo al procesamiento de las variables consideradas en el estudio y con resultados obtenidos entre datos e investigaciones.

Para dar significado al presente análisis se hace necesario introducir un conjunto de operaciones destinadas a organizar los resultados de modo que pueda ajustarse a alcanzar los objetivos definidos.

Se parte de la premisa que los hallazgos encontrados puedan conectarse con la base teórica que sustenta la investigación a fin de dar coherencia a la misma. En esta fase se evidencian los procesos requeridos para la recolección y tabulación de datos, al igual que las técnicas de presentación y análisis de las variables seleccionadas para la presente investigación.

Una vez que se llevó a cabo la aplicación del instrumento al personal administrativo de la unidad en estudio, se logro realizar el diagnóstico de las áreas mas criticas o problemáticas, sobre las cuales se habría de hacer mayor hincapié al momento de implementar el Modelo de Calidad de Servicio. A continuación se presentaran los principales resultados obtenidos para cada variable.

**4.2. Resultados obtenidos en base al instrumento aplicado al Personal Administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales de la Oficina de R.R.H.H del I.N.T.T.**



Fuente: El investigador.

El Gráfico N°. 1 muestra la categoría Gerencia Organizacional. En la misma se contemplan dos preguntas. En el análisis realizado, se encontró que el 100% de los encuestados señalan conocer la filosofía de gestión,(misión, visión, valores y objetivos institucionales), los mismos están distribuidos de la siguiente manera: 75% se ubican en Totalmente y Medianamente de acuerdo y el otro 25% en de acuerdo, lo cual indica que existe un conocimiento general en el proceso de identidad institucional lo que resulta importante para la aplicación y puesta en funcionamiento del modelo de calidad de servicio a proponer.

En la segunda pregunta referida a los procedimientos administrativos se encuentra que la totalidad de los encuestados están apegados a los procedimientos establecidos, esto, considerando que su no apego a los procedimientos establecidos acarrearía sanciones administrativas que pueden ser desde amonestaciones verbales hasta despidos. El 100% de los encuestados opinaron que las actividades que realizan están apegadas a los procedimientos administrativos de la institución. La distribución de la escala arrojo que el 87% se ubicó en Totalmente y medianamente de acuerdo y el 13% se ubico en de acuerdo. Se presenta una frecuencia favorable en este particular.

#### Análisis Estadístico

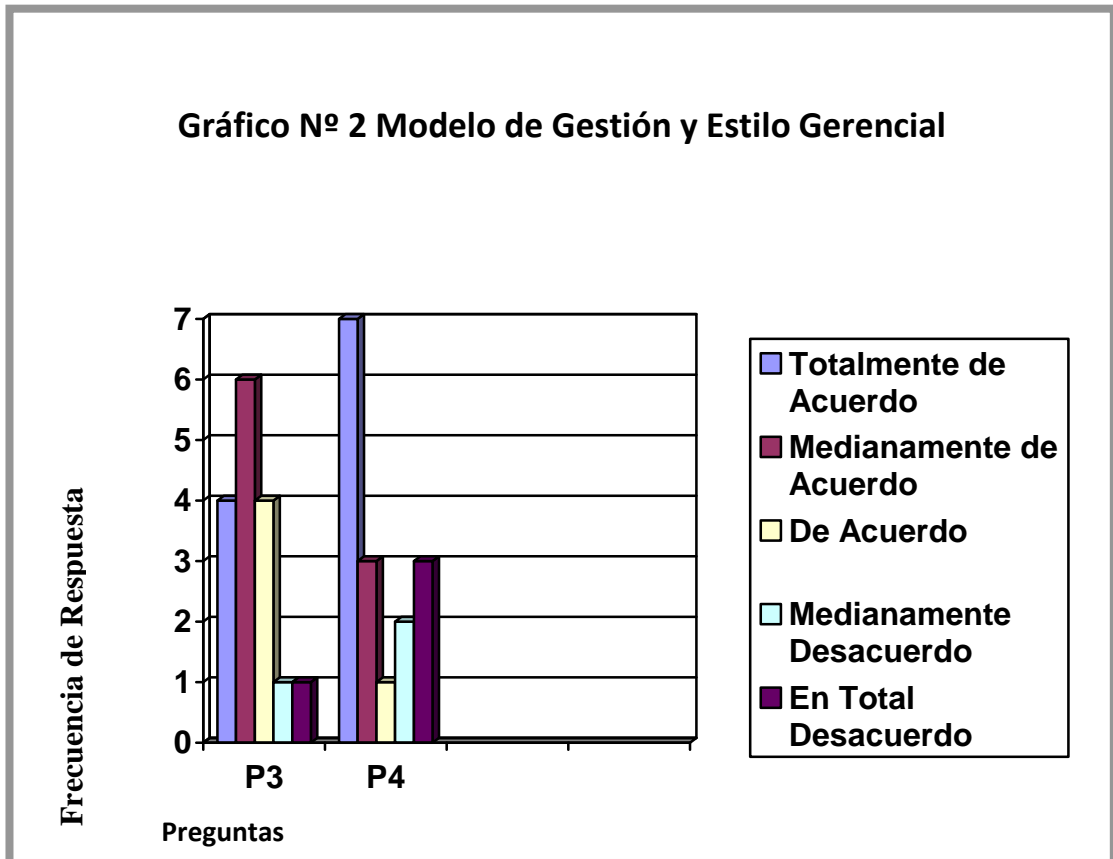
##### Pregunta N° 1

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>Fr%</b>
6	0,375	37,5
6	0,375	37,5
4	0,25	25
-	-	-
-	-	-
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

##### Pregunta N° 2

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>Fr%</b>
13	0,81	81
1	0,06	6
2	0,13	13
-	-	-
-	-	-
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 2 Modelo de Gestión y Estilo Gerencial**



Fuente: El investigador.

El Gráfico N° 2, refleja los datos arrojados en lo que respecta a la categoría Modelo de Gestión y Estilo Gerencial. En la pregunta N° 3 se pueden constatar que 88%, consideran que exista un modelo de gestión en la División de Nóminas y Prestaciones Sociales. Así mismo, el 12% de los encuestados, indican que no existe un modelo de gestión que rige el funcionamiento de la mencionada División.

En base a los resultados se puede afirmar la existencia de un “Modelo” el cual no es identificado por todos los trabajadores, lo que permite deducir que se trata de formas de cumplir las funciones inherentes a los cargos que desempeñan. Esta deducción se fundamenta en los encuestados que respondieron negativamente.

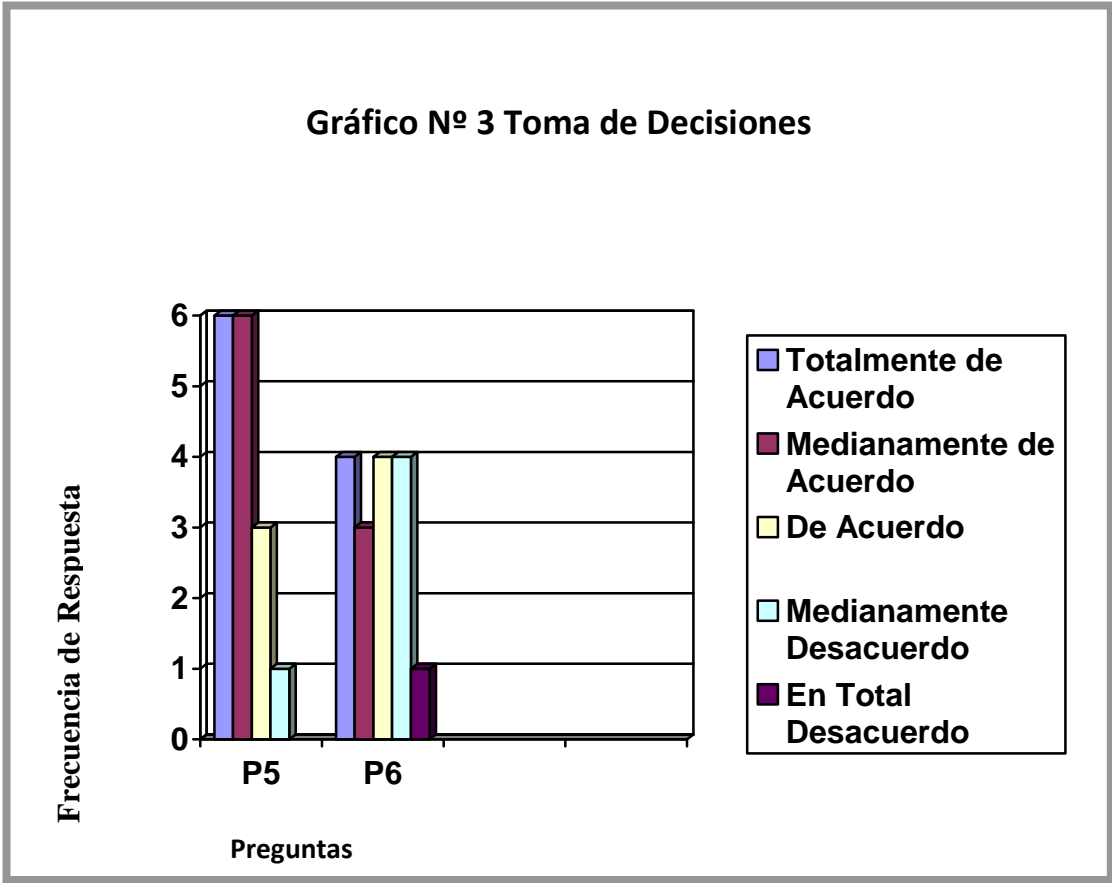
En la pregunta N° 4, se puede apreciar que el 69% de los encuestados, creen que pueda implementarse un nuevo Modelo de Gestión distinto al existente.

Pregunta N° 3

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>Fr%</b>
4	0,25	25
6	0,38	38
4	0,25	25
1	0,06	6
1	0,06	6
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Pregunta N °4

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>Fr%</b>
7	0,44	44
3	0,19	19
1	0,06	6
2	0,12	12
3	0,19	19
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>



Fuente: El investigador.

El Gráfico N°. 3, muestra la categoría Toma de Decisiones, en el mismo se observa que el 75% de los encuestados consideran que la Toma de Decisiones en la División de Nóminas y Prestaciones Sociales se fundamenta en las políticas y objetivos del I.N.T.T. Así mismo un 25% de los encuestado no comparte la opinión de que exista vinculación entre la toma de decisiones, políticas y objetivos del I.N.T.T, por lo tanto existe la necesidad de revisar tal situación, reflexionar y tratar de mejorarla para modificar todo lo concerniente a la toma de decisiones.

De igual forma en la pregunta N° 6, se observa que 69% sostiene que la Coordinación Administrativa brinda oportunidades para la exposición de ideas del personal de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales, mientras 31% respondieron negativamente. Por lo tanto, se evidencia la necesidad de direccionar

la toma de decisiones mejorar los canales de comunicación que permitan un influencia positiva hacia los niveles inferiores que potencie la calidad de servicio.

Llama poderosamente la atención que un 31% exprese su desacuerdo con la forma como se toman las decisiones en la unidad en estudio. El porcentaje se considera elevado en comparación con los resultados obtenidos en las preguntas previas.

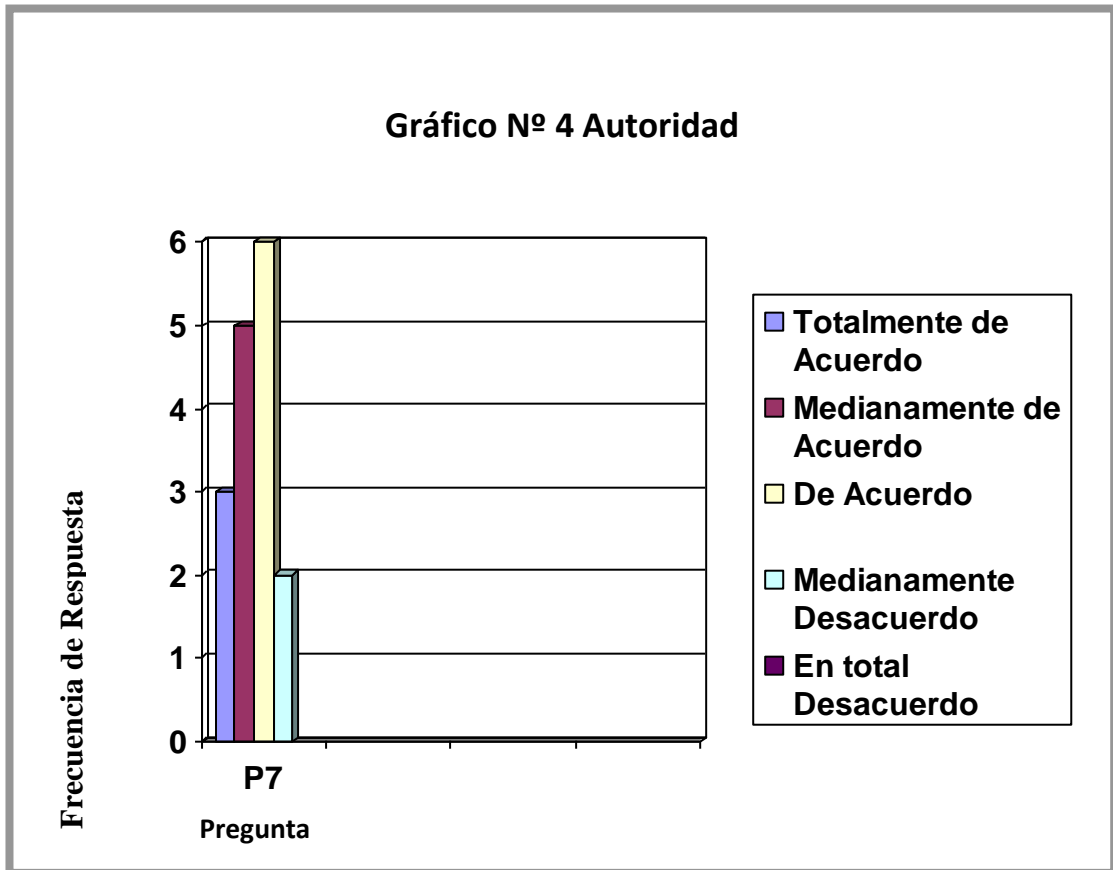
Pregunta N° 5

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>fr%</b>
6	0,375	37,5
6	0,375	37,5
3	0,19	19
1	0,06	6
-	-	-
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Pregunta N° 6

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>Fr%</b>
4	0,25	25
3	0,19	19
4	0,25	25
4	0,25	25
1	0,06	6
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 4 Autoridad**



Fuente: El investigador.

