



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS EN GRUPO SIMPLEX Y SU RELACIÓN CON LA
SATISFACCIÓN LABORAL DEL CLIENTE INTERNO**

SUSTENTADO POR

GABRIELA ALEJANDRA MARIONA TROCHEZ

LAURA GABRIELA REYES GARCIA

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MASTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL Y
MASTER EN RECURSOS HUMANOS**

SAN PEDRO SULA, CORTES, HONDURAS, C.A.

ENERO, 2020

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVE REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTINEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADEMICA

DESIREE TEJADA CALVO

VICEPRESIDENTE UNITEC CAMPUS S.P.S.

CARLA MARIA PANTOJA

**EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS EN GRUPO SIMPLEX Y SU RELACIÓN CON LA
SATISFACCIÓN LABORAL DEL CLIENTE INTERNO**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DIRECCIÓN EMPRESARIAL CON ORIENTACIÓN EN
MERCADOTECNIA**

ASESOR METODOLÓGICO

TULIO ARNALDO BUESO JACQUIER

ASESOR TEMÁTICO

ANA VEL CHINCHILLA

TERNA EVALUADORA

LISETTE CARCAMO

GABRIELA HUNG

JUAN CARLOS MUÑOZ

DERECHOS DE AUTOR

Copyright ©2019

Gabriela Alejandra Mariona Trochez

Laura Gabriela Reyes Garcia

Todos los derechos reservados.

**AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**

San Pedro Sula

Estimados Señores:

Nosotros, LAURA GABRIELA REYES GARCIA y GABRIELA ALEJANDRA MARIONA TROCHEZ, de San Pedro Sula, autor(es) del trabajo de postgrado titulado: ‘EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN GRUPO SIMPLEX Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL CLIENTE INTERNO’, presentado y aprobado en el mes de Febrero año 2020, como requisito previo para optar al título de máster en DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS & DIRECCIÓN EMPRESARIAL reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizó/autorizamos a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UNITEC, para que con fines académicos, puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, los autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula a los días del mes de febrero del año 2020.

Laura Gabriela Reyes García
21753044

Gabriela Alejandra Mariona
21813222



FACULTAD DE POSTGRADO

EVALUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN GRUPO SIMPLEX Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL CLIENTE INTERNO

AUTORES:

GABRIELA ALEJANDRA MARIONA TROCHEZ

LAURA GABRIELA REYES GARCIA

RESUMEN

La innovación de la empresa repercutirá directamente en la satisfacción laboral del cliente interno, sea cual sea el rubro de la empresa, es así que es necesario estar a la vanguardia tanto en la tecnología como en los procesos y estrategias implementadas. Ante la globalización todas las empresas se han visto obligadas a estar en un constante cambio que permita aumentar la productividad de su personal como así mismo a convertirse en una organización competitiva. Para el caso, Grupo Simplex, vista en la necesidad de realizar un análisis profundo y metódico, que le permitiría reconocer sus áreas de oportunidad, se ha sometido a una investigación de tesis de post grado, en el cual se analizará la innovación y efectividad del Departamento de Recursos Humanos y su relación e impacto de la misma sobre el cliente interno, esto para situarse en un contexto profesional y reconocer áreas de oportunidad. Esto conlleva a una propuesta de intervención, en la cual se expone una propuesta de intervención que solventa dicho fenómeno.

Palabras claves: Departamento de Recursos Humanos, Cliente Interno, Satisfacción laboral, innovación y efectividad.



GRADUATE SCHOOL

EVALUATION OF THE DEPARTMENT OF HUMAN RESOURCES IN SIMPLEX GROUP AND ITS RELATIONSHIP WITH THE LABOR SATISFACTION OF THE INTERNAL CUSTOMER

AUTHORS:

GABRIELA ALEJANDRA MARIONA TROCHEZ

LAURA GABRIELA REYES GARCIA

ABSTRACT

The innovation of the company will have a direct impact on the job satisfaction of the internal customer, whatever the company's line of business, it is therefore necessary to be at the forefront of both technology and implemented processes and strategies. In the face of globalization, all companies have been forced to be constantly changing in order to increase the productivity of their staff and to become a competitive organization. For this case, Grupo Simplex, in view of the need to carry out a thorough and methodical analysis, which would allow it to recognize its areas of opportunity, has undergone a post-graduate thesis research, in which the innovation and effectiveness of the Department of Human Resources and its relationship and impact on the internal client will be analyzed, to be placed in a professional context and to recognize areas of opportunity. This leads to a proposal for intervention, which sets out a proposal for intervention to remedy this phenomenon

Key Words: Human Resources Department, Internal Client, Job satisfaction, innovation and effectiveness

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional. A mi abuela Eva, a quien quiero como a una madre, por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento. A mis hermanas, porque las amo infinitamente. A mi esposo, German por su apoyo, confianza y comprensión logre alcanzar esta meta.

Gabriela Mariona

Hasta el cielo a mi amado ángel, mi padre José Laudelino (QDDQ) y en la tierra a mi amada madre Nora Lizette quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, pero sobre todo a no temer a las adversidades porque Dios está conmigo siempre. Espero estén orgullosos de mí.

A mi hermana Alejandra Sofía por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a todas mis amigas, por apoyarme cuando más las necesito, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, de verdad mil gracias hermanas, siempre las llevo en mi corazón.

Laura Reyes

AGRADECIMIENTO

Al término de esta etapa universitaria, quiero expresar un profundo agradecimiento a quienes con su ayuda, apoyo y comprensión me alentaron a lograr esta hermosa realidad.

Agradezco a Dios por haber estado conmigo todo este tiempo, y por haberme dado la fuerza y sabiduría necesaria para lograrlo.

A mis padres Enrique Mariona y Nelsy Trochez porque gracias a su apoyo y consejo he llegado a realizar la más grande de mis metas. La cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir.

A mi esposo German Reyes por ser la mayor motivación en mi vida encaminada al éxito, fue el ingrediente perfecto para poder lograr alcanzar esta dichosa y muy merecida victoria.

Gabriela Mariona

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que hacen la empresa Grupo Simplex, por confiar en mí, abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su organización.

De igual manera mis agradecimientos a la Universidad Tecnológica Centroamericana, a toda la Facultad de Post Grado, a mis profesores en especial a la Dra. Gabriela Hung, y Dr. Tulio Bueso quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad. Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a la Dra. Anavel Chinchilla, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo

Laura Reyes

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENES DEL PROBLEMA	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.5 JUSTIFICACIÓN	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	7
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	7
2.1.1.1 TENDENCIAS DIGITALES DE RECURSOS HUMANOS	8
2.1.1.2 TENDENCIAS HUMANISTAS DE RECURSOS HUMANOS	11
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	12
2.1.2.1 MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR HODNURAS	12
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO	14
2.2 TEORÍAS.....	15
2.2.1 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	15
2.2.1.1 RECURSO HUMANO	16
2.2.1.2 IMPORTANCIA RECURSO HUMANO	17
2.2.2 CLIENTE INTERNO	18
2.2.2.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO	19
2.2.3 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	21
2.2.3.1 IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ...	23
2.2.3.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	26
2.2.4 TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS	30

2.2.4.1	CONCEPTO DE INNOVACIÓN	30
2.3	TEORÍA Z WILLIAM OUCHI.....	31
2.3.1	FUNDAMENTOS Y VALORES DE LA TEORÍA Z	31
2.3.2	PASOS TEORÍA Z WILLIAM OUCHI	33
2.3.3	BENEFICIOS TEORÍA Z	34
2.4	PIRÁMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW	35
2.4.1	CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES	36
2.4.1.1	NECESIDADES FISIOLÓGICAS	36
2.4.1.2	NECESIDADES DE SEGURIDAD	37
2.4.1.3	NECESIDADES SOCIALES O DE PERTENENCIA	38
2.4.1.4	NECESIDADES DE ESTIMA	39
2.4.1.5	NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN	39
2.4.1.5	JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW	40
2.5	GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA MODERNA	41
2.5.1	CONCEPTUALIZACIONES DE CALIDAD	42
2.5.2	CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD TOTAL	44
2.5.3	ENFOQUES ESTRATÉGICOS PARA LA EMPRESA MODERNA	46
2.5.4	MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN	47
CAPÍTULO III.	METODOLOGÍA	50
3.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA	50
3.1.1	MATRIZ METODOLÓGICA	50
3.1.2	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	52
3.1.3	HIPÓTESIS	54
3.2	ENFOQUES Y MÉTODOS	54
3.2.1	ENFOQUE.....	54
3.2.2	ALCANCE	54
3.2.3	DISEÑO	55
3.2.3.1	POBLACIÓN	55
3.2.3.2	MUESTRA	55
3.2.4.3	UNIDAD DE ANÁLISIS	56
3.2.4.4	UNIDAD DE RESPUESTA	56

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	56
3.3.1 ENCUESTA	56
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	57
3.4.1 FUENTES PRIMARIAS	57
3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	58
1.5 LIMITANTES DEL ESTUDIO	58
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	59
4.1 ALPHA DE CRONBACH	74
4.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	75
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
5.1 CONCLUSIONES	76
5.2 RECOMENDACIONES	77
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	78
6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA: DIGITALIZACIÓN RECURSOS HUMANOS	78
6.2 INTRODUCCIÓN	78
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	79
6.3.1 OBJETIVO	79
6.3.2 COSTO	79
6.3.3 FECHAS	79
6.3.4 DEPENDENCIA ENCARGADA	80
6.3.5 BENEFICIO	80
6.3.6 RESULTADOS	80
6.3.7 RIESGOS	80
6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	81
6.3.9 PRESUPUESTO BASADO EN ACTIVIDADES:	82
6.5 COTIZACIÓN.....	82
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS.....	93
ANEXO 1. ESTADÍSTICAS DE ELEMENTOS	93
ANEXO 2. ENCUESTA.....	96
ANEXO 3. COTIZACIÓN	97

ANEXO 4. COTIZACIÓN 298

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Mejores lugares para trabajar Honduras 2019	13
Tabla 2. Congruencia metodológica	51
Tabla 3. Definición operacional de las variables	52
Tabla 4. Trato del Departamento hacia el Cliente Interno	59
Tabla 5. Buen servicio y de calidad	60
Tabla 6. Apoyo, respaldo y orientación	61
Tabla 7. Mejora Continua.....	62
Tabla 8. Solicitud entregada en tiempo y forma	63
Tabla 9. Personal calificado	64
Tabla 10. Soluciones viables	65
Tabla 11. Ofrecer información requerida según la solicitud	66
Tabla 12. Estrategias utilizadas	67
Tabla 13. Tecnología e innovación	68
Tabla 14. Adaptación según necesidades del Cliente Interno	69
Tabla 15. Cantidad de personas en el Departamento	70
Tabla 16. Departamento atento a lo que requiero en mi solicitud.....	71
Tabla 17. Tiempo para tomar los datos de la solicitud.....	72
Tabla 18. Tiempo para la entrega de la solicitud	73
Tabla 19. Estadísticas de fiabilidad.....	74
Tabla 20. Cronograma.....	81
Tabla 21. Presupuesto	82
Tabla 22. Retorno de la inversión	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gestion de departamento RRHH.....	3
Figura 2. Trato del Departamento hacia el Cliente Interno	59
Figura 3. Servicio.....	60
Figura 4. Apoyo, respaldo y orientación	61
Figura 5, Mejora continua	62
Figura 6. Solicitud entregada en tiempo y forma	63
Figura 7. Personal calificado	64
Figura 8. Soluciones viables	65
Figura 9. Ofrecer información requerida según la solicitud	66
Figura 10. Estrategias utilizadas	67
Figura 11. Tecnología e innovación.....	68
Figura 12. Adaptación según necesidades del Cliente Interno	69
Figura 13. Cantidad de personas en el Departamento	70
Figura 14. Departamento atento a lo que requiero en mi solicitud	71
Figura 15. Tiempo para tomar los datos de la solicitud	72
Figura 16. Tiempo de entrega de mi solicitud	73
Figura 17. Test Suma Satisfa 1	74
Figura 18. Test Suma Satisfa 2	75

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El Departamento de Recursos Humanos juega un papel importante en post de la productividad que la empresa puede obtener, debido que desarrolla el principal elemento de cualquier organización, este es, el talento humano. Por lo cual, dentro de las actividades de las cuales se encarga el departamento de recursos humanos de Grupo Simplex, se encuentran aquellas de los beneficios laborales solicitados por el personal de la empresa, como ser vacaciones, permisos, constancias entre otros, que deben ser gestionadas por el Departamento.

Sin embargo, con los avances progresivos de las empresas y sus transiciones año tras año, Otero señala que, “El departamento de Recursos Humanos ha evolucionado: se ha incrementado el peso específico de las funciones de la gestión de personal y se han dejado en segundo plano las relativas a la administración de personal” (Otero, 2005).

Es primordial desarrollar la administración de personal en cualquier tipo de organización, empresa o institución y a su vez satisfacer cualquier solicitud del cliente interno, ya que esto beneficia a la empresa.

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, se consideró necesario que Grupo Simplex realizara un análisis introspectivo donde se concluya a que modelos responden, si a uno obsoleto donde el Departamento de Recursos Humanos se encarga de tareas administrativas y desarrollo de personal, o uno de vanguardia que responde a exigencias internacionales pero que a la vez atiende las necesidades de los clientes internos, pero dan un valor agregado a la empresa.

Como se mencionó, es necesario este análisis en cuanto a exigencias internacionales, pero sobre todo adaptar cualquier modelo o sistema al contexto cultural y demográfico de Grupo Simplex. Se presenta una serie de factores que permiten conocer la realidad en cuanto a la satisfacción del cliente internos Grupo Simplex.

1.2 ANTECEDENES DEL PROBLEMA

La evolución de la tecnología ha impulsado a varias empresas que trabajan de manera impresa o su producto es impreso, a que realicen varios cambios que les permitan generar ganancias y reducir los riesgos de pérdidas. Todo esto con el fin que la tecnología no sea un obstáculo, sino más bien sea un aliado.

Sin embargo, todos estos cambios generan conflictos en las estructuras organizacionales de cualquier empresa y esto implica cortes de personal, sobrecarga de tareas o funciones, inestabilidad laboral y hasta menos ingresos en las arcas financieras.

De los elementos mencionados hay que comprender que la carga de tareas o funciones aumentan considerablemente, donde antes cinco personas desarrollaban diferentes funciones para un solo Departamento, unidad u área de las empresas, ahora posiblemente solamente una persona realice esa cantidad de tareas.

Para el caso, Grupo Simplex ha tenido que realizar los cambios anteriores por los puntos expuestos, lo que ha hecho que una sola persona realice el trabajo de cinco en el Departamento de Recursos Humanos, lo que dificulta el rendimiento del mismo y a la vez crea un sentimiento de inconformidad dentro de los clientes internos, esto debido a que no son atendidos debidamente y/o se tardan demasiado tiempo para atender sus solicitudes cuando ellos la necesitan lo más pronto posible.

Y como se ha mencionado, para que un empleado rinda lo necesario o lo que la empresa requiere, hay que proporcionarle las herramientas y recursos necesarios, incluso aquellas que son beneficios de ellos, como vacaciones, constancias, entre otros. Grupo Simplex, siendo una empresa que labora con aproximadamente 208 empleados, está en un programa de crecimiento empresarial, el cual, como parte del mismo, es integral y comprende cada área, unidad y departamento de la misma, todo esto para una mejor ejecución del proyecto. Entre las últimas encuestas de satisfacción laboral, aplicadas en enero de 2019, se ha podido notar, a comparación de otras encuestas en años anteriores, un número notable de insatisfacción laboral del cliente interno en cuanto al Departamento de Recursos Humanos.

El siguiente grafico revela información importante sobre la gestión realizada en el Departamento de Recursos Humanos, esto proviene de datos internos del Departamento:

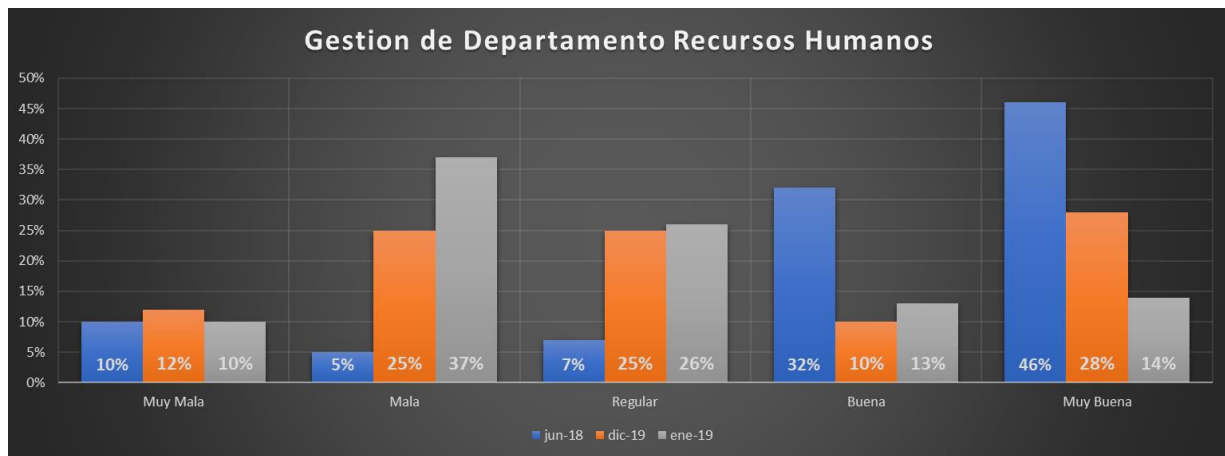


Figura 1. Gestion de departamento RRHH

Fuente: (Grupo Simplex,2019)

Se puede comprobar que los datos muestran un alto decremento en cuanto a los niveles de satisfacción del cliente interno sobre la gestión realizada por el Departamento de Recursos Humanos en las últimas tres encuestas.

Este fenómeno pone en alerta a los encargados del Departamento, no solamente por un feedback grave sobre su proceder, sino que, de manera indirecta, afecta la productividad de cada empleado de la empresa, debido a sus niveles de insatisfacción, ya que un empleado insatisfecho producirá menos que un satisfecho.

Una de las crisis que ha propiciado este escenario es la poca atención que se le otorga al Departamento debido a su nivel de magnitud pequeño, es decir, no se ha tratado de solventar dicho problema dada las razones de que el Departamento a simple vista no es un área grande de la empresa que requiera atención de la junta directiva y mucho menos del personal gerencial de la misma. La concepción errónea que dicho Departamento está dedicado a actividades pequeñas ha permitido que la insatisfacción laboral aumente, y se ha podido constatar con las preguntas abiertas expuestas en la encuesta de la misma empresa, en donde los clientes internos ha expresado, en el área de mejoría de este elemento: “los tiempos para hacer atendidos no son los adecuado”, “la poca presencia de personal evita que se nos atiendan bien” y sobre todo, “ya hemos avanzado como empresa en otras áreas, como las productivas, pero en estas estamos estancados”.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Con los grandes avances de la tecnología las empresas avanzan a una velocidad increíble, tanto en sus procesos y metodologías, esto influye en la productividad y costos financieros también, así mismo los Departamentos de Recursos Humanos de las mismas deben avanzar con ellos y esto afecta directamente a la satisfacción laboral de los clientes internos.

El problema que Grupo Simplex presenta es sobre el nivel de efectividad en Departamento de Recursos Humanos en cuanto a la satisfacción laboral por parte de los clientes internos que realizan gestiones a dicho departamento, debido que presentan cierta incomodidad sobre el tiempo, calidad entre otros factores.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La productividad de la empresa se ve influenciada por el desempeño y satisfacción laboral de los clientes internos, niveles bajos de los dos elementos mencionados genera bajo rendimiento en las finanzas de la empresa.

Las gestiones realizadas por los clientes internos al Departamento de Recursos Humanos de Grupo Simplex toman mucho tiempo en ser atendidas y resueltas, esto se demostró en los últimos resultados obtenidos del clima laboral de la empresa.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Tomando en cuenta que el Departamento de Recursos Humanos solventa un promedio de 25 solicitudes al día por una sola persona y que Grupo Simplex consta de 208 empleados en San Pedro Sula, y a su vez, considerando que el rendimiento del departamento se ve influenciado por sus estrategias y personal se presenta la siguiente interrogante. ¿Qué influencia existe entre efectividad e innovación del Departamento de Recursos Humanos sobre la satisfacción laboral del cliente interno?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para dar solución al fenómeno o problema expuesto es necesario establecer preguntas que sean una guía durante la investigación a lo que Sampiere sugiere que *“es mejor que sean más precisas”* (Hernández Sampier, 2014).

Es así, que de esta manera se establecen las siguientes preguntas problemas:

- 1) ¿De qué manera influye la efectividad del Departamento de Recursos Humanos en la satisfacción laboral del cliente interno sobre las gestiones que realiza a dicho departamento?
- 2) ¿De qué manera influye la efectividad del departamento de Recursos Humanos sobre las gestiones que realizan los clientes internos y su impacto en el mismo?
- 3) ¿Qué nivel de funcionalidad existe en cuanto a la innovación tecnológica empleada por el Departamento de Recursos Humanos?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

- 1) Determinar la efectividad del Departamento de Recursos Humanos en cuanto a los procesos gestionados por los clientes internos dentro de Grupo Simplex, y el impacto de este en la satisfacción laboral.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Definir la funcionalidad del Departamento de Recursos Humanos, en cuanto a personal asignado al mismo, tiempo de espera y respuesta, y estructura y organización.
- 2) Analizar el nivel de innovación tecnológica en los procesos que ejecuta el Departamento de Recursos Humanos teniendo como referencia las últimas tendencias inclinadas a la optimización de recursos y la gestión de calidad total.

- 3) Determinar los factores que inciden directamente en la calidad y satisfacción de servicios percibidos por los colaboradores para realizar solicitudes internas y su relación con la efectividad del Departamento de Recursos Humanos.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La satisfacción laboral no solo está influenciada por el trato recibido por los jefes inmediatos, por las relaciones entre compañeros o los recursos recibidos para realizar sus funciones, esto va más allá e incluye elementos cruciales como ser los departamentos de apoyo al cliente interno con que cuenta la empresa, todo esto en conjunto nos permite conocer el nivel de satisfacción que presentan los empleados en una organización. Esto apoyado en lo que Pedro Manual indica, en su artículo Causas de la Satisfacción Laboral, “la organización debe conocer las necesidades que experimentan sus trabajadores y crear las vías necesarias para su satisfacción.” (Pedro Zayas, 20014)

El beneficio de un buen clima laboral con una excelente satisfacción no solo radica en los clientes internos, sino que también en el rendimiento de estos y por ende en la productividad de las empresas, esto en contraste de lo que Amitai indica que una de las ventajas de un buen clima laboral es: “La empresa tiende a crecer progresivamente.” (AMITAI, 2019)

Y, debido al contexto que Grupo Simplex presenta, es necesario optimizar todos los recursos con los que se cuentan y a su vez crear un ambiente donde las personas puedan desarrollarse de una manera óptima.

Es así, que como un valor práctico es necesario conocer la metodología que el departamento está utilizando y el impacto que esta tiene en los clientes internos, para así conocer de qué manera se pueden eficientizar el departamento.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Según Bernal, “El marco teórico es la fundamentación teórica dentro de la cual se enmarcará la investigación, es una presentación de los principales enfoques sobre el tema en estudio, mostrando el nivel de conocimiento de este, y demás aspectos pertinentes y relevantes de interés”. (Bernal C. A., 2010).

