



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA EL
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE ATENCION AL CLIENTE
INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA
EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS DEL ESTADO CARABOBO**

Autoras: Karla Andreina Barreto Armas.

Patricia Alejandra Martínez Fajardo.

Tutor: Ernesto Valera.

Fecha: Noviembre de 2015

RESUMEN INFORMATIVO

Para el buen funcionamiento de una organización es necesario evaluar los recursos que posee, en especial el Recurso Humano, ya que éste es pieza clave para el desarrollo de la misma. Además de mantener un ambiente acorde a las necesidades para que los empleados que ahí se desenvuelven, puedan desarrollar las competencias que le permitan realizar sus actividades de manera eficaz y eficiente, de tal manera cumplir con las estrategias que la organización tiene planteadas, lo que ha llevado a muchas empresas a desarrollar un modelo de Gestión por Competencias, para estar a la vanguardia de los cambios tanto internos como externos que se presentan. Por lo tanto el presente trabajo está orientado a diseñar un Modelo de Gestión por competencias para el departamento de Recursos Humanos de una empresa distribuidora de Alimentos. Para ello fue necesario desarrollar la metodología necesaria basándose ésta en una investigación de tipo analítica-descriptiva, bajo la modalidad de proyecto factible, por cuanto toda la información recolectada fue tomada directamente de la empresa de estudio. En vista de esto, se recomienda al departamento especialista en materia de capacitación y adiestramiento realizar el seguimiento respectivo y evaluación periódica de los resultados obtenidos por las personas del departamento de talento humano, a partir de la adaptación de los cargos al modelo diseñado en el presente trabajo de investigación.

Descriptor: Competencias, Gestión por Competencias, Atención al Cliente.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se conoce que la Gestión por competencias permite alinear a las personas que integran la organización en pro de objetivos estratégicos, llevando a cabo un modelo sistémico que nos permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para cada área de la empresa con la finalidad de lograr de los empleados un despliegue de todas sus habilidades y capacidades para lograr eficiencia y competitividad organizacional.

David McClelland (2007), fue el primero en mencionar el término «competencia», en 1973. El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, para el éxito en la contratación de una persona y su posterior desempeño, dependía más de las características propias de la persona, de sus competencias, que de sus conocimientos, experiencia y habilidades.

La necesidad de proponer un modelo de gestión por competencias para el mejoramiento de los procesos de atención al cliente interno, surge de la falta de estrategias que dificultan el tiempo de respuesta en la gestión diaria.

Tomando en cuenta lo antes señalado, la presente investigación está orientada en la presentación de un modelo de competencias, a fin de que la misma disponga de una herramienta óptima que le permita evolucionar en la atención que los clientes internos que presenta el Departamento de Gestión del talento humano presenta, dando de esta manera respuestas a las necesidades que presenta la organización.

El Capítulo I, el cual lleva el nombre de El Problema, consta del planteamiento del problema, la formulación del problema, los objetivos propuestos en la investigación, tanto general como específicos y la respectiva justificación de la investigación.

Luego el Capítulo II, llamado Marco Teórico, señala los antecedentes de la investigación y las bases teóricas.

Seguido el Capítulo III, denominado Marco Metodológico, en donde se presentan el tipo y diseño de la investigación, las fases metodológicas, la población y muestra, y las técnicas empleadas en la investigación.

Posteriormente se presenta el Capítulo IV donde se muestran los Resultados obtenido en la presente investigación.

Por último el Capítulo V, donde queda plasmada la propuesta diseñada para la presente investigación, así como las conclusiones y recomendaciones

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad la globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural en el cual se unifican entre si los mercados, llegando a un nivel considerable de dinamismo en donde se ve reflejada la creciente comunicación entre los países del mundo y sus relaciones. Sucede que, las empresas se han visto en la necesidad que existe de satisfacer las demandas del entorno para así obtener una mayor eficiencia en la producción de bienes y servicios, basados en la innovación y mejoramiento continuo de los procesos económicos que la empresa desarrolla para su competitividad en el mercado. Por consiguiente esta mejora continua de los procesos se desarrollará en base a la capacidad que posea el talento humano de ir modificando su conducta, y de esta manera adaptarse a los cambios.

Cabe destacar que la gestión del talento humano asume el rol de planificar, organizar y desarrollar las estrategias que promuevan el desempeño eficiente del personal dentro de la organización. Asimismo, al fijar los objetivos de la organización se identifican los elementos que van de la mano con los procesos de la gestión humana y en qué dirección están enfocados, es por ello que el liderazgo, la cohesión y la lealtad juegan un papel importante en el éxito de la organización.

En el mismo orden de ideas, Alles (2006) indica, la gestión por competencias es “un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, y facilitar al mismo tiempo el desarrollo profesional de las personas” (p.22). De este modo las competencias son herramientas que permiten evaluar de qué manera se puede adaptar la gestión de los recursos humanos a las necesidades de la organización, en esta perspectiva se integraran las políticas a las competencias individuales, las cuales a su vez se ajustan de forma óptima a los

Objetivos de la empresa, flexibilizando la aceptación de nuevas ideas que contribuyan a crear nuevas ventajas competitivas de cambio organizacional.

De este modo, Mulder (2007) expone que “Las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones tales como: asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos”. (p. 74)

Sucede pues, que uno de los principales objetivos de las competencias laborales es ayudar a romper las inercias u obstáculos que se presentan en las organizaciones. Si bien es cierto, es América Latina la región que está “sacando la cara” por la gestión, aventajando a países con mucha mayor tradición. La tendencia más generalizada es aprovechar las bondades de la gestión por competencias; colocar al empleado ideal en la posición ideal dentro de una organización que busca convertirse en el lugar idóneo para trabajar es una tarea del día a día. Esta herramienta ha llegado de la mano de las grandes multinacionales que han implementado primero estos sistemas en sus casas matrices. En la actualidad cada día más organizaciones de diferente tamaño y origen de su capital están implementando este método de trabajo.

Por otra parte, PriceWaterHouseCoopers investigó en Argentina, Brasil, Chile y Colombia en qué invertían el tiempo las áreas de talento humano. Las actividades estratégicas de este departamento son, según el estudio, las que tienen el menor peso en la gestión, pues la mayoría de sus acciones son “de consultor externo”, es decir que el porcentaje de su trabajo que se externaliza es considerablemente mayor al de los demás socios estratégicos de la organización.

De la misma manera en Venezuela, distintas empresas han aplicado el modelo de gestión por competencias, teniendo presente que cada día trabajan en pro de ser más competitivas en el mercado mundial, obteniendo como resultado la detección de las necesidades organizacionales e individuales que incluyen al talento humano, logrando así un equilibrio, de manera estratégica al determinar y corregir las

conductas presentes en las distintas áreas adquiriendo un cambio de cultura para alcanzar un objetivo estratégico. Por consiguiente, las organizaciones deben tener en constante capacitación al elemento más importante como son los seres humanos que hacen vida en la empresa.

Según indica Abdú Salame (1998), la sociedad económica actual se ha preocupado por aceptar, entender y aplicar, la Mercadotecnia del Servicio, y puede resultar evidente que muchos empresarios han alcanzado desarrollar este aspecto, sin embargo, es frecuente comprobar, como la planificación, la dirección y el control se evidencian fallas o se olvida la aplicación del concepto, por lo que en muchas ocasiones no se atienden a las necesidades actuales para el aseguramiento de la calidad.

En cualquier actividad de una persona de la empresa se plantea generalmente, una relación proveedor-cliente, bajo este esquema la entrega de un servicio, sin fallo es imprescindible para que el proceso total se produzca correctamente, es decir, en conjunto se busca servir al cliente interno, la empresa lograría el grado de eficiencia, que se alcanza en la medida que se sirve de alguien y satisface las necesidades del cliente, en este caso de los empleados de la organización.

La empresa donde se realiza la investigación, está dedicada a la producción y por años ha sido de preferencia para los consumidores, posicionándola así como líder en el mercado, sin embargo, debido a los cambios políticos y económicos que se han generado en los últimos tiempos, cada vez es más difícil implementar las estrategias de gestión ante las contingencias actuales del entorno.

Actualmente, en la localidad específica donde se realiza el estudio, se evidencia que el departamento de gestión del talento humano no cuenta con estrategias para atender a los clientes internos, lo que genera dificultad en la atención oportuna, que a su vez trae como consecuencia disgustos en los colaboradores y líderes de áreas que dentro de esa sucursal hacen vida, debido a los diferentes retrasos que existen en los procesos diarios. Cabe considerar que la falta de personal afecta considerablemente la operatividad del departamento al no contar con la cantidad de personas para el

correcto manejo de personal y solicitudes que llegan al mismo, por lo cual la atención de los procesos se retrasa de manera constante.