El Gráfico N° 4, refleja los datos relacionados a la categoría Autoridad. En la pregunta N° 7, se puede observar que 88% de los encuestados, consideran que las instrucciones impartidas desde el nivel estratégico (máxima autoridad de la institución); posibilitan la ejecución de tareas del personal de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales. En el mismo orden, el 12% de los encuestados respondió que las instrucciones impartidas desde el nivel estratégico de la institución no posibilitan la ejecución de tareas del personal de la División.

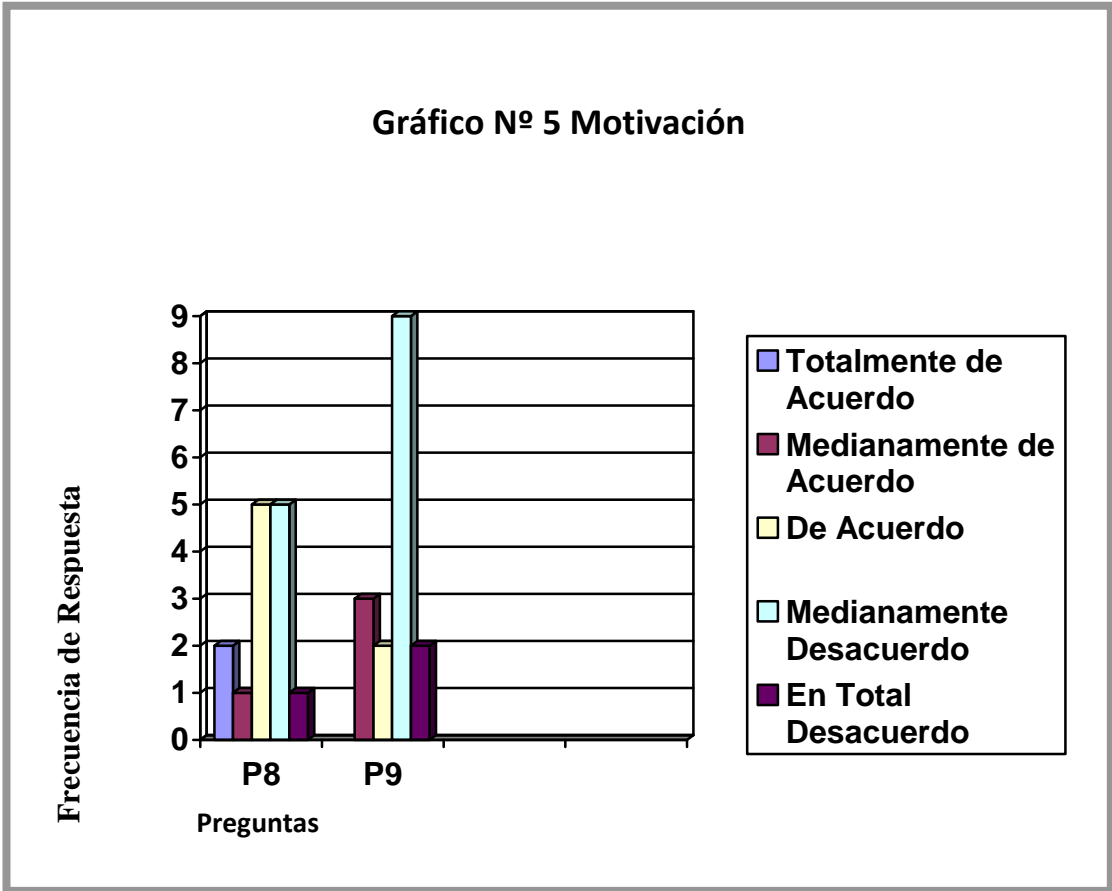
En síntesis, es notoria que para los encuestados, se establece en cierto sentido, relaciones medianamente armónicas entre la autoridad y demás miembros de la institución, así como la de disposición de colaboración entre ellos.

Al constatar el ejercicio de la categoría Autoridad a nivel de la unidad en estudio se puede explicar el resultado anterior de un 31% en la toma de decisiones y un 12% de la presente pregunta pues deja en evidencia que lo cotidiano en la

unidad en estudio es que las órdenes son impuestas por la autoridad y estrictamente acatadas por el personal, sin contemplar su impacto (positiva o negativamente) en el personal; Simplemente se acatan.

Pregunta N° 7

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>fr%</b>
3	0,19	19
5	0,31	31
6	0,38	38
2	0,12	12
-	-	-
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>



**Fuente:** El investigador.

El Gráfico N° 5, muestra los datos para la categoría motivación. En la pregunta N° 8, se observa que 50% de los encuestados están de acuerdo en recibir los beneficios contractuales que permiten mejorar su calidad de vida. Mientras que otro 50%, opino negativamente, por lo tanto se deben hacer más esfuerzo, en implementar políticas de incentivos, para aumentar las políticas de motivación al personal.

En la pregunta N° 9, se observa que el 68% de los encuestados, manifestaron que el I.N.T.T. no brindan oportunidades para el mejoramiento profesional al personal administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales. En este sentido, el personal se siente poco valorado, debido a las escasas oportunidades para su desarrollo personal y profesional. Esto se manifiesta en la

oferta de actividades de capacitación ofrecidas a lo interno de la institución o entes externos.

En el caso de los entes externos los empleados se ven limitados por el poco apoyo encontrado, manifestado en la falta de facilidades (permisos y apoyo financiero); para realizar los estudios o cursos seleccionados

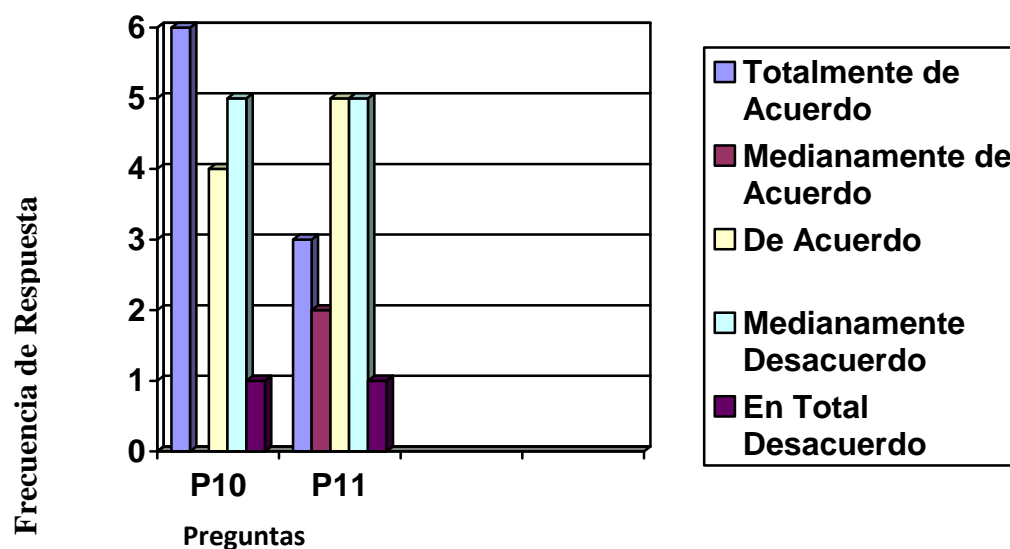
Pregunta N° 8

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>fr%</b>
2	0,13	13
1	0,06	6
5	0,31	31
5	0,31	31
3	0,19	19
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Pregunta N° 9

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>fr%</b>
-	-	-
3	0,19	19
2	0,125	12,5
9	0,56	56
2	0,125	12,5
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 6 Relaciones Interpersonales**



Fuente: El investigador.

El Gráfico N° 6, muestra los datos arrojados para la categoría Relaciones Interpersonales. En la pregunta N° 10, se evidencia que el 63% de los encuestados, consideran que las relaciones entre la coordinación administrativa y el personal se caracterizan por ser armónicas, donde se propicia la cooperación y la conformación de equipos de trabajo. Mientras que el 37% de los encuestados respondieron que las relaciones interpersonales no son armónicas.

La pregunta N° 11, arrojo el siguiente análisis. El 63% de los encuestados respondieron que se propician oportunidades en cuanto al intercambio social del personal. Mientras que 37% manifestaron lo contrario.

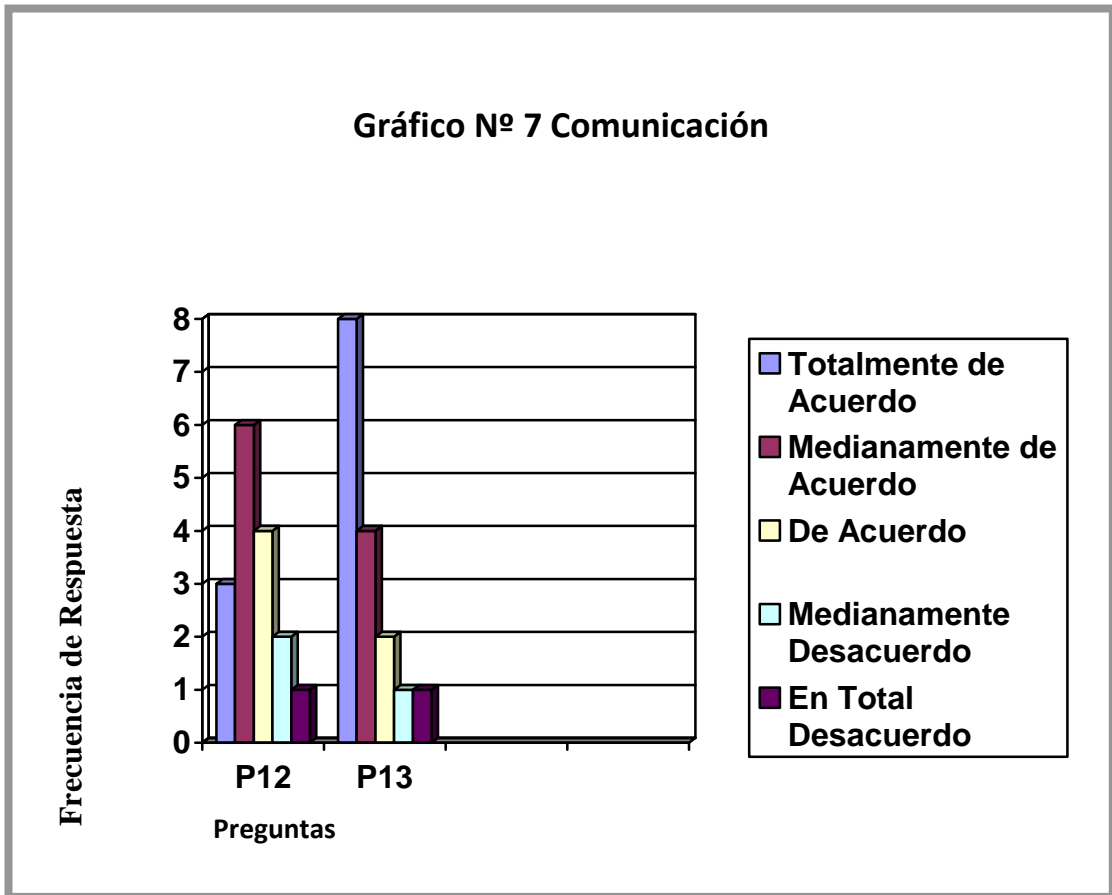
Pregunta N° 10

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>Fr%</b>
6	0,38	38
-	-	-
4	0,25	25
5	0,31	31
1	0,06	6
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Pregunta N° 11

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>Fr%</b>
3	0,19	19
2	0,13	13
5	0,31	31
5	0,31	31
1	0,06	6
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 7 Comunicación**



**Fuente:** El investigador.

El Gráfico N° 7, refleja los datos obtenidos para la categoría Comunicación. En la pregunta N° 12 se puede apreciar que el 82% de las personas encuestadas respondieron que se establece una comunicación bidireccional desde la Coordinación Administrativa hacia el personal de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales. Mientras el 18% de los encuestados respondieron negativamente.

El análisis realizado a la pregunta N° 13, refleja que 88% de las personas encuestadas respondieron satisfactoriamente al considerar que son atendidas oportunamente las solicitudes realizadas por los usuarios internos del I.N.T.T al personal administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales.

Igualmente se evidencio que el 12% de los encuestados respondieron negativamente al consideran que no son atendidas oportunamente las solicitudes realizadas por los usuarios internos del I.N.T.T al personal administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales.