Para sustentar el proyecto de investigación es necesario realizar un estudio o análisis situacional donde se ubique información sobre el macro y microentorno del tema de investigación y a su vez, se prosigue con las teorías de sustento que se encuentran ligadas a la efectividad e innovación del Departamento de Recursos Humanos.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Se presenta la situación del Departamento de Recursos humano, seccionado en tres niveles:

- 1) Latinoamérica (Macroentorno)
- 2) Honduras (Microentorno)
- 3) Grupo Simplex (Análisis interno)

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

En esta sección se podrán encontrar elementos claves del ámbito internacional que proporcionan una fundamentación teórica de la investigación, donde se determinan aspectos importantes sobre el desarrollo de los Departamentos de Recursos Humanos en países de primer nivel.

2.1.1.1 TENDENCIAS DIGITALES DE RECURSOS HUMANOS

Es necesario comprender que tendencias se están implementando a nivel mundial en materia de Recursos Humanos, esto tomando en cuenta el entorno en las que se ejecutan, el tiempo de realizarlos y a su vez los resultados que se han obtenido.

Según (Glocal Thinking, 2019), que es un sitio web dedicado a profesionales de Recursos Humanos, las tendencias de esta área se dirigen a un enfoque más digital y más humano. En cuanto al enfoque digital, indica la digitalización y automatización para facilitar el día a día de todos los seres humanos en aspectos laborales, y sobre todo en el Departamento de Recursos Humanos. Y como segundo elemento mencionado esta lo más humano, que esto va sobre soft skill, que es una intensiva vuelta a lo que nos hace más humanos como la capacidad de comunicación, la capacidad de creación, de cooperación, etc.

De estas tendencias Global Thinking ubican las siguientes, directamente en el área de Recursos Humanos:

2.1.1.1.1 ASISTENTES VIRTUALES

Asistentes virtuales: son cada vez más populares. Gracias a ellos se puede automatizar el servicio de atención al empleado. El formato más popular es el de los “bots” de ayuda a través de chat o voz, pero también están empezando a verse verdaderas representaciones virtuales robóticas u holográficas. Con los asistentes virtuales se obtiene un doble beneficio: por un lado, RRHH ahorra en costes de personal, y por otro, se puede responder de manera más rápida y personalizada a las necesidades de los empleados, en cualquier momento y lugar.

Aplicaciones de servicios para empleados móviles: sirven para dar respuesta a múltiples necesidades de la plantilla a la par que facilitan la comunicación interna. A través de estas aplicaciones, los empleados pueden gestionar sus beneficios corporativos, de salud y de bienestar; así como organizar su medio de transporte a la empresa, entre otras cosas. Este tipo de aplicaciones suelen mejorar el compromiso de los empleados con su organización.

Entendiendo a la transformación digital como la transición de un modelo de negocio tradicional en que los procesos se realizan de manera manual a un modelo de negocio en que la tecnología es el centro de la operación tanto para audiencias internas (empleados, colaboradores) como para audiencias externas (proveedores, clientes, etc), muchas áreas de recursos humanos siguen trabajando de manera “manual”, llevando por ejemplo los procesos de reclutamiento en hojas de cálculo, atendiendo vía telefónica a las preguntas más frecuentes sobre prestaciones, incentivos o procesos generales que involucran a el área de recursos humanos, dedicando una parte importante de la jornada laboral de los colaboradores dentro de RH a realizar tareas repetitivas entre los que se encuentran: trámites, validaciones de vacaciones, incapacidades entre otros tantos procesos repetitivos y sin un valor adicional (Gallardo, 2018).

Con los asistentes virtuales se puede orientar la actividad de estos en tres áreas cruciales en cualquier Departamento de Recursos Humanos, como ser el reclutamiento, entrenamiento robotizado y la optimización de operaciones (Serem, 2015).

Recruitment con el apoyo de asistentes virtuales: Cuando las personas visitan el sitio web del Ejército Francés para presentar una solicitud, son recibidos por un guía amigable. Se hace llamar el Cabo Corporal Dupont y es responsable de comunicar información preliminar a los soldados novatos. Incluso tiene un perfil de Video. Pero el Oficial Dupont realmente no existe. Detrás de este hombre bondadoso está un asistente virtual diseñado para proporcionar información a los usuarios. Cuando las preguntas se vuelven más precisas, se dirige a otro consultor, esta vez, de carne y hueso.

Entrenamiento robotizado = entrenamiento personalizado: La cuestión de la formación de nuevos empleados también tiene una solución tecnológica en el asistente virtual: debidamente instruido por sus colegas en Recursos Humanos y Formación, se convierte en una verdadera fuente de conocimiento dentro de la empresa, con mayor facilidad porque se alimenta de una enorme cantidad de información que puede ser continuamente actualizada y enriquecida.

Por lo tanto, los recién llegados, los aprendices y los empleados actuales en el proceso de cambiar de puesto pueden beneficiarse de un formador original y efectivo. Para ofrecer una experiencia de usuario incomparable, un asistente virtual se basa en los beneficios del aprendizaje

combinado. Una verdadera mezcla de géneros que toma prestados de los masivos cursos abiertos en línea (MOOC), métodos de e-learning y datos internos de la compañía, que querrá comunicarle en sentido ascendente. Más que un profesor, el asistente virtual se transforma en un agregado. Con todo el potencial que esto implica en términos de conocimiento.

Optimizar las operaciones de recursos humanos de su empresa: Las ventajas de un Asistente Virtual especializado en RRHH no se limitan a las fases de reclutamiento y formación. La inteligencia artificial tiene muchos otros trucos en la manga, especialmente cuando se trata de ciertas tareas administrativas repetitivas, al tiempo que ayuda a simplificar las relaciones entre los empleados y el departamento de recursos humanos.

De hecho, un Asistente Virtual puede incluso jugar el papel de e-conserje de la compañía. Incansable y siempre fiel a su posición, un asistente virtual es equivalente a un departamento de recursos humanos siempre operativo. Ya no hay necesidad de preocuparse por brindar un servicio continuo de recursos humanos por las noches o los fines de semana a los empleados que trabajan con horarios diferentes o a aquellos que trabajan desde casa. Las preguntas más frecuentes y las necesidades más comunes son manejadas por el asistente: solicitudes de tiempo libre, inquietudes relacionadas con un fondo de inversión, preguntas sobre el recibo de pago más reciente, etc. (Serem, 2015)

2.1.1.1.1 PLATAFORMAS RPA

Plataformas RPA: estas plataformas de “automatización robótica de procesos” (robot process automation) están siendo una de las revoluciones en cuanto a digitalización de tareas de RRHH. Se trata de robots que realizan diferentes procesos administrativos como las altas, cargas de datos, comunicados, alertas, etc. Esto supone un ahorro de tiempo y gastos considerables. Según el reconocido gurú de la tecnología de los RRHH, Josh Bersin, “la demanda tanto de RPA como de inteligencia artificial crece a medida que las organizaciones buscan dar un modelo de servicio más eficaz, eficiente, escalable, y mejorando los costes”.

2.1.1.1.3 BIG DATA MACHINE LEARNING

Big Data y Machine Learning: llevamos tiempo hablando de estas tendencias relacionadas con la inteligencia de datos, y ya son muchas las organizaciones que las han incorporado en su día a día. Por ejemplo, en el ámbito de la selección, gracias a estas nuevas tecnologías, se pueden definir “perfiles de contratación óptimos”, diseñar “modelos de ausentismo”, “modelos de adecuación persona-puesto”, etc. Todo ello, con el objetivo entre otras cosas de anticipar la fuga de talento y así poder establecer medidas para retener a los mejores profesionales.

2.1.1.2 TENDENCIAS HUMANISTAS DE RECURSOS HUMANOS

Como se ha mencionado en el apartado anterior, la digitalización para mejorar la calidad de vida del ser humano es imparable y cada día va abarcando más espacio y tiempo en las empresas, y con eso también la “humanización” va tomando más realce, el considerar al ser humano necesario y ofrecerle un trato digno de su especie es una tendencia global.

Para lo cual, la Master Silvia Martínez, presenta tres tendencias para del Departamento de Recursos Humanos al momento de sobrellevar el tema de humanismo dentro de cualquier organización y/o empresa Martínez (2019):

1) Employer engagement

Será imprescindible fidelizar a los empleados atendiendo a sus necesidades individuales. Las empresas tratan de cubrir los puestos con empleados preparados y a cambio la empresa deberá trabajar en retenerlos. Para que el employer engagement sea un éxito, la comunicación será la clave.

2) Big Data aplicado Recursos Humanos

El Big Data aplicado a la gestión de personas es imprescindible para recopilar información y gestionar el desempeño de los empleados. La parte objetiva va ganando terreno, y las personas no solo se validarán por su actitud, sino también por los hechos.

3) Transparencia y confianza en el equipo

La base del éxito es la confianza. Es por ello que cada vez se apuestan por métodos de control con horarios flexibles. Además, el empleado podrá en todo momento contar cómo se siente en la empresa y valorar el clima laboral.

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Debido a la naturaleza del tema, el presente análisis interno comprende información sobre las empresas donde se ha medido de satisfacción laboral, es decir, satisfacción del cliente interno y se consideran los elementos importantes o destacados para esta investigación.

2.1.2.1 MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR HONDURAS

A pesar de altas tasas de desempleo y subempleo que presenta Honduras, se puede notar la competencia que se tiene por posicionarse en buenos lugares en cuanto al clima laboral, es decir, se busca que las empresas ofrezcan lo mejor a sus clientes internos.

Y es aquí que Great Place To Work, que es una organización reconocida por realizar estudios de clima laboral, toma en cuenta este país de la región centroamericana y concuerda, según los resultados obtenidos, en ubicar 13 empresas de Honduras dentro de los mejores lugares para trabajar.

Uno de los factores más sobresaliente sobre esta competencia o resultados obtenidos del mismo estudio, se puede notar que se evalúa la relación del Departamento de Recursos Humanos y el trato que se les otorga a los clientes internos. Como lo indica (Great Place To Work, 2019) “Son empresas que se distinguen por impulsar liderazgos en todos los miembros de sus equipos, desarrollando nuevas y creativas formas de hacer las cosas, con canales abiertos de comunicación para el aporte de ideas, propuestas y preocupaciones y que establecen mecanismos para alcanzar el compromiso y la proactividad.”

Una de las empresas con mejores resultados en clima laboral es Avícola El Cortijo, que ha indicado, por medio de la Jefe de Recursos Humanos, que esos resultados se deben a una serie de actividades y estrategias que implementan para ser un factor determinante en el establecimiento de “una buena cultura en la empresa” (Cerrato, 2019).

La empresa Moldeados Centroamericanos (Molcasa), dedicada a la fabricación de productos de pulpa moldeada, se encuentra dentro las mejores 13 empresas para laborar. Y dicha empresa ha indicado que “Todo esto dibuja muchas veces una barrera invisible que empuja al líder a ser un poco más autocrático en la toma de decisiones, por lo cual orientamos y estimulamos la participación de los colaboradores a través de programas concretos que faciliten la comunicación de ideas y opiniones”. (Collart, 2019) También han concretizado que es necesario influir en los constantes cambios, y esto incluye las gestiones y efectividad del Departamento de Recursos Humanos. De esa misma manera, en primer lugar, la empresa Nestle trabaja en tres ejes fundamentales en cualquier área de gestión que puedan ejecutar, y estas son las personas, las comunidades y el planeta. Cabe destacar que esto se puede realizar por medios efectivos de gestión, esos elementos son sus principales fines, sin embargo, los medios varían. (Great Place To Work, 2019)

El enfoque de Nestlé, orientado por los tres elementos anteriores pretende “impulsar el liderazgo inclusivo y respetuoso, con valores que permeen a todos los niveles de la organización, lo que ha generado líderes y colaboradores cada vez más íntegros, auténticos y honestos.” (Castillo, 2019)

Tabla 1. Mejores lugares para trabajar Honduras 2019

POS.	NOMBRE
1	Nestlé Hondureña
2	DHL Express Honduras
3	Cargill Honduras
4	Grupo Karim's
5	MAPFRE Seguros Honduras, S.A.
6	BAC Credomatic Honduras
7	Moldeados Centroamericanos S.A. (Molcasa)
8	Empresa Avícola El Cortijo
9	Grupo Inversiones La Paz
10	Land Apparel S.A.
11	Excel Automotriz Honduras
12	Autofacil, Honduras
13	DINANT

Fuente: (Great Place to Work, 2019)

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO¹

Es necesario realizar una introspectiva de la situación que actualmente está viviendo el grupo Simplex, comenzando por las generalidades y concluyendo en el área principal de la investigación que es el Departamento de Recursos Humanos, se contextualiza y obtiene por medio de un análisis FODA:

Fortalezas:

- 1) Amplios conocimientos en la selección y contratación de personal.
- 2) Políticas y procedimientos establecidos por los Directivos de RRHH.
- 3) Equipo enfocado en mantener relaciones positivas con la sociedad.
- 4) Excelente trabajo en equipo.
- 5) Mejora continuada de competencias técnicas.

Oportunidades:

- 1) Competencia laboral.
- 2) Implementación de nuevos sistemas y procesos.
- 3) Gestionar capacitaciones para el personal que labora en la empresa.
- 4) Actualización de las políticas de Recursos Humanos en la organización.

Debilidades:

¹ Información obtenida por medio de la técnica de entrevista abierta al Gerente del Departamento de Recursos Humanos, Katherine Figueroa.

- 1) Falta de aplicación de sistema de Auditoria de control para la selección y contratación de personal.
- 2) Falta de capacitación y desarrollo del personal.
- 3) Falta de integración de personas a planes y programas de crecimiento profesional.

Amenazas:

- 1) Filtración de información de la empresa a la competencia.
- 2) Comunicación interna con bajo nivel.
- 3) Cambios en la legislación del Código de Trabajo.
- 4) Insensibilidad ante problemáticas de los empleados.

2.2 TEORÍAS

Con el propósito de comprender de una mejor manera la situación que se ha suscitado en el planteamiento de problema es necesario realizar un análisis de teorías o tratados científicos que expliquen el funcionamiento de lo que es el Departamento de Recursos Humanos, o bien, o como debería funcionar según ciertos supuestos científicos.

Toda la información que se presenta en este capítulo permitirá consolidar un diseño metodológico, que ofrezca una orientación y guía al momento de dar respuestas a las preguntas y objetivos de la investigación, como así mismo a las hipótesis que se plantean.

2.2.1 TEORÍAS DE SUSTENTO

Al momento de hablar del Departamento de Recursos Humanos, y concretizando en el sentido de la investigación presente, es necesario que las variables sean sustentadas por teorías de

acorde a su tipo y medir su impacto en el fenómeno estudiado. Para dicho efecto se mencionan las siguientes:

2.2.1.1 RECURSO HUMANO

Es muy importante definir una de las principales variables en la encuesta, que es el recurso humano, que con el paso del tiempo se ha mejorado la idea o la definición de este, se han presentado diversos conceptos que explican lo que es el recurso humano.

Para comprender lo que recursos humanos es hoy en día, hay que aclarar que se está conceptualizando el término recursos humanos y no el departamento de recursos humanos. El recurso humano, a groso modo, es el ser humano que presta su fuerza laboral para cumplir con las metas que la organización establece, y el departamento de recursos humanos es una entidad de la institución que vela por que los clientes internos sean administrados, organizados y desarrollados de la mejor manera posible. El término recursos humanos tuvo su origen en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, el trabajo. Durante muchos años se consideró como un recurso más: predecible y poco diferenciable (Acosta G. , 2008).

Este recurso, el humano, es uno de los principales elementos para que las organizaciones, instituciones o empresas logren sus propósitos. Ninguna empresa podría estar donde está sin que el ser humano, ofreciendo su fuerza de trabajo, tuviese un papel importante y sobresaliente. Esto en concordancia con un estudio realizado en Argentina, donde se destaca la importancia del recurso humano. “personal es el factor clave en la capacidad de adaptación de la organización y en la consolidación de una ventaja competitiva, de ahí que el futuro de aquella dependa de lograr un capital humano idóneo y comprometido” (Agudelo & Alveiro, 2016)

Hay que destacar que a pesar de que la tecnología ha tenido un avance increíble y va a pasos gigantescos el recurso humano es quien la controla y la usa a su favor. Se dice que con los avances en tecnología el ser humano pasaría a ser un recurso menos necesario, sin embargo, no es así, siempre se necesitara de él.

Además de las personas, el concepto de Recursos Humanos también se utiliza para denominar la gestión y la administración de todo el aspecto relacionado con el personal de la empresa. Esta disciplina trata de orientar a todas las personas que posee la organización con el objetivo de que todo funcione de forma correcta y eficiente. La finalidad principal se basa en alinear los objetivos de los recursos humanos con el plan estratégico de la empresa para que todos trabajen por las mismas metas. (Becerra, 2013).

2.2.1.2 IMPORTANCIA RECURSO HUMANO

El recurso humano no es simplemente una persona realizando ciertas actividades que fueron solicitadas por la empresa, va más allá, y conforman un elemento crítico en las utilidades de la empresa, de la misma forma, influyen en el nivel de competitividad de cualquier organización.

Las empresas actualmente no solo apuestan por sistemas, según su rubro, de última generación, que se vean más atractivos para estas mismas y que atraigan más clientes, sino que apuestan por personal humano, que este calificado, capacitado y que pueda subir su nivel de competencia, productividad y por ende que incremente su crecimiento. Es decir, las empresas no solo invierten grandes cantidades de dinero en sistemas de calidad y costosos, sino que también en personal humano que rinda lo suficiente.

Sostienen que los empleados o el recurso humano son uno de los recursos que generan mayor ventaja en una “competitividad sostenible”, hasta el punto de que, aquellas organizaciones o empresas que en su visión deseen un éxito para las mismas deberán “realizar inversiones adecuadas en recursos humanos”, esto con el propósito de incorporar y generar trabajadores que posean mejores habilidades y capacidades que sus competidores. (Gusberti & Echeveste, 2012)

El recurso humano es “un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad.” (Rodriguez, 2005). Como dos elementos extras o valor agregado, se incluyen el impacto que tienen en la innovación, debido a que son un ente de ideas que genera mayor eficiencia al momento de mejorar sus procesos creativos. De la misma manera incremente lo que es la competitividad, debido a que las empresas

pueden ofrecer mismos servicios y productos, pero si las personas no son las adecuadas baja la competitividad.

2.2.2 CLIENTE INTERNO

Las empresas que ofrecen servicios y productos tratan de satisfacer las necesidades de dos tipos de clientes, el primero es el cliente externo, que es el que obtiene los servicios y productos de la empresa a cambio de un intercambio monetario. Y como segundo tipo se ubican los clientes internos, que son los que facilitan el producto o servicio ofrecido por la empresa, es decir, los empleados. En ambos casos, para el cliente interno y externos, se deben responder a sus necesidades y buscar la manera de satisfacerlas. Un cliente satisfecho se volverá leal y preferirá siempre la empresa. Sin contar que dará sus máximas inversiones y esfuerzos. Por estas razones los clientes deben ser siempre la primera razón de ser de cualquier entidad.

El cliente interno se define de la siguiente manera:

El cliente interno es todos aquellos que mediante un proceso de selección y reclutamiento de personal que realizan las empresas, son elegidos y contratados para desarrollar una labor específica en un puesto de trabajo asignado, donde tendrán un jefe directo al cual rendir unos resultados y así mismo tener unos deberes y derechos como miembros activos en una organización. (Bernal D. M., 2014). El propósito del cliente interno para la empresa es cumplir sus expectativas y metas, pero así mismo, como se busca complacer la organización, el cliente interno sostiene expectativas y metas con la empresa, de satisfacción laboral, que esto va más allá de un pago, sino que incluye crecimiento profesional, capacitación laboral, beneficios y otros elementos que no solo vuelven tentativo una posición de trabajo sino que fortalece las relaciones laborales y por el ende el resultado de estas, la productividad de la empresa.

Bernal también indica que la empresa dentro de sus objetivos deberá afianzar ciertos principios entre sus clientes internos, de los cuales considera sobresaliente:

- 1) Estimular la obtención de resultados.

- 2) Inculcar una cultura empresarial basada en la calidad y en la ética.
- 3) Hacerles partícipes del desarrollo y logros de la empresa.

2.2.2.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Como se ha mencionado anteriormente, ambos clientes necesitan ser satisfecho, en tiempo y forma, es decir, no solo es cumplir con lo propuesto sino hacer de la manera correcta, creando una encuesta donde se puedan reflejar los niveles de satisfacción del cliente.

Una de las preguntas más comunes que se realizan en las gerencias de las empresas es ¿Qué desea el cliente externo? Cuando la pregunta correcta debería ser ¿Cómo satisfacer al cliente interno? Dado que una vez satisfecho el cliente interno, el mismo buscará la forma de ayudar al cliente externo y le dará lo que desea. Así mismo menciona Zig Ziglar “No construyes un negocio. Construyes gente y luego la gente construye el negocio” (Ziglar, 2000)

Debido a que existen diversas empresas con distintos rubros o giros comerciales, es imposible generalizar las actividades para condiciones laborales que satisfagan sus expectativas y le motiven a actuar persiguiendo los intereses organizativos. Para ello, se precisa diseñar una adecuada política de gestión de los recursos humanos basada, fundamentalmente, en los incentivos que puede ofrecer la retribución, la formación, la promoción y la estabilidad en las relaciones contractuales.

Existen diversas maneras de lograr la satisfacción del cliente interno, y todas varían según el rubro de la empresa, la ubicación, entre otros elementos, pero la mayoría se ubican con los siguientes aspectos (Bien Pensado, 2016): Crear espacios donde los empleados se sientan cómodos

Es el caso de Google, una empresa que además de ser famosa por el buscador, YouTube y otras tantas herramientas y aplicaciones con las que ha revolucionado la web, es célebre por sus divertidas y singulares instalaciones. En ellas sus empleados pueden encontrar espacios que sin duda les ayudan a incentivar la creatividad y sentirse plenamente cómodos. Más que oficinas o lugares de trabajo, las instalaciones de Google son recintos creados para estimular la imaginación y creatividad de sus empleados y al mismo tiempo conseguir su satisfacción.

Premiar y reconocer a los empleados por su buen trabajo

Si bien esta es la forma más básica de incentivar y hacer sentir bien al cliente interno, en el caso de las Pymes el dar crédito a sus empleados y reconocerlos por su buen trabajo puede ser algo quizás no tan metido dentro de su cultura como sí puede ocurrir en el caso de las empresas grandes.

Aunque usted no necesariamente necesita dar grandes premios a sus empleados, sí necesita recompensarlos y reconocer su labor de una forma atractiva que ojalá cada vez que lo haga ofrezca algo novedoso para mantener en un nivel importante la motivación y satisfacción de sus empleados.

Realizar actividades fuera de la empresa

Es el caso de la empresa de gafas Warby Parker la cual realiza salidas con sus empleados para divertirse o de Zappos, quien entre otras cosas realiza desfiles, concursos y picnics familiares. A través de este tipo de actividades, ambas empresas logran mantener una buena relación con sus empleados, algo que efectivamente los hace sentir importantes y valorados y al tiempo se traduce en altos niveles de satisfacción.