De allí la importancia de proponer el modelo de gestión por competencias para el mejoramiento de los procesos de atención al cliente interno en el departamento de gestión del talento humano, por cuanto se considera una herramienta indispensable que permite enfrentar el desafío de los cambios.

El propósito del presente estudio es proponer un modelo de gestión por competencias que ayude a mejorar la atención que presta el departamento de gestión del talento humano hacia aquellos clientes internos que diariamente demandan solicitudes.

1.2. Formulación Del Problema

¿Cuáles son los beneficios de aplicar un modelo de gestión por competencias para el mejoramiento de los procesos de atención al cliente interno en el departamento de Recursos Humanos de una empresa distribuidora de Alimentos del Estado Carabobo?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Proponer un modelo de gestión por competencias para el mejoramiento de los procesos de atención al cliente interno en el departamento de recursos humanos en una empresa distribuidora de alimentos del estado Carabobo.

1.3.2. Objetivos Específicos.

Diagnosticar la percepción que tienen los trabajadores acerca de los procesos de atención al cliente interno en el departamento de Recursos Humanos de una empresa distribuidora de alimentos del Estado Carabobo.

Definir las competencias requeridas por los integrantes del departamento de gestión del talento humano.

Diseñar un modelo de gestión por competencias para el mejoramiento de los procesos de atención al cliente interno en el departamento de recursos humanos en una empresa distribuidora de alimentos del estado Carabobo.

1.4. Justificación de la Investigación

La realización de esta investigación contribuye a obtener un conocimiento amplio acerca de los beneficios que trae la implementación de esta propuesta, al lograr el éxito de la organización, así como también a la obtención de nuevas estrategias que permitirán a través de la tecnología desarrollar los procesos de evaluación del desempeño el cual dependerá del servicio que se les presta a los clientes internos dentro de los procesos productivos de trabajo, puesto que diversos estudios han determinado que el valor que aporta la empresa es lo que motiva a los trabajadores a continuar en su puesto de trabajo.

Resulta oportuno para la organización del caso de estudio, tener un modelo de gestión por competencias el cual contribuya a las áreas de oportunidad que presenta tanto el departamento de talento humano, como el resto, puesto que el modelo en cuestión servirá como apoyo o base para futuras aplicaciones de competencias y de esta manera tener un plan un acción que funcione en caso de que se presenten contingencias.

El modelo a desarrollar servirá a otras organizaciones que deseen llevar sus procesos hacia una mejor gestión del talento humano, además de servir como base a futuras investigaciones sobre el tema.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

La Gestión por competencias se ha convertido en una herramienta indispensable para las organizaciones hoy en día, es un elemento que vincula la capacidad del personal y nos permite conocer cuáles deben ser las habilidades y destrezas que agregar valor en los procesos de trabajo internos contribuyendo a la utilización óptima del personal en su participación para el cumplimiento de sus labores dentro de la organización.

Según indica Arias (2006) los antecedentes, son “indagaciones previas que sustentan el estudio, que trata sobre el mismo problema o se relacionan”. En tal sentido, a continuación se presentan trabajos de investigación que hacen referencia al desarrollo del proyecto y lo sustentan.

A nivel internacional, Toloza (2013), plantea en su trabajo de grado titulado: **“Diseño e Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en Bingos y Casinos de Santander S.A”**, para optar al título de Psicóloga, presentado en la Universidad Pontificia Bolivariana de Colombia, cuyo objetivo general es diseñar e implementar el modelo de gestión por competencias, para esto se realizó en primera instancia un estudio de campo descriptivo que se presenta como proyecto factible, los procedimientos que se utilizaron para este modelo fueron el análisis del puesto de trabajo, el registro de la descripción de cargos y la evaluación del desempeño del departamento de recursos humanos. Se resalta finalmente que modelo de gestión de talento humano ofrece grandes ventajas para las empresas de servicios, porque al contar con personal competente, se logra aumentar la satisfacción del cliente y por ende la productividad y competitividad de la organización.

Este trabajo de grado busca determinar a través de distintos registros de evaluación cuales deben ser las competencias laborales que el personal debe tener para la elaboración del manual de funciones y competencias, por lo tanto es un argumento para el mejoramiento de los procesos de atención al cliente interno, mediante la evaluación de los cargos para definir competencias y expresar en el registro de evaluación, a fin de dar solución a las distintas fallas que ocurren al no tener el manejo adecuado de funciones en el departamento de gestión del talento humano.

Ahora bien, a nivel nacional Arguinzones y Amador (2013), en su trabajo de grado titulado **“Manual de Evaluación de Desempeño Basado en Competencias en la Empresa Súper Autos Carabobo C.A”**, presentado para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales en la Universidad José Antonio Páez (UJAP), cuyo objetivo general es realizar un modelo de evaluación del desempeño para que sea aplicado a los empleados de la empresa con la finalidad de aumentar los niveles de eficacia y eficiencia del personal, así como el cumplimiento de las metas planteadas y un crecimiento a nivel organizacional, mediante una gestión más completa del departamento de recursos humanos. El tipo de investigación utilizado fue descriptivo desde un punto de vista científico, mediante un análisis sistemático de problemas basados en la realidad. Se aplicó como técnica la lista de chequeo que permite identificar las competencias requeridas y los cargos que existen en la organización.

Es importante destacar que el aporte de este antecedente fue realizar un modelo de evaluación del desempeño con la finalidad de aumentar los niveles de eficacia y eficiencia del personal, es vinculante con el caso de estudio ya que a través del modelo de gestión por competencias se busca optimizar los tiempos de respuesta de los procesos internos mejorando la atención del personal interno como principal cliente logrando así ser más eficientes en el proceso de trabajo de la organización.

Seguidamente, Benítez y González (2011), en su investigación titulada **“Modelo de Gestión por Competencias Empresa J.J. Sport C.A Cumana, Edo.**

Sucre” para optar al título de Licenciadas en Administración de la Universidad de Oriente, plantean a través de una investigación de campo, en su objetivo general diseñar un modelo basado en una gestión por competencias en la empresa J.J Sport, C.A, para tener una herramienta que le permitirá a la organización tener éxito, puesto que dicha gestión por competencia accederá a que el Recurso Humano se transforme y así, conseguir una visión estratégica, que lo llevara de esta manera a desarrollar conocimientos profesionales, además de reconocer las necesidades y problemas de la realidad para lograr una efectiva gerencia por competencias.

Este antecedente fundamenta la presente investigación, ya que contempla la búsqueda de un modelo a través de la descripción de las competencias para determinar la gestión del cambio de la organización, de manera tal que contribuye de manera directa al mejoramiento de la atención al cliente interno de una empresa de Alimentos basado en gestión por competencias.

Por otra parte, Acosta y Maury (2010), se destacan con su investigación: **“Propuesta Metodológica para el diseño de un Modelo de Competencias un Enfoque Estratégico, caso: empresa de Consultoría de Ingeniería”** para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, realizada en la Universidad de Carabobo (UC). En este marco de acción este trabajo de investigación exploratorio y descriptivo, evoluciono hacia un estudio proyectivo de tipo cualitativo. Se realizó un diagnóstico de tipo de investigación de campo, realizando la recolección de información bajo varias técnicas como la entrevista, lista de chequeo y la encuesta.

Las investigadoras llegaron a la conclusión que en un mundo globalizado caracterizado por un ambiente altamente competitivo demanda transformaciones como respuestas anticipadas al futuro por lo que deben fijarse estrategias organizacionales en base a las competencias del capital humano que tiene cada empresa y estas deben ser desarrolladas de acuerdo al cargo que desempeñen dentro de estas organizaciones.

Dicha investigación sirve de base para la identificación de las competencias que serán requeridas por el grupo de trabajadores, es así como se vincula el presente

estudio al Departamento de Recursos Humanos de una Empresa Distribuidora de Alimentos, tomando como referencia las necesidades detectadas en el personal en el proceso de Atención al Cliente Interno del Departamento.

Finalmente, Fernández y Sánchez (2010), en su investigación titulado: **“Propuesta de un Plan de Capacitación Dirigido a Mejorar las Competencias del Personal que Labora en el Área Administrativa de la Empresa Distribuidora Nosvi C.A”**, para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales realizada en la Universidad de Carabobo, enmarcado en el propósito de brindar una herramienta para el desarrollo y perfeccionamiento de las competencias del capital humano de las organizaciones. El objeto general es proponer un plan de capacitación dirigido a mejorar las competencias del personal que labora en el Área Administrativa de la Empresa Distribuidora Nosvi C.A. En relación a la metodología de la investigación cabe indicar, que se realizó en modalidad de proyecto factible. La información se presentó con características de tipo explicativo y como técnica de recolección de datos se basó en la encuesta realizada a una muestra conformada por el 30% de la población del personal del área administrativa.