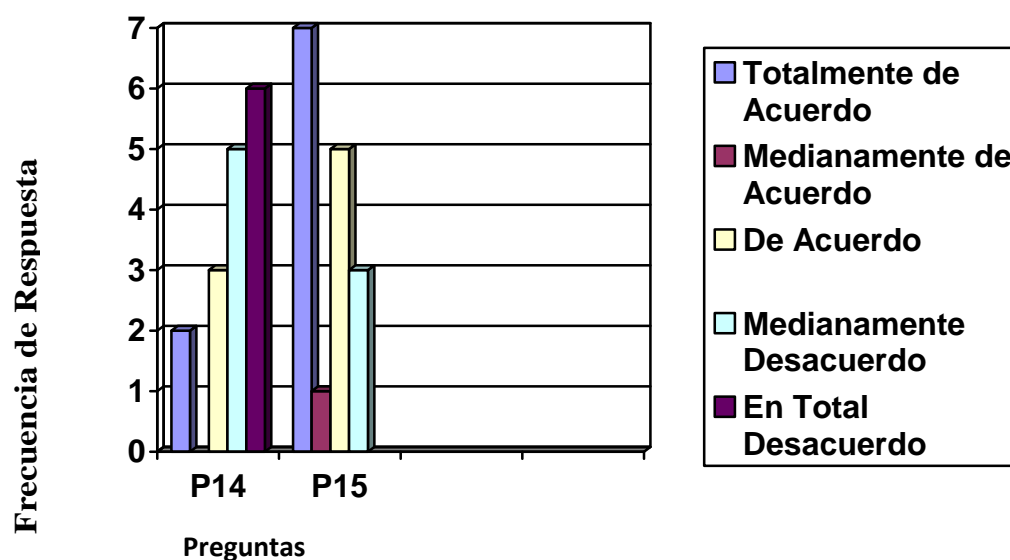
Pregunta N° 12

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>fr%</b>
3	0,19	19
6	0,38	38
4	0,25	25
2	0,12	12
1	0,06	6
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Pregunta N° 13

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>fr%</b>
8	0,50	50
4	0,25	25
2	0,13	13
1	0,06	6
1	0,06	6
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 8 Conflictos Interpersonales**



Fuente: El investigador.

En el Gráfico N° 8, se exhiben los resultados arrojados por los encuestados, en lo que respecta a la categoría Conflicto Interpersonales. En la pregunta N°14 se puede notar que el 69% de las encuestadas opinaron que en la institución se manifestó un ambiente de conflictividad que afecta la prestación de servicio, realizada por el personal administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales.

La pregunta N° 15 el 81% de las personas encuestadas expresaron que se canalizan y atienden efectivamente las situaciones de conflicto donde se involucra al personal administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales. Mientras que 19% manifestó estar en total desacuerdo en que se canalizan y atienden efectivamente las situaciones de conflicto.

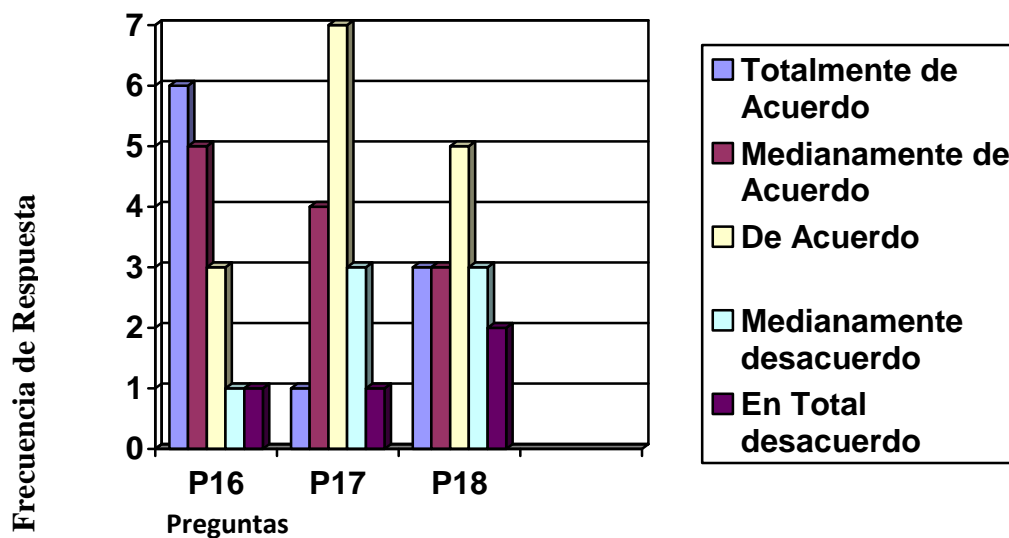
Pregunta N° 14

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>Fr%</b>
2	0,12	12
-	-	-
3	0,19	19
5	0,31	31
6	0,38	38
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Pregunta N° 15

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>Fr%</b>
7	0,44	44
1	0,06	6
5	0,31	31
3	0,19	19
-	-	-
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 9 Administración Organizacional**



Fuente: El investigador.

El Gráfico N°. 9, muestra la categoría Administración Organizacional. En la pregunta N° 16, se observa que el 88% de las personas encuestadas, opinaron estar totalmente de acuerdo en que el personal de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales conoce las normas, políticas y procedimientos implementados. Solo el 12% manifestó no conocer las normas, políticas y procedimientos implementados.

La pregunta N° 17, se observan los resultados siguientes: el 75% de las personas encuestadas respondió que se implementan los procedimientos administrativos y son tomadas en cuenta las necesidades de los usuarios internos. Mientras el 25% respondieron negativamente al manifestar que no se implementan los procedimientos administrativos y por ende no son tomadas como referencia las necesidades de los usuarios internos.

También se aprecian los resultados obtenidos en la pregunta N° 18, arrojando el siguiente análisis: el 69% de las personas encuestadas, consideran que los procedimientos administrativos se adaptan a los cambios, roles, innovación y desarrollo tecnológico que representan en el entorno laboral.

En ese sentido se aprecia, que al sumar los dos resultados negativos representando el 31% de las personas encuestadas, se tienen que implementar procedimientos administrativos que se adapten a los nuevos cambios.

Pregunta N° 16

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>fr%</b>
6	0,38	38
5	0,31	31
3	0,19	19
1	0,06	6
1	0,06	6
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

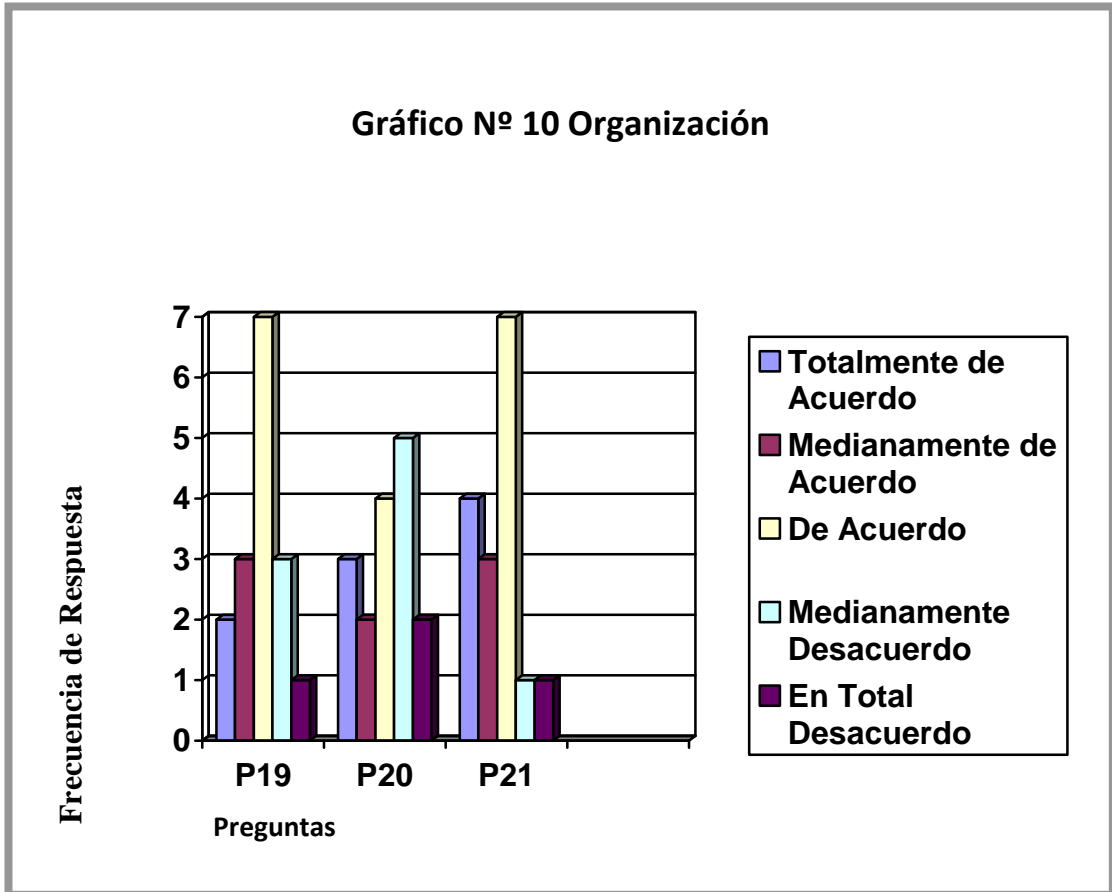
Pregunta N° 17

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>fr%</b>
1	0,06	6
4	0,25	25
7	0,44	44
3	0,19	19
1	0,06	6
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Pregunta N° 18

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>fr%</b>
3	0,19	19
3	0,19	19
5	0,31	31
3	0,19	19
2	0,12	12
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 10 Organización**



Fuente: El investigador.

El Gráfico N° 10, muestra la categoría Organización, en la misma se observa que el 75% de las personas encuestadas, consideran positivamente al plantearles que la estructura organizativa de la institución atiende al conjunto de unidades que la conforman para el cumplimiento de sus objetivos. Mientras que el 25% manifestaron su negativa al planteamiento realizado.

La pregunta N° 20, arrojó que 57% de las personas encuestadas, consideran que existe transparencia en la forma de señalar como deben realizarse el conjunto de actividades y labores que la estructura ha precisado. Mientras que el 43% respondieron consideran que no existe transparencia en la forma de señalar como deben realizarse el conjunto de actividades.

También se aprecian los resultados obtenidos en la pregunta N° 21, arrojando que el 88% de las personas, opinan estar totalmente de acuerdo al plantearles que en la División de Nóminas y Prestaciones Sociales se establece un

coordinación con los distintos niveles jerárquicos del I.N.T.T. Mientras que el 12% respondieron negativamente dicho planteamiento.

Pregunta N° 19

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>fr%</b>
2	0,12	12
3	0,19	19
7	0,44	44
3	0,19	19
1	0,06	6
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

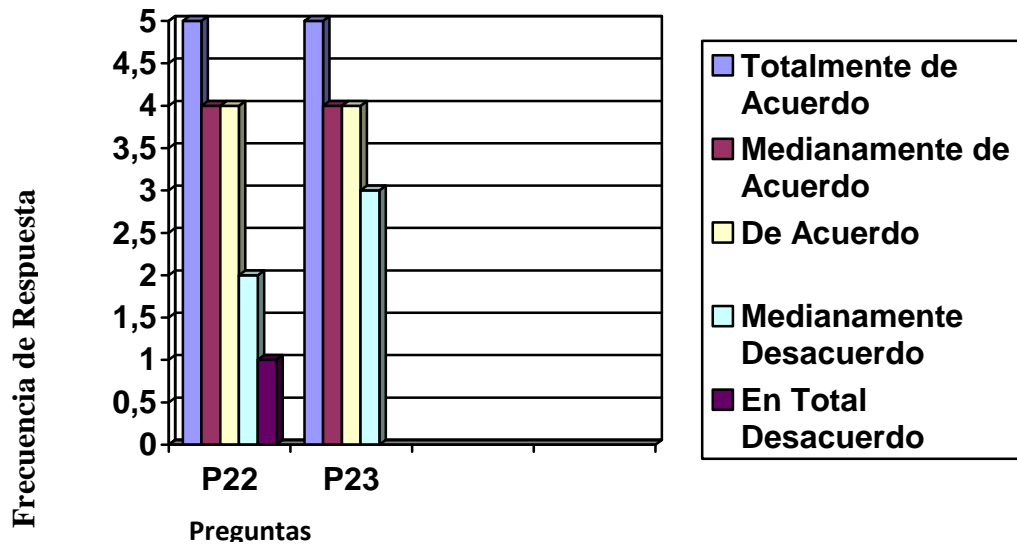
Pregunta N° 20

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>fr%</b>
3	0,19	19
2	0,13	13
4	0,25	25
5	0,31	31
2	0,12	12
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Pregunta N° 21

	<b>Fr</b>	<b>fr%</b>
4	0,25	25
3	0,19	19
7	0,44	44
1	0,06	6
1	0,06	6
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 11 Dirección**



Fuente: El investigador.

El Gráfico N° 11, muestra la categoría: Dirección. En la misma se observa la pregunta N° 22, reflejando el presente análisis: el 81% de las personas encuestadas opinaron positivamente al plantearles que el líder de área de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales comunica oportunamente y es el responsable al dirigir las actividades asignadas al personal administrativo. Mientras que el 19% respondieron negativamente dicho planteamiento.