Escuchar las ideas, opiniones y recomendaciones de empleados

Escuchar las ideas y opiniones de los empleados y tenerlas en cuenta no sólo los hace sentirse valorados, también puede ser una gran forma en la cual las empresas pueden ayudar a desarrollar una cultura en la que se incentive y aliente la creatividad e innovación por parte de los mismos trabajadores, ambas son cosas fundamentales para lograr también la satisfacción del cliente externo. Por ejemplo, la empresa de automóviles Seat tomó en cuenta 121 ideas innovadoras de sus empleados, y de estas, 42 fueron patentadas. Si tal fue el resultado de dicha iniciativa, imagínese lo que podría hacer usted haciendo que sus empleados se involucren y participen más teniendo en cuenta sus opiniones.

Trate de ser empático

Tratar de ponerse en los zapatos de sus empleados le permite comprender mejor sus necesidades y ser consciente de algunas cosas que pueden estar necesitando para sentirse mayormente plenos en el cumplimiento de sus labores. Aunque esto puede suponer otorgarles algunas concesiones, el nivel de satisfacción y motivación que ello produce puede pagar con creces. Tal es el caso de Netflix, una empresa que permite a los nuevos padres compartir y pasar el tiempo con sus bebés.

Si bien usted no necesariamente debe pensar en algo semejante, puede otorgar algunas concesiones a sus empleados que le ayuden a mantener un nivel de satisfacción y motivación alto y que lo puede lograr simplemente no siendo tan restrictivo.

Las buenas empresas saben que para tener empleados más productivos es necesario mantenerlos satisfechos con el trato que reciben. Además, un empleado contento al igual que un cliente contento puede brindar una opinión o experiencia positiva sobre la empresa. No obstante, a pesar de las ventajas que incentivar y motivar al cliente interno tienen para las empresas, normalmente las empresas concentran la mayor parte de sus esfuerzos en conseguir la satisfacción del cliente externo cuando en realidad ambas cosas son necesarias.

Hay que tener presente que cuando se trata de construir marca y lograr un posicionamiento importante, el cliente externo es tan importante como el cliente interno

2.2.3 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Como todo recurso de cualquier empresa es necesario que se administre de una forma correcta, y administración implica muchas cosas, pero sobre todo el desarrollo del potencial humano y brindar las herramientas necesarias para que este pueda operar su buen funcionamiento. Y es aquí donde entra el término de Recursos Humanos, que es: “Estructura organizativa que se encarga de lo relativo a la organización, gestión y administración del personal al servicio de la empresa” (Castaño, 2005)

Este personal mencionado por Castaño es el fuerte de la empresa y el principal recurso de la misma, y así como se invierte en él así será la productividad del mismo. Pero una inversión no solo

es para el salario recibido, una inversión incluye toda la administración que se le pueda otorgar al personal de la empresa, también la organización que tiene.

Recursos Humanos es el departamento dentro de una empresa que se encarga de la gestión y a la administración del personal, en sus orígenes esta rama de la administración se encargaba de funciones de la administración de personal, ahora con el paso del tiempo ha ido asumiendo progresivamente funciones que se relacionan con la misión del personal. Se considera que la revolución industrial fue el punto de partida para eficaz organización laboral. (López, Palomo, & Iruegas, 2003)

Según José Muñoz, Master en Dirección y Gestión de Recursos Humanos, los antecedentes de Recursos Humanos se remontan al año 1900 y 1930, y luego fueron estructurándose ciertas etapas de los mismo, las cuales son (Muñoz J. A., 2012):

- 1) Paternalismo. Desde la Revolución Industrial a la Primera Guerra Mundial la vida era muy dura para la clase trabajadora por lo que algunos patronos iniciaron diversos programas como préstamo, fondos de ahorro, etc.
- 2) Empleo y expedientes. Muchos departamentos de personal se crearon en realidad como secciones para manejar expedientes. Su función era la de procesar estadísticas de empleo (fecha de ingreso del trabajador, antecedentes, oficio desempeñado, medidas disciplinarias impuestas, etc.) y la de registrar los tiempos y la producción para elaborar las nóminas.
- 3) Aprovechamiento de nuevos conocimientos. En las décadas de 1910 y 1920 se sitúa el movimiento de la administración científica, la cual demostraba que se podía mejorar la productividad con el estudio de tiempos y movimientos, la planificación de tareas, el diseño de herramientas y la aplicación de incentivos.
- 4) Legislación Laboral. El gobierno marcó la pauta para reformar la relación de la empresa con el personal al crear y promulgar leyes que protegen al trabajador, las cuales imponen normas de contratación, regulación de salarios, honorarios, higiene y seguridad, y prestación de seguridad social.

- 5) Sindicalismo. La oposición de los patrones a los sindicatos de trabajadores aumentó el prestigio de los departamentos de recursos humanos, ya que muchos de los programas iniciales de éstos eran de prestaciones laborales, y se consideraba que con éstos se podían neutralizar a los sindicatos.
- 6) Década de 1930. Durante esta década se originó otro cambio. En muchas empresas se decidió que el Departamento de Recursos Humanos tendría que encargarse de todas las relaciones con los empleados y trabajadores, se le atribuyó la facultad de seleccionar al personal, así como de contratar, despedir, trasladar o ascender a los trabajadores, de determinar los jornales, y de negociar con el sindicato, en el caso que lo hubiera. Como en muchas empresas se establecieron sindicatos, el departamento de Recursos Humanos ganó importancia. A partir de ese momento, tuvo la responsabilidad de negociar el contrato colectivo y manejar las reivindicaciones de los trabajadores. Como los sindicatos buscaban puntos débiles en la organización, se otorgó al Departamento de Recursos Humanos un control centralizado sobre las actividades de personal en la totalidad de la empresa.
- 7) En el presente. En la actualidad, el prestigio del Departamento de Recursos Humanos ha aumentado considerablemente. El personal de este Departamento es el encargado de planificar los recursos humanos de la empresa a corto, medio y largo plazo, de colocar de manera eficiente al personal requerido, de llevar a cabo el proceso de capacitación y desarrollo, de crear sistemas de remuneración justos y de evaluar el desempeño del personal a todos los niveles.

2.2.3.1 IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La relevancia o importancia que pueda tener el Departamento de Recursos Humanos radica principalmente en la necesidad que las empresas puedan presentar. Como se ha visto en la historia del departamento, este se iba adaptando al entorno para ser un apoyo crucial en la demanda actual de la empresa. Es donde (Muñoz J. A., 2012) indica que

“La competitividad, la mayor calidad de los productos, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, la incorporación de las tecnologías de la comunicación, la mayor diversidad de fuerza laboral (en especial la mayor presencia de mujeres) y el equilibrio entre la vida laboral y

familiar, entre otras cuestiones han influido de manera decisiva en los departamentos de Recursos Humanos.”

Cabe destacar que la importancia se deriva de su funcionamiento, el cual se ha visto condicionado de la siguiente manera: “la función de recursos humanos de las grandes empresas ha dedicado muchísimo tiempo y energía a la mejora de la eficacia y aunque se han logrado buenos resultados todavía es posible mejorarlos.” (Miguel, 2014). De manera directa el Departamento se enfoca en solucionar asuntos laborales, de cualquier área, dependencia o índole que se puedan presentar y esto conlleva indirectamente a mejorar la eficacia de la empresa.

Como lo menciona Miguel, en Departamento de Recursos Humanos no solo genera los ambientes adecuados dentro de la empresa para sus empleados, sino que logra que los empleados se vuelvan comprometidos, leales y fieles en lo que hace, sin mencionar, que sus niveles de productividad incrementan con muy buenos porcentajes.

Muchos autores identifican una cantidad de competencias que genera el departamento dentro de la empresa, sin embargo, todas esas se pueden englobar en tres principales, las que son:

- 1) Mantener bajo el índice de rotación de los empleados.
- 2) Atraer nuevos empleados.
- 3) Contribuir en el desarrollo de los empleados

Además, de acuerdo con Kelly Services, la importancia del Departamento de Recursos Humanos radica en los siguientes elementos (Services, 2018):

Disponer de talento calificado: Diversas empresas realizan operaciones que requieren de personal con aptitudes y conocimientos especializados, muchas veces derivados de capacitaciones o inducciones. En ese sentido, la administración de personal permite tener certeza sobre la disponibilidad del capital humano necesario para la realización de sus actividades cotidianas.

Al llevar una correcta administración de personal, las empresas pueden reaccionar a tiempo en el caso de necesitar determinados perfiles para desempeñarse en puestos críticos. En este escenario, la tercerización se alza como una excelente alternativa para cubrir determinadas plazas, pues permite a las organizaciones contar con profesionales altamente calificados, sin tener que invertir en capacitaciones, contratos y similares. Además, se gana tiempo al acudir a empresas de Outsourcing especializadas en Recursos Humanos, facilitando el talento necesario para garantizar la óptima realización de las labores cotidianas.

Incrementar la productividad y eficiencia: El capital humano, como bien mencionábamos al comienzo de este artículo, es el principal elemento de toda organización. Siendo así, la correcta administración del personal permite a las empresas aprovechar al máximo las capacidades de cada colaborador.

Al llevar una buena gestión en torno al personal con que se cuenta, las empresas pueden generar estrategias que permitan aprovechar al máximo las capacidades de sus colaboradores, permitiendo elevar el rendimiento y la productividad. Además, en caso de ser necesario, es posible reforzar algunas áreas críticas con los mejores elementos con que se disponga, permitiendo ajustar el funcionamiento de la empresa de acuerdo a necesidades específicas.

Fortalecer el trabajo en equipo: La correcta administración de personal, además de lo anterior, permite a las organizaciones fortalecer la cultura organizacional con base en el trabajo colectivo.

En un mercado tan competitivo y globalizado como el actual, una de las claves para alcanzar el éxito empresarial es el trabajo colectivo, y una correcta administración del capital humano puede fortalecer el desempeño grupal. Esto, al identificar las fortalezas y debilidades de cada trabajador, permitiendo ajustar los equipos de trabajo para que alcancen el máximo rendimiento, entendiendo que esto es posible solo al aunar -de manera estratégica- las competencias de los diversos elementos con que cuenta una organización.

Administrar mejor el capital humano: Finalmente, una buena administración de personal permite a las empresas gestionar de mejor forma sus recursos en lo que a capital humano se refiere.

Esto se traduce, por ejemplo, en la capacidad de incorporar colaboradores con habilidades específicas en determinados momentos, para enfrentar imponderables como la renuncia de un profesional que ocupaba un puesto crítico. En la misma línea, la administración de personal permite al departamento de Recursos Humanos crear estrategias para anticipar situaciones como la anteriormente mencionada, elevando la capacidad de reacción de la compañía.

2.2.3.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Las funciones del Departamento de Recursos Humanos se verán íntimamente ligadas al tamaño de la empresa, al giro o rubro comercial, a la cantidad de empleados ubicados en esa área, a la cultura o país donde se ubican y otros elementos determinantes para las mismas.

Selección de trabajadores: Quizá la función más conocida de Recursos Humanos sea la función de empleo. Aquí se incluyen la planificación, selección y formación de los empleados, y entre las tareas de esta función podemos encontrar la planificación de la plantilla y descripción de los perfiles profesionales necesarios para ello, la selección y formación del personal que mejor se adapte a esos perfiles, la inserción del nuevo personal en la plantilla o la tramitación de los despidos. Hay quienes desligan la formación de esta función, convirtiéndola en una función aparte.

Por su parte, el reclutamiento es una acción concreta que busca atraer a las personas de alta cualificación o talento para ocupar cargos en una organización. En casi todos los casos se basa en un sistema de información de los candidatos.

El reclutamiento puede ser externo o interno. En el primer caso, las empresas salen al mercado laboral de sus respectivos sectores para sondear la posibilidad de contratar a trabajadores que supongan un valor añadido. En el segundo caso, lo que se busca es la promoción de los trabajadores que ya forman parte de la compañía y que, apoyados en sus méritos, buscan ascender en la pirámide corporativa.

Todo esto nos lleva a señalar que, entre la selección de personal y el reclutamiento, si bien dos conceptos que van de la mano existen diferencias que todo encargado del área de Recursos Humanos debe tener presentes. Veamos algunas:

El reclutamiento puede ser una etapa inicial del proceso de selección de personal si la empresa tiene previsto iniciar dicho proceso con la atracción del talento en su respectivo sector.

Sin embargo, el reclutamiento no tiene porqué integrar un proceso de selección de personal. Algunas empresas destinan recursos y herramientas para una permanente labor de atracción del talento que sólo se materializa si alguno de los perfiles recabados en el mercado se ajusta a sus necesidades. El reclutamiento no exige necesariamente la acción coordinada del área de Recursos Humanos. A veces son los candidatos de alto talento los que llegan por su cuenta tocando las puertas de una empresa. En cambio, un proceso de selección de personal sí que es exclusividad de ésta. (Partners Académicos Lobo ub Lobo UIC, 2019)

Administración del personal: El papel que ha jugado la Administración de Personal como se le comenzó a conocer a finales de la Segunda Guerra mundial, La Administración de Recursos Humanos, o la Administración del Capital Humano, o como hoy día los investigadores de esta especialidad la han denominado La Administración del Talento Humano, ha sido definitivamente importante y decisiva en la creación, desarrollo y expansión de las empresas como unidades económicas, cuyo fin primordial es la producción de bienes y servicios para el consumo y uso de la sociedad y, es allí donde nos preguntamos para qué producir tantos bienes y servicios sino es para la gente? Sin embargo, a lo largo de la historia de la revolución industrial, el factor humano ha sido desplazado a un segundo plano, olvidando que es el primer factor que debe ser tomado en cuenta para el desarrollo de las organizaciones y su consecuente éxito.

En virtud de lo antes expuesto, se observa que ello obedece a que uno de los costos primordiales en cualquiera organización es el costo de la nómina de trabajadores, que necesariamente está en relación estrecha con la producción de sus bienes o servicios, cuyos costos están determinados no solo por la cantidad de sueldos y salarios que se cancela al personal, sino también por la contribución invaluable que este personal aporta a la organización a cambio del pago que recibe por la prestación de sus servicios o desempeño laboral.

La Administración de Personal o Administración del Talento Humano, surge por la necesidad que tuvieron los patronos o dueños de empresas de brindar a los trabajadores “Bienestar Social”, cuyo origen en realidad estaba marcado por la intención de acabar con los sindicatos que ponían

en jaque a los empresarios; no obstante, este motivo dio origen a lo que conocemos hoy día como una especialidad de la Administración de carácter interdisciplinario porque el profesional que labora en este campo debe tener conocimientos y guarda estrecha relación con disciplinas tales como: Administración general, psicología industrial y organizacional, sociología, ingeniería industrial, derecho laboral, seguridad e higiene industrial, medicina laboral, informática y sistemas entre otras especialidades. La Administración de Personal o Administración de Talento Humano se puede definir como el proceso administrativo de coordinar eficazmente la gestión de: conocimiento, desarrollo, habilidades y destrezas, capacidades, experiencias del grupo de personas que conforman una organización, con la finalidad de lograr la exitosa consecución de objetivos y metas que coadyuven a una óptima productividad cuya misión y visión estén enmarcadas dentro del bienestar que puedan otorgar a sus trabajadores y a la sociedad en general.

De allí surge la necesidad de establecer que la gente o personal de una empresa no debe ser considerado un “recurso” humano, toda vez que hoy por hoy sabemos que constituye el factor más valioso de las organizaciones, la gente cada día se forma académicamente más y más, se adiestra, se entrena y se actualiza en sus diferentes áreas para ser mejores trabajadores y para obtener una remuneración acorde con su preparación y poder exigirla; es por ello, que se habla de “fuga de talentos”, la gente se va de las empresas, lo que se conoce como Rotación de Personal, en búsqueda de mejores y atractivos paquetes socios económicos que otras organizaciones les puedan ofrecer y lastimosamente, las organizaciones que no valoran su talento humano lo pierden, porque el conocimiento, la habilidad y la destreza, la competitividad, la proactividad entre otras competencias son del profesional, le pertenecen y se las lleva con él a donde vaya a laborar.

Importancia de la administración de personal: Los costos laborales son una función de la productividad o desempeño individual, así como de su remuneración, es por ello, que una de las responsabilidades de la administración de personal es asegurar que los trabajadores valgan lo que se les paga y que este pago sea lo que ellos merecen. En consecuencia, el factor humano posee características tales como: inteligencia, valores, competencias, imaginación, experiencias, sentimientos, habilidades y destrezas que lo diferencia de los demás recursos de la empresa La importancia de Administrar efectivamente el talento humano en las organizaciones está dada por el alcance de beneficios como son:

- 1) Incrementa la eficiencia, la eficacia y la calidad.
- 2) Incide en la optimización de los recursos tecnológicos, materiales y financieros.
- 3) Promueve un clima organizacional adecuado.
- 4) Mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización.
- 5) Incrementa la motivación y consecuentemente la productividad y calidad. (Parra, 2015)

Retribución de los trabajadores: La tercera función que desempeña el área de Recursos Humanos sería la función de retribución. No basta con pagar el sueldo estipulado en el contrato de los trabajadores a fin de mes, antes hay que diseñar unas escalas salariales y evaluar los resultados de los empleados para incluirlos en un nivel salarial o en otro. Además, hay que tener en cuenta cuestiones como la política de incentivos, compensación y beneficios, algo cada vez más importante y que también entra dentro de esta función retributiva de Recursos Humanos. Todas estas actividades se enmarcan en las tareas que comprende la gestión del talento en las organizaciones.

Formación y capacitación de los trabajadores: Otra de las cuestiones que cada vez cobran más importancia para el correcto desarrollo de una empresa es el desarrollo de los recursos humanos, el crecimiento de los trabajadores, y esta sería la cuarta función del Departamento de Recursos Humanos. La tarea más visible de esta función es el desarrollo y supervisión de planes formativos para los trabajadores, pero también se incluyen los análisis del potencial del personal, del absentismo laboral y sus causas o de la motivación de los trabajadores.

Negociación y legislación: Su quinta función tiene que ver con las relaciones laborales. Recursos Humanos también es el responsable de negociar con los representantes de los trabajadores cuestiones como las políticas salariales, los conflictos laborales o la negociación colectiva. Más allá del capítulo económica, en esta función podemos incluir medidas como la prevención de riesgos laborales, lo que implica establecer el nivel adecuado de protección de la salud de los

empleados y las condiciones mínimas de higiene y seguridad que se deben cumplir el puesto de trabajo o la lucha contra la desigualdad en la empresa.

Otros servicios para los trabajadores: Por último, nos encontramos con la función de servicios sociales, dicho de otra manera, la gestión de los servicios que no tienen nada que ver con la empresa y su función pero que esta ofrece o arrenda a otras empresas con el objetivo de beneficiar a sus trabajadores y mejorar el clima laboral. Se trata de servicios como guarderías, becas y ayudas para los estudios, seguros colectivos de vida, clubes, centros de ocio, restaurantes, etc., servicios que muchas empresas ofrecen a sus trabajadores como un atractivo más. (Sisternas, 2012)

2.2.4 TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS

En un mundo tan competitivo e internacionalizado como en el que vivimos, las empresas que prosperan son aquellas que están más dispuestas a innovar, es decir, aquellas que están atentas a los cambios del entorno y responden a ellos con mejoras en sus modelos de producción, de organización, en su forma de distribuir o presentar su producto.

2.2.4.1 CONCEPTO DE INNOVACIÓN

Para comprender lo que es la innovación en el ambiente laboral es necesario analizarla de manera aislada para una mayor comprensión, para la cual: La innovación consiste en utilizar conocimiento para construir un nuevo camino que lleve a una determinada meta. Cada proceso de innovación es específico para cada caso, y muy probablemente no sirva para abordar otros retos. Es por ello que resulta complicado definir de forma estricta un método para innovar. A veces se dice también que carece de lógica, porque aborda problemas que aún no se han descubierto o crea necesidades. En cualquier caso, en este artículo voy a intentar expresar lo que entiendo yo por innovación. (Red de Innovacion, 2010)

En términos generales, innovar es conseguir un fin a través del conocimiento, siguiendo un camino que no se había seguido previamente. A pesar de tan elevada definición, innovar no es algo que constituya un gran mérito personal ya que es algo que todo el mundo realiza a diario, aunque sea a bajo nivel.

Pero la innovación tiene un coste, no es gratis. El coste no sólo es económico, sino también de gestión. Y no resulta sencillo ni barato gestionar algo tan caótico como la innovación, cuyos resultados son imprevisibles. A pesar de esto, el coste de hacer innovación siempre es inferior al coste de no hacerla (en término de costes futuros o ganancias que no se tendrán).

Logrando concretizar sobre el tema de investigación es claro y menester indicar lo que es innovación empresarial: “Una innovación empresarial es una mejora en la actividad empresarial mediante cambios de modelos de negocio, de procesos, de organización, de productos o de comercialización para hacer el negocio más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado”

2.3 TEORÍA Z WILLIAM OUCHI

La teoría Z también llamada método japonés, es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al contrastar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una teoría A.

Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa, la del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas y las de tipo Z que tiene una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente. (Lopez, 2001)

2.3.1 FUNDAMENTOS Y VALORES DE LA TEORÍA Z

La Teoría Z se basa en las relaciones humanas y es participativa. Ouchi entiende que el trabajo es una parte muy importante de la vida del trabajador y, por tanto, no se debe intentar separar lo uno de lo otro.

De este modo, sostiene que un trabajador integrado en la empresa y que esté totalmente satisfecho con esta, será mucho más productivo y tendrá una motivación fuerte y auténtica para esforzarse al máximo en trabajar, con el fin de que la compañía alcance todos sus objetivos.

Asimismo, Ouchi constató que las empresas estadounidenses que funcionaban con un modelo parecido al japonés eran las que disfrutaban de un mayor éxito.

El modelo de organización japonés pretende que el empleado dedique su vida laboral completa a la compañía, mediante una formación continua y un proceso lento de evaluación y promoción. En este sentido, se da importancia a la idea del ‘empleo de por vida’. Entiende entonces que quien trabaja bajo presión y amenaza de despido, en un ambiente de trabajo hostil, su rendimiento empeorará y especialmente, a largo plazo. Los ascensos deben producirse tras un periodo largo de tiempo, y hasta entonces, todos los empleados del mismo nivel reciben el mismo sueldo. Este aspecto choca frontalmente con la visión estadounidense, que busca el rápido progreso y la asignación inmediata de un ascenso a quien está mejor capacitado, mientras que en el modelo japonés se pueden asumir esas mismas responsabilidades durante un largo periodo de tiempo, pero sin que se produzca un aumento del salario.

Esto es debido justamente a que lo que persigue la cultura Z es el avance progresivo y lento de la carrera del empleado y la integración en la compañía hasta alcanzar el máximo de su rendimiento. Garantizar un empleo seguro y estable, por tanto, aumentará el nivel de compromiso del trabajador con la empresa.

Ouchi resume los principales valores de la teoría Z en tres: Confianza como base. Si el jefe confía en el empleado y en que realiza su trabajo de la mejor manera posible, se fomenta que así sea. La confianza es lo más importante de esta teoría y se fundamenta en ella. De esta forma, el trabajador que perciba que se ha depositado confianza en él, se esforzará de manera natural en cumplir las expectativas.

Se considera al trabajador como un ser responsable que tratará de obtener el mejor resultado. Se promueve por tanto el autocontrol.

Trato íntimo. Asumiendo que el empleado no puede separar su vida 'personal' del trabajo, puesto que el trabajo es una parte importante y grande en su vida, se establecen relaciones estrechas, humanas, en las que jefes y trabajadores se conocen personalmente. Prestar especial atención a las relaciones personales es una de las máximas de esta teoría.