El aporte de este antecedente fundamenta la importancia de la preparación del talento humano en materia de competencias para el buen funcionamiento y posterior éxito de la organización, es por esta razón que se debe tener al personal adecuado en el puesto de trabajo correspondiente para que los procesos internos puedan funcionar correctamente y no existan incidencias en el mismo.

2.2. Bases Teóricas

Todo trabajo de grado debe estar basado en teorías ya existentes, que apoyen el estudio, así pues se describen aspectos teóricos que explican los diversos aspectos que engloban el proceso administrativo de personal o como se le llama actualmente la administración del talento humano. Según Bavaresco (2006):

Las bases teóricas tiene que ver con las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de

estudio, es decir, cada problema posee algún referente teórico, lo que indica, que el investigador no puede hacer abstracción por el desconocimiento, salvo que sus estudios se soporten en investigaciones puras o bien exploratorias.

Ahora bien, las bases teóricas que sustentan el presente trabajo de investigación se presentan a continuación.

2.2.1. Gestión de Talento Humano

Tomando en consideración a Sherman (1999), quien expuso que “la planeación de recursos humanos es un proceso sistemático que abarca el pronóstico de la demanda de mano de obra, el desarrollo de análisis de la oferta y equilibrio entre las consideraciones de la misma”. La tarea de las empresas, como responsables de este talento tan valioso, han descubierto que lo que hace toda la diferencia es la adecuada administración de sus trabajadores, al mejorar notablemente su participación, conocimientos, actitudes y productividad en los trabajadores, beneficiando con ello primeramente al personal y a las organizaciones. (p. 93)

En el mismo orden de ideas, Cortes (s.f) define la gestión de Recursos Humanos como “el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos”. Pág. (53)

Chiavenato (2002), considera que el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. Es decir, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo.

Según Wayne (1991), expone que:

La administración de recursos humanos es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. Un administrador de recursos humanos es un individuo que normalmente se desempeña en

funciones de asesoría o de apoyo, trabajando con otros gerentes para ayudarlo a manejar asuntos de recursos humanos. (p. 195).

Dessler (1991), señala que:

La planeación de recursos humanos puede ser definida como un proceso que permite determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serán necesarios, el departamento de recursos humanos puede plantear todas las labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más, suministrando a la organización el personal en el momento adecuado. (p. 258).

La administración del recurso humano se refiere, según Levy-Leboyer, C (2000, p. 351) a “El proceso para dirigir y controlar, que las funciones relacionadas con la dotación, bienestar y desarrollo de los recursos humanos sean realizadas conforme planes que fundamenten en estándares y normas de competencias laborales para lograr su desempeño eficaz, en beneficio de las partes involucradas”.

2.2.2. Las Competencias

Existen diversas definiciones del término de competencias, por lo cual, resulta necesario ubicar algunas de ellas y tomar una definición en específico como referencia básica para estudio. La OIT (1993) señala que “competencia profesional es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello”.

Lévy Leboyer, C (2000) define las competencias como “repertorios de comportamientos que algunas personas denominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en situaciones determinadas” (p. 363).

Por su parte, Mertens (mencionado en Páez, 2006, p. 81) explica que “un componente importante de la arquitectura interna de la empresa es la competencia del factor humano, esto es, la contribución que son capaces de desarrollar las personas para alcanzar determinados objetivos”; de esta manera, se deduce una mayor atención al factor humano de una organización, porque se ha tomado conciencia que gracias a éste, se aseguran los estándares de desarrollo orientados a la mejora continua. Por esta

situación se han creado procesos de formación y evaluación orientados a motivar el desarrollo personal y organizacional.

En el mismo orden de ideas, Marelli (2000) afirma que “una competencia es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización” (p. 122).

Ahora bien, Gómez (1997) afirma que “es una característica individual que se puede medir de modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con un desempeño normal”. Por su parte, Spencer, Lyle y Signe (1993) “la competencia es una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta”. Spencer & Spencer plantean la siguiente clasificación de competencias:

1. Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
2. Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto propio: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

El análisis precedente de, McClelland (1973) define el termino competencia como: “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”.

Dentro de este marco, Santos (2001) “La gestión por competencia hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal

con base en sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización.

Según plantea Marta Alles (2006), quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, la gestión de recursos humanos por competencias “es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas”. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

Spencer y Spencer (2004) indica que “una característica subyacente de un individuo, que esta casualmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (p.62)

Según Fernández, Goycochea y Baeza, citado por Sousa (2001), una competencia se estructura con base en tres componentes fundamentales:

1. El *saber actuar*, que define la capacidad que tiene la persona para poder efectuar las tareas definidas por la organización, tiene que ver con la preparación técnica, estudios formales, el conocimiento, y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades.
2. El *querer actuar*, alude a la motivación de logro, también a la condición que hace que una persona decida emprender una acción, dependiendo del sentido que tenga dicha acción para la persona, la imagen que esta se ha formado de si misma y la confianza que tiene.
3. El *poder actuar*, la persona no solo debe saber cómo actuar y tener el deseo de hacerlo, deben existir también las condiciones, los medios y recursos de los que disponga el individuo, ya que estos determinan la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

Según Mitrani, Dalziel y Puga, (2000), las competencias pueden ser clasificadas en tres grupos:

1. Competencias Básicas: son aquellas competencias mínimas necesarias para un adecuado desempeño en cualquier ámbito de desarrollo personal y laboral. Por ejemplo: sabe leer y escribir, las nociones de aritmética, cálculo y matemáticas, expresión y comprensión oral, entre otras.
2. Competencias Técnicas: son todas aquellas capacidades para desempeñar una función productiva en diferentes contextos de acuerdo a los requerimientos de calidad del sector productivo específico. Por ejemplo: saber operar una maquina especializada, supervisar o controlar una obra, etc.
3. Competencias Genéricas: son aquellos comportamientos y actitudes de las personas, que son transversales a diferentes ámbitos de actividad personal y laboral, es por ello que tiene que ver más con conductas que con conocimientos. Son las competencias que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, aquellos que las diferencian de otras organizaciones, permitiéndoles tener éxito.

Ciertamente, la implementación de un modelo de competencias impacta en las diversas áreas de interés de la gerencia de recursos humanos. Por ejemplo: en el departamento de selección de personal se utilizan técnicas enfocadas a identificar comportamientos que la persona haya tenido, que resulten productores de desempeños adecuados en el nuevo puesto. Para esto, según Alvarado y Damasio (2006) “el poder contar con un perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, permite disponer con una descripción específica y concreta de las competencias, concretamente de las conductas, que requiere demostrar la persona que sea seleccionad”a.

2.2.3. Cliente Interno

Se tiene que, Sosa (2006) define cliente como “las personas que compran, adquieren o usan los productos o servicios que la empresa ofrece”, igualmente plantea que se le proporciona ese mismo nombre a los compañeros que reciben el producto del trabajo. (p. 232).

De esta manera, Solano (2001) define el cliente interno como el área, departamento, sección personal, etc., que emplean o consumen productos obtenidos, pero con la particularidad de pertenecer a la organización, de manera que todos se convierten en clientes y proveedores a la vez.

Serna (2006) explica que: “El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos” (p. 19). De esta definición se deduce que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

En vista de esto, se tiene que en una empresa no solo se debe mantener en alto el espíritu del buen servicio, los directivos deben procurar que todos los colaboradores se comporten de igual manera, por lo que se requiere tener un compromiso genuino para crear y desarrollar culturas corporativas o competencias orientadas hacia el servicio.

Ahora bien, Elías (2000) expresa que tener clientes contentos significa “dar respuestas a sus requerimientos, la gestión del tiempo, la personalización, la utilidad-satisfacción, y binomio de información”.

Existen ciertos factores que son indispensables en la atención al cliente, los cuales son:

1. Cumplir las Promesas: Se entiende como promesa, todo aquello que el proveedor plantee al cliente, tanto explícita como implícitamente; El cliente no solo valorará lo que está impreso sino lo que espera del proveedor. Hay prestaciones donde no hace falta que el cliente haya visto escritas ni se hayan dicho explícitamente para reclamarlas, el cliente reclamará la información que se deriva de la no-información.