La pregunta N° 23, arrojo que el 81% de las personas, consideran positivamente al plantarles que el líder de área de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales supervisa las actividades realizadas por el personal administrativo. Mientras que el 19% respondieron negativamente al planteamiento realizado.

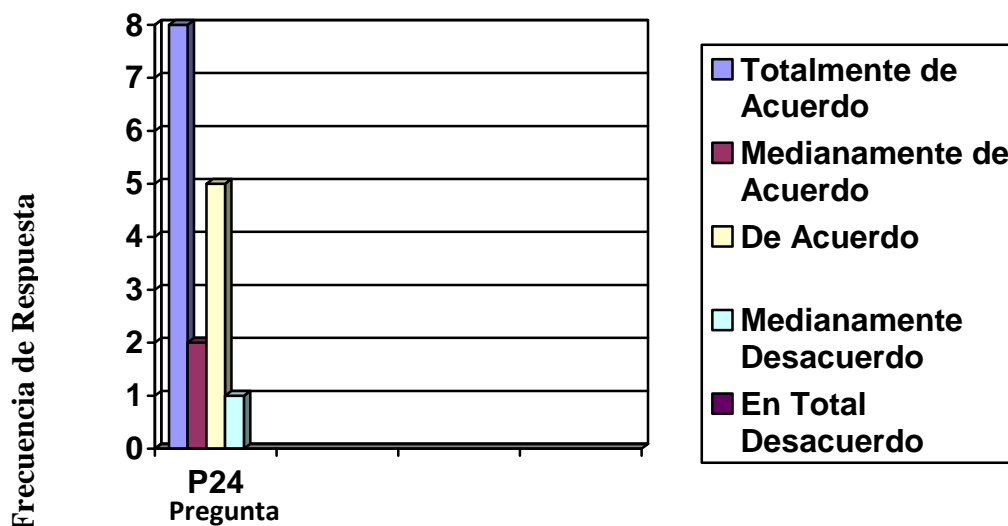
Pregunta N° 22

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>fr%</b>
5	0,31	31
4	0,25	25
4	0,25	25
2	0,13	13
1	0,06	6
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Pregunta N° 23

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>fr%</b>
5	0,31	31
4	0,25	25
4	0,25	25
3	0,19	19
-	-	-
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 12 Planeación**



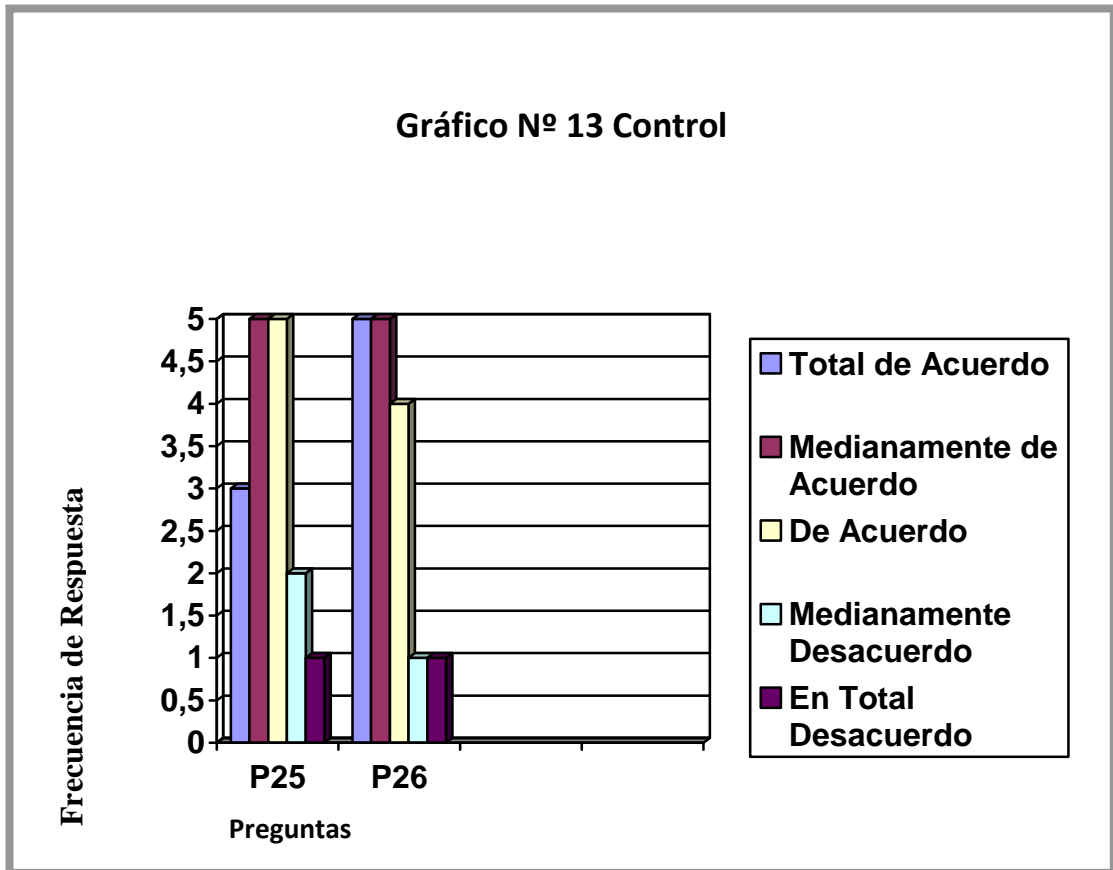
Fuente: El investigador.

El Gráfico N° 12, muestra la categoría, Planeación, en la misma se observa que la pregunta N° 24, arrojo que el 94% de las personas encuestadas, consideran positivamente al plantearles que el personal administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales esta preparado para ser frente a las contingencias que se presenten con las mayores garantías de éxitos. Mientras que el 6% manifestaron no estar preparados para afrontar las contingencias que se presenten.

Pregunta N° 24

Fx	Fr	Fr%
8	0,50	50
2	0,13	13
5	0,31	31
1	0,06	6
-	-	-
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 13 Control**



Fuente: El investigador.

El Gráfico N° 13, muestra la categoría Control. En la misma se observa que en la pregunta N° 25, el 81% de las personas encuestadas consideran positivamente al plantearles que en la División de Nóminas y Prestaciones Sociales se establecen controles a bienes, personas y a los procedimientos para minimizar las fallas, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente. Mientras que el 19% respondieron negativamente al planteamiento realizado.

En la pregunta N° 26, arrojo que el 87% de las personas encuestadas, consideran positivamente al plantearles que se determinan y analizan rápidamente las causas que pueden generar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro. Mientras que el 12% respondieron negativamente al planteamiento realizado.

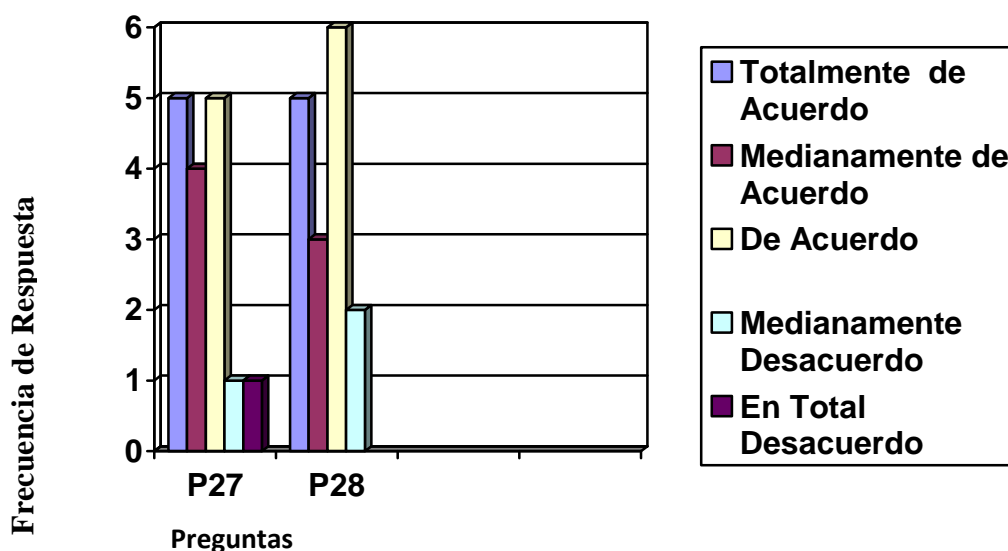
Pregunta N° 25

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>Fr%</b>
3	0,19	19
5	0,31	31
5	0,31	31
2	0,13	13
1	0,06	6
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Pregunta N° 26

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>Fr%</b>
5	0,31	31
5	0,31	31
4	0,25	25
1	0,06	6
1	0,06	6
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 14 Evaluación**



Fuente: El investigador.

El Gráfico N° 14, muestra la categoría Evaluación. En la misma se observa que en la pregunta N° 27, el 87% de las personas encuestadas consideran positivamente al plantear que se evalúan las actividades llevadas a cabo por el personal administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales. Mientras que el 13% respondieron negativamente al planteamiento realizado.

Los resultados arrojados por la pregunta N° 28, donde el 78% de las personas encuestadas, consideran estar totalmente de acuerdo al plantearles que el proceso de evaluación del desempeño se realiza frecuentemente al personal de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales. Mientras que el 12% negativamente al planteamiento realizado.

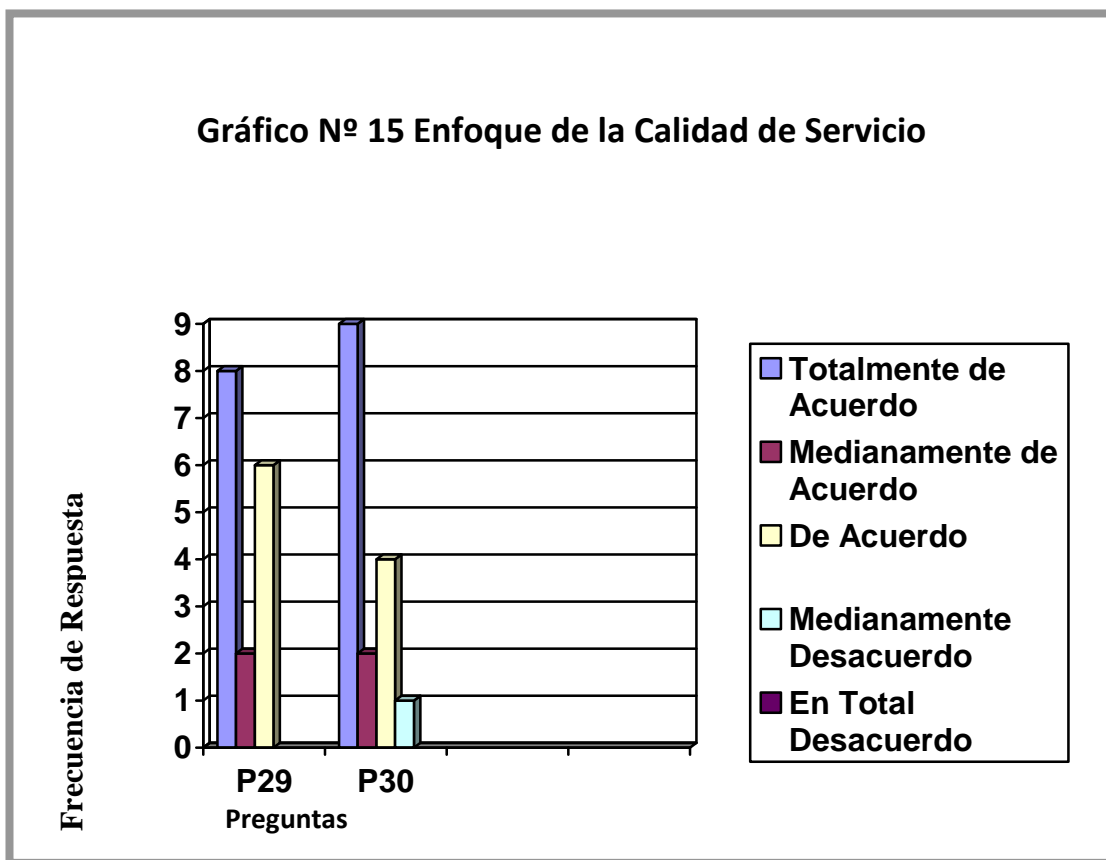
Pregunta N° 27

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>Fr%</b>
5	0,31	31
4	0,25	25
5	0,31	31
1	0,07	7
1	0,06	6
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Pregunta N° 28

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>Fr%</b>
5	0,31	31
3	0,19	19
6	0,38	38
2	0,12	12
-	-	-
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 15 Enfoque de la Calidad de Servicio**



Fuente: El investigador.

El Gráfico N° 15, muestra la categoría, Enfoques de la Calidad de Servicio, que en la pregunta N° 29, el 100% de las personas encuestadas, consideran positivamente que el personal administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales, esta suficientemente enfocado sobre los aspectos de la calidad del servicio tales como: la confiabilidad, recuperación y equidad. Sin embargo hay que seguir haciendo monitoreos constante para que este porcentaje se mantenga.

La pregunta N° 30, arrojó que el 94% de las personas encuestadas consideran positivamente que el personal administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales posee las competencias y el conocimiento de la importancia de un servicio de calidad. Mientras que el 6% considera negativamente el planteamiento realizado.