El jefe debe conocer a sus empleados en su totalidad (alegrías, miedos, preocupaciones, situación...), yendo más allá de una mera relación de formalidad. También los empleados, sean del nivel que sean, deben conocerse y confraternizar, apostando por la cooperación.

Cuando el jefe se preocupa por la vida del empleado, por sus metas, sus logros o sus frustraciones, este se sentirá mejor valorado, aumentará su autoestima y con ello, su productividad.

Según esta teoría, una relación debe ser íntima, sin despersonalizar y rechazando el autoritarismo al ser considerado poco eficaz, sobre todo, a largo plazo. Sutileza en las relaciones. Cuidar el trato personal y hacer que sea del todo individual, adaptándose a las características de cada uno, humaniza a la empresa y fomenta el buen ambiente de trabajo. Para esto es necesario conocer las características únicas de cada individuo y ajustar el trato a cada uno de ellos.

La incorporación de nuevos empleados debe ser igualmente bien atendida para que su acogida en el equipo genere que se involucren con facilidad (Martín, 2017).

2.3.2 PASOS TEORÍA Z WILLIAM OUCHI

Todo suele empezar con el interés mostrado por una persona clave que se interesa lo suficiente por la organización, independientemente del riesgo que conlleva tomar la iniciativa y asumir la responsabilidad del proceso. Para la cual la teoría propone 13 pasos:

- 1) Comprender la organización Z y el papel que se desempeña.

- 2) Analizar la filosofía empresarial.
- 3) Definir la filosofía de dirección deseada e involucrar al líder de la compañía.
- 4) Poner en práctica la filosofía creando tanto estructuras como incentivos.
- 5) Desarrollas habilidades para las relaciones humanas.
- 6) Evaluar su propio rendimiento y los resultados del sistema.
- 7) Involucrar al sindicato.
- 8) Como hacer que el empleo se vuelva más estable.
- 9) Tomar sus decisiones empleando un proceso lento de evaluación y promoción.
- 10) Ampliar los horizontes profesionales.
- 11) Prepararse para preparar la teoría en el primer nivel.
- 12) Buscar lugares precisos donde poner en práctica la participación.
- 13) Permitir el desarrollo de relaciones “integralistas”
- 14) Delegar funciones a los empleados. (Teorias, 2008)

2.3.3 BENEFICIOS TEORÍA Z

Cuando el empleado se siente verdaderamente integrado en la compañía, termina asumiendo como propios sus objetivos, y como consecuencia hará cuanto esté en su mano por mejorar los resultados de la empresa trabajando al máximo rendimiento.

La participación es beneficiosa: elaborar un proceso de responsabilidad colectiva en la toma de decisiones hace que se asuma una mayor responsabilidad individual aplicada al grupo y fomenta el sentimiento de pertenencia a la empresa.

Si existe un conocimiento y una buena relación entre jefe y trabajador, la autoestima del empleado aumenta y esto favorece la productividad de la compañía.

La formación integral y continuada de los empleados dará lugar a un equipo que forma parte de la empresa totalmente, con experiencia, y que aporta un gran valor con la calidad de su trabajo y con su dedicación plena.

En un ambiente laboral agradable y humano, donde se cuida el trato personal, se promueve el trabajo en equipo eficaz y eficiente y se eliminan multitud de problemas comunes que, siendo con frecuencia de origen personal, inciden en el buen funcionamiento de los grupos de trabajo.

Atender a las relaciones humanas de la empresa y asegurar su buena calidad, se verá reflejado directamente en los resultados de productividad.

Bajo unas buenas condiciones de trabajo, el empleado que cree en los valores de la compañía de la que es miembro y se encuentra a gusto con las relaciones personales que mantiene con jefe y compañeros, siente una verdadera motivación por asegurar el éxito de la empresa mediante el esfuerzo y el interés por su trabajo.

2.4 PIRÁMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW

Debido a la índole del tema, es necesario conocer las necesidades que el ser humano puede presentar en su existencia sobre la Tierra, esto pues, con relación al trabajo, ya que si quiere hablar de satisfacción laboral es menester conocer que considera bueno el ser humano para ser satisfecho.

Para el caso, se hace referencia a Abraham Maslow quien es considerado como el iniciador de la tercera fuerza de la psicología, (Duro, 1998) y propuso su teoría de Necesidades del Ser humano, y esto en una pirámide donde determina una jerarquía sobre las necesidades de cualquier

ser humano y aclara que mientras se satisfagan o se inicie a hacerlo, las necesidades inferiores se empezaran a desarrollar deseos más elevados (Angarita, 2007).

Dicha teoría, posiciona cinco niveles de una pirámide donde se ubican las necesidades del ser humano, en donde los primeros cuatro niveles pueden ser agrupados como necesidades del déficit o necesidades primordiales y al superior se le ha denominado de varias formas, entre las que están autorrealización, motivación de crecimiento y necesidad del ser.

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. (Acosta K. , 2012).

2.4.1 CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES

2.4.1.1 NECESIDADES FISIOLÓGICAS

La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas. Esta necesidad estaría asociada con la supervivencia del organismo dentro de la cual estaría el concepto de homeostasis, el cual se refiere “a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante, del riego sanguíneo”, lo que se asociaría con ciertas necesidades, como lo son la de alimentarse, dormir y mantener la temperatura corporal apropiada.

Sin embargo, no todas las necesidades fisiológicas son homeostáticas pues dentro de estas están; el deseo sexual, el comportamiento maternal, las actividades completas y otras. Una mejor descripción sería agruparlas dentro de la satisfacción del hambre, satisfacción sexual, entre otras.

Cuando estas necesidades no so satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir. (Muñoz M. d., 1999)

La mayoría pueden satisfacerse con dinero. De una manera figurada, podemos denominar necesidades homeostáticas a las que una institución o empresa tienen para seguir existiendo; esa permanencia se logra, en muchos casos, con dinero.

Estas necesidades tienen que ver con la supervivencia del individuo y de la especie y constituyen presiones fisiológicas que llevan al individuo a buscar cíclicamente la satisfacción de ellas.

Se corresponden con las carencias y son:

- 1) Necesidades de movimiento
- 2) Necesidades de aire puro
- 3) Necesidades de alimentación
- 4) Necesidades de evacuación
- 5) Necesidades de temperatura adecuada
- 6) Necesidades de descanso
- 7) Necesidades de sexo

2.4.1.2 NECESIDADES DE SEGURIDAD

Estas necesidades aparecen una vez que están relativamente satisfechas las anteriores. No buscan tanto la satisfacción inmediata, sino que se centran en la satisfacción del futuro. Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia.

Las necesidades de seguridad muchas veces son expresadas a través del miedo, como lo son: el miedo a lo desconocido, el miedo al caos, el miedo a la ambigüedad y el miedo a la confusión. Las necesidades de seguridad se caracterizan porque las personas sienten el temor a perder el manejo de su vida, de ser vulnerable o débil frente a las circunstancias actuales, nuevas o por venir.

En efecto, muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad. Visto así, muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada; “la mayoría de las personas no pueden ir más allá del nivel de funcionamiento de seguridad”, lo que se ve en las necesidades que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.

2.4.1.3 NECESIDADES SOCIALES O DE PERTENENCIA

Dentro de este tipo de necesidades se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros. La existencia de esta necesidad está subordinada a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las condiciones de la vida moderna, en la cual el individualismo y la falta de interacción son un patrón de vida, la mayoría de las veces no permiten la expresión de estas necesidades.

Cuando hombres o mujeres tienen un grado de seguridad que es aceptable, o precisamente para lograrlo si no lo tienen, se asocian en grupos. El mayor miedo que siente una persona es el temor a quedarse solo. Compartir sus alegrías y horas malas exige la compañía de otras personas. Lo podemos ver en la mayoría de los cuentos. Si, además, desea convivir y transmitir la vida, satisfaciendo también las necesidades fisiológicas, establece una relación permanente con otra persona del sexo opuesto. Las necesidades de amor y de pertenencia al grupo motivan a los jóvenes a beber.

Es fácil identificar estas necesidades en publicidad. La familia es una unidad con una importancia económica decisiva. Por eso, hay tantas apelaciones a los valores familiares y sociales. Especialmente, en ciertos aniversarios y, sobre todo, en Navidades.

2.4.1.4 NECESIDADES DE ESTIMA

Las necesidades de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, entre las que destacan las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

La explicación de muchos fracasos escolares reside en la ausencia de refuerzos positivos. Los niños que ven reconocidos sus méritos y no únicamente criticados sus defectos, pueden encontrar el mundo pleno de sentido. Ya de mayores, perdonarán todo a aquella persona que se dedica a potenciar lo positivo de los demás y serán inclementes con quienes sólo se fijan en lo negativo y con quienes hundan la moral de un grupo. La publicidad apela incansablemente a las necesidades de prestigio de los consumidores y usuarios. Hay quienes se quedan detenidos en este nivel de necesidades, ocupados en satisfacer su oceánica vanidad.

2.4.1.5 NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN

Son difíciles de describir, ya que varían de un individuo a otro, incluye la satisfacción de la naturaleza individual en todos los aspectos. Las personas que desean autorrealizarse desean ser libres para ser ellas mismas.

Las personas que se autorrealizan siguen las conductas dictadas por la cultura acorde a su sentido del deber, pero si éstas intervienen con su desarrollo, fácilmente reaccionan contra ellas. Para que una persona obtenga la autorrealización debe satisfacer muchas necesidades previas para que éstas no interfieran ni utilicen energías que están abocadas a este desarrollo. Dentro de éstas se encuentran las necesidades de satisfacer nuestras propias capacidades personales, de desarrollar nuestro potencial, de hacer aquello para lo cual tenemos mejores aptitudes y la necesidad de desarrollar y ampliar los metamotivos (descubrir la verdad, crear belleza, producir orden y fomentar la justicia).

2.4.1.5 CARACTERIZACIÓN DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades según Maslow, implica el que se den los siguientes postulados: Solo cuando un nivel inferior de necesidades ha sido satisfecho adecuadamente, es cuando es posible que el nivel inmediatamente más elevado surja, en el comportamiento de la persona, es decir; cuando una necesidad de nivel más bajo es atendida, es cuando deja de ser motivadora del comportamiento, dando oportunidad para que surja, la del nivel más alto y esta se pueda desarrollar.

No todas las personas logran llegar a la cima de la pirámide, algunas personas gracias a las circunstancias de la vida, llegan a preocuparse por las necesidades de autorrealización y otras se quedan en los niveles más bajos, sin que consigan satisfacer los niveles inferiores. Cuando las necesidades de niveles bajos son satisfechas, comienzan a aparecer y predominar las de los niveles más altos, pero si una de las de abajo vuelve aparecer, genera tensión en el organismo. La necesidad que en determinado momento domine, es la que automáticamente tenderá a organizar y movilizar las fuerzas del organismo, con el objeto de atenderla.

Toda persona posee siempre más de una motivación. Todos los niveles actúan conjuntamente en el organismo y dominan las necesidades más elevadas sobre las más bajas, desde que estas se hayan adecuadamente satisfecho o atendido. Su efecto sobre el organismo es siempre global y de conjunto y nunca aislado.

Cualquier comportamiento motivado es como un canal por el cual muchas necesidades fundamentales, pueden ser expresadas o satisfechas conjuntamente.

Cualquier posibilidad de frustración de la satisfacción de ciertas necesidades, se considera una amenaza psicológica y estas amenazas son las que producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano.

2.5 GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA MODERNA

Los términos Calidad y Calidad Total, se vienen utilizando en todas las actividades empresariales en la actualidad, sin embargo, el hombre ha sentido la inquietud de utilizarla a lo largo del tiempo, se podría decir desde el principio de los tiempos.

Existen innumerables ejemplos de la obra del hombre en la tierra, así tenemos a las pirámides de Egipto y la Gran Muralla China, como evidencias actuales de que el proyecto realizado en la antigüedad, perdura través de los años, soportando los influjos del tiempo y las actitudes del hombre que han condicionado guerras, saqueos y la penosa realidad histórica olvidada por todos.

A lo largo de su desarrollo, el concepto de calidad, ha contado con aportaciones de muchos autores, entre ellos Juran, Crosby, Deming, Ishikawa y otros, que han conseguido evolucionar el concepto mediante sus aportaciones y estudios. Joseph M. Juran nacido en 1904, siendo licenciado en derecho e ingeniero, enseñó la doctrina de la Gestión de la Calidad y contribuyó a que la gran potencia japonesa revolucione su forma de pensar y su aptitud al uso de los productos y servicios que globalizan el mundo. Entre sus aportaciones figuran conceptos asociados a disminuir los costos de la no calidad, progresar en calidad a lo largo del tiempo y corregir fallos crónicos asociados a la falta de calidad.

Philip B. Crosby nacido en 1926, creó el concepto de relación cliente proveedor y el concepto del “Cero Defectos” a principios de los años sesenta, aportaciones que son componentes de las empresas como parte de su gestión. Opinaba que la clave para mejorar la calidad, consistía en cambiar la mentalidad de la alta dirección. Si lo que ésta esperaba era imperfección y defectos, los tendría, ya que sus trabajadores impondrían expectativas similares a su trabajo.

W. Edward Deming nació el año 1900 en Estados Unidos y entre sus aportaciones destaca la gestión de calidad a través del control estadístico y la mejora de la calidad de los productos coincidentes con las necesidades de los consumidores. En el año 1958 fue el promotor de la gestión de calidad en el Japón, siendo curioso que tuvieron que pasar más de treinta años para que las empresas americanas se dieran cuenta de la gestión de la calidad. Tal contribución mereció la institucionalización del premio Deming como reconocimiento a sus trabajos.

Kaoru Ishikawa nacido el año 1915 en Japón, fue consejero de muchas empresas tanto japonesas como americanas y es fundador de los “Círculos de Calidad”, así como promotor del diagrama conocido como el diagrama causa – efecto, o espina de pescado. Diseñó un círculo de calidad basado en seis etapas integradas, que son: la definición de los objetivos, definición del método, el entrenamiento, ejecución de la tarea, controlar los resultados tomar acciones. Además, su contribución abarca los principios de la calidad basados en el compromiso total de la dirección y los mandos intermedios, una administración participativa, la adhesión del personal a los objetivos de la calidad y una formación sobre las herramientas de la calidad. Es así que la Calidad Total ha estado vigente en el mundo y muchos países como Estados Unidos, Inglaterra y España han desarrollado modelos basados en estos conceptos y en la actualidad la evolución de la Calidad Total se combina con otras estrategias como las asociadas a la gestión de los procesos, la gestión del conocimiento hasta la aplicación en los negocios tecnológicos.

2.5.1 CONCEPTUALIZACIONES DE CALIDAD

La calidad tiene varios significados que dependen del contexto en que se utilice. Así existen dos tipos de calidad que son la interna, entendida como la manera cómo una organización administra la calidad de sus procesos, productos, servicios y la calidad externa, que es la percepción del cliente, consumidor o usuario que tiene respecto del producto o servicio que compra o utiliza. Las organizaciones modernas hacen énfasis mucho más en la calidad externa a través del refuerzo del concepto de calidad interna.

La evolución del concepto de Calidad ha sido enriquecida por el aporte de diversos autores y estudiosos, que se expresan de la siguiente manera:

“La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave”. (Horowitz, 1995: 1)

“Adecuación al uso satisfaciendo las necesidades del cliente” (Ruiz C., López J., 2004, p.17)

“La calidad es satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables” (BERRY, 1995: 2)

“La calidad total, es una filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de auto-superación y perfeccionamiento continuo” (CHIAVENATO, 2002: 690)

Una definición generalmente aceptada es la que identifica la Calidad con el grado de satisfacción que ofrecen las características del producto/servicio, en relación con las exigencias del consumidor al que se destina, es decir, un producto o servicio es de calidad, cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente o usuario, en función de determinados parámetros, tales como seguridad, confiabilidad y servicio prestado. Se puede decir que el concepto de la Calidad ha venido caracterizado por la eficacia en la fabricación del producto o en la prestación del servicio, y de ahí es que el aporte de los maestros de la Calidad ha venido introduciendo paulatinamente aspectos relacionados con el sentir del cliente con la eficiencia del negocio; es así que el concepto evoluciona al de Calidad Total.

El término Calidad Total (CT), se utiliza para describir el proceso de lograr que los principios de calidad constituyan parte de los objetivos estratégicos de una organización, aplicándolos a todas las operaciones junto con el mejoramiento continuo, y enfocando las necesidades del cliente para fabricar cosas bien hechas la primera vez.

Es importante entender la Calidad Total, más allá de aparecer como concepto completo y evolucionado de otras acepciones más básicas de la palabra Calidad; implica una filosofía de trabajo, e incluso de vida y un camino hacia la excelencia. En este sentido, la Calidad Total, gestión por Calidad o gestión por Calidad Total, es un nuevo paradigma o modelo de gestión que persigue centrar la estrategia de la empresa en dar al cliente lo que necesita y cuando lo necesita, con un precio competitivo y de la manera más eficiente posible.

2.5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD TOTAL

Una organización cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a medio y largo plazo, debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, para sistematizar coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Existen varios enfoques para la administración de la Calidad Total, experimentados e implementados en todo el mundo. Casi todos insisten en que el compromiso con la calidad total se aplica a los esfuerzos de todas las personas en la organización y a todos los aspectos de las operaciones, desde la adquisición de los insumos y recursos hasta la manufactura de productos acabados y servicios prestados.

Es importante que las empresas en la actualidad tomen en cuenta las siete características que se señalan a continuación:

- 1) La Calidad Total es organizacionalmente amplia y sobrepasa todos los departamentos funcionales.
- 2) La Calidad Total se enfoca en la calidad de los procesos que llevan al producto o al servicio.
- 3) La Calidad Total es un proceso de mejoramiento continuo
- 4) La Calidad Total requiere apoyo de la alta administración y el involucramiento de todas las personas en la actividad, para lograr la calidad.
- 5) La Calidad Total se enfoca en el cliente, el usuario o el consumidor.
- 6) La Calidad Total reside en la solución de problemas y en el empowerment de la fuerza laboral.
- 7) La Calidad Total implica un enfoque de equipos.

En este contexto, las empresas tienen que continuar asumiendo el protagonismo que les corresponde para contribuir al crecimiento y desarrollo social y económico de nuestro País, logrando mayor eficiencia y brindando productos y servicios de calidad.

La competitividad significa un beneficio sostenible para el negocio, así como el resultado de una mejora continua de la Calidad y de la innovación. La estrategia por Calidad Total, bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos, estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro.

Quienes logran que las organizaciones sobrevivan en el actual y cambiante mundo competitivo son por supuesto las personas, quienes son los que en última instancia pondrán los productos y servicios en manos de los consumidores, es por esto que resulta importante y (no difícil) que los empleados de todos los niveles que conforman la organización, tomen en cuenta el Programa de las Cinco S, que no es otra cosa que poner orden en la empresa, y esta práctica tiene como objetivo aprovechar mejor el espacio, eliminar las causas de accidentes (que en muchos casos elevan los costos a la empresa), desarrollar el espíritu de equipo y garantizar la buena apariencia de la organización.

La implantación del programa de las Cinco S, exige que todos los empleados sean responsables de las siguientes actividades dentro de la organización:

- 1) Seiri: separar lo necesario de lo innecesario, lo esencial de lo accidental
- 2) Seiton: organizar, poner las cosas en el lugar apropiado
- 3) Seiso: asear, mantener el ambiente limpio y agradable
- 4) Seiketsu: estandarizar, simplificar las cosas
- 5) Shitsuke: disciplinar, mantener el orden y los compromisos

Este programa que se implanta con mucho éxito en las empresas japonesas y que puede fácilmente ser adoptado (si existe la voluntad) en las empresas sean grandes, medianas o pequeñas, cambia por completo el comportamiento de las personas en las organizaciones, quienes en vez de ser simples trabajadores, se responsabilizan del trabajo de su área, sin que sea una isla al interior de la organización, sino que el trabajo realizado esté de acuerdo con los criterios citados y administrar también la tarea y el ambiente en el que se trabaja. La Calidad Total es tarea de todos, siempre en todas las actividades de la empresa.

2.5.3 ENFOQUES ESTRATÉGICOS PARA LA EMPRESA MODERNA

El siglo XXI será un tiempo caracterizado por la mayor competitividad donde las empresas debido al cambio acelerado y la globalización tendrán que repensar el rol que están jugando y enfocar su accionar hacia la mejora continua.

El término competitividad sigue siendo utilizado no solo en los medios empresariales, sino también en los políticos y socioeconómicos en general. En determinados mercados ello se debe a la ampliación del marco de referencia de los agentes económicos que pasan de una actitud local a una más abierta expansiva y proactiva.

La competitividad no es producto de la casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un proceso de aprendizaje negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia, el mercado, el gobierno y la sociedad en general

Para vencer en este nuevo ambiente, las organizaciones se deben articular en tres dimensiones a saber:

- 1) Agregar el mayor número de personas en la actividad de pensar en nuevos negocios o mejorar el existente.
- 2) Trabajar teniendo en mente la producción final, no el control sobre los medios.

3) Acabar con los dogmas sobre la propiedad.

El uso de estas dimensiones supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica tanto de las empresas en vigencia, como en las de reciente creación y en general, en cualquier clase de organización. Es necesario tomar en cuenta que el concepto de éxito nos obliga a pensar en la idea de excelencia, o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Las empresas deberán poseer productos y servicios que los clientes deseen, teniendo la capacidad de producción competitiva, siendo eficientes. No se debe olvidar que en la actualidad es el cliente quien pasa a ser el “jefe” y es el que dicta las órdenes respecto a lo que quiere comprar.

Por esto será necesario tomar en cuenta aspectos como: orientación al cliente, mejora continua e innovación, el liderazgo orientado hacia la transformación de la calidad total, una cultura corporativa de apoyo, capacitación y finalmente la comunicación con el cliente.

2.5.4 MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN

A medida que nuestro producto o servicio se convierte en un modelo para las otras empresas, es importante comprender que no se puede dejar de mejorar. Uno no se puede detener, dado que cuando lo hace, realmente no se ha detenido, sino que ha retrocedido, puesto que nuestra competencia sigue mejorando continuamente. Lo óptimo debe seguir siendo óptimo.

La mejora continua, requiere el apoyo de la alta gerencia, dado que es una responsabilidad no solo de quienes realizan la actividad operativa, sino también de quienes la dirigen. Muchas organizaciones han tenido éxito cuando el liderazgo da el ejemplo y este aspecto se convierte en un importante motivador para todos los empleados. Una vez que exista el apoyo gerencial y el liderazgo para el mejoramiento continuo, debe desarrollarse un modelo, que en realidad es un plan a seguir. Esto permitirá visualizar el proceso, la secuencia de acontecimientos y determinar los recursos necesarios para realizar los cambios

El enfoque básico del modelo de mejoramiento abarca cinco fases:

- 1) Organizarse para el mejoramiento
- 2) Conocer el proceso
- 3) Modernizarse
- 4) Efectuar medición y control
- 5) Hacer mejoramiento continuo

Así, si se ha llegado a ser el mejor, uno no ha llegado al final del ciclo, más bien se encuentra al principio y debe seguir mejorando constantemente.

Liderazgo orientado hacia la transformación de la Calidad Total

Todo cambio dentro de la empresa tiene una relación directa con la calidad del liderazgo ejercido. Aunque se piensa que el líder tiene que ser una persona emocionalmente expresiva, es más efectivo cuando estructura una organización inteligente.