2. Respetar el Tiempo del Cliente: El cliente valora de forma primordial el interés que el proveedor demuestra por su tiempo, éstos no siempre pueden hacerlo de forma inmediata, pero se puede apreciar su interés por hacerlo.
3. Mantener Siempre un rol Profesional: Esto implica tener muy claro lo que se tiene que hacer y lo que no. Es por eso que el departamento debe exigir de sus empleados que interpreten un papel y no salgan de él por ninguna razón.
4. Comunicar comprensiblemente: La comunicación tiene un componente que genera discusión, y es el hecho de que nada parece importante si no tiene un lenguaje complica. El cliente valorara dos cosas en cuanto a la comunicación: la capacidad del proveedor para facilitar el contacto, y el interés por facilitar la comprensión en la información utilizada.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La Metodología es un proceso utilizado para alcanzar objetivos propuestos que requieren habilidades y conocimientos como método aplicable en la elección de un estudio. Por ello la investigación plantea una metodología o procedimiento ordenado que desarrolla cuidadosamente a fin de establecer lo significativo de los hechos y objetivo. El cual Arias (2006), menciona “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación” (p. 29); por esta razón el siguiente capítulo tiene como propósito dar a conocer los pasos que se seguirá para la realización de dicha investigación.

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

La investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto factible, en este sentido, la UPEL (1998) define el proyecto factible como un estudio "que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales"; toda la información será recabada directamente de la población objeto de estudio.

3.2. Fases Metodológicas

Para desarrollar la propuesta fue necesario llevar a cabo tres (3) fases metodológicas de acuerdo a los objetivos específicos planteados. De este modo se describe con detalle cada una de las fases.

3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la Percepción que tienen los Trabajadores Acerca de los Procesos de Atención al Cliente Interno en el Departamento de Recursos Humanos de una Empresa Distribuidora de Alimentos del Estado Carabobo.

La primera fase se basó en diagnosticar de qué manera los trabajadores perciben la gestión en los procesos de atención a los clientes internos en el departamento de Recursos Humanos de una Empresa Distribuidora de Alimentos del Estado Carabobo. Por consiguiente, para el desarrollo de la investigación se tuvo en primera instancia la formulación de los objetivos generales y específicos. Debe señalarse que para dar respuesta al diagnóstico planteado fue necesario establecer una población como objeto de estudio. Por esta razón se tiene que (Morles, 1994) Define: “La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán Válidas las conclusiones que se obtengan: de los elementos o las Unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la Investigación” (p.17).

El universo o población estará constituido por el 100 % de trabajadores, que laboran en las distintas áreas o departamentos, dado que se hace visible la percepción que tienen los trabajadores acerca de los procesos de atención al cliente interno, se trabajara con una muestra aleatoria o empírica, razonada o intencionada por el interés o por el conocimiento que estas tienen de la organización.

La población de la empresa estuvo constituida por 67 trabajadores, distribuidos como muestra en el cuadro presentado a continuación:

Cuadro N ° 1
Población de la Empresa

CARGOS	NUMERO DE EMPLEADOS
Asistente Administrativo	1
Analistas I	15
Analistas II	4
Vendedores	30
Supervisores	5
Coordinadores	8
Gerentes	4
TOTAL	67

Fuente: Barreto K, Martínez P. (2015)

Por otra parte, Balestrini (2006), señala que: “una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible. (p.141)”.

Mientras que, De Barrera (2008), señala que la muestra se realiza cuando: “la población es tan grande o inaccesible que no se puede estudiar toda, entonces el investigador tendrá la posibilidad seleccionar una muestra. El muestreo no es un requisito indispensable de toda investigación, eso depende de los propósitos del investigador, el contexto, y las características de sus unidades de estudio”. (p. 141)

Según lo define Arias (2006), “el muestreo Intencional u opinático, es aquel donde los elementos muestrales son escogidos en base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador. En este sentido se toma como muestra intencional a 20 trabajadores de la población que labora en los departamentos afectados de la organización”. (p. 32)

Ya una vez seleccionada la población en estudio se procedió a la recolección de datos, se dispone a la selección de la técnica e instrumento más idóneo para el desarrollo de esta etapa establecida como objetivo de estudio. Los métodos de

recolección de datos, son los medios a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación. Sampieri (2006) define: “La técnica de recolección de datos implica la elaboración de un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir los datos con un propósito específico” (p. 274).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente y para efecto de la investigación se toma como muestra intencional y representativa, es decir, fueron seleccionados solo 20 trabajadores del total del personal de la sucursal, requeridos para la aplicación del cuestionario. Sabino (2002) comenta: “Una muestra intencional escoge sus unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria, designando a cada unidad según sus características que para el investigador resulten de relevancia” (p. 84). Este muestreo proporciona indicadores de forma aleatoria, que permiten medir y generar resultados de la población objeto de estudio reduciendo tiempo, costos y contribuyendo a la realización de este estudio.

Por otra parte la muestra también es representativa debido a que se obtiene con la finalidad de investigar el conocimiento, características y propiedades de la de la población garantizando que sea lo más precisa posible. De acuerdo con Kerlinger (2002) una muestra “es representativa cuando es típico de una población, es decir que ejemplifica, reproduce las distribuciones y los valores de las diferentes características de la población y de su diferente sub-conjunto relevantes a la investigación en cuestión” (p.108). Por lo tanto, la muestra seleccionada para la presente investigación se encuentra conformada por 20 trabajadores que representan a: 1 Asistente Administrativo, 5 Analistas I, 1 Analista II, 8 Vendedores, 2 Supervisor, y 2 Coordinadores y 1 Gerente, que prestan sus servicios en una empresa distribuidora de alimentos tal como se evidencia a continuación en el cuadro N°2:

Cuadro N °2
Muestra Seleccionada

CARGOS	NUMERO DE EMPLEADOS
Asistente Administrativo	1
Analistas I	5
Analistas II	1
Vendedores	8
Supervisores	2
Coordinadores	2
Gerentes	1
TOTAL	20

Fuente: Barreto K, Martínez P. (2015)

Los instrumentos que permitieron recolectar información sobre el objeto de la investigación fueron:

Para la recolección de datos del presente planteamiento, se evaluaron técnicas e instrumentos tales como la observación directa y encuesta.

La observación directa, consiste en observar el objeto de estudio en su entorno, permitiendo visualizar la realidad. Al respecto Sabino (2002) “casi siempre sus resultados apuntan a los aspectos más superficiales o visibles de la realidad social, aunque ello nos quiera decir que los mismos no poseen importancia”.

En el mismo orden de ideas, Bavareco (2006) expresa que la observación puede ser participante cuando el investigador forma parte activa del grupo que se estudia, de tal forma que llega a ser un miembro del mismo; o no participativa cuando el investigador se limita a observar y recopilar información del grupo, sin formar parte de este.

Continuando con la recolección de datos, para el estudio se elaboró un cuestionario basado en las causas que generan el mal funcionamiento en los procesos

dentro del departamento de Gestión del Talento Humano. El mismo se elaboró en base a los objetivos, logrando que los investigadores se centraran en ciertos aspectos y se sujetaran a determinadas condiciones de los trabajadores de la sucursal del caso de estudio.

El cuestionario fue realizado para los trabajadores que reciben el servicio del departamento de Gestión del Talento Humano, en ocho (8) ítems, en términos de preguntas cerradas donde se solicita a los trabajadores que manifiesten su grado de acuerdo (si) o desacuerdo (no) (Ver Anexo N° 01).

3.2.2. Fase II: Definición de las Competencias Requeridas por los Integrantes del Departamento de Gestión del Talento Humano

Luego de haber establecido la población y muestra objeto de estudio de acuerdo a la problemática expuesta, la próxima fase buscó dar significado al diagnóstico, a través de las competencias requeridas por los integrantes del departamento de gestión del talento humano.

Debe señalarse, que para el estudio se realizó la aplicación de una entrevista que permitió continuar con la recolección de datos, dicho instrumento se elaboró en base a la definición de competencias que se requieren para el mejoramiento en los procesos dentro del departamento de Gestión del Talento Humano.

La entrevista se aplicó al Gerente del departamento de Gestión de Talento Humano, la cual, contó con dos preguntas abiertas donde el entrevistado proporcionó las competencias claves que requieren los analistas del departamento para el aprovechamiento de sus funciones, las cuales sirvieron como base para el modelo propuesto en el estudio (Ver Anexo N° 02).

En consecuencia, resulta claro que el proyecto factible tiene como objeto desarrollar una investigación a través de la elaboración de una propuesta modelo, que sirva como base para la solución de los problemas planteados a las necesidades de organizaciones o grupos sociales. Por consiguiente para dar respuesta a las necesidades planteadas en el diagnóstico, se hace visible la importancia de elaborar

un diccionario de competencias, que permita dar a conocer de una manera ordenada las características personales relacionadas de forma causal con la efectividad de un determinado puesto de trabajo.