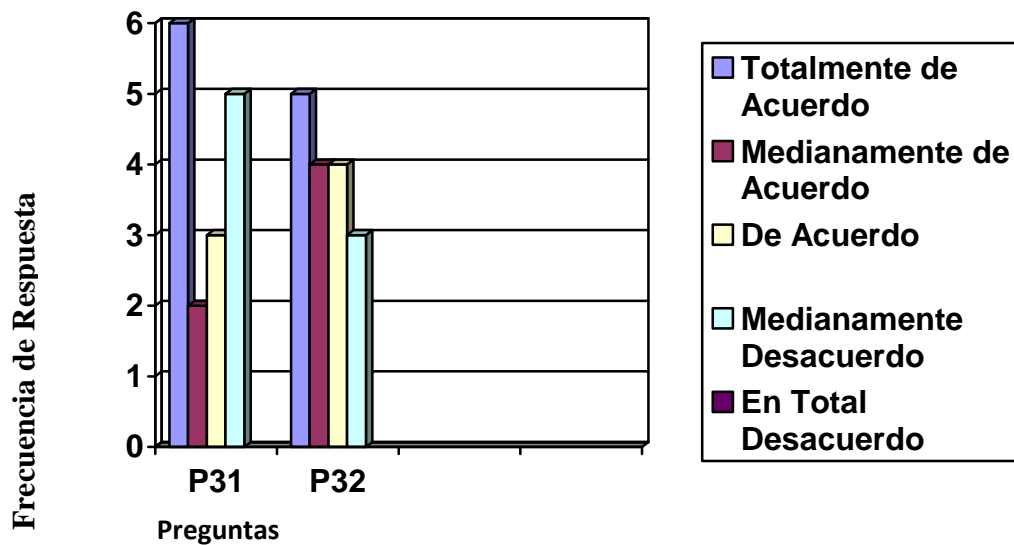
Pregunta N° 29

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>fr%</b>
8	0,50	50
2	0,12	12
6	0,38	38
-	-	-
-	-	-
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Pregunta N° 30

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>fr%</b>
9	0,56	56
2	0,13	13
4	0,25	25
1	0,06	6
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 16 Calidad**



Fuente: El investigador.

El Gráfico N°. 16, muestra la categoría Calidad. En la misma se observa que la pregunta N° 31, arrojó que el 69% de las personas encuestadas consideran positivamente al plantearles que en la División de Nóminas y Prestaciones Sociales existe un proceso formal para establecer estándares de calidad de servicio por los cuales debe regirse el personal administrativo. Mientras que el 31% respondieron negativamente al planteamiento realizado.

La pregunta N° 32, arrojó que el 81% de las personas encuestadas consideran positivamente en cuanto al que el personal de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales tiene objetivos trazados sobre lo que quieren lograr en la prestación de un servicio de calidad. Mientras que 19% respondió negativamente al planteamiento señalado.

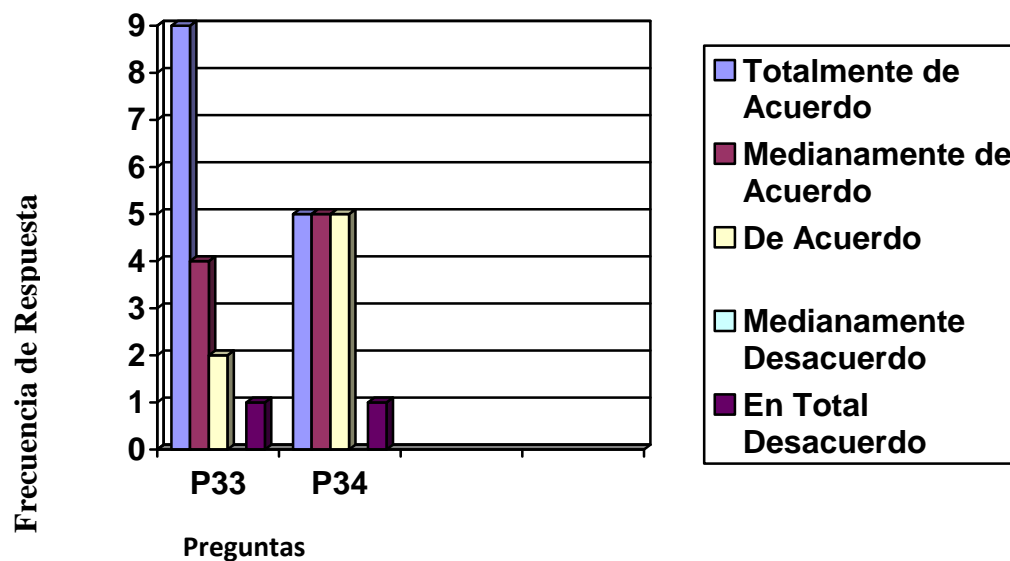
Pregunta N° 31

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>Fr%</b>
6	0,38	38
2	0,12	12
3	0,19	19
5	0,31	31
-	-	-
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Pregunta N° 32

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>Fr%</b>
5	0,31	31
4	0,25	25
4	0,25	25
3	0,19	19
-	-	-
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 17 Mejoramiento Continuo**



Fuente: El investigador.

El Gráfico N° 17, muestra la categoría Mejoramiento Continuo. En la misma se observa la pregunta N° 33, la cual arrojó que el 94% de las personas encuestadas consideran positivamente al plantearles que de los servicios prestados en la División de Nóminas y Prestaciones Sociales, se cumple con atender las demandas de los usuarios internos. Mientras que el 6% respondió negativamente al planteamiento realizado.

La pregunta N° 34 arrojó que el 93% de las personas encuestadas, consideran positivamente que los sistemas de medición de los procesos internos contribuyen de manera significativa a la calidad, el costo, la respuesta a tiempo y el rendimiento. Mientras que el 7% respondió negativamente al planteamiento realizado.

Pregunta N° 33

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>fr%</b>
9	0,56	56
4	0,25	25
2	0,13	13
-	-	-
1	0,06	6
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Pregunta N° 34

<b>Fx</b>	<b>Fr</b>	<b>fr%</b>
5	0,31	31
5	0,31	31
5	0,31	31
-	-	-
1	0,07	7
<b>16</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

#### **4.4 Síntesis sobre el Análisis de los resultados.**

En líneas generales, una vez obtenido los resultados de las respuestas emitidas por el personal administrativo a quienes se les aplicó el cuestionario, se logró determinar mediante el análisis que la unidad cuenta con todos los procesos y recursos necesarios para llevar a cabo la implementación de un modelo de gestión de calidad de servicio. Sin embargo, los mismos no se han desarrollado de forma óptima, de manera tal que ayude a lograr la prestación de servicio con los más altos niveles de calidad, trayendo como consecuencia la insatisfacción de los clientes internos. Esto se pone en evidencia, cuando se observa en lo que respecta a una organización orientada a la calidad, que la filosofía no es conocida por todo el personal.

La institución donde esta inserta la unidad en estudio cumple con los procedimientos que establecen las teorías clásicas de la administración haciendo énfasis en el apego a los Procesos Administrativos sin considerar al recurso humanos, esto se evidencia en los resultados obtenidos en las categorías Gerencia Organizacional, Modelo de Gestión, Tomas de Decisiones y autoridad entre otras, arrojan resultados favorables a los procesos administrativo que al contrastarlo con categorías tales como: Motivación, Relaciones Interpersonales, Comunicación, Conflictos, entre otras, evidencia resultados negativos que hacen suponer una desvalorización del capital humano que conforma la institución.

Siguiendo el análisis de las categorías consideradas en la presente investigación se puede señalar que aquellas relacionadas con dirección,

planeamiento, control y evaluación se demuestran diferentes grados en la percepción de los mismos por parte del personal encuestado. Asimismo se puede afirmar que la percepción de las personas que laboran en la unidad objeto de estudio hace deducir que existen niveles de inconformidad que impiden prestar un servicio de calidad.

Igualmente encontramos aquellas categorías relacionadas con enfoques de la calidad de servicio, calidad y mejoramiento continuo arrojaron porcentajes altamente favorable a la implantación de un modelo de gestión bajo el enfoque de calidad de servicio sin negar que existan porcentajes no significativos.

Aspectos como la confiabilidad y recuperación en la calidad de servicios prestados, las competencias y el conocimiento del personal que labora en la unidad objeto de estudio, así como el establecimiento de estándares de calidad y mejoramiento continuo, entre otros, demuestran la pertinencia de la propuesta que se realiza en la presente investigación

Ante esta realidad se propone un nuevo modelo de gestión bajo el enfoque de calidad de servicio para la unidad objeto de estudio, haciendo énfasis en la valoración del recurso humano por ser esta fuente de mejoras de los procesos organizacionales que permita ofrecer servicios de calidad.

**Capítulo V**  
**Conclusiones y Recomendaciones**

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Como conclusión general, se puede afirmar que, el Instituto Nacional de Transporte Terrestre (I.N.T.T) es una institución de carácter público con características complejas. Se ubica dentro del modelo productivo del país en el sector de servicios. La unidad donde se llevó a cabo la investigación está inserta en la Oficina de R.R.H.H, la cual se encarga de los procedimientos relacionados a la remuneración directa de los trabajadores y beneficios establecidos en la Ley, tales como prestaciones sociales, ticket de alimentación, constancias de trabajo y recibos de pagos, entre otros.

En el Instituto Nacional de Transporte Terrestre (I.N.T.T), se evidenció la presencia del modelo que en la ciencia de la administración se denomina burocrático, que se caracteriza por tener diferentes niveles jerárquicos de autoridad y poder con una comunicación descendente y con unas relaciones humanas verticales lo que hace difícil prestar un servicio de calidad. Igualmente cabe señalar que los procedimientos administrativos para llevarse a cabo las funciones y tareas son rutinarios debido a la disfuncionalidad del mismo modelo.

En primer lugar, se puede señalar que el personal administrativo que labora en la unidad objeto de estudio, no posee las competencias necesarias para desarrollar las funciones apegadas a lo que debe ser un servicio de calidad, esto se debe a factores que influyen negativamente en la prestación del servicio, tales como: Se evidencia una desvalorización del capital humano, debido a que se privilegian los procesos y el cumplimiento de metas externas a la institución, la

complacencia del jefe antes que la combinación de procesos, es decir, se evidencia un desequilibrio entre proceso y talento humano.

En segundo lugar, la falta de capacitación del personal para poder hacer frente a las exigencias de los clientes internos es otro elemento que hay que tomar en cuenta. Lo cual conlleva a un clima poco favorable que impide la prestación de un servicio de calidad.

Igualmente existe una creciente desmotivación del personal que labora en I.N.T.T, y especialmente en la unidad objeto de estudio, manifestado en la inadecuada aplicación del desarrollo de carrera, deficiencia en las políticas de incentivos socio-económicos, limitadas oportunidades para la formación y mejoramiento profesional; e igualmente se puede afirmar que no se considera al personal de carrera para ocupar cargos directivos y estratégicos que permiten escalar posiciones dentro la organización.

Se determinó que al ocurrir cambios a nivel estratégico esto trae como consecuencia la no continuidad en las políticas y programas llevados a cabo, lo que acarrea pérdida de tiempo, y manejo inadecuado de recursos.

A nivel interno de la unidad no existe un proceso de inducción adecuado que le permita al personal que atiende al cliente interno, dar respuestas eficientes y oportunas a los requerimientos realizados lo que obliga a recurrir a otros mecanismos que hacen que recarguen el trabajo diario.

Se nota una marca desinversión a nivel tecnológico ya que el personal no cuenta con sistemas avanzados para atender el flujo de demandas.

En la unidad objeto de estudio existe la negativa de que el personal que allí labora, sea rotado por los diferentes procesos, lo que impide darle mayor fluidez al trabajo diario y permita una mayor productividad. En la actualidad se ha acentuado esta limitación impidiendo de esta manera la prestación de un servicio de calidad, así como el desarrollo profesional del personal que allí labora.

Las estrategias de calidad que se identificaron en el desarrollo de la presente investigación se resumen en tres de las muchas que existen. Estas son: valoración del talento humano, establecimiento de una comunicación horizontal, establecimiento de una política de confort, entendida como enfocada en brindarle un ambiente armónico y un apoyo tecnológico adecuado, para que el empleado cumpla a cabalidad las funciones asignadas.

La propuesta del modelo si bien es cierto que esta dirigida a una dependencia de la institución se aspira que el mismo se implemente como política institucional que permita la prestación de un servicio de calidad a todos los niveles, tanto internos como externos.

Se recomienda el rescate y fortalecimiento de la filosofía de gestión (valores y objetivos) que permitan el cumplimiento de su rol como institución prestadora de servicio.

Se recomienda la implementación de políticas favorables al desarrollo del talento humano.

Se recomienda la implementación, seguimiento y evaluación del modelo propuesto, al igual se profundice en el estudio de manera tal que puede ser utilizado como referente para futuras investigaciones.

## Referencias Bibliografía.

Andrade, U. (2005). *Plan de Formación para mejorar la calidad del servicio de Atención al cliente del Departamento de Crédito y Cobranzas de Laboratorios Vargas, S.A.* Trabajo de Grado. UCV. Caracas-Venezuela.

Arias, L. F. (2001). *Administración de Recursos Humanos; para el alto desempeño.* México: Trillas 5ª ed.

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación.* (5ta. Edición). Editorial. Episteme. Caracas-Venezuela.

Barrera, M. (2005). *Modelos Epistémicos en investigación y en educación.* Caracas-Venezuela. Editado por SYPAL.

Berry L. (1996) *¡Un buen servicio ya no basta!* Bogota Colombia: Grupo Editorial Norma.

Bateman y Snell (2005). *Administración. Un nuevo paradigma competitivo.* México: 6ª Edición McGraw-Hill.

Cottle, D. (1991) *El Servicio Centrado en el Cliente*. Madrid España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000).