Las habilidades personales que debe poseer el líder deben estar centradas en formar seguidores y promover el cambio, por lo que el papel del líder es esencial dentro de una organización. La Calidad Total, requiere como se dijo de una mejora de los productos y servicios, de los procesos y de todos los aspectos de la organización, pero ante todo y esto lo más importante: de las personas y de los equipos de trabajo que deben cumplir con el objetivo de generar productos y servicios que provean satisfacción al cliente. El principal reto de un líder es lograr que todos los individuos que integran la organización participen activamente en el logro de los objetivos institucionales, integrándose en un equipo compacto de trabajo, con miras a lograr la misión institucional. Por tanto, la principal responsabilidad del líder, antes que nada, definir una visión y misión, haciendo que estas se interioricen en toda la organización. A partir de estos aspectos se define una política y objetivos de calidad a alcanzar.

Es así que la Calidad Total como estilo de gestión moderno, que promueve la participación de todo el personal de la empresa en procura de la mejora continua, se la puede definir como: “Un estilo de gestión que otorga a las personas el entrenamiento, la responsabilidad, la autoridad, la orientación, la retroalimentación, el soporte y la motivación necesarios para auto controlar y mejorar continuamente su trabajo, a fin de que pueda satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos.”

Muchas empresas en la actualidad siguen llevando adelante un estilo de liderazgo tradicional, donde el jefe es el que se encarga de pensar y planificar, dar órdenes, tomar decisiones y asumir toda la autoridad y responsabilidad, es decir piensa que es él quien posee “poder”; no obstante este es un peligro en el corto plazo para alcanzar los resultados propuestos en la empresa. Los empleados se preocupan de cuidar su cargo, obedecen las órdenes, cumplen un horario de trabajo solamente y no se preocupan por la Calidad.

En el liderazgo para la Calidad Total, el responsable de la empresa se preocupa por estar al día con las metodologías y técnicas de la Calidad, práctica y difunde los principios y valores de la Calidad Total, desarrolla y eleva el nivel de autoestima de sus empleados, fomentando el trabajo en equipo y logrando su confianza y promoviendo su creatividad en la resolución de problemas, así como reconociendo sus logros.

Finalmente, el líder moderno de la Calidad Total desarrolla y mantienen enfoque hacia el cliente, promueve el enfoque de procesos e impulsa el cambio hacia una mejora continua.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Con la construcción del marco teórico concluido, se procede a definir la metodología a implementar en la investigación. Esta parte de la investigación se define el tipo y enfoque del estudio, como así mismo, método, diseño, instrumento y las fuentes primarias junto a las secundarias, todo esto permitirá llevar a cabo la investigación. La metodología es la guía que nos permitirá obtener información referente a lo estudiado.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Se establecen una serie de pasos con el fin de dar continuidad al estudio, los cuales son:

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Este apartado sirve para estructurar la congruencia metodológica por medio de una matriz que la organice, esto para que exista y prevalezca una cohesión y coherencia científica entre todas las partes del estudio.

Tabla 2. Congruencia metodológica

Titulo	Problema	Pregunta de investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específicos	Dependientes	Independientes
Evaluación del Departamento de Recursos Humanos en Grupo Simplex y su Relación con la Satisfacción Laboral Del Cliente Interno.	¿Qué influencia existe entre efectividad e innovación del Departamento de Recursos Humanos sobre la satisfacción laboral del cliente interno?	¿De qué manera influye la efectividad del Departamento de Recursos Humanos en la satisfacción laboral del cliente interno sobre las gestiones que realiza a dicho departamento?	Determinar la efectividad del Departamento de Recursos Humanos en cuanto a los procesos gestionados por los clientes internos dentro de Grupo Simplex.	Definir la funcionalidad del Departamento de Recursos Humanos	Satisfacción laboral del cliente interno en cuanto a las gestiones desarrolladas por el Departamento de Recursos Humanos en Grupo Simplex	Efectividad del Departamento de Recursos Humanos
				Analizar el nivel de innovación tecnológica en los procesos que ejecuta el Departamento de Recursos Humanos		Innovación Tecnológica
				Determinar los factores que inciden directamente en la calidad y satisfacción de servicios percibidos por los colaboradores para realizar solicitudes internas y su relación con la efectividad del Departamento de Recursos Humanos.		Estructura y Organización
						Tiempo de espera y gestión

3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Tabla 3. Definición operacional de las variables

VARIABLE	DEFINICION		DIMENSION	INDICADOR	TEORIA DE SUSTENTO	PREGUNTAS	RESPUESTAS	ESCALAS		
	Conceptual	Operacional								
Departamento de Recursos Humanos	El cliente interno es el elemento dentro de una empresa, que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. Después, entregara resultado a otro trabajador de la empresa para continuar con el proceso hasta acabarlo y lo adquiera el cliente externo. Por lo que, cada trabajador es diferente y a su vez proveedor dentro de la empresa	Analizar la opinión del cliente, en lo referente a la satisfacción laboral de la efectividad del Departamento de Recursos Humanos	Efectividad	Trato	Satisfacción del cliente interno	1. Trato amable y considerado	Nada satisfecho	1		
							Poco satisfecho	2		
							Neutral	3		
							Satisfecho	4		
							Totalmente satisfecho	5		
				Servicio	Importancia del Departamento de Recursos Humanos	2. Se promueve un servicio bueno y de calidad	Nada satisfecho	1		
							Poco satisfecho	2		
							Neutral	3		
							Satisfecho	4		
			Totalmente satisfecho	5						
			Apoyo y respaldo	Pirámide de Maslow: Necesidades sociales o de pertenencia	3. Recibe apoyo, respaldo y orientación	Nada satisfecho	1			
						Poco satisfecho	2			
						Neutral	3			
						Satisfecho	4			
			Totalmente satisfecho	5						
			Innovación			Mejora continua		4. Considera que el Departamento demuestra una mejora continua en los servicios que ofrece	Nada satisfecho	1
									Poco satisfecho	2
									Neutral	3
Satisfecho	4									
Totalmente satisfecho	5									
Tiempo y forma						5. Sus solicitudes son resueltas en tiempo y forma		Nada satisfecho	1	
								Poco satisfecho	2	
								Neutral	3	
								Satisfecho	4	
Totalmente satisfecho	5									
Personal calificado			Enfoques estratégicos para la empresa moderna	6. El personal ejerce sus funciones correctamente y está calificado	Nada satisfecho	1				
					Poco satisfecho	2				
					Neutral	3				
					Satisfecho	4				
Totalmente satisfecho	5									
Solicitudes viables				7. Le han ofrecido soluciones viables	Nada satisfecho	1				
					Poco satisfecho	2				
					Neutral	3				
					Satisfecho	4				
Totalmente satisfecho	5									
Estrategias utilizadas				8. Las estrategias del departamento mis necesidades de la mejor manera	Nada satisfecho	1				
					Poco satisfecho	2				
					Neutral	3				
					Satisfecho	4				
Totalmente satisfecho	5									

Continuación de tabla 3

VARIABLE	DEFINICION		DIMENSION	INDICADOR	TEORIA DE SUSTENTO	PREGUNTAS	RESPUESTAS	ESCALAS
	Conceptual	Operacional						
Departamento de Recursos Humanos	El cliente interno es el elemento dentro de una empresa, que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. Despues, entregara resultado a otro trabajador de la empresa para continuar con el proceso hasta acabarlo y lo adquiere el cliente externo. Por lo que, cada trabajador es diferente y a su vez proveedor dentro de la empresa	Analizar la opinion del cliente, en lo referente a la satisfaccion laboral de la efectividad del Departamento de Recursos Humanos	Estructura y organizacion	Innovación	Mejora continua e innovación	9. La tecnología utilizada por el Departamento es Innovadora	Nada satisfecho	1
							Poco satisfecho	2
							Neutral	3
							Satisfecho	4
							Totalmente satisfecho	5
				Adaptación segun necesidades	Pirámide de Maslow: Necesidades de seguridad	10. El Departamento adapta su funcionamiento segun las necesidades de los clientes interno	Nada satisfecho	1
							Poco satisfecho	2
							Neutral	3
							Satisfecho	4
							Totalmente satisfecho	5
				Cantidad de personal	Calidad total	11. La cantidad de personas en el Departamento es suficiente	Nada satisfecho	1
							Poco satisfecho	2
			Neutral				3	
			Satisfecho				4	
			Totalmente satisfecho				5	
			Atención	Pirámide de Maslow: Necesidades sociales o de pertenencia	12. Escucharon lo que expreso referente a su solicitud	Nada satisfecho	1	
						Poco satisfecho	2	
						Neutral	3	
						Satisfecho	4	
						Totalmente satisfecho	5	
Tiempo					13 el tiempo que le tomo para que pudieran tomar sus datos fue	Nada satisfecho	1	
						Poco satisfecho	2	
						Neutral	3	
						Satisfecho	4	
						Totalmente satisfecho	5	
			Gestión de la calidad Total y Teoría Z		14. El tiempo de espera para que su solicitud fuera procesada y aprobada fue	Nada satisfecho	1	
						Poco satisfecho	2	
						Neutral	3	
						Satisfecho	4	
						Totalmente satisfecho	5	
					15. El tiempo para que le tomara su solicitud fue	Nada satisfecho	1	
						Poco satisfecho	2	
						Neutral	3	
						Satisfecho	4	
						Totalmente satisfecho	5	

3.1.3 HIPÓTESIS

Hi. La proporción poblacional de la percepción de la evaluación del Departamento de Recursos Humanos de Grupo Simplex por medio de las variables innovación, efectividad, estructura organizacional y tiempo de gestión es menor de 70%.

Ho. La proporción poblacional de la percepción de la evaluación del Departamento de Recursos Humanos de Grupo Simplex por medio de las variables innovación, efectividad, estructura organizacional y tiempo de gestión es mayor o igual al 70%.

Si no se rechaza Ho significa que se tienen resultados positivos de la satisfacción del cliente interno.

3.2 ENFOQUES Y MÉTODOS

3.2.1 ENFOQUE

El tipo de la investigación se establece como enfoque cuantitativo, dado que se pretende generalizar datos y a la vez hacer uso de estadística para el análisis y discusión de los datos. También este enfoque es secuencial y probatorio en donde cada etapa procede a la siguiente, el orden es importante para definir las hipótesis de la investigación con base en la investigación numérica obtenida.

3.2.2 ALCANCE

El alcance de la investigación se determina como un alcance exploratorio, ya que se pretende en examinar un tema poco estudiado o novedoso” (Hernández Sampier, 2014, pág. 91) pues lo que pretende el estudio es analizar las propiedades y características del tema establecido y correlacional debido a que se tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación entre dos variables. Esto es de suma importancia para la administración del Departamento de Recursos Humanos y su gestión. Se pretende indagar desde una perspectiva innovadora.

3.2.3 DISEÑO

En cuanto al diseño, es no experimental transaccional, debido que las variables del estudio no serán manipuladas para ver los resultados, sino que se estudiarán tal y como son en su entorno natural, y en cuanto al tiempo será en un momento dado y delimitado. (Hernández Sampier, 2014, pág. 152)

3.2.3.1 POBLACIÓN

Para efectos de la investigación el término de “población” se define de la siguiente manera: Conjunto de “individuos” al que se refiere nuestra pregunta de estudio o respecto al cual se pretende concluir algo.” (Gil, 2011). La población del estudio es de 208 personas laborando en Grupo Simplex.

3.2.3.2 MUESTRA

La muestra es: “un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. La muestra es una parte representativa de la población.” (López, 2004).

Para determinar la muestra se usa la siguiente fórmula matemática:

$$m = \frac{N}{(N - 1)K^{(2+1)}}$$

Que con la población de 208 la muestra quedaría en:

$$m = \frac{208}{(208 - 1)0.5^{(2+1)}}$$

$$m = 136$$

¹ Nota aclaratoria: Se llevó a cabo un **muestreo estratificado**, sin embargo, no se realizó bajo cantidades proporcionales debido al contexto laboral del grupo estudiado.

3.2.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Se han establecido la variable dependiente como unidad de análisis, se clasifican en sus respectivas dimensiones. La variable dependiente es: Satisfacción del cliente interno y dentro de sus dimensiones se ubican tres:

- 1) Actitud percibida
- 2) Estructura y organización
- 3) Tiempo de espera

3.2.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta se concreta por la respuesta o la información obtenida en la encuesta aplicada a los clientes internos. La encuesta es de tipo cerrada, haciendo uso de la escala de Likert para su estructuración, cuyas respuestas son:

- 1) Nada satisfecho
- 2) Poco satisfecho
- 3) Neutral
- 4) Muy satisfecho
- 5) Totalmente satisfecho

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.3.1 ENCUESTA²

Se hará uso de una encuesta de tipo cerrado, para la recolección de información sobre las variables expuestas anteriormente, la cual se constituye en 16 preguntas y haciendo uso de la escala de Likert.

² Sera aplicada por medio de los formularios virtuales de google.

La medición mediante encuesta puede ser efectuada, y de hecho es el procedimiento más frecuente, de modo esporádico y coyuntural con el fin de tantear la opinión pública en relación con algún tema de interés.

La encuesta es una de las técnicas de investigación social de más extendido uso en el campo de la social, que ha trascendido el ámbito estricto de la investigación científica, para convertirse en una actividad cotidiana de la que todos participamos tarde o temprano. (Roldán, 2015).

La encuesta, como se describe en la unidad de análisis, hace uso de la escala de Likert, lo que es: “instrumento psicométrico donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional” (Bertram, 2008)

La encuesta, ubicada en anexos, en su área de tiempo se ha definido que el tiempo prudencial para realizar la gestión es de 30 minutos, según políticas de la empresa, el de haber procesado la solicitud y recibir una respuesta concreta es de un día y el de poder reclamarla en oficina es de dos días.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son todas aquellas que proveen datos y registros actuales y reales sobre los cuales se pueden realizar proyecciones, esto con el propósito de identificar tendencias o patrones que sean de utilidad en la investigación. Estas se clasifican en primarias y secundarias.

3.4.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias proveen un testimonio o evidencia sobre el tema de investigación ofreciendo así un punto de vista desde adentro del evento en particular y son las que proporcionan datos de primera mano pues corresponden a los documentos que contienen resultados de los estudios correspondientes. (Hernández Sampier, 2014)

Para el caso, se recopilan datos desde:

- 1) Entrevista a Jefe de Recursos Humanos Grupo Simplex
- 2) Encuesta (cerrada) a los clientes internos
- 3) Resultados del clima laboral de Grupo Simplex

3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS

Estas fuentes provienen de toda aquella información obtenida de las fuentes primarias o de estudios previamente analizados por terceras personas. Estas representan un conocimiento elaborado y organizado de forma conveniente para un acceso rápido, por ejemplo:

- 1) Libro de texto sobre Metodología de Investigación
- 2) Libros electrónicos CRAI de UNITEC.

1.5 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Las limitantes del estudio se entienden como todos los aspectos y/o elementos que pueden impedir la obtención para elaborar partes del estudio como ser el capítulo del marco teórico y metodología. Dentro de estas se pudieron detectar:

- 1) Existen estudios previos sobre el clima laboral de la empresa, pero no abarcan específicamente el Departamento de Recursos Humanos y su efectividad.
- 2) Existe un buzón de sugerencias en el Departamento de Recursos Humanos, sin embargo, la información de ahí no es reciente.
- 3) Realmente es muy poca la teoría o tesis sobre este tema.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Evaluación del departamento de recursos humanos y su relación con la satisfacción laboral del cliente interno

1) Trato del Departamento hacia el Cliente Interno

Tabla 4. Trato del Departamento hacia el Cliente Interno

		Trato recibido por el personal			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	11	8.1	8.1	8.1
	Poco satisfecho	75	55.1	55.1	63.2
	Neutral	32	23.5	23.5	86.8
	Totalmente satisfecho	18	13.2	13.2	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

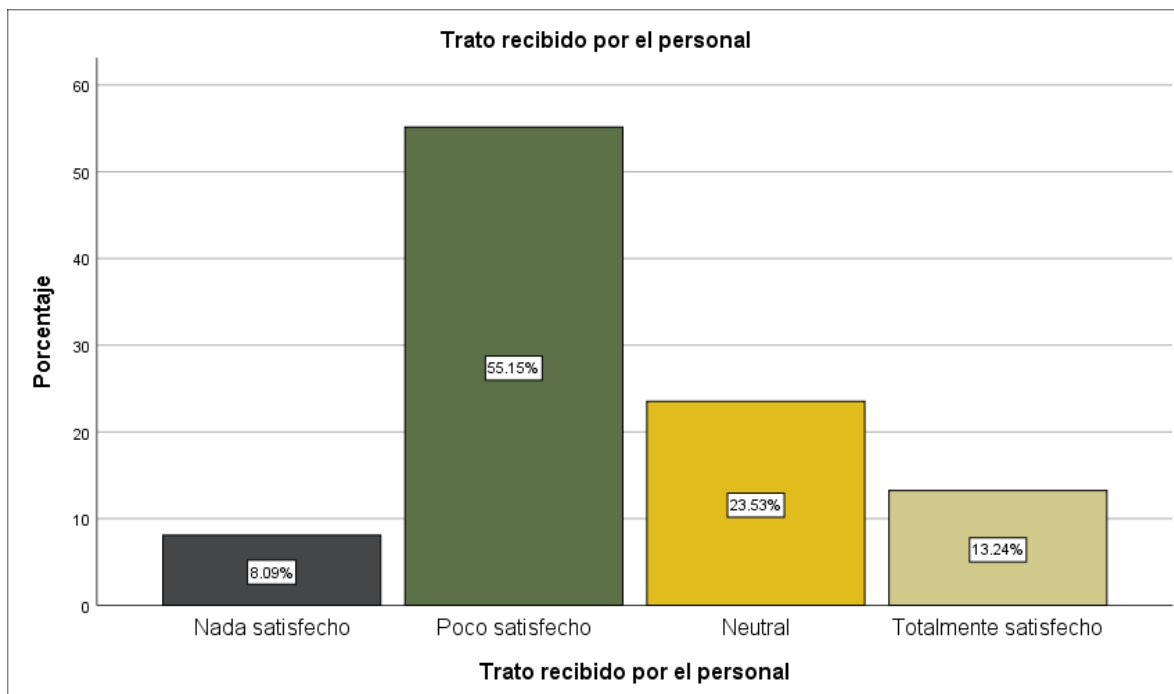


Figura 2. Trato del Departamento hacia el Cliente Interno

Del 100% de las personas encuestadas el 55.15% está poco satisfecho en cuanto al trato recibido por el personal del Departamento de Recursos Humanos, un 23.53% permanece neutral, el 13.24% está totalmente satisfecho y el 8.09% se encuentra nada satisfecho.

2) El personal de recursos humanos promueve un buen servicio.

Tabla 5. Buen servicio y de calidad

		Buen servicio y de calidad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	56	41.2	41.2	41.2
	Poco satisfecho	30	22.1	22.1	63.2
	Neutral	22	16.2	16.2	79.4
	Satisfecho	14	10.3	10.3	89.7
	Totalmente satisfecho	14	10.3	10.3	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

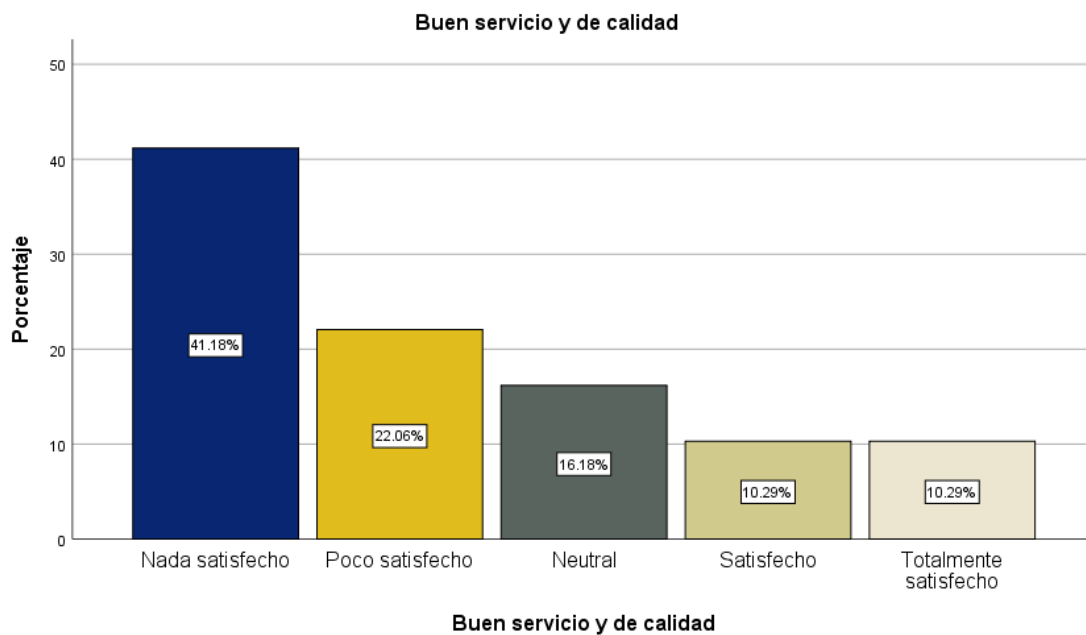


Figura 3. Servicio

El 41.18% de la muestra estudiada se encuentra nada satisfecho con el servicio y la calidad del Departamento, el 22.06% está poco satisfecho, el 16.18% Neutral, el 10.29% se encuentra satisfecho y el 10.29% totalmente satisfecho.

3) Recursos Humanos brinda apoyo, respaldo y orientación.

Tabla 6. Apoyo, respaldo y orientación

		Apoyo, respaldo y orientación			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco satisfecho	91	66.9	66.9	66.9
	Neutral	25	18.4	18.4	85.3
	Satisfecho	2	1.5	1.5	86.8
	Totalmente satisfecho	18	13.2	13.2	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

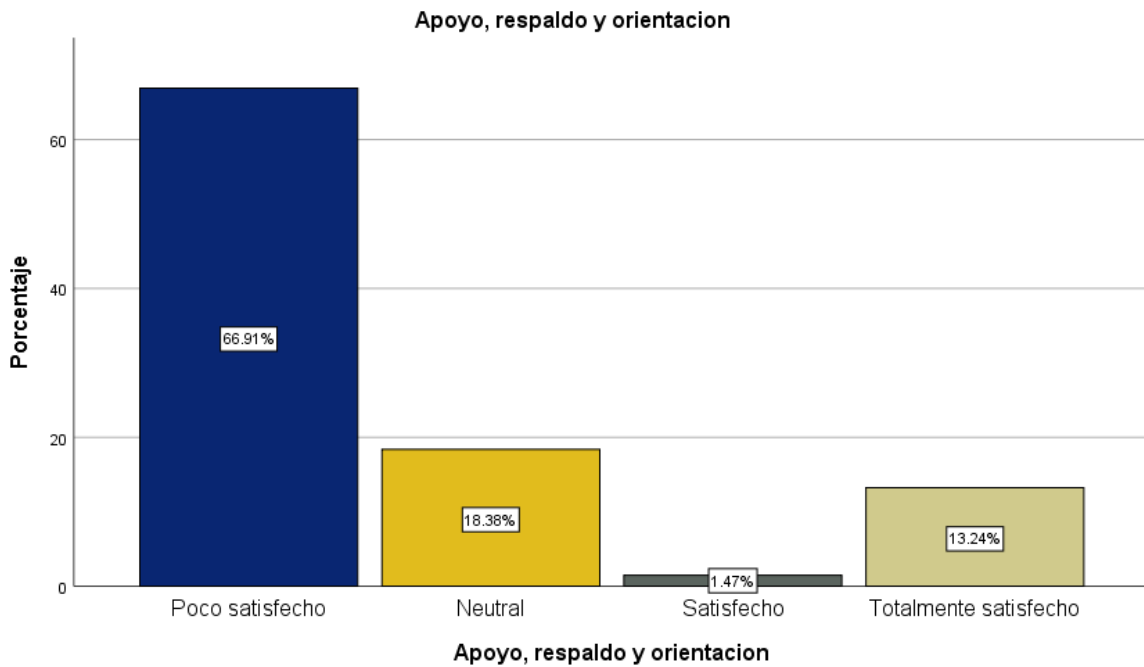


Figura 4. Apoyo, respaldo y orientación

El 66.91% se considera poco satisfecho en cuanto al apoyo, respaldo y orientación recibido por el Departamento al momento de realizar solicitudes al mismo, el 18.38% esta neutral, solo un 1.47% está satisfecho y un 13.24% totalmente satisfecho.