Lo beneficios que va a generar la aplicación de esta herramienta en la población objeto de estudio, no solo se verá reflejado a nivel personal, sino también en el entorno laboral que conforma la organización en su totalidad.

3.2.3. Fase III: Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias para el Mejoramiento de los Procesos de Atención al Cliente Interno en el Departamento de Recursos Humanos en una Empresa Distribuidora de Alimentos del Estado Carabobo

Como resultado obtenido de la información recabada en las fases anteriores, a continuación se diseñara un modelo de gestión por competencias para el mejoramiento de los procesos de Atención al Cliente Interno en el Departamento de Recursos Humanos de una Empresa Distribuidora de Alimentos del Estado Carabobo. De esta manera, se busca identificar cuáles son las brechas que existen en los procesos de atención al cliente interno que están afectando la gestión y generando retraso en la misma. Cabe destacar que el modelo de competencias, facilita la interrelación de los diferentes procesos del área, logrando así una mejor adaptación entre la organización y las personas, de cara a la consecución de los objetivos establecidos por la empresa, al compartir la fuente de información ligada a las responsabilidades de los cargos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados

Una vez cumplido con el proceso de recolección de los datos, se procedió al análisis e interpretación de los resultados realizados de la investigación “Modelo de Gestión por Competencias para el mejoramiento de los procesos de atención al cliente interno en el departamento de Recursos Humanos de una empresa distribuidora de Alimentos del estado Carabobo”, a los trabajadores de diferentes áreas y/o departamentos que hacen vida en la sucursal del caso de estudio, puesto que es decisiva para la investigación, debido a que es un paso fundamental que permitió llegar a las respectivas conclusiones por medio de los resultados obtenidos del cuestionario.

La presentación de los resultados se elaboró en función de encuestas cerradas las cuales ayudan a descubrir las preferencias y pensamientos de la persona entrevistada, al igual que pueden ser útiles para interpretar los resultados finales de una encuesta, y de esta forma dar a conocer la solución del problema planteado.

Aplicado el instrumento, a la muestra seleccionada, a continuación se presentan en gráficas, los resultados arrojados según las respuestas de los trabajadores consultados.

4.1.1. Fase I: Diagnóstico de la Percepción que tienen los Trabajadores Acerca de los Procesos de Atención al Cliente Interno en el Departamento de Recursos Humanos de una Empresa Distribuidora de Alimentos del Estado Carabobo.

Ítem N°1. ¿Se siente usted satisfecho con la atención que recibe del departamento?

Cuadro N °3

Distribución y Frecuencia de Porcentaje

Ítem N ° 1		
Alternativas	F	%
Si	7	35%
No	13	65%
Total	20	100%

Fuente: Barreto K, Martínez P. (2015)

Representación Gráfica de la distribución porcentual respuestas del Ítem N°1

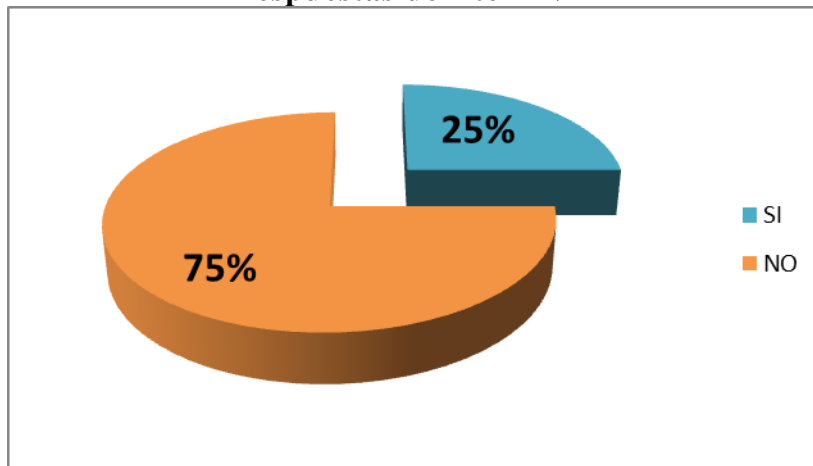


Grafico N° 1 del cuadro N° 3 de la Distribución y Frecuencia de porcentaje

Fuente: Barreto K, Martínez P. (2015)

En esta grafica se evidencia que el setenta y cinco por ciento (75%) de los empleados no están satisfechos con la atención que reciben del departamento de recursos humanos, mientras que el veinticinco por ciento (25%) indicó que si se encontraban satisfechos. Resultado que demuestra que los trabajadores se encuentran descontentos con la calidad de servicio del área.

Ítem N°2. ¿El retraso en el tiempo de respuesta a las solicitudes genera descontento?

Cuadro N °4

Distribución y Frecuencia de Porcentaje

Ítem N ° 2		
Alternativas	F	%
Si	18	90%
No	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Barreto K, Martínez P. (2015)

**Representación Gráfica de la distribución porcentual
respuestas del Ítem N°2**

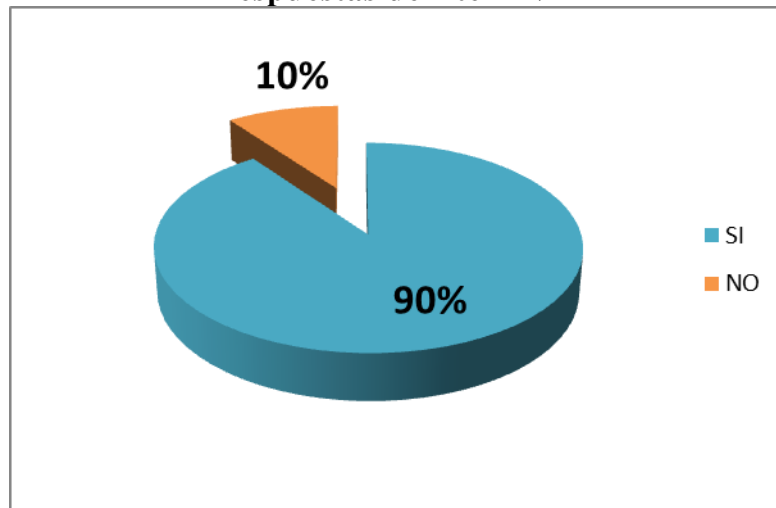


Grafico N° 2 del cuadro N° 4 de la Distribución y Frecuencia de porcentaje

Fuente: Barreto K, Martínez P. (2015)

La grafica arroja que el noventa por ciento (90%) de los trabajadores considera que el retraso que existe en el tiempo de respuesta a las solicitudes requeridas es causal de descontento en los trabajadores que reciben el servicio, mientras que el diez por ciento (10%) no considera que el tiempo de respuesta afecte su condición en el trabajo. Esto demuestra que los empleados se ven afectados al no recibir las solicitudes en el tiempo esperado.

Ítem N°3. ¿Cree usted que se hace el seguimiento adecuado a las solicitudes?

Cuadro N °5

Distribución y Frecuencia de Porcentaje

Ítem N ° 3		
Alternativas	F	%
Si	5	25%
No	15	75%
Total	20	100%

Fuente: Barreto K, Martínez P. (2015)

**Representación Gráfica de la distribución porcentual
respuestas del Ítem N°3**

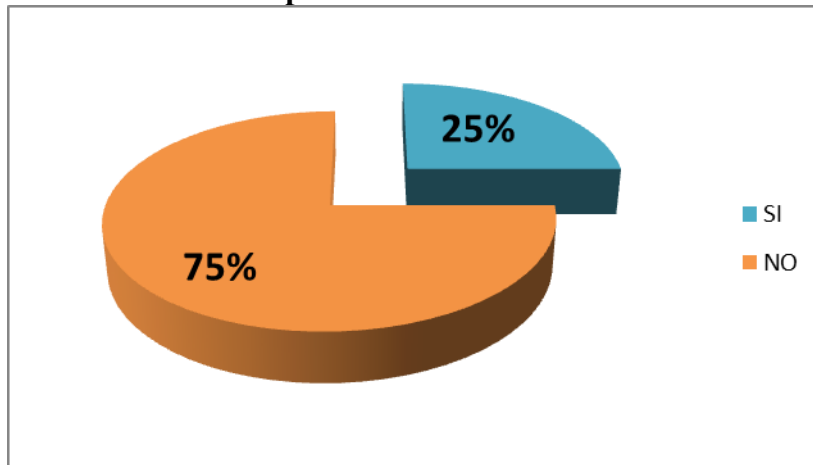


Grafico N° 3 del cuadro N°5 de la Distribución y Frecuencia de porcentaje

Fuente: Barreto K, Martínez P. (2015)

Se observa en el gráfico que un setenta y cinco por ciento (75%) de los trabajadores seleccionados para la aplicación de este ítem respondieron que no están de acuerdo con el seguimiento por parte del departamento para las solicitudes que se generan diariamente, mientras que solo el veinticinco por ciento (25%) cree que el seguimiento es el adecuado. Esto expresa que los trabajadores de una empresa distribuidora de alimentos tienen un alto índice de descontento generando desconfianza en el departamento estudiado.