Cortés, H. (2005). *Modelo para la Gestión de Calidad de Servicio para la Unidad de Reclamos de Facturación Residencial de CANTV*. Trabajo de Grado. UCV. Caracas-Venezuela.

Conway, W. (1994). *La forma correcta de Gerenciar*. *Revista Investigación y Gerencia*. Volmen VII N° 3.

Deming, E. (1989). *La Calidad, Productividad y Competitividad a la salida de la crisis*. Madrid: Editorial Dos Santos.

De Jesús y Salgado (2007) *Diseño de un Programa de Capacitación Orientado a la Atención de Calidad del Cliente*. Trabajo de Grado. UCV Caracas- Venezuela.

Finol, V., y Useche, M. (2010). *Modelos Gerenciales Implantados por CANTV a partir del Proceso de Privatización*. Recuperado de <http://servicio.cid.uc.edu.ve/faces/revista/a13n24/13-24-5.pdf>.

FONCIED. (1998). *Mercado de servicios. Caracas-Venezuela*: editorial de papiro global press, C.A.

Granell, E. (1997). *Éxito gerencial y cultural: reto y oportunidades en Venezuela*. Caracas-Venezuela: Ediciones IESA.

Harrington, H. J. (1994). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. (L. Gloria & T. Marco, Trads.). Santafé Bogotá, Colombia (tomo 4): serie McGraw-Hill.

Harrington, H. J. (1989) *Como Incrementar la Calidad – Productividad en su Empresa*: Naucalpan de Juárez, Edo. De México Editorial McGraw-Hill.

Horovitz, J. (1990). *La calidad del servicio*. Prefacio de Trigano G. Getafe Madrid España: Editorial McGraw-Hill.

Horovitz, J. (1994). *La satisfacción Total del Cliente*. Madrid España: Editorial McGraw-Hill.

Ishikawa, K (1995). *La calidad del Producto*. [Documento en Línea] Disponible en: <http://monografías.com/trabajos13/caser/caser.shtml/#ariiba>. [Consulta: 2012, Marzo 1].

Ivancevich, J. y Otros (1996). *Gestión, Calidad y Competitividad*. Madrid: Editorial IRWLN.

Juran J.M. (1990). *La Planificación para la Calidad*. Madrid España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Manual de Organización del Instituto Nacional de Transporte (2009).

Medina, H. (2008). *Diseño de un Programa de Mejoramiento de la Calidad de Servicio en la Caja Extensión Escuela de Educación*. Trabajo de Grado. UCV. Caracas-Venezuela.

Molins, M. (2007). *Teoría de la Planificación*. Caracas-Venezuela segunda edición EBUC.

Ley Orgánica de Educación (2009).

Ley del Estatuto de la Función Pública (2002).

Lepeley M. (2003). *Gestión y Calidad en Educación*. Un modelo de Evaluación. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

Pérez, E (1991). *Diferencias de Gestión*. [Documento en Línea] Disponible en:  
<http://www.contruir.com/ECONSUL/Construir/Nro61/document/gestion1htm>

[Consulta: 2012, Enero 10].

Puente, R. (2005) *Del mercadeo de servicios a la gerencia de servicio*. Debates IESA, X (3) 13-16.

Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas-Venezuela Editorial Panapo.

Revista Calidad Empresarial. (2001) Volumen N° 19, Caracas, Venezuela

Ruiz, L. (1998). *Administración Escolar*. Caracas, Venezuela UCV.

Shaw J. (1991) *Gestión de Servicios*. Madrid España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Silva, J. (1982). *Revista Venezolana de Desarrollo Administrativo*. Número 2, Ediciones Fundacademus. Caracas – Venezuela.

Schein, E (1985). *Psicología de la Organización*. México: Editorial Trilla. 5ª edición.

UPEL (2006) Manual de Trabajos de Grado de Especializaciones y Maestrías; y Tesis Doctorales. Caracas-Venezuela. Editorial Fedeupel 4ta. Edición.

Viloria, E. (2000) *La gerencia en la nueva economía*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.

Zeithaml V. (1993) *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. Madrid España:  
Ediciones Díaz de Santos, S.A.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE EDUCACIÓN



**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN BAJO EL ENFOQUE DE  
CALIDAD DE SERVICIO PARA UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA.**

**AUTOR: Sifontes A. Daniel J.**

**CI: V-12.653.849**

**Caracas, Julio 2012**

## **Presentación.**

El análisis realizado en División de Nóminas y Prestaciones Sociales de la oficina de R.R.H.H del I.N.T.T, en relación a los factores que intervienen en la calidad del servicio prestado a los clientes internos ayudo a identificar ciertas deficiencias que obstaculizan el cumplimiento total de sus objetivos. Entre ellos destacan el desconocimiento de la filosofía de gestión, la falta de equipamiento tecnológico, la revisión constate de sus objetivos y la no incorporación del personal en las estrategias planteadas para la mejora de la calidad.

El modelo propuesto concentra, una serie de elementos que de manera cíclica y en relación uno con el otro propiciarían el buen funcionamiento de la unidad objeto de estudio, lo que redundaría en la calidad de servicios que demandan los clientes.

## **Justificación**

La base teórica que sustenta el presente modelo, está ceñida al planteamiento realizado por Joseph Juran (1990) al establecer tres (3) aspectos que logran abordar la gestión de la calidad del servicio con alto nivel de satisfacción del cliente, el cual denomina la trilogía, planificación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad.

Planificación de la calidad, cuyo objetivo es suministrar a las fuerzas operativas los medios para producir productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes. Para cumplir con el objetivo de la planificación se deben señalar los elementos que intervienen en dicho proceso los cuales son:

6. Determinar quienes son los clientes
7. Determinar sus necesidades
8. Desarrollar las características del producto que corresponden a las necesidades de los clientes
9. Desarrollar procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto
10. Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas de la organización.

Control de la calidad. El autor plantea que para poder llevarse a cabo dicho proceso las fuerzas operativas al ir progresando las operaciones de producción del

producto se detectan deficiencias las cuales van a disminuir a medida que el proceso valla avanzando, sin embargo la detección de estas deficiencia favorecen a que las cosas no empeoren, para la cual es indispensable:

4. Evaluar el comportamiento real de la calidad.
5. Comparar el comportamiento real con los objetivos de la calidad.
6. Actuar sobre las deficiencias.

Mejora de la calidad. Se comprende que la deficiencia en el proceso es aceptada como una oportunidad para mejorar, de modo que se toman medidas para no dejar escapar las oportunidades, en el cual deberán tomarse en cuenta las siguientes acciones:

5. Establecer la infraestructura necesaria para corregir una mejora de la calidad anualmente.
6. Identificar las necesidades concretas para mejorar.
7. Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a su fin.
8. Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos identifiquen las causas de las deficiencias en la calidad, establezcan los correctivos y controles oportunamente, para mantener las mejoras alcanzadas y sus beneficios a largo plazo.

## **La Construcción del Modelo.**

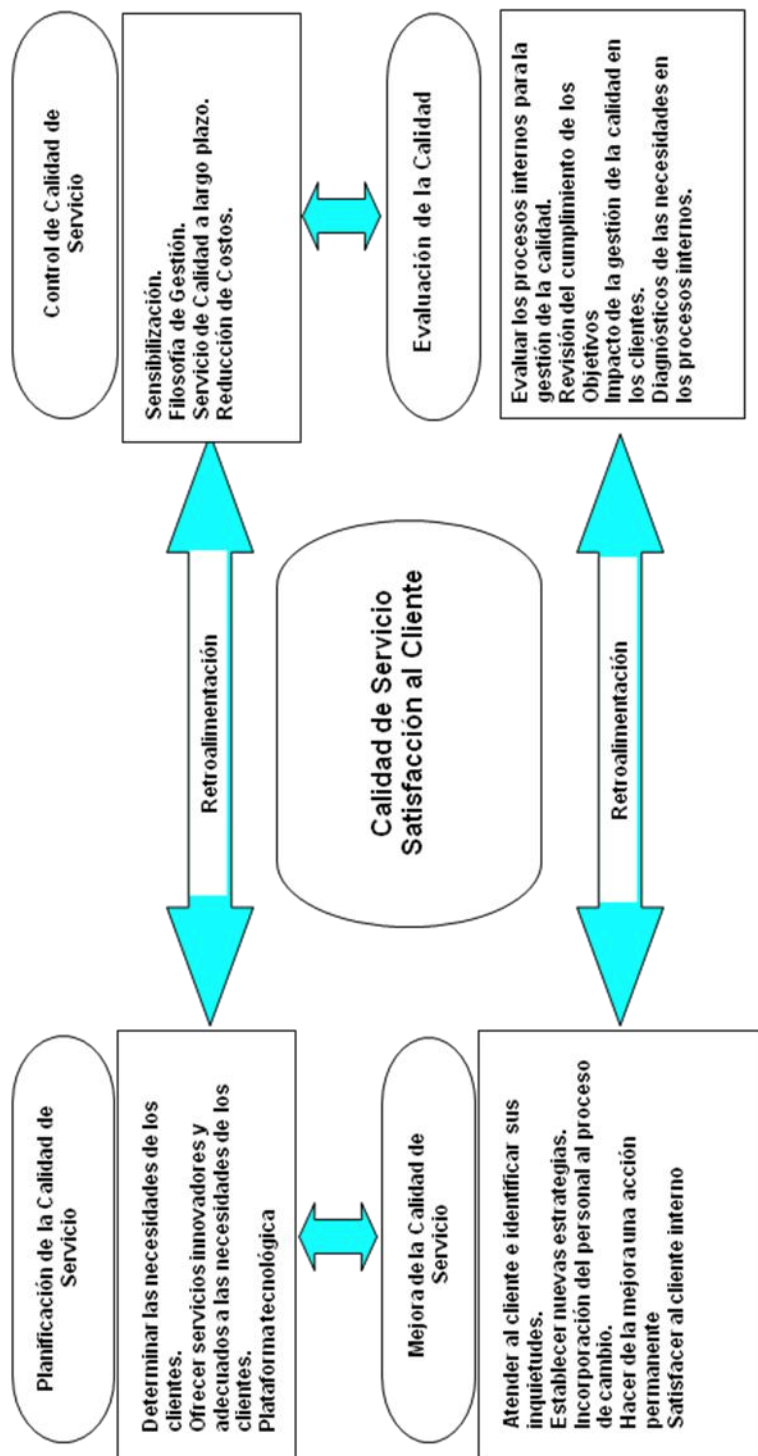
Para el desarrollo de esta fase se consideraron cuatro (4) categoría o procesos importantes que de forma secuencial que conllevaron al desarrollo y posterior aplicación del Modelo de Gestión bajo el enfoque de la Calidad de Servicio.

1. Sobre la base del diagnóstico se establecieron las áreas críticas que debe resolver el modelo. Este primer paso se llevó a cabo una vez aplicado el instrumento y posterior análisis de los resultados, a través de los cuales efectivamente se lograron identificar las necesidades presentes en la unidad objeto de estudio, también se profundiza más para dar inicio a la construcción del modelo.
2. Proceso del establecimiento del modelo de calidad de servicio, así como la definición de sus elementos constitutivos y las relaciones entre ellos. Una vez que se realizó la revisión bibliográfica sobre los diferentes modelos de calidad de servicio plantados por reconocidos especialistas del tema; y teniendo en cuenta los hallazgos encontrados por las críticas surgidas a ser mejorada en la unidad. Se procedió a establecer cada uno de los elementos que relacionados entre sí, lograrán su aplicación, para que la unidad alcance los deseados niveles de excelencia en calidad de servicio.
3. Propuesta para la implementación del modelo de calidad de servicio. Una vez conocidos los procesos, las funciones y los alcances con los que cuenta la unidad se lograron establecer para cada elemento

contenido en el modelo para la gestión de calidad de servicio propuesto para la unidad objeto de estudio, actividades factibles, que con su implementación y desarrollo, lograran eliminar los obstáculos o dificultades en las áreas detectadas como criticas, traduciéndose las mismas en áreas productivas con la cuales se aspira lograr altos niveles tanto de calidad de servicio como de satisfacción al cliente.

En el diagrama que a continuación se presenta el modelo bajo el enfoque de la calidad del servicio.

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN BAJO EL ENFOQUE DE CALIDAD DE SERVICIOS PARA UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA.**



2012 Diseño realizado por Daniel Sifontes (Autor)

Fig. Modelo de Gestión bajo el enfoque de Calidad de Servicio para una unidad administrativa.