4) Considera que existe mejora continua en el departamento de recursos humanos.

Tabla 7. Mejora Continua

El Departamento presenta mejora continua en sus procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco satisfecho	112	82.4	82.4	82.4
	Neutral	8	5.9	5.9	88.2
	Satisfecho	14	10.3	10.3	98.5
	Totalmente satisfecho	2	1.5	1.5	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

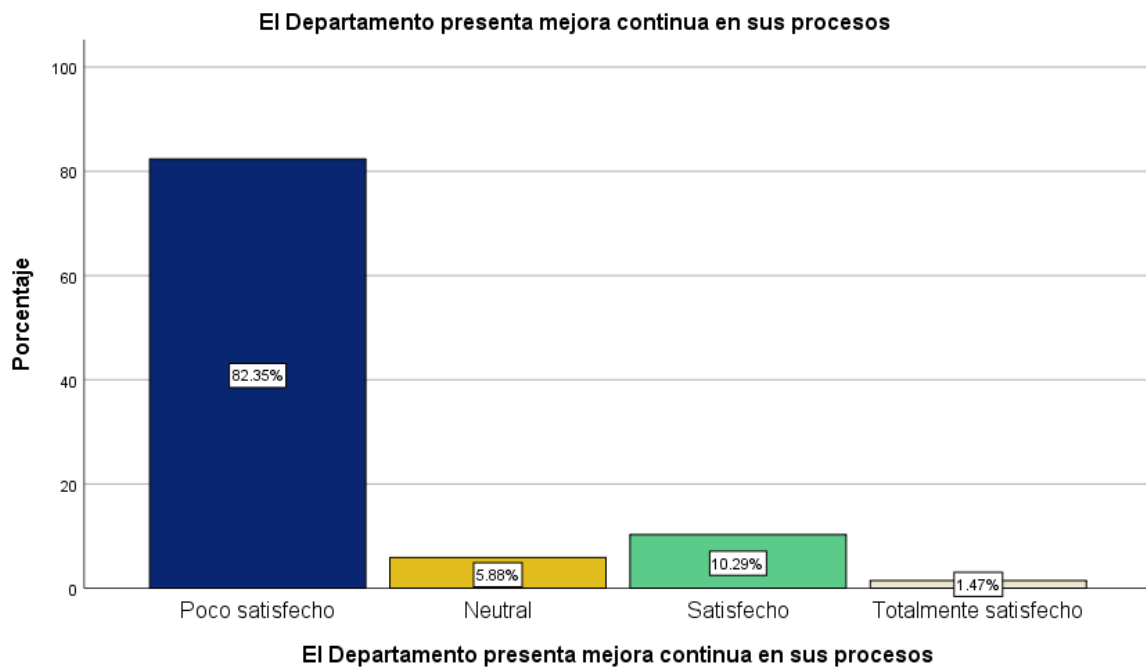


Figura 5, Mejora continua

En cuanto a la mejora continua, el 82.35% está poco satisfecho, el 5.88% neutral y el resto está satisfecho.

5) Resolución de solicitudes en tiempo y forma

Tabla 8. Solicitud entregada en tiempo y forma

		Solicitudes resueltas en tiempo y formal			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	70	51.5	51.5	51.5
	Poco satisfecho	23	16.9	16.9	68.4
	Neutral	42	30.9	30.9	99.3
	Totalmente satisfecho	1	.7	.7	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

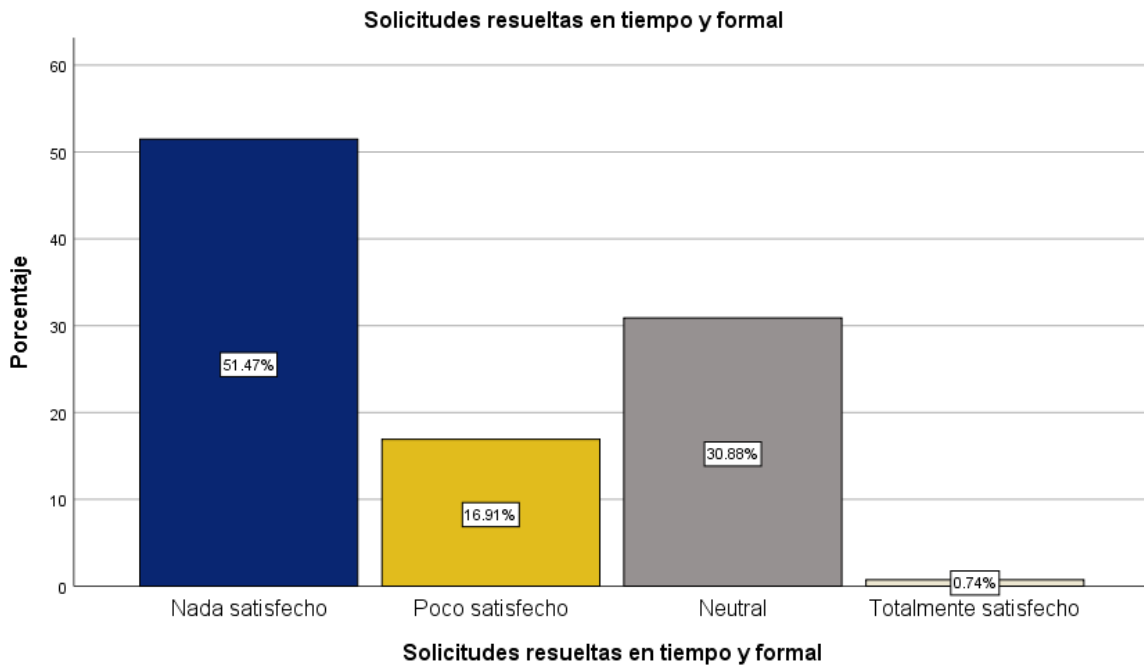


Figura 6. Solicitud entregada en tiempo y forma

El 51.47% de la muestra estudiada se considera nada satisfecho en cuando a que sus solicitudes hayan sido entregadas en tiempo y forma. El 16.91% está poco satisfecho y un 30.88% esta neutral. Únicamente el 0.74% está totalmente satisfecho

6) Considera que el departamento de recursos humanos cuenta con personal calificado.

Tabla 9. Personal calificado

		Personal calificado			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	20	14.7	14.7	14.7
	Satisfecho	15	11.0	11.0	25.7
	Totalmente satisfecho	101	74.3	74.3	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

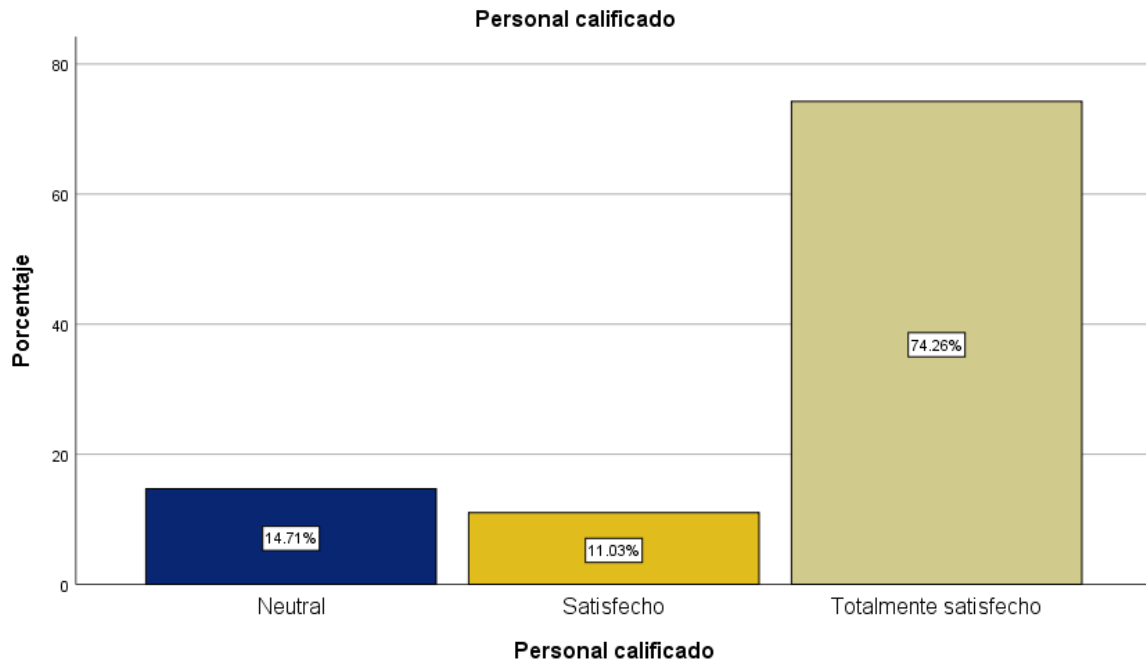


Figura 7. Personal calificado

El 74.26% considera que el personal es calificado, el 14.71% permanece neutral y el 11.03% está satisfecho.

7) Considera que Recursos Humanos le brinda soluciones viables.

Tabla 10. Soluciones viables

		Brindan soluciones viables			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco satisfecho	6	4.4	4.4	4.4
	Neutral	52	38.2	38.2	42.6
	Totalmente satisfecho	78	57.4	57.4	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

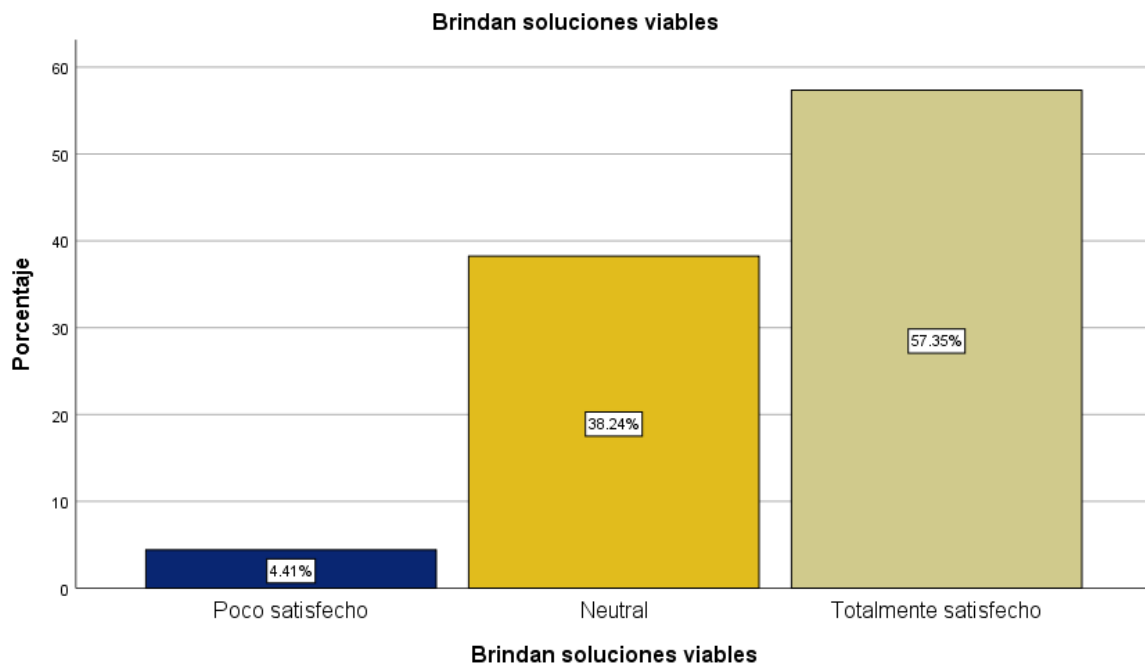


Figura 8. Soluciones viables

El 57.35% está totalmente satisfecho en cuanto a soluciones dado que son viables, el 38.24% se ubica en neutral y el 4.41% poco satisfecho.

8) Ofrecen información requerida según la solicitud

Tabla 11. Ofrecer información requerida según la solicitud

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	8	5.9	5.9	5.9
	Poco satisfecho	10	7.4	7.4	13.2
	Neutral	42	30.9	30.9	44.1
	Satisfecho	13	9.6	9.6	53.7
	Totalmente satisfecho	63	46.3	46.3	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

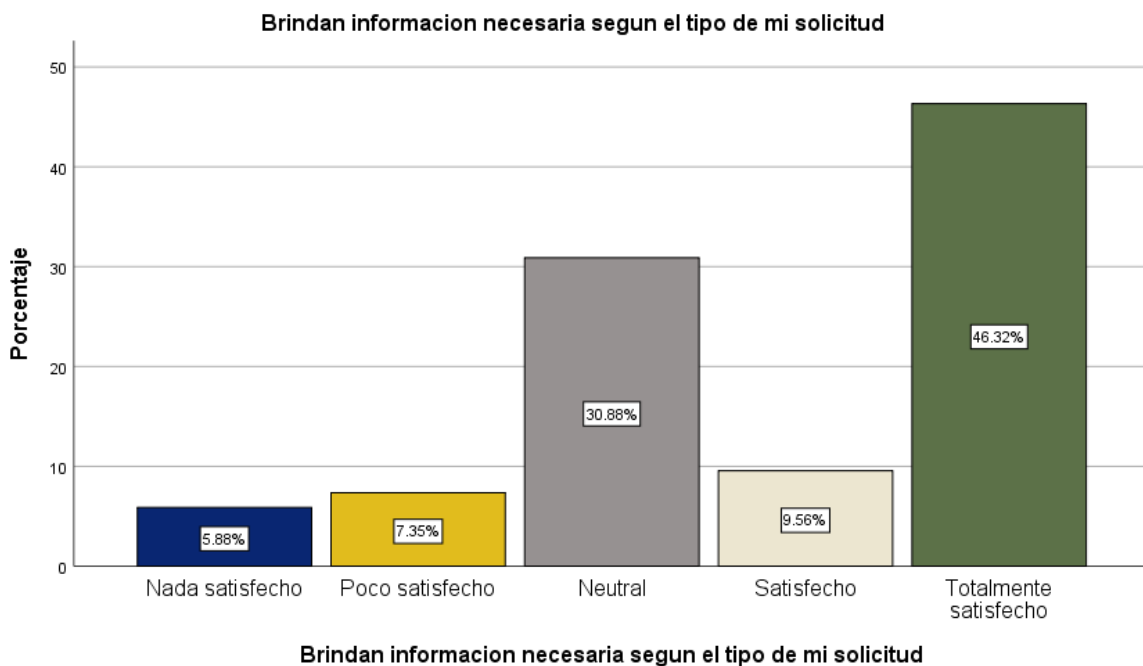


Figura 9. Ofrecer información requerida según la solicitud

El 46.32% se considera totalmente satisfecho en cuando al que el Departamento le brindo Información requerida según su solicitud, el 9.56% se encuentra satisfecho, el 30.88% neutral, un 7.35% poco satisfecho y el 5.88% está nada satisfecho.

9) Estrategias utilizadas por recursos humanos según necesidades del Cliente Interno

Tabla 12. Estrategias utilizadas

		Estrategias que utilizan		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	Nada satisfecho	42	30.9	30.9	30.9
	Poco satisfecho	60	44.1	44.1	75.0
	Neutral	22	16.2	16.2	91.2
	Satisfecho	6	4.4	4.4	95.6
	Totalmente satisfecho	6	4.4	4.4	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

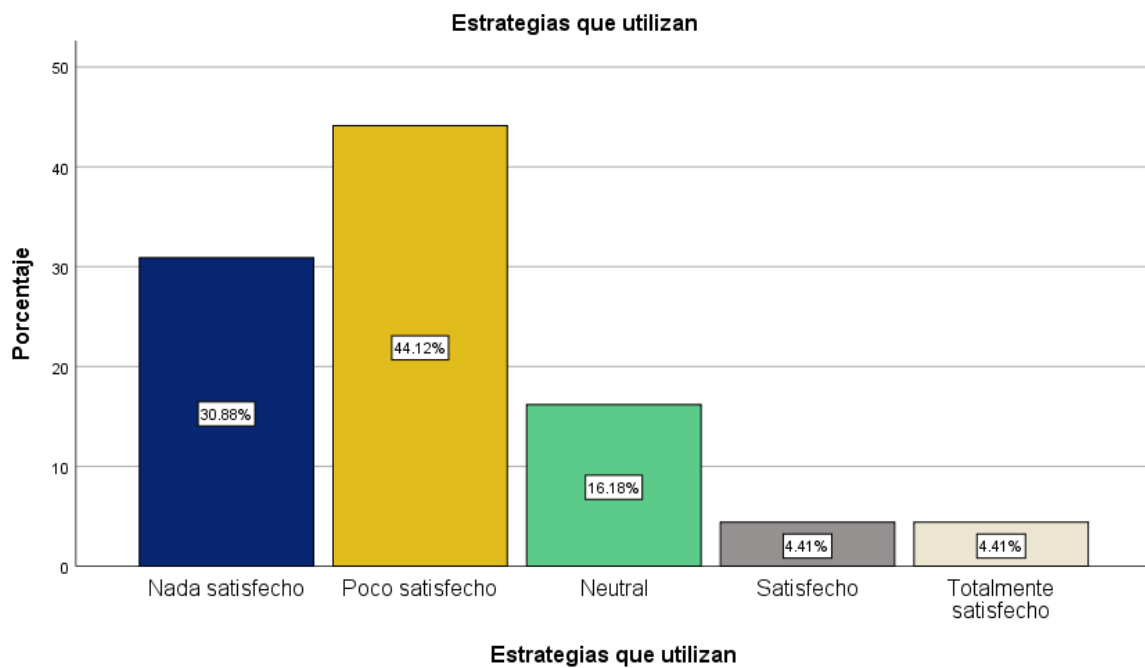


Figura 10. Estrategias utilizadas

El 30.88% está nada satisfecho en cuanto a las estrategias que utiliza el Departamento para gestionar sus solicitudes, el 44.12% está poco satisfecho, el 16.16% neutral, y el 4.41% está totalmente satisfecho

10) Tecnología e innovación

Tabla 13. Tecnología e innovación

		Tecnología utilizada por el Departamento			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	122	89.7	89.7	89.7
	Poco satisfecho	5	3.7	3.7	93.4
	Neutral	7	5.1	5.1	98.5
	Satisfecho	1	.7	.7	99.3
	Totalmente satisfecho	1	.7	.7	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

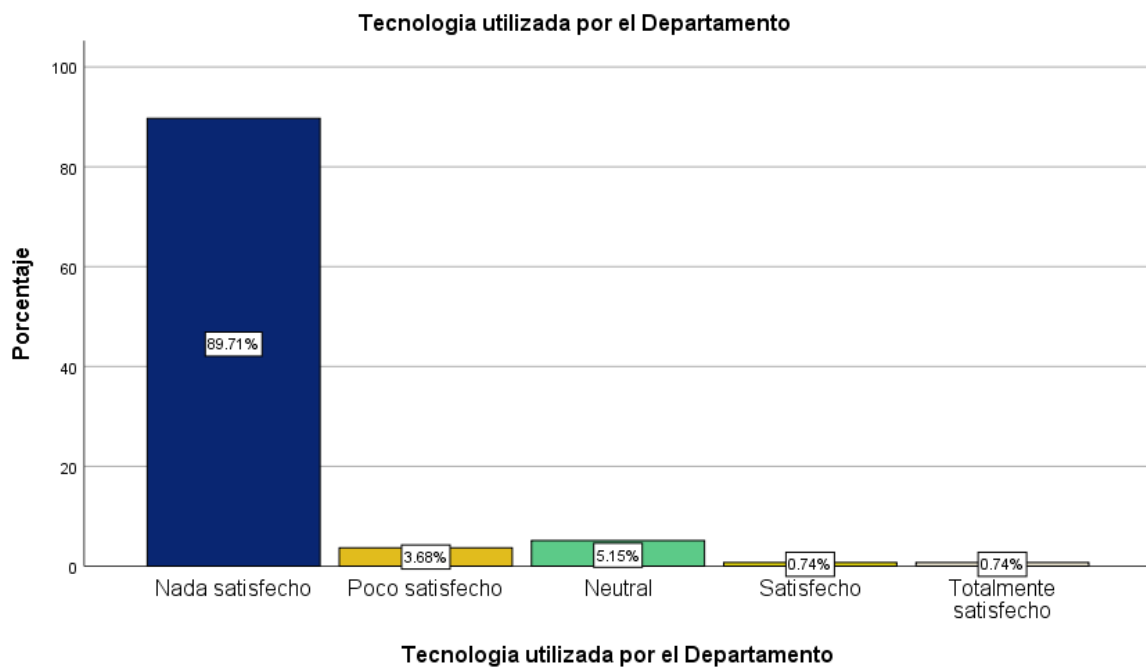


Figura 11. Tecnología e innovación

El 89.71% se considera nada satisfecho con la tecnología e innovación del Departamento, el 3.68% se considera poco satisfecho, el 5.15% neutral y solo un 0.74% satisfecho.

11) Adaptación según necesidades del Cliente Interno

Tabla 14. Adaptación según necesidades del Cliente Interno

		Se adaptan a mis necesidades			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	12	8.8	8.8	8.8
	Poco satisfecho	48	35.3	35.3	44.1
	Neutral	51	37.5	37.5	81.6
	Satisfecho	25	18.4	18.4	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

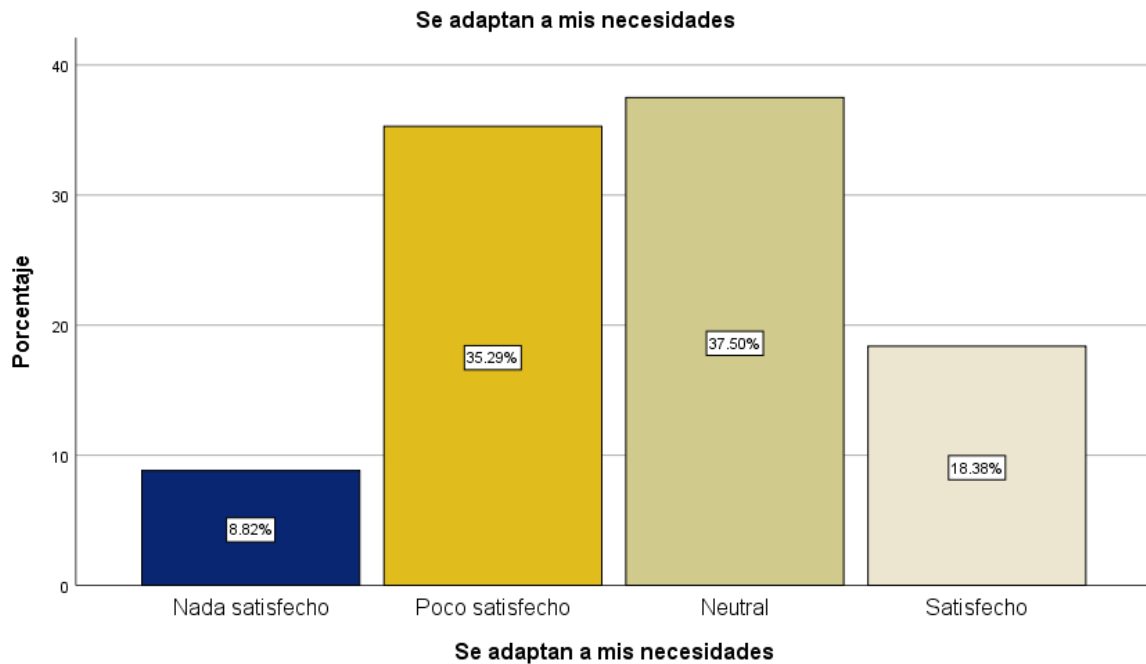


Figura 12. Adaptación según necesidades del Cliente Interno

El cuanto a la adaptación del Departamento a mis necesidades como cliente interno, el 8.82% se encuentra nada satisfecho, el 35.29% está poco satisfecho, el 37.50% esta neutral y un 18.38% está satisfecho.