Ítem N° 4. ¿Cree usted que el personal posee las competencias adecuadas?

Cuadro N °6

Distribución y Frecuencia de Porcentaje

Ítem N ° 4		
Alternativas	F	%
Si	3	15%
No	17	85%
Total	20	100%

Fuente: Barreto K, Martínez P. (2015)

**Representación Gráfica de la distribución porcentual
respuestas del Ítem N°4**

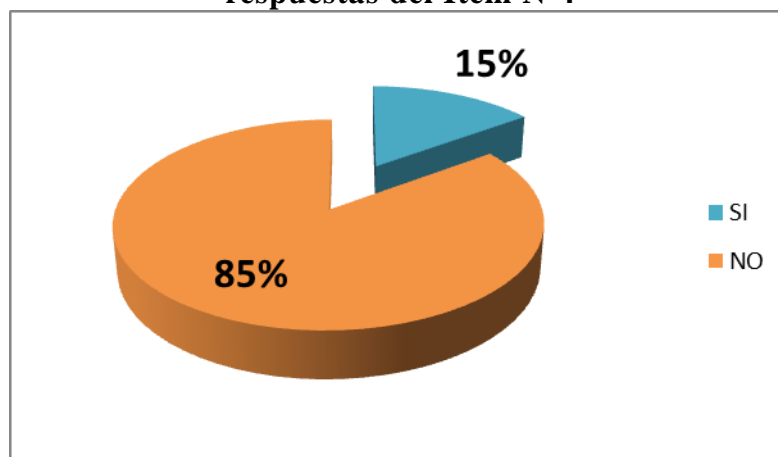


Gráfico N° 4 del cuadro N°6 de la Distribución y Frecuencia de porcentaje

Fuente: Barreto K, Martínez P. (2015)

De los resultados obtenidos en la gráfica, un ochenta y cinco por ciento (85%) cree que el personal del departamento de recursos humanos no posee las competencias adecuadas para el desempeño de sus labores en el área, mientras que solo el quince por ciento (15%) afirma que si poseen las competencias para el cumplimiento de su trabajo. Dato que demuestra que existen brechas a nivel de competencias en los analistas del departamento.

Ítem N° 5. ¿El retraso constante de las solicitudes se debe a la falta de competencias?

Cuadro N°7

Distribución y Frecuencia de Porcentaje

Ítem N° 5		
Alternativas	F	%
Si	16	80%
No	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Barreto K, Martínez P. (2015)

**Representación Gráfica de la distribución porcentual
respuestas del Ítem N°5**

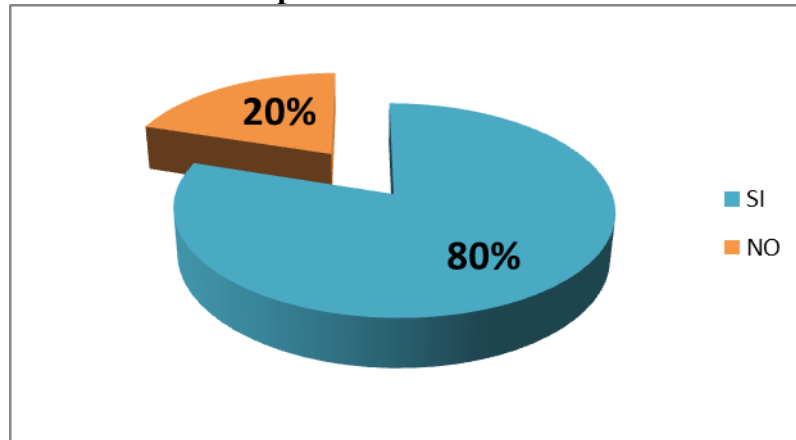


Gráfico N° 5 del cuadro N°7 de la Distribución y Frecuencia de porcentaje

Fuente: Barreto K, Martínez P. (2015)

En la gráfica se observa que el ochenta por ciento (80%) de los trabajadores respondió que el retraso constante que existe en las solicitudes, se debe a que los analistas no cuentan con las estrategias necesarias para dar respuesta a los clientes por la carencia de competencias que son necesarias para lograr los objetivos, mientras que el veinte por ciento (20%) no cree que la falta de competencia sea factor de retraso. Cabe destacar que es necesario poseer las competencias específicas para la optimización de los procesos de atención al cliente interno.

Ítem N° 6. ¿Considera usted, que los analistas del departamento están orientados a servir al cliente?

Cuadro N °8

Distribución y Frecuencia de Porcentaje

Ítem N ° 6		
Alternativas	F	%
Si	4	20%
No	16	80%
Total	20	100%

Fuente: Barreto K, Martínez P. (2015)

**Representación Gráfica de la distribución porcentual
respuestas del Ítem N°6**

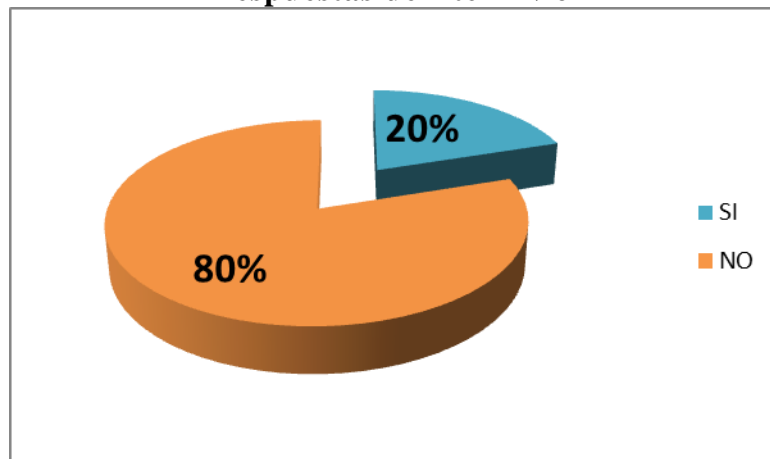


Grafico N° 6 del cuadro N°8 de la Distribución y Frecuencia de porcentaje

Fuente: Barreto K, Martínez P. (2015)

Se observa en el gráfico que un ochenta por ciento (80%) de los trabajadores seleccionados, respondieron que en el departamento de Gestión del Talento Humano no están orientados a servir al cliente por los constantes retrasos en los procesos, sin embargo, el veinte por ciento (20%) afirma que la orientación al cliente es la correcta. Se evidencia que la competencia debe ser reforzada en los que integran el departamento del caso de estudio.

Ítem N° 7. ¿La Operatividad del Departamento se ve afectada por la falta de personal en el área?

Cuadro N °9

Distribución y Frecuencia de Porcentaje

Ítem N ° 7		
Alternativas	F	%
Si	19	95%
No	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Barreto K, Martínez P. (2015)

**Representación Gráfica de la distribución porcentual
respuestas del Ítem N°6**

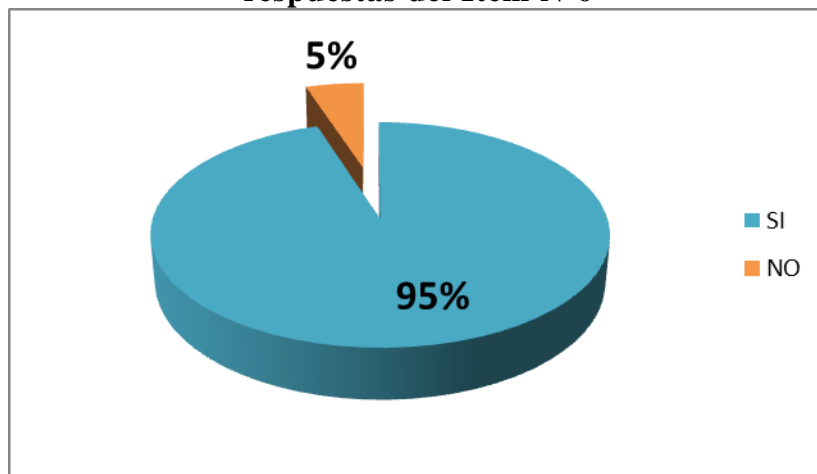


Gráfico N° 7 del cuadro N°9 de la Distribución y Frecuencia de porcentaje

Fuente: Barreto K, Martínez P. (2015)

En esta gráfica se puede apreciar que el noventa y cinco por ciento (95%) de los trabajadores afirma que la operatividad del departamento de recursos humanos se ve afectada por la falta de personal, mientras que el cinco por ciento (5%) no cree que la falta de personal afecte los procesos del departamento. Resultado que evidencia que es necesario incorporar más analistas que cubran las necesidades que actualmente aquejan al departamento por falta de talento humano para así contribuir al cumplimiento de objetivos.