## **DEFINICIÓN Y RELACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO.**

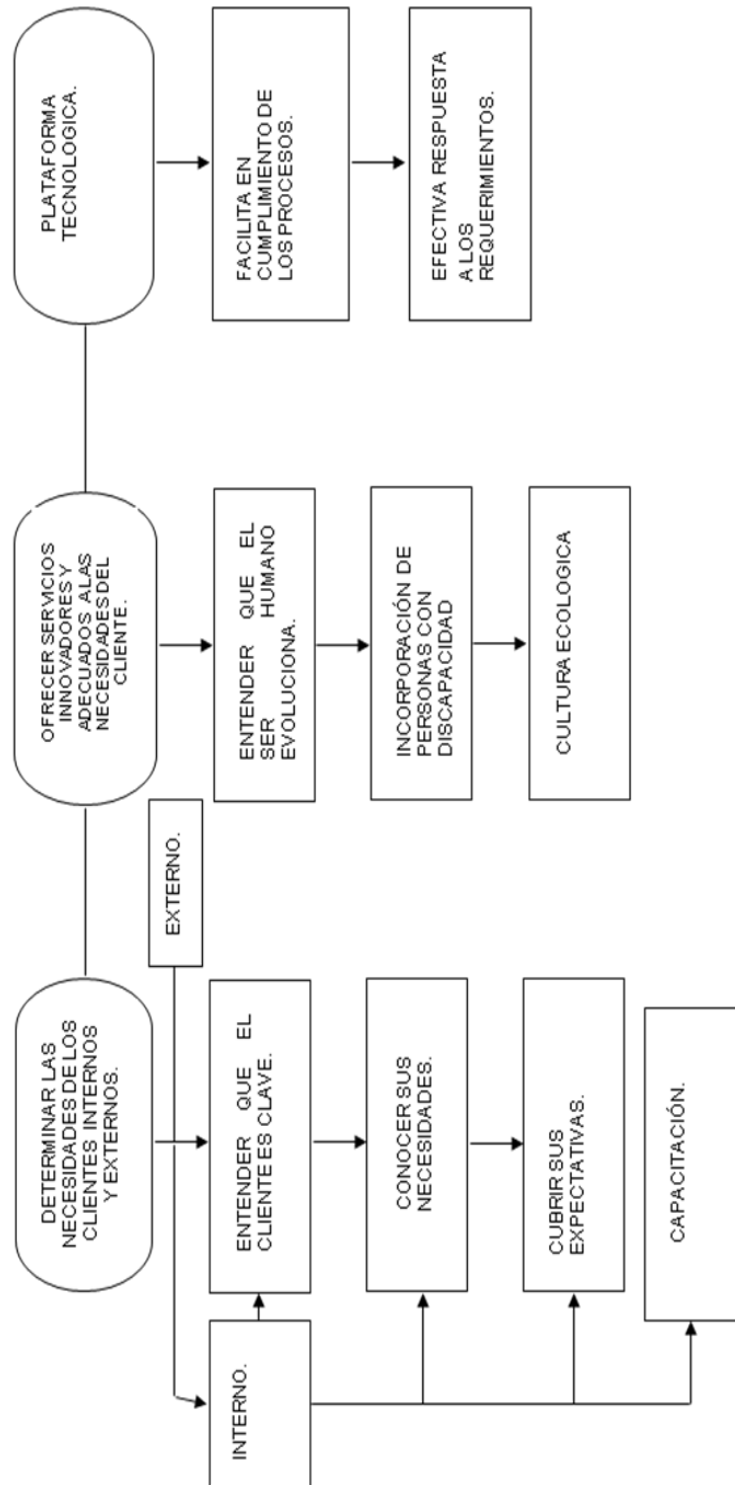
### **1. Planificación de la Calidad de Servicio.**

**1.1. Determinar las necesidades de los clientes:** Elemento importante en toda organización prestadora de servicio, ya que el cliente es clave en todo proceso, debido a que es él a quien se le desea cubrir sus expectativas y ello se ha de alcanzar conociendo sus necesidades. La capacitación juega un papel importante a la hora de formar a los clientes interno, debido a que al estar identificadas sus necesidades, el personal de la unidad objeto de estudio estaría preparado para dar respuesta oportuna a los requerimientos realizados por los mismos.

**1.2. Ofrecer servicios innovadores:** Se hace énfasis, en el hecho de que el ser humano va evolucionando y con él las necesidades de superación y satisfacción, por lo que es importante ofrecer servicios que de forma innovadora cubran sus expectativas de acuerdo a las necesidades previamente identificadas.

**1.3. Plataforma Tecnológica:** Contar con una plataforma tecnológica de punta facilita y proporciona el cumplimiento más expedito de los procesos y por ende satisfacer los requerimientos del cliente con la entrega o cumplimiento a tiempo.

**FASE 1. PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO.**



2012 Diseño realizado por Daniel Sifontes (Autor)

Fig.7 Proceso: Planificación de la Calidad de Servicio para una unidad administrativa.

## **2 Control de la Calidad de Servicio.**

**2.1 Sensibilización:** Es el elemento de toma de conciencia que involucra a todo el personal de los cambios que deben tener lugar para el mejoramiento continuo y el mantenimiento del servicio prestado. Esta fase gira completamente en torno a las personas. Su propósito es hacer conciente a la gerencia de la importancia del trabajador es el punto generador de la calidad de servicio y, por lo tanto, de la importancia de su bienestar. Por tal motivo el proceso de sensibilización involucra a todo el personal, independientemente de su cargo o función, porque es el recurso humano el que lleva adelante los procesos en Pro de una calidad de servicio.

La sensibilización es el elemento que permite que el individuo se disponga a realizar y participar activamente en el cambio propuesto. Eso conlleva, entre otras cosas, una apertura al cambio planteado, implica disposición a realizar las funciones que le corresponda en el nuevo modelo, realizar las observaciones que consideren necesarias para ajustar el modelo a la realidad y proponer sugerencia e ideas que permita perfeccionar el modelo en cuestión. También debe contemplar una misión, visión, objetivos y valores, conocidos y compartidos por sus miembros, a través de los cuales se especifique, lo que se quiere y desea lograr.

Implica Trabajo en Equipo, donde se trate la interrelación que debe existir entre un conjunto de personas, que poseen competencia y

comparten valores, actitudes, aptitudes, ideas y hasta una identidad, constituyéndose de esta forma lo que sería la cultura de la institución o una parte de ella.

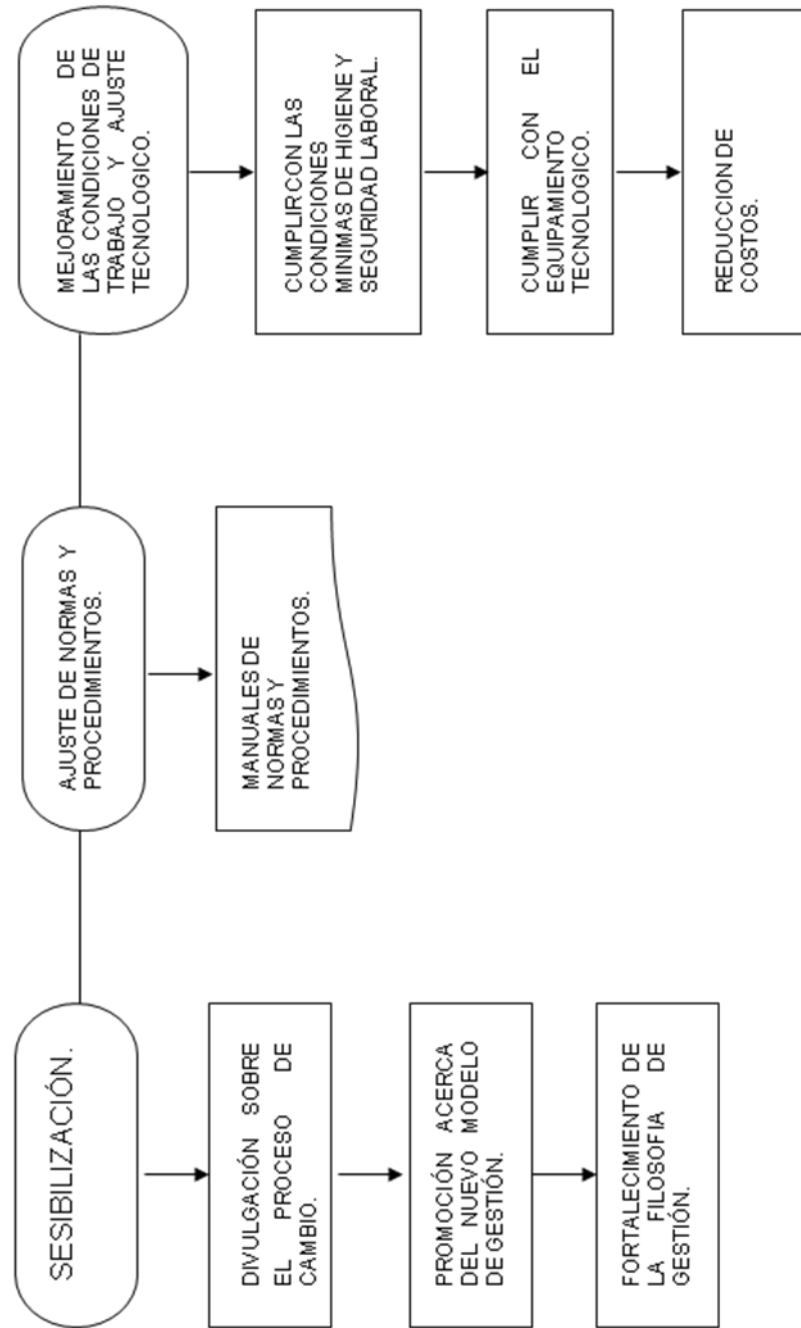
**2.2 Ajuste de Normas y Procedimientos:** La presencia de éste elemento, dentro de esta categoría o proceso, es hacer referencia a que todo procedimiento debe estar apegado a la norma. Esto significa que la unidad de auditoría interna, es la encargada de hacerle seguimiento y control a todos los procesos que se dan en la unidad objeto de estudio.

**2.3 Mejoramiento de las condiciones de trabajo y ajuste tecnológico:**

Se hace referencia a éste elemento en la prestación de servicios con alto nivel de calidad, para asegurar que las condiciones mínimas de higiene y salud laboral se cumplan en los espacios destinados para realizar las actividades, ya que de esta manera la organización tendrá ambientes adecuados para poder satisfacer las necesidades de los clientes. Esto influye en menos desperdicios.

De esta forma el tiempo y los recursos utilizados, serán reinvertidos y utilizados para innovar en el tema de productos y servicios o mejorar sus sistemas de producción.

FASE 2. CONTROL DE LA CALIDAD DE SERVICIO.



2012 Diseño realizado por Daniel Sifuentes (Autor)

Fig.8 Proceso: Control de la Calidad de Servicio para una unidad administrativa.

### **3 Mejora de la Calidad de Servicio.**

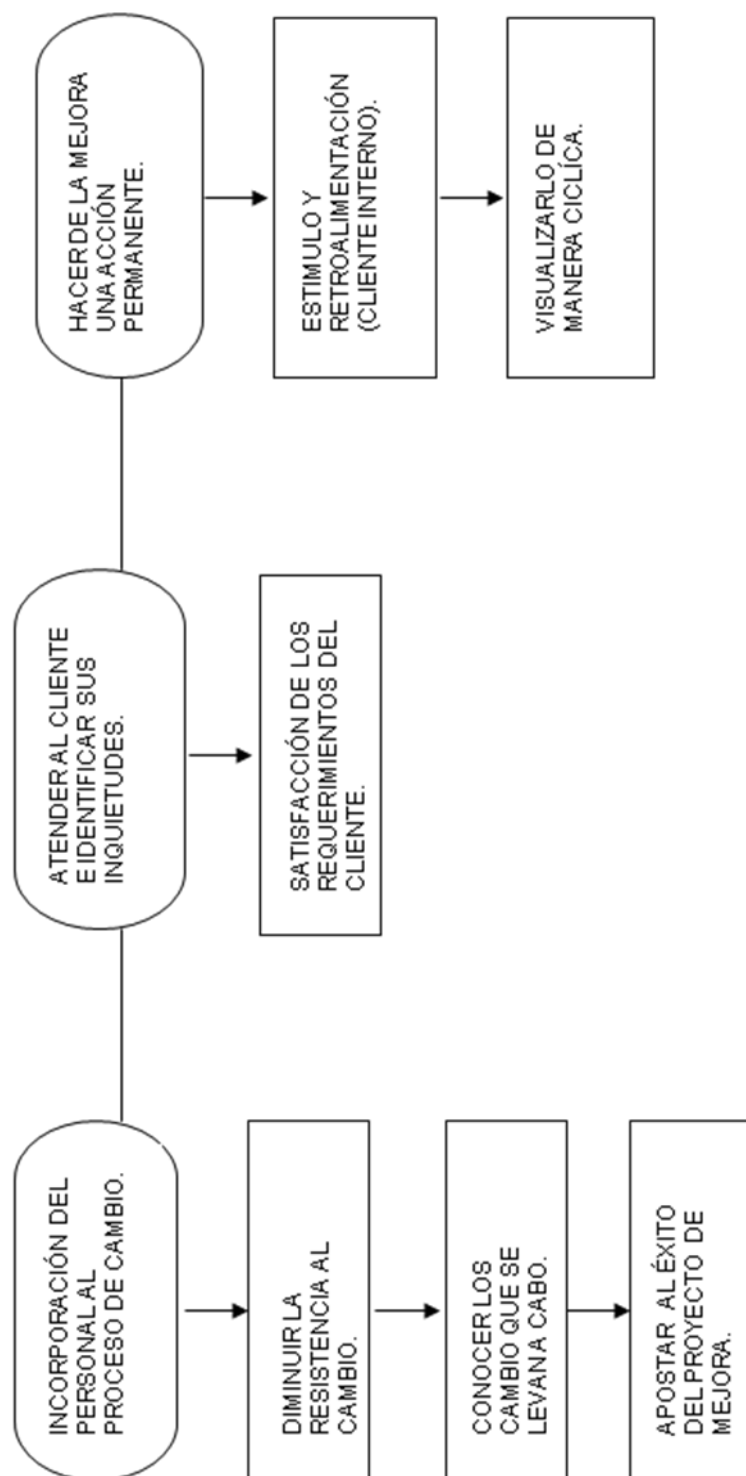
**3.1 Incorporación del personal al proceso de cambio:** En todo proceso de cambio el capital más importante de la organización, es el capital o talento humano y por tanto deben ser participes y conocer los cambios que se aproximan, debido a que es él trabajador quien estará al frente del cliente dándole la cara, prestándole el servicio.