12) Cantidad de personas en el Departamento de Recursos Humanos

Tabla 15. Cantidad de personas en el Departamento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada satisfecho	42	30.9	30.9	30.9
	Poco satisfecho	60	44.1	44.1	75.0
	Neutral	22	16.2	16.2	91.2
	Satisfecho	6	4.4	4.4	95.6
	Totalmente satisfecho	6	4.4	4.4	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

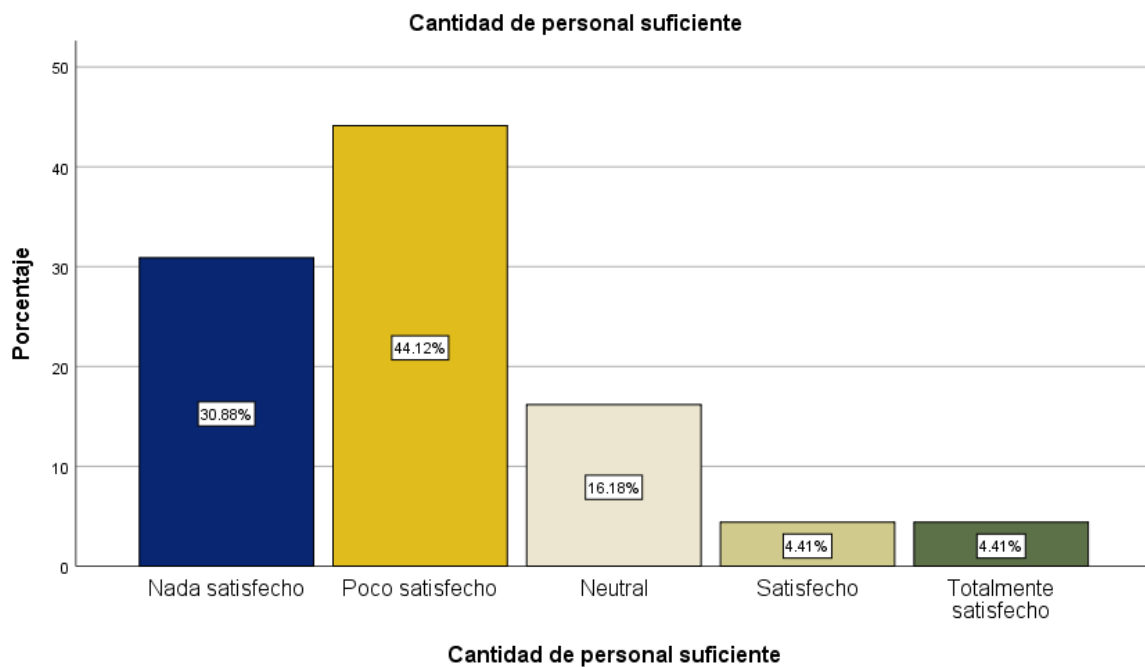


Figura 13. Cantidad de personas en el Departamento

El 30.88% está nada satisfecho en cuanto la cantidad de personas en el Departamento para responder a las solicitudes, el 44.12% está poco satisfecho, el 16.18% se encuentra neutral, un 4.41% está satisfecho y un 4.41% totalmente satisfecho.

13) Departamento atento a lo que requiero en mi solicitud

Tabla 16. Departamento atento a lo que requiero en mi solicitud

		Están atento a lo que solicito en mis gestiones			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco satisfecho	116	85.3	85.3	85.3
	Neutral	9	6.6	6.6	91.9
	Satisfecho	6	4.4	4.4	96.3
	Totalmente satisfecho	5	3.7	3.7	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

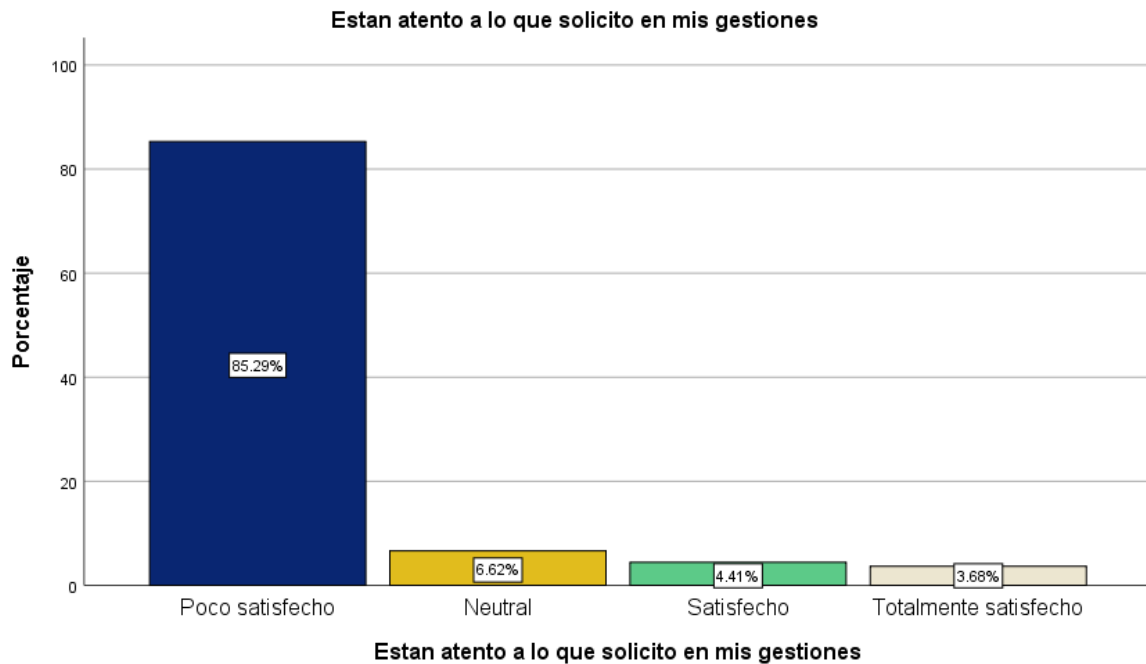


Figura 14. Departamento atento a lo que requiero en mi solicitud

El 85.29% se considera poco satisfecho en cuanto a la atención del Departamento al momento de presentar las solicitudes, el 6.62% esta neutral, el 4.41% está satisfecho y un 3.68% se encuentra totalmente satisfecho.

14) Tiempo para tomar los datos de la solicitud

Tabla 17. Tiempo para tomar los datos de la solicitud

		Tiempo de recepción de mis datos			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco satisfecho	122	89.7	89.7	89.7
	Neutral	6	4.4	4.4	94.1
	Satisfecho	8	5.9	5.9	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

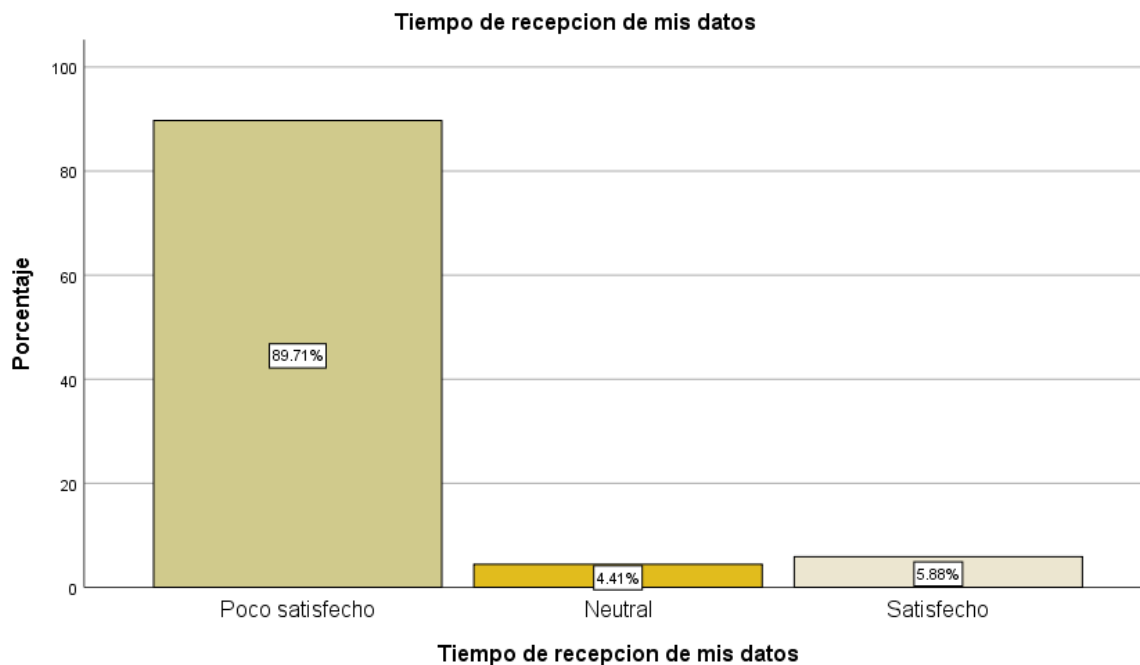


Figura 15. Tiempo para tomar los datos de la solicitud

El 89.71% está poco satisfecho en cuanto al tiempo para recepción de datos de las solicitudes gestionadas, el 4.41% se encuentra neutral y el 5.89% satisfecho.

15) Tiempo para la entrega de la solicitud

Tabla 18. Tiempo para la entrega de la solicitud

		Tiempo de entrega de mi solicitud			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco satisfecho	122	89.7	89.7	89.7
	Neutral	6	4.4	4.4	94.1
	Satisfecho	8	5.9	5.9	100.0
	Total	136	100.0	100.0	

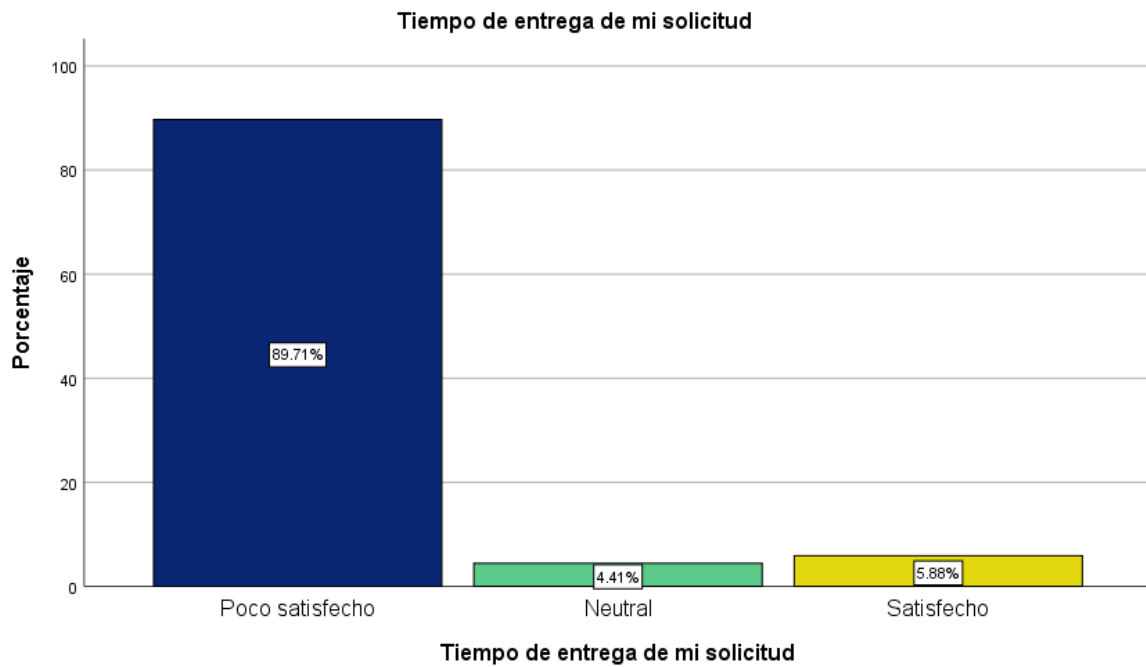


Figura 16. Tiempo de entrega de mi solicitud

El 89.71% está poco satisfecho en cuanto al tiempo para la entrega de lo solicitado el 4.41% se encuentra neutral y el 5.89% satisfecho.

4.1 ALPHA DE CRONBACH

Tabla 19. Estadísticas de fiabilidad

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	136	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	136	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.590	16

Nota: El valor es 0.59, por lo tanto, la información no es totalmente confiable, sin embargo, como estudio previo, el documento proporciona información sobre la tendencia de la evaluación.

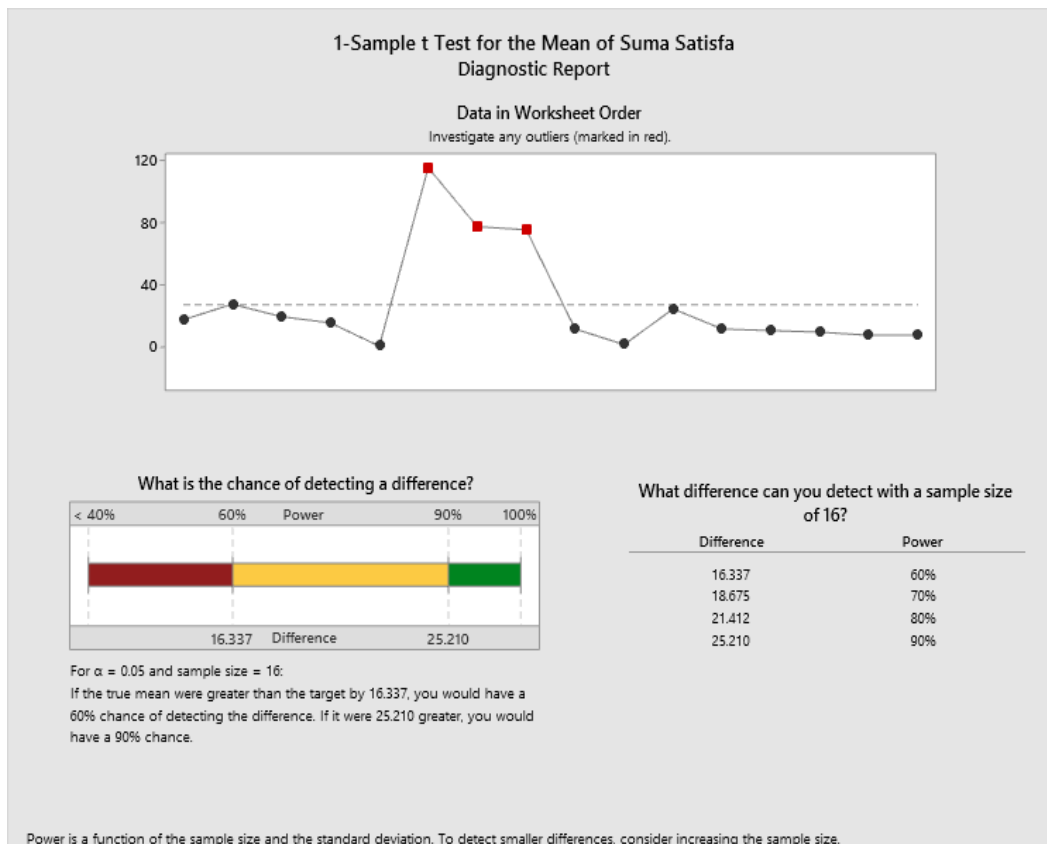


Figura 17. Test Suma Satisfa 1

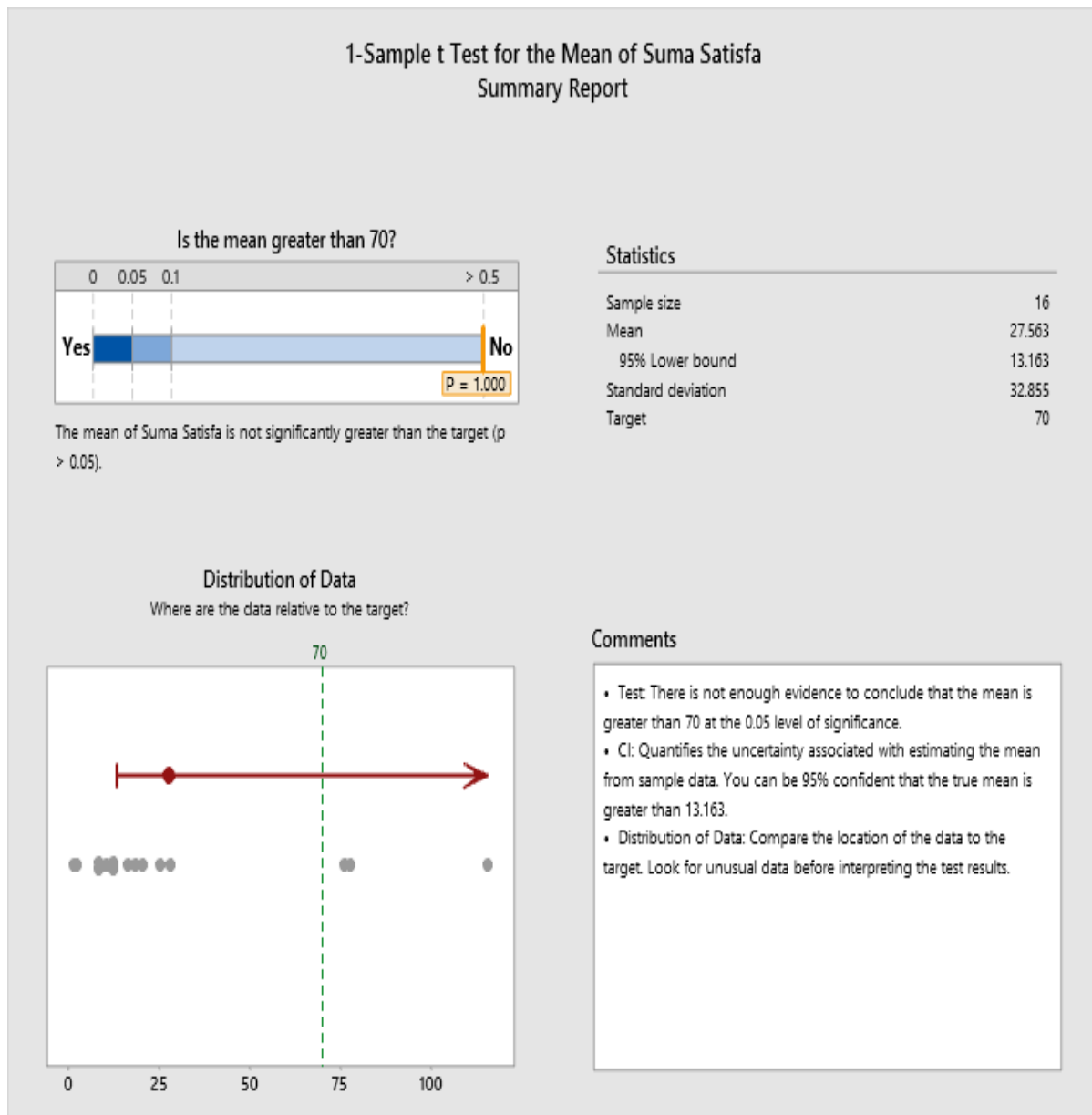


Figura 18. Test Suma Satisfa 2

4.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis de investigación se comprueba y se aprueba, debido a que la proporción poblacional de la percepción de la evaluación del Departamento de Recursos Humanos de Grupo Simplex por medio de las variables innovación, efectividad, estructura organizacional y tiempo de gestión es menor de 70% .

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 1) Según la medición de satisfacción del cliente interno, realizada por medio de una encuesta de tipo cerrada, se puede concluir que el Departamento de Recursos Humanos proyecta niveles de insatisfacción en aquellos clientes que se han presentado a realizar alguna solicitud que son gestionadas por el Departamento, por lo tanto, su nivel de efectividad es bajo, esto debido a que, si se cumple con sus metas, sin embargo, no en tiempo y forma, ni con la satisfacción esperada por los clientes internos. Esto debido a la falta de personal en el área.
- 2) De acuerdo al análisis sistemático de las respuestas ofrecidas por los clientes internos se puede concluir que hay altos niveles de insatisfacción en cuanto a las estrategias utilizadas por el Departamento de Recursos Humanos sobre las solicitudes que este mismo gestiona. Esta insatisfacción radica en la falta de innovación tecnológica del Departamento, como así mismo en los tiempos que se toman para la resolución de las solicitudes.
- 3) Según las tendencias al año 2019 para los Departamentos de Recursos Humanos en cualquier tipo de empresa se estaría utilizando sistemas digitalizados, para lo cual Grupo Simplex no ha iniciado dicho proceso. Esto repercute en bajos niveles de competitividad global y mejora continua de procesos. En cuanto a Innovación tecnológica, el Departamento presenta un nivel bajo, y casi obsoleto para la demanda actual del cliente interno.
- 4) Dentro de los factores que inciden directamente en la calidad y satisfacción de servicios percibidos por los colaboradores para realizar solicitud al Departamento de Recursos Humanos de Grupo Simplex se ubican (con más altos niveles de insatisfacción) Tiempos de entrega, El tipo de atención, el poco personal para atender, la tecnología implementada y las estrategias utilizadas.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Realizar evaluaciones periódicas del Departamento de Recursos Humanos en cuanto a la efectividad de las estrategias implementadas, tecnología e innovación y el impacto que estas tienen en el cliente interno para la mejora continua de los procesos y poder estar resolviendo las demandas actuales de los clientes internos.
- 2) Digitalizar el Departamento de Recursos Humanos Grupo Simplex con un software especializado en los procesos y procedimientos que se ejecutan en dicho Departamento, pudiendo llevar esta digitalización al cliente interno a través de un instrumento de uso diario del mismo, esto es una aplicación web en el celular.
- 3) Aunque la propuesta de intervención sugiere el uso de una herramienta tecnológica innovadora y de última tecnología para una serie de gestiones, esta no se debería quedar hasta ahí, Grupo Simplex puede extender su visión y la calidad de su trabajo haciendo uso de nuevas tendencias en el área empresarial que incluya la tecnología cibernética como punto de partida. Cada unidad, Departamento y/o Unidad de Grupo Simplex puede optar a uno de estos tipos de estudio para conocer que hace falta, que se puede mejorar y que es urgente en actualizar, todo esto para el bien, éxito y crecimiento de la empresa.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

Propuesta de intervención

Como propuesta de intervención se establece un programa de implementación de recursos tecnológicos digitalizados para la mejora continua en cuanto a la innovación, estrategias y cantidad de personal asignado al Departamento de Recursos Humanos.

Tomando en cuenta el análisis interno, realizado al inicio de la investigación, se descartaron opciones propias de la empresa para el programa, como ser el uso del personal dedicado al desarrollo web, debido a que esta necesita satisfacer necesidades del cliente externo directo de la empresa y este determina sus funciones.

El programa de mejora continua será asignado a Katherine Figueroa, Jefe Corporativo del Departamento de Recursos Humanos de Grupo Simplex, que será la encargada de realizar un acompañamiento a cada etapa del proyecto, y en su defecto, designar personas que lo hagan.

El programa se ha estipulado de la siguiente manera:

6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA: DIGITALIZACIÓN RECURSOS HUMANOS

6.2 INTRODUCCIÓN

Las últimas tendencias en el área del Departamento de Recursos Humanos se dirigen a una digitalización completa de dicha unidad, cada proceso, política y/o procedimiento deberá ser automatizado, sistematizado y anclado a una herramienta tecnológica, innovadora y digital que pueda suplir con las necesidades de los que están en dicho Departamento como las necesidades de aquellos que se abastecen del mismo.

Tomando como punto de inicio, se debe mencionar el análisis deducido de la investigación en el Departamento Recursos Humanos de Grupo Simplex, el cual, según los indicadores y las

respuestas ante los mismos, se puede notar el bajo nivel de satisfacción laboral que indican los clientes internos sobre el Departamento, lo cual es un área de oportunidad para la organización.

Dicha área de oportunidad inclina a Grupo Simplex a la presente propuesta, que expone una manera actualizada y a la vanguardia de desarrollar las tareas, procedimientos y cualquier otro aspecto que ejecute el Departamento de Recursos Humanos de una manera efectiva e innovadora, sin disminuir el nivel de calidad que debería de ofrecer.

La propuesta de intervención contempla elemento claves para su ejecución, como ser lo objetivos que se pretende alcanzar con la misma, el costo y las cotizaciones realizadas, las fechas y dependencias delegadas para cada línea de acción, los beneficios y a quien están dirigidos, las actividades a realizar, los riesgos que puedan existir en la misma y por último el modelo de supervisión.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

6.3.1 OBJETIVO

Innovar con herramientas tecnológicas y de acuerdo a las últimas tendencias globales el Departamento de Recursos Humanos en su relación con el cliente interno y las gestiones que este realiza por medio de una aplicación digital.

6.3.2 COSTO

El costo del proyecto será de una cuota mensual de cinco mil lempiras a la empresa Zafra Cloud, que incluirá el mantenimiento de la aplicación telefónica y el anclaje digital de la información de la empresa.

6.3.3 FECHAS

Las fechas se estipulan de la siguiente manera:

- 1) Inicio: febrero 2020

2) Pruebas pilotos: marzo 2020

3) Socialización: abril de 2020

6.3.4 DEPENDENCIA ENCARGADA

El Departamento de Recursos Humanos será la unidad de la empresa delegada para el proceso de planeamiento de las actividades y su ejecución.

6.3.5 BENEFICIO

La empresa enfocara todo el Departamento de Recursos Humanos a actividades operativas como ser inducciones y capacitaciones, áreas contables, asuntos de índole legal, entre otros.

El Departamento de Recursos Humanos se volverá más eficiente y podrá competir con estándares internacionales de innovación tecnológica.

El Cliente Interno podrá realizar sus gestiones de una manera más rápida, exitosa y directa. Y podrá usar una herramienta que es de uso diario, los Smartphone.

6.3.6 RESULTADOS

Un Departamento de Recursos Humanos digitalizado e innovado con tendencias globales actualizadas y un Cliente Interno con un nivel de satisfacción mayor.

6.3.7 RIESGOS

El único riesgo que presenta la propuesta es la información confidencial que manejara la compañía gestora, sin embargo, este riesgo se reduce a cero dado que la compañía emite un contrato de confidencialidad.

6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Se detalla un cronograma con las actividades a realizar

Tabla 20. Cronograma

ETAPA	N.º	Actividades	Febrero				Marzo				Abril				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		
INICIO	1	Firma de contrato con empresa gestora	■												
	2	Inicio del proyecto		■											
	3	Definición del nombre de la APP		■											
	4	Diseño de la estructura visual de la APP			■										
	5	Subir información a la aplicación de Zafra Cloud				■									
	6	Aprobación de Gerencia de la apariencia inicial				■									
PRUEBAS PILOTOS	7	Selección de personal para pruebas pilotos					■								
	8	Explicación a los seleccionados de la dinámica a seguir					■								
	9	Pruebas pilotos						■							
	10	Consolidación de resultados							■						
	11	Análisis de Resultados								■					
	12	Modificaciones pertinentes									■				
	13	Aprobación de Gerencia										■			
SOCIALIZACION Y PUESTA EN MARCHA	14	Compartir arte gráfico de la aplicación										■			
	15	Proceso de descarga de la aplicación a celulares											■		
	16	Inducción y tutorial de la aplicación												■	
	17	Comprobación de que todos los empleados hayan descargado la aplicación													■

6.3.9 PRESUPUESTO BASADO EN ACTIVIDADES:

Tabla 21. Presupuesto

Presupuesto	
Actividad	Precio
Compra de la aplicación	LPS. 4,500.00
Pruebas pilotos (material de incentivos por participación)	Lps. 500.00
Socialización y puesta en marcha (campañas de lanzamiento)	Lps. 1,500.00
Total	Lps. 6,500.00

6.5 COTIZACIÓN

Planes de Precios Recursos Humanos (Zafra Cloud)

Plan Económico L.1,200

- 1) Usuario RRHH
- 2) De 0 a 5 empleados
- 3) Servidor en la nube
- 4) Multimoneda
- 5) Reportería
- 6) Capacitación inicial

Plan Standard L.2,4000

- 1) Usuario RRHH
- 2) 1 usuario Auxiliar
- 3) De 6 a 15 empleados

- 4) Servidor en la nube
- 5) Multimoneda
- 6) Reportería
- 7) Capacitación inicial
- 8) Videos Tutoriales

Plan Profesional L.4,500

- 1) Usuario RRHH
- 2) Auxiliares ilimitados
- 3) De 16 a 40 empleados
- 4) Servidor en la nube
- 5) Multimoneda
- 6) Reportería
- 7) Capacitación inicial
- 8) Videos Tutoriales
- 9) 8 horas de capacitación adicional

Plan Empresarial L.8,000

- 1) Usuario RRHH
- 2) Auxiliares ilimitados
- 3) De 41+ empleados
- 4) Servidor en la nube
- 5) Multimoneda
- 6) Reportería
- 7) Capacitación inicial
- 8) Videos Tutoriales
- 9) 12 horas de capacitación adicional

Análisis Costo – Beneficio: La finalidad de implementar un sistema de automatización en el departamento de Recursos Humanos de Grupo Simplex es evitar el incremento del Head Count existente, de no llevarse a cabo este proyecto, la empresa se vería obligada a contratar a 1 persona adicional con los costos que esto conlleva, por tal motivo se presenta el siguiente análisis de costo beneficio.

Tabla 22. Retorno de la inversión

Costo Sistema ZAFRA CLOUD

Detalles	Periodo												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Mensualidad		4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	49,500
Pruebas		500											500
Socialización		1,500											1,500
Total Inversión	-	6,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	51,500

Costo Incremento de HEAD COUN

Detalles	Periodo												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Salario		12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	132,000
38% P. Laboral		4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	50,160
Total Salario	-	16,560	16,560	16,560	16,560	16,560	16,560	16,560	16,560	16,560	16,560	16,560	182,160

Resumen

ZAFRA	51,500
HEAD COUNT	182,160
GASTO (AHORRO)	(130,660)

ROI **153%**

El retorno de la inversión anual es de 153% lo que nos indica que la implementación de Zafra Cloud es una opción más factible a nivel de costo y resultado.

Aplicación digital

Nombre: Grupo Simplex RR. HH (Zafra Cloud)

Definición: Es un sistema de gestión y organización de tu personal para poder llevar mejor control de planillas, ingresos y egresos de tu personal.

Las actividades administrativas que se realizan en el Departamento de Recursos Humanos, con relación al cliente interno de la empresa, serán operadas por medio de un sistema operativo profesional, interactivo y dinámico. Este sistema realiza una combinación de herramientas tecnológicas, adaptación a necesidades vigentes del usuario como a la efectividad y control total de los procesos.

Lo único necesario para poder hacer uso de la aplicación es un celular inteligente, Smartphone con internet, todo eso para conectarse a una nube donde se almacena información de la empresa y no será almacenada en servidores físicos (lo que es un ahorro para la compañía).

Características:

Fácil de utilizar:

Sistema intuitivo que contiene todo lo que necesitas para manejar tu personal.

Seguro

Te guardamos y protegemos tu información.

Conveniente

Puedes acusarlo desde cualquier dispositivo, y tus empleados pueden visualizar su Boucher a través de nuestra app.

Beneficios

Los beneficios se direccionan en dos direcciones, una al cliente interno, satisfaciendo sus necesidades por medio de la agilidad, precisión y calidad de la aplicación web, proveyéndolo lo que él requiera por la aplicación.

El siguiente beneficiario es la empresa, debido a que se vuelve un ahorro significativo, ya que no se tiene que contratar personal para que se dedique a estas actividades en específico. Los equipos de desarrolladores web se dedicarán a lo mismo, bajo un contrato de confidencialidad.

Aplicación móvil

Envía vouchers de pagos por la aplicación y evita consumo de papelería personalizada.

Generación de planillas

Realiza la generación de tus planillas en tiempo y forma. Puedes generar por mes, por hora, o quincenal.

Empleados ilimitados

Puedes agregar cuantos empleados quieras y escoger el plan que mejor te parece.

Calcula Beneficios de empleados

Lleva registro y cálculos de catorceavos, treceavos, RAP, ISR, e IHSS. Consulta y genera reportes sobre ellos.

Gestión de capital humano

Puedes distribuir tus empleados por jornada, puestos y departamentos. También puedes crearles perfiles donde visualizar la disponibilidad de sus días de vacaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, G. (2008 de Junio de 2008). *Observatorio Laboral de Venezuela*. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:lNnfkZqUZQgJ:https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016822005.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=hn>
- Acosta, K. (12 de Mayo de 2012). Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow/>
- Agudelo, M., & Alveiro, C. (2 de Julio de 2016). *REDALYC*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- AMITAI. (4 de Julio de 2019). *AMITAI*. Obtenido de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pbzFS_P8SDwJ:https://www.amitai.com/es/beneficios-clima-laboral/&hl=es-419&gl=hn&strip=0&vwsr=1
- Angarita, J. R. (Junio de 2007). *UDELAR*. Obtenido de https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZtxJw9BD49kJ:https://eva.udelar.edu.uy/pluginfile.php/607233/mod_folder/content/0/Teor%25C3%25ADa%2520de%2520Maslow.pdf+&cd=4&hl=es-419&ct=clnk&gl=hn
- Becerra, V. (2 de Abril de 2013). *Emprende Pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/recursos-humanos>
- Bernal, C. A. (2010). *CEDUNA*. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:B4MU7mFfEgMJ:https://ceduna.jimdo.com/app/download/13881276478/DOC-20180326-WA0063.pdf%3Ft%3D1522088201+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=hn>

- Bernal, D. M. (2014). *UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6330/1/trabajo%20de%20grado%20101487.pdf>
- Bertram, D. (Junio de 2008). *Poincare*. Obtenido de <http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf>
- Bien Pensado. (3 de Febrero de 2016). *Bien Pensado*. Obtenido de <https://bienpensado.com/el-cliente-interno-su-importancia-y-formas-de-satisfacerlo/>
- Castaño, R. (Noviembre de 2005). *CUC ONLINE*.
- Castillo, A. E. (19 de Febrero de 2019). Directora de Recursos Humanos.
- Cerrato, E. (13 de Febrero de 2019). Jefe De Recursos Humanos.
- Collart, E. (13 de Febrero de 2019). Jefa del Talento Humano Molcasa.
- Duro, E. (03 de Junio de 1998). *ENCINA*. Obtenido de http://encina.pntic.mec.es/plop0023/psicologos/psicologos_maslow.pdf
- Gallardo, S. (Julio de 2018). *Medium*. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:9uKicwnmDhAJ:https://planeta-chatbot.com/los-asistentes-virtuales-como-apoyo-a-la-transformaci%25C3%25B3n-digital-en-las-%25C3%25A1reas-de-recursos-humanos-592ef12e12df+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=hn>
- Gil, P. S. (2011). *Unidad Docente*. Obtenido de http://udocente.sespa.princast.es/documentos/Metodologia_Investigacion/Presentaciones/4_%20poblacion%26muestra.pdf

Glocal Thinking. (17 de Enero de 2019). *Glocal Thinking*. Obtenido de

<https://www.glocalthinking.com/tendencias-de-rrhh-en-2019-mas-digitales-y-mas-humanos>

Great Place To Work. (13 de Febrero de 2019). *Great Place To Work*. Obtenido de

<https://www.estrategiaynegocios.net/especiales/gptw/rankingseventos/1258948-460/estos-son-los-mejores-lugares-para-trabajar-en-honduras-en-2019>

Gusberti, T. D., & Echeveste, M. E. (2012). *Centro de Negocios*. Obtenido de

<https://pdfs.semanticscholar.org/43e4/557975eff8061fe6017ab0850dc50d27f004.pdf>

Hernández Sampier, R. C. (2014). *Metodología de la investigación*. McGrawHill. Obtenido de

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:C-xv6in5ytoJ:https://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Enap/Material/PDM2/Lec07.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=hn>

Lopez, C. (10 de Noviembre de 2001). Obtenido de [https://www.gestiopolis.com/teoria-z-](https://www.gestiopolis.com/teoria-z-william-ouchi/)

[william-ouchi/](https://www.gestiopolis.com/teoria-z-william-ouchi/)

López, P. L. (2004). *Scielo*. Obtenido de

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012

Martín, J. (20 de Julio de 2017). *Cerem*. Obtenido de [https://www.cerem.es/blog/usa-la-teoria-z-](https://www.cerem.es/blog/usa-la-teoria-z-para-gestionar-las-organizaciones)

[para-gestionar-las-organizaciones](https://www.cerem.es/blog/usa-la-teoria-z-para-gestionar-las-organizaciones)

Martinez, S. (03 de Marzo de 2019). *Super Heroes*. Obtenido de

<https://superrhheroes.sesametime.com/tendencias-recursos-humanos-2019/>

- Miguel, S. G. (10 de Junio de 2014). *ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5981/1/TFG-O%20180.pdf>
- Muñoz, J. A. (Febrero de 2012). *UM*. Obtenido de https://www.um.es/c/document_library/get_file?uuid=ae67b4e1-bc37-4f07-a6e2-96b7aaa8816b&groupId=15559
- Muñoz, M. d. (Julio de 1999). *Infonegociacion*. Obtenido de <http://www.infonegociacion.net/pdf/piramide-necesidades-maslow.pdf>
- Otero, E. R. (2005). *MacMillanEducation*. Obtenido de https://www.macmillaneducation.es/wp-content/uploads/2018/10/rh_responsabilidad_libroalumno_unidad1muestra.pdf
- Parra, Y. M. (06 de 10 de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-personal-definicion-objetivos-y-estructura/>
- Partners Académicos Lobo ub Lobo UIC. (02 de Enero de 2019). *Partners Académicos Lobo ub Lobo UIC*. Obtenido de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/recursos-humanos/seleccion-de-personal-y-reclutamiento-es-lo-mismo>
- Pedro Zayas, R. B. (18 de Junio de 20014). *UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN* . Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v23n2/v23n2a04.pdf>
- Red de Innovacion. (15 de Julio de 2010). *Red de Innovacion*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/redinnovacionEOI/2015/09/03/que-es-la-innovacion/>

- Rodriguez, M. V. (2 de Diciembre de 2005). *Universidad Libre Colombia*. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bWDR06GgtiQJ:https://www.realdalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=hn>
- Roldán, P. L. (Febrero de 2015). *Universidad Autonoma de Barcelona*. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccua_a2016_cap2-3.pdf
- Serem. (15 de Marzo de 2015). *Serem*. Obtenido de <https://www.serem.com/blog/2018/03/15/asistentes-virtuales-3-usos-departamento-recursos-humanos/>
- Services, K. (20 de Septiembre de 2018). *Kelly Services*. Obtenido de <https://blog.kellyservices.com.mx/recursos-humanos-la-importancia-de-la-administracion-de-personal>
- Sisternas, P. (06 de 10 de 2012). *Emprendepyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/funciones-del-departamento-de-recursos-humanos.html>
- Teorias*. (09 de Junio de 2008). Obtenido de <https://lizethpabon11.wordpress.com/teoria-z/>
- Ziglar, Z. (2000). *Zig Ziglar*.

ANEXOS

ANEXO 1. ESTADÍSTICAS DE ELEMENTOS

Estadísticas de Elementos			
	Media	Desv. Desviación	N
Trato amable y considerado	2.55	1.101	136
El personal promueve el buen servicio	2.26	1.362	136
Recibe apoyo, respaldo y orientación	2.61	1.034	136
Considera que existe mejora continua en el desarrollo del departamento y sus servicios	2.31	.715	136
Sus solicitudes son resueltas en tiempo y forma	1.82	.929	136
Considera que la tecnología utilizada es innovadora según sus necesidades	4.60	.734	136
Le han brindado las mejores soluciones a sus solicitudes	4.10	1.063	136
Se brindó información sobre lo necesario para el cumplimiento de su solicitud	3.83	1.256	136
Las estrategias utilizadas por el departamento satisfacen mis solicitudes de la mejor manera	2.07	1.023	136
Considera que el personal está calificado y ejerce sus funciones de la mejor manera	1.19	.627	136
El Departamento se adapta a las necesidades de sus empleados	2.65	.881	136
Considera que la cantidad de personas a cargo del Departamento es suficiente	2.07	1.023	136
Escucharon todo lo que usted expreso y lo referente a solicitud	2.26	.712	136
El tiempo para realizar la solicitud, ¿Cómo la califica?	2.16	.505	136
El tiempo de espera para procesar y documentar la solicitud fue	2.26	.712	136
El tiempo para la solicitud aprobada y entregada fue	2.16	.505	136

Estadísticas de Total de Elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Trato amable y considerado	38.38	26.932	.189	.581
El personal promueve el buen servicio	38.66	19.855	.708	.441
Recibe apoyo, respaldo y orientación	38.32	23.507	.571	.503
Considera que existe mejora continua en el desarrollo del departamento y sus servicios	38.62	25.749	.557	.529
Sus solicitudes son resueltas en tiempo y forma	39.11	33.151	-.347	.662
Considera que la tecnología utilizada es innovadora según sus necesidades	36.33	36.327	-.741	.688
Le han brindado las mejores soluciones a sus solicitudes	36.82	25.998	.293	.560
Se brindó información sobre lo necesario para el cumplimiento de su solicitud	37.10	35.420	-.448	.709
Las estrategias utilizadas por el departamento satisfacen mis solicitudes de la mejor manera	38.85	24.141	.509	.517
Considera que el personal está calificado y ejerce sus funciones de la mejor manera	39.74	27.011	.445	.550
El Departamento se adapta a las necesidades de sus empleados	38.27	27.962	.168	.582
Considera que la cantidad de personas a cargo del Departamento es suficiente	38.85	24.141	.509	.517

Escucharon todo lo que usted expreso y lo referente a solicitud	38.66	25.855	.544	.531
El tiempo para realizar la solicitud, ¿Cómo la califica?	38.76	27.959	.392	.562
El tiempo de espera para procesar y documentar la solicitud fue	38.66	25.855	.544	.531
El tiempo para la solicitud aprobada y entregada fue	38.76	27.959	.392	.562

Estadísticas de Escala			
Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
40.93	30.306	5.505	16

ANEXO 2. ENCUESTA

Propósito: Con el objetivo de determinar el nivel de satisfacción del cliente interno en cuanto a las gestiones solicitadas y ejecutadas por el Departamento de Recursos Humanos se estipula las siguientes interrogantes, que contribuirán a la recolección de información que permitan obtener la evaluación de dichos niveles.

Instrucciones: califique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1= nada satisfecho

2= poco satisfecho

3= neutral

4= muy satisfecho

5= totalmente satisfecho

ACTITUD Y EFECTIVIDAD		1	2	3	4	5
1	El trato es amable y considerado					
2	El personal promueve el buen servicio					
3	Recibe apoyo, respaldo y orientación					
INNOVACION TECNOLOGICA		1	2	3	4	5
4	Considera que existe mejora continua en el desarrollo del departamento y sus servicios					
5	Sus solicitudes son resueltas en tiempo y forma					
6	Considera que la tecnología utilizada es innovadora según sus necesidades					
7	Le han brindado las mejores soluciones a sus solicitudes					
8	Se brindó información sobre lo necesario para el cumplimiento de su solicitud					
ESTRUCTURA Y ORGANIZACION		1	2	3	4	5
9	Las estrategias utilizadas por el departamento satisfacen mis solicitudes de la mejor manera					
10	Considera que el personal está calificado y ejerce sus funciones de la mejor manera					
11	El Departamento se adapta a las necesidades de sus empleados					
12	Considera que la cantidad de personas a cargo del Departamento es suficiente					
13	Escucharon todo lo que usted expreso y lo referente a solicitud					
TIEMPO DE ESPERA		1	2	3	4	5
14	El tiempo para realizar la solicitud, ¿Cómo la califica?					
15	El tiempo de espera para procesar y documentar la solicitud fue					
16	El tiempo para la solicitud aprobada y entregada fue					

ANEXO 3. COTIZACIÓN

Planes de Precios Recursos Humanos (Zafra Cloud)



PLANES DE PRECIOS

SUSCRIPCIÓN MENSUAL

PLAN BÁSICO L.600	PLAN ECONÓMICO L.1,200	PLAN STANDARD L.2,400	PLAN PROFESIONAL L.4,500	PLAN EMPRESARIAL L.8,000
<ul style="list-style-type: none">• 1 Usuario Administrador• Servidor en la nube• Multi-moneda• Reportería• Capacitación inicial• Video tutoriales	<ul style="list-style-type: none">• Usuario Administrador• 2 usuarios standard• Servidor en la nube• Multi-moneda• Reportería• Capacitación inicial• Video tutoriales	<ul style="list-style-type: none">• Usuario Administrador• 5 usuarios standard• Servidor en la nube• Multi-moneda• Reportería• Capacitación inicial• Video tutoriales	<ul style="list-style-type: none">• Usuario Administrador• 10 usuarios• Servidor en la nube• Multi-moneda• Reportería• Capacitación inicial• Video tutoriales• 8 horas capacitación adicional	<ul style="list-style-type: none">• Usuario Administrador• Usuarios ilimitados• Servidor en la nube• Multi-moneda• Reportería• Capacitación inicial• Video tutoriales• 12 horas capacitación adicional

ANEXO 4. COTIZACIÓN 2

EJEMPLO DE LA APLICACIÓN ZAFRA CLOUD

Visualización de la aplicación desde un Smartphone.