Ítem N° 8. ¿Considera que tener un Modelo de Competencias hará más efectiva la gestión del Departamento?

Cuadro N°10

Distribución y Frecuencia de Porcentaje

Ítem N° 8		
Alternativas	F	%
Si	17	85%
No	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Barreto K, Martínez P. (2015)

Representación Gráfica de la distribución porcentual respuestas del Ítem N°8

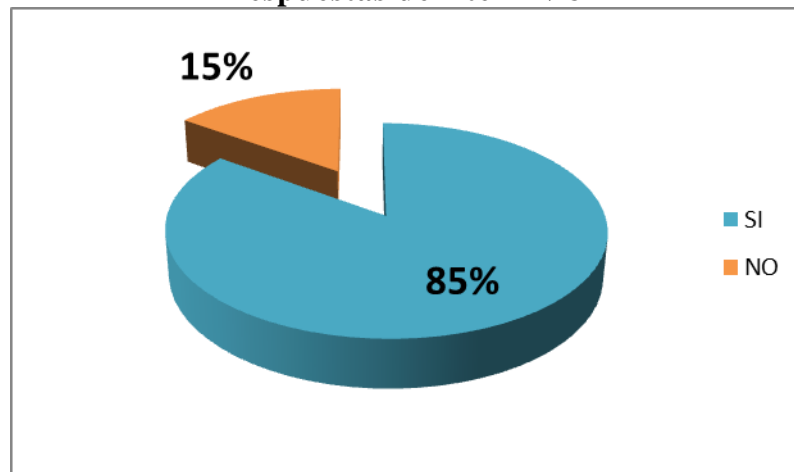


Grafico N°8 del cuadro N°10 de la Distribución y Frecuencia de porcentaje

Fuente: Barreto K, Martínez P. (2015)

Se observa en el gráfico que un ochenta y cinco por ciento (85%) de los trabajadores de la muestra seleccionada, afirmaron que un modelo de competencias haría más efectiva la gestión del departamento de Recursos Humanos, por otro lado, el quince por ciento (15%) cree que las estrategias que se empleaban a la fecha son las más adecuadas para el buen funcionamiento de los procesos. Datos que demuestran que un desarrollo de competencias en el personal es necesario para la

gestión adecuada no solamente del personal de gestión del talento humano, sino de todas las áreas en general.

En resumidas cuentas, el análisis precedente de los datos obtenidos, con la aplicación del instrumento a la muestra de estudio, que corresponde a veinte (20) trabajadores de las diferentes áreas de una empresa distribuidora de alimentos del estado Carabobo, se analiza que ciertas competencias son requeridas para el mejoramiento de atención al cliente interno de la organización, de donde, se desprenden las siguientes conclusiones para dar respuesta a los objetivos propuestos.

Se observó la percepción del entorno que tienen los empleados evidenciando la insatisfacción que existe por la calidad de servicio recibida por el área. Cabe considerar que se demostraron las causas por las cuales se generan los retrasos en la gestión del departamento generando descontento debido a los siguientes factores:

No se realiza el seguimiento adecuado a las solicitudes que son presentadas por los trabajadores, debido al volumen de trabajo que debe ser repartido entre las pocas personas que integran el departamento dejando en evidencia que la falta de personal afecta directamente al logro de los objetivos.

4.1.2. Fase II: Definición de las Competencias Requeridas por los Integrantes del Departamento de Gestión del Talento Humano

De la entrevista que le se aplicó al Gerente del departamento de Gestión de Talento Humano, se obtuvo lo siguiente:

Ítem 1. ¿Según su criterio, qué debe hacerse para mejorar la atención al cliente interno del departamento?

Expresa el entrevistado: la atención al cliente interno nace de dos factores fundamentales en el trabajador que son: *La motivación y las competencias*, adicional a esto también debe existir una valoración, remuneración y condiciones laborales adecuadas que sirvan para integrar al personal, sin dejar de lado que es necesario la constante realimentación entre clientes y trabajadores para con los procesos de atención, y así, garantizar un servicio de calidad. Para ello se pueden implementar:

- Talleres de motivación
- Modelos de competencias

De esta manera se puede delimitar cuales son las brechas que posee el personal a nivel de competencias.

Ítem 2. ¿En caso de tener un modelo de competencias, cuáles cree usted qué son necesarias para el buen funcionamiento de los procesos en el departamento?

El entrevistado acota sobre las cualidades y competencias que deben ser parte de un trabajador del departamento de Talento Humano de toda empresa, entre las cuales se encuentran:

- Planificación y Organización.
- Iniciativa.
- Orientación al cliente.
- Comunicación eficaz.
- Toma de decisiones.

Partiendo de este punto, se presenta a continuación el modelo basado en los requerimientos y necesidades identificadas por la empresa para el departamento de estudio. Es por ello que se llevara a cabo el diseño de un modelo de gestión por competencias que contribuya al mejoramiento de los procesos de atención al cliente interno en el departamento de recursos humanos de una empresa distribuidora de alimentos del estado Carabobo, a fin de dar cumplimiento a los objetivos propuestos por la organización en alineación con los valores de la empresa.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Introducción

En la actualidad, muchas organizaciones a nivel mundial se han visto en la necesidad de tener un constante y permanente adiestramiento y capacitación para los trabajadores. A raíz de esto surge la inquietud de adaptar competencias tanto genéricas como específicas a los diferentes cargos de una organización, las cuales estén orientadas a los objetivos y metas empresariales. Es por ello la elaboración de un modelo de gestión por competencias que ayude en la alineación de objetivos de un departamento en específico.

El presente trabajo de investigación se planteó con el fin de proponer un modelo de gestión por competencias para el departamento de Gestión de Talento Humano de una empresa distribuidora de alimentos, de esta manera se estableció presentar una propuesta enmarcada en el tercer objetivo específico de la investigación que corresponde a “Diseñar un modelo de gestión por competencias para el mejoramiento de los procesos de atención al cliente interno en el departamento de recursos humanos en una empresa distribuidora de alimentos del estado Carabobo”. Se usó como marco referencial toda la indagación previa planteada en el trabajo de investigación, así como también, partiendo de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los cuales permitieron conocer las causas de la falta de atención del personal del departamento con sus clientes, afianzándose de esta manera las preferencias y participación de los trabajadores a través de las opiniones, ideas e integración entre ellos.

5.2. Justificación

Una vez finalizada la investigación realizada a los trabajadores que conforman el departamento de gestión del talento humano de una empresa distribuidora de alimentos, se procedió a elaborar un modelo de competencias, esto debido a que es necesario para definir el rol que los trabajadores deben cumplir en los cargos y de esta manera ofrecer a la organización un buen funcionamiento mejorando el cumplimiento de los procedimientos y objetivos. El modelo de competencias propuesto, para el mejoramiento de los procesos en la atención del cliente interno, propiciara cambios de comportamientos en ellos, debido a que se trabajara con aspectos prácticos, con incidencias a nivel personal y de así desarrollar cambios inter e intrapersonales de los mismos, logrando incrementar los resultados, orientándose a brindar una oportuna atención al cliente; permitiendo el mejoramiento continuo en la ejecución de las tareas, integrando factores de valor como la comunicación, la participación activa, el compromiso y profesional oportuna.

A partir de la culminación del análisis estadístico, se obtuvieron resultados a través de los cuales se establecen determinaciones y conclusiones correspondientes al caso, de esta manera se ratifica la necesidad de la propuesta que aporta estrategias y herramientas para lograr que los trabajadores se sientan motivados y se den cuenta de la importancia de ofrecer un servicio de calidad por medio de un mejor desempeño y lograr la excelencia tratando de generar reflexión en sí mismo para que se pueda derivar la sensibilización e incentivar la conciencia.

5.3 Objetivo General

Orientar en cuanto a competencias a los trabajadores que conforman el departamento de Gestión del Talento Humano de una empresa Distribuidora de Alimentos y así mejorar la atención de sus clientes internos.

5.4 Objetivos Específicos

Desarrollar un diccionario de competencias que les permita a los trabajadores conocer las conductas asociadas a sus perfiles.

Establecer los grados de las competencias por cargos.

Manifestar oportunidades de mejora de las competencias en las conductas obtenidas, a través de sesiones de Feed-Backs.

Medir a través de evaluaciones de desempeño al personal del departamento los resultados alcanzados con la aplicación del modelo.

A continuación se presenta el diccionario de competencias de acuerdo a lo derivado de la aplicación del instrumento, así como también la asignación de los grados de competencias a cada cargo del departamento de Talento Humano.



MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS

PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las acciones, plazos, etapas y recursos requeridos para el logro de los objetivos

GRADOS

A	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control y realizar las medidas correctivas necesarias.
B	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, y de sus distintas etapas, en particular. Capacidad para diseñar e implantar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas necesarias.
C	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y especificar las acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, y de sus distintas etapas, en particular. Capacidad para diseñar e implantar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.

El grado "A" indica que la competencia está desarrollada a un nivel básico



MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS

INICIATIVA

Capacidad para emprender acciones, crear oportunidades actuar proactivamente, idear e implementar soluciones nuevas a problemáticas y/o procesos involucrados en las tareas habituales, sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.

GRADOS

A	Capacidad para actuar proactivamente y crear e implementar soluciones nuevas a problemas o situaciones relacionadas con sus tareas habituales. Capacidad para responder en la ejecución de sus tareas, con rapidez y eficacia ante los nuevos requerimientos, aprovechando las oportunidades del entorno.
B	Capacidad para actuar proactivamente e incentivar a proceder de igual forma a sus pares y/o colaboradores; crear e implementar soluciones nuevas a problemas o situaciones relacionadas con sus tareas habituales y los procesos de su equipo y área de trabajo. Capacidad para responder con rapidez y eficacia ante los nuevos requerimientos, aprovechando al máximo las oportunidades del entorno, y motivando a sus pares, colaboradores y área de trabajo para que también lo hagan.
C	Capacidad para actuar proactivamente e incentivar a proceder de igual forma a sus pares y/o colaboradores, área de trabajo, y dentro y fuera de la organización; crear e implementar soluciones nuevas a problemas o situaciones relacionadas con sus tareas habituales, los procesos de su equipo, área de trabajo, y la organización. Capacidad para responder con rapidez y eficacia ante los nuevos requerimientos, aprovechando al máximo las oportunidades del entorno, y motivando a sus pares, colaboradores y área de trabajo para que también lo hagan. Capacidad para constituirse en un ejemplo por su iniciativa para sus compañeros, pares, colaboradores, área de trabajo, y dentro y fuera de la organización.

El grado "A" indica que la competencia está desarrollada a un nivel básico



MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Capacidad de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir sus pedidos y expectativas, entendiendo las necesidades de los clientes y dando soluciones a sus problemas con el fin de mejorar su calidad de vida, teniendo en cuenta las variables de respeto calidad y excelencia.

GRADOS

A	Capacidad para anticiparse adecuadamente a las necesidades y expectativas, de sus clientes (internos o externos), para encontrar opciones y soluciones óptimas. Capacidad para adaptarse de manera flexible frente a los distintos requerimientos que se le presentan demostrando una dedicación permanente a los consumidores y servicio a los clientes, para lograr satisfacción.
B	Capacidad para comprender y anticiparse adecuadamente a las necesidades y expectativas de los clientes (internos o externos), para encontrar opciones y soluciones óptimas, promoviendo esta capacidad en su equipo y área de trabajo. Capacidad para adaptarse de manera flexible frente a los distintos requerimientos que se le presentan, demostrando una dedicación permanente y servicio a los clientes, para lograr satisfacción e incentivar a su equipo y área de trabajo para que también lo hagan.
C	Capacidad para comprender y anticiparse adecuadamente a las necesidades y expectativas de los clientes (internos o externos), para encontrar opciones y soluciones óptimas, promoviendo esta capacidad en su equipo y área de trabajo, y dentro y fuera de la organización. Capacidad para adaptarse de manera flexible frente a los distintos requerimientos que se le presentan, demostrando una dedicación permanente y servicio a los clientes, para lograr satisfacción e incentivar a su equipo y área de trabajo para que también lo hagan. Capacidad para constituirse en un ejemplo para sus compañeros, equipo área de trabajo y para la organización por su orientación a los clientes.

El grado "A" indica que la competencia está desarrollada a un nivel básico



MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS

COMUNICACIÓN EFICAZ

Capacidad de comunicar eficazmente ideas y conocimientos de manera clara y comprensible, adaptándose a las características del entorno, manteniendo canales de comunicación formales e informales.

GRADOS

A

Capacidad para transmitir ideas de manera clara y saber informar lo adecuado cuando corresponde. Capacidad para adaptar el estilo comunicacional para lograr un verdadero acercamiento con otras personas, y saber escuchar.

B

Capacidad para transmitir ideas de manera clara y saber cuándo y cómo informar acerca de cada asunto en particular. Capacidad para adaptar el estilo comunicacional para lograr un verdadero acercamiento con otras personas (en un dialogo personal o frente a una audiencia numerosa). Capacidad para saber escuchar y mantener canales de comunicación abiertos tanto a niveles superiores como inferiores.

C

Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales, que permitan transmitir ideas de manera clara y comprensible y saber cuándo y cómo informar acerca de cada asunto en particular. Capacidad para adaptar el estilo comunicacional, propio y de la organización en su conjunto, para lograr un verdadero acercamiento con otras personas (en un dialogo personal o frente a una audiencia numerosa). Capacidad para saber escuchar y mantener canales de comunicación abiertos tanto a niveles superiores como inferiores. Capacidad para constituirse en un referente en la organización y en el mercado en general por su comunicación eficaz.

El grado "A" indica que la competencia está desarrollada a un nivel básico



MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS

TOMA DE DECISIONES

Capacidad de elegir entre varias opciones para identificar y analizar los problemas considerando las variables para llegar a una solución.

GRADOS

A

Capacidad para seleccionar el mejor curso de acción, a través del análisis de la información disponible, considerando las limitaciones existentes (recursos limitados), con el propósito de lograr los objetivos fijados. Capacidad para identificar situaciones en condiciones de incertidumbre.

B

Capacidad para seleccionar el mejor curso de acción entre opciones diversas, a través del análisis de la información disponible y relaciones entre variables, considerando las limitaciones existentes (recursos limitados), con el propósito de alcanzar las metas organizacionales. Capacidad para identificar situaciones en condiciones, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes con el propósito de resolverlas de la manera más conveniente en situaciones de incertidumbre.

C

Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan seleccionar el mejor curso de acción entre opciones diversas, a través del análisis de la información disponible, relaciones causa-efecto y vinculaciones entre variables, considerando las limitaciones existentes (recursos limitados), con el propósito de alcanzar las metas organizacionales. Capacidad para promover en otros la habilidad de identificar situaciones en condiciones, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes con el propósito de resolverlas de la manera más conveniente en situaciones de incertidumbre. Capacidad para constituirse en un referente organizacional en la toma de decisiones.

El grado "A" indica que la competencia está desarrollada a un nivel básico

**MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS****CARGO: ANALISTA I RECURSOS HUMANOS**

Mantiene Relaciones Continuas con personal de todas las áreas de la empresa, Controla Tramites administrativos, calcula datos para órdenes de pago del personal interno, Maneja Equipo de Computación, cumple con los objetivos de la empresa.

COMPETENCIAS	GRADOS		
	A	B	C
Planificación y Organización		X	
Iniciativa	X		
Orientación al Cliente		X	
Comunicación Eficaz		X	
Toma de Decisiones	X		

**MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS****CARGO: ANALISTA II RECURSOS HUMANOS**

Planifica y Ejecuta la administración de cláusulas socioeconómicas de los convenios de trabajo, Realiza movimientos de personal, inducción de personal, liquidaciones, guardería, utilidades, Vacaciones, Asesora en el manejo de cálculo y pago de salarios.

COMPETENCIAS	GRADOS		
	A	B	C
Planificación y Organización			X
Iniciativa		X	
Orientación al Cliente		X	
Comunicación Eficaz		X	
Toma de Decisiones			X



MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS

CARGO: ANALISTA III RECURSOS HUMANOS

Asiste a reuniones con el sindicato, elabora indicadores de la gestión interna, administra medidas disciplinarias, Realiza seguimiento a las normas y políticas laborales de la empresa de acuerdo a lo que establece la ley, cumple con los objetivos de la organización.

COMPETENCIAS	GRADOS		
	A	B	C
Planificación y Organización			X
Iniciativa		X	
Orientación al Cliente			X
Comunicación Eficaz			X
Toma de Decisiones			X



MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS

CARGO: COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS

Supervisa al personal a su cargo, mantiene