**3.2 Atender al Cliente e Identificar sus Inquietudes:** Cuando esta en marcha el proceso de mejora de la calidad, el punto de partida, es identificar las inquietudes y necesidades manifiestas del cliente, ya que en toda organización el deber ser, es que todo gire en función de la satisfacción de las demandas o requerimientos de los clientes.

**3.3 Hacer de la Mejora una acción permanente:** Este elemento al igual que todo los demás integrantes del modelo, deben funcionar de manera cíclica, tomando en cuenta que las necesidades de los clientes son dinámicas ya que una vez satisfechas dichas necesidades surgen otras nuevas.

La mejora de la calidad es la etapa del proceso más significativa, debido a que en ella es donde se detectan las necesidades, se ponen en marcha las acciones para que el desarrollo de la calidad del servicio se ajuste con el máximo nivel de satisfacción al cliente.

### FASE 3. MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO



2012 Diseño realizado por Daniel Sifontes (Autor)

Fig.9 Proceso: Mejora de la Calidad de Servicio para una unidad administrativa.

#### **4. Evaluación de la Calidad de Servicio.**

##### **4.1 Evaluar los procesos internos para la gestión de la calidad:**

Se desarrolla a través del establecimiento de indicadores de calidad, mediante la aplicación de instrumentos de evaluación, con el cual se logren identificar las deficiencias en los procesos internos que estén distorsionando la prestación del servicio.

##### **4.2 Revisión del cumplimiento de los objetivos:**

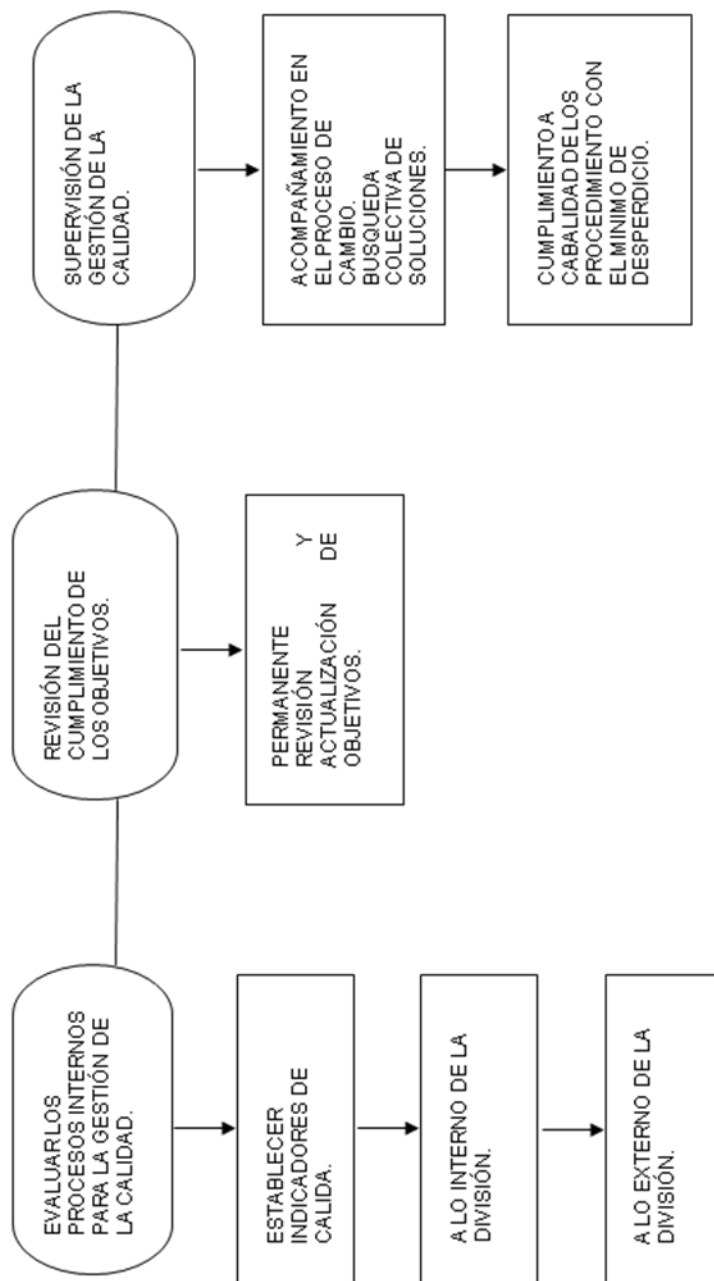
Se verifica si la vía, por la cual va orientada la unidad objeto de estudio, es la que fue propuesta en los objetivos de la misma, no teniendo cabida el incumplimiento de los mismos.

##### **4.3 Supervisión de la gestión de la calidad:**

Con la presencia de la supervisión en toda la organización, se le proporciona a los empleados, el apoyo que necesitan para aplicar las directrices en el desarrollo de sus actividades, disminuyendo el error en la aplicación y gestión de la calidad de servicio. Aquí la supervisión se concibe como acompañamiento y apoyo al empleado.

En esta cuarta fase (4) se concluye que, a través de la evaluación y determinación de las necesidades presentes en los procesos internos, la revisión de los objetivos, supervisión sobre como se esta gestionando la calidad de servicio; y la verificación del impacto generado en los clientes. La evaluación de la calidad se estaría ejecutando con un 100% de efectividad lográndose niveles satisfacción para la organización y por ende para los clientes.

### FASE 4. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO



2012 Diseño realizado por Daniel Sifontes (Autor)

Fig.10 Proceso: Evaluación de la Calidad de Servicio para una unidad administrativa.

## **ANEXO**



**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
LA DIVISIÓN DE NÓMINAS Y PRESTACIONES SOCIALES DE LA OFICINA  
DE R.R.H.H. DEL I.N.T.T.**

El siguiente instrumento se está realizando en el marco de una investigación para desarrollar un Trabajo Especial de Grado, el cual permitirá realizar un Diagnóstico sobre el Modelo de Gestión imperante en la División de Nóminas y Prestaciones Sociales de la Oficina de R.R.H.H del I.N.T.T.

**Instrucciones Generales**

La información que se solicita es de carácter anónimo, será procesada de manera confidencial. A tal efecto, se agradece su colaboración y los aportes que pueda brindar, a fin de llevar a cabo la investigación. Asimismo antes de llenarlo debe considerar las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente cada uno de los ítems antes de responder y conteste según su opinión.
2. Responder objetivamente las preguntas en su totalidad.
3. Marque con una (x) en la casilla correspondiente a la alternativa que usted considere se acerque mas a su opinión.
4. Responda individualmente sin recurrir a opiniones de otras personas.
5. Tenga siempre presente que la información solicitada va referida al conocimiento que usted posee sobre el tema.
6. No deje ninguna pregunta en blanco.

Gracias.

Atentamente,

**Sifontes A. Daniel J.**



N°		Escalas				
		Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente desacuerdo	En total desacuerdo
		1	2	3	4	5
<b>Gerencia Organizacional</b>						
1	El personal administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales conoce la filosofía, misión, visión, valores y objetivos institucionales del I.N.T.T.					
2	El personal administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales realiza sus actividades apegados a los Procedimientos Administrativos establecidos en el I.N.T.T.					
<b>Modelo de Gestión y Estilo Gerencial</b>						
3	Considera que existe un Modelo de Gestión en la División de Nóminas y Prestaciones Sociales.					
4	Cree usted que pueda implementarse un Modelo de Gestión distinto al ya existente.					
<b>Toma de Decisiones</b>						
5	Considera que la toma de decisiones en la División de Nóminas y Prestaciones Sociales se fundamentan en las políticas y objetivos del I.N.T.T.					
6	La Coordinación Administrativa brinda oportunidades para la exposición de ideas del personal de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales.					
<b>Autoridad</b>						
7	Considera que las instrucciones impartidas desde el nivel estratégico de la institución posibilitan la ejecución de tareas del Personal de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales.					



N°		Escalas				
		Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente desacuerdo	En total desacuerdo
		1	2	3	4	5
	<b>Motivación</b>					
8	Recibe el personal administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales los beneficios contractuales que permitan mejorar su calidad de vida.					
9	En el I.N.T.T se brindan oportunidades para el mejoramiento profesional del Personal Administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales.					
	<b>Relaciones Interpersonales</b>					
10	Considera que las relaciones entre la Coordinación Administrativa y el Personal de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales se caracterizan por ser armónicas, donde se propicia la cooperación y la conformación de equipos de trabajo.					
11	Se propician oportunidades en cuanto al intercambio social del Personal Administrativo con la Coordinación Administrativa.					
	<b>Comunicación</b>					
12	Se establece una comunicación bidireccional desde la Coordinación Administrativa.					
13	Son atendidas oportunamente las solicitudes realizadas por los usuarios internos del I.N.T.T. al Personal Administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales.					
	<b>Conflictos Interpersonales</b>					
14	Se evidencia en la institución un ambiente de conflictividad que afecta la prestación de servicio, realizada por el Personal Administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales					
15	Se canalizan y atienden efectivamente las situaciones de conflicto donde se involucra al Personal Administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales.					



		Escala				
		Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente desacuerdo	En total desacuerdo
		1	2	3	4	5
	<b>Administración Organizacional</b>					
16	El personal conoce las normas, políticas y procedimientos implementados en la División de Nóminas y Prestaciones Sociales.					
17	Para implementar los procedimientos administrativos se toman como referencia las necesidades de los usuarios internos.					
18	Considera que los Procesos Administrativos se adaptan a los cambios, roles, la innovación y el desarrollo tecnológico que se presentan en su entorno laboral.					
	<b>Organización</b>					
19	Cree usted que la estructura organizativa de la institución atiende al conjunto de unidades que la conforman para el cumplimiento de sus objetivos.					
20	Considera que existe transparencia en la forma de señalar como deben realizarse el conjunto de actividades y labores que la estructura ha precisado.					
21	La División de Nóminas y Prestaciones Sociales establece una coordinación con los distintos niveles jerárquicos del I.N.T.T.					
	<b>Dirección</b>					
22	El Líder de Área de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales comunica oportunamente y es el responsable al dirigir las actividades asignadas al Personal Administrativo.					
23	El Líder de Área de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales supervisa las actividades realizadas por el Personal Administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales.					



		Escala				
		Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente desacuerdo	En total desacuerdo
		1	2	3	4	5
<b>Planeación</b>						
24	El Personal Administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales, están preparados para hacer frente a las contingencias que se presenten con las mayores garantías de éxitos.					
<b>Control</b>						
25	En la División de Nóminas y Prestaciones Sociales se establecen controles a bienes, personas y a los procedimientos para minimizar las fallas, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.					
26	Se determinan y analizan rápidamente las causas que pueden generar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.					
<b>Evaluación</b>						
27	Se evalúan las actividades llevadas a cabo por el Personal Administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales.					
28	El proceso de evaluación del desempeño se realiza frecuentemente al Personal Administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales.					
<b>Enfoques de la Calidad de Servicio</b>						
29	El Personal Administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales, esta suficientemente enfocado sobre los aspectos de la Calidad del Servicio tales como: la confiabilidad, recuperación y equidad.					
30	Tiene conocimiento el Personal Administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales, de la importancia de un Servicio de Calidad.					



		Escalas				
		Totalmente de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente desacuerdo	En total desacuerdo
		1	2	3	4	5
	<b>Calidad</b>					
<b>31</b>	En la División de Nóminas y Prestaciones Sociales existe un proceso formal para establecer estándares de Calidad del Servicio por los cuales deben regirse el Personal Administrativo.					
<b>32</b>	Tiene el Personal Administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales objetivos trazados sobre lo que quieren lograr en cuanto a la prestación de un Servicio de Calidad.					
	<b>Mejoramiento Continuo</b>					
<b>33</b>	De los Servicios que presta la División de Nóminas y Prestaciones Sociales, se cumple con atender las demandas de los Usuarios Internos.					
<b>34</b>	Los Sistemas de medición de los procesos internos contribuyen de manera significativa a la Calidad, el Costo, la Respuesta a Tiempo y el Rendimiento.					

## CARTA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO.

Quien suscribe, \_\_\_\_\_ profesor/ra, titular de la Cédula de Identidad N° \_\_\_\_\_, adscrito/a al Departamento de \_\_\_\_\_, Escuela de \_\_\_\_\_ perteneciente a la Universidad \_\_\_\_\_, hace constar que los instrumentos que se aplicarán para realizar el trabajo de campo por el Br. **Daniel Sifontes Arias**, titular de la Cédula de Identidad N° 12.653.849, fueron validados y aprobados por mi persona para su aplicación.

Asimismo, esta información será utilizada para el desarrollo del Trabajo de Grado denominado “**Modelo de gestión para una unidad administrativa bajo el enfoque de calidad de servicio**”. (Un caso de estudio).

Firma \_\_\_\_\_

C.I.N° \_\_\_\_\_



**Modelo de gestión para una unidad administrativa bajo el enfoque de  
calidad de servicio”. (Un caso de estudio).**

**PLANILLA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO**

Personal Administrativo de la División de Nóminas y Prestaciones Sociales de la Oficina de R.R.H.H del I.N.T.T.							
Ítem	Congruencia		Claridad		Tendenciosidad / Redacción		Observaciones
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							

14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							
33							
34							

Firma: \_\_\_\_\_

C.I.N° \_\_\_\_\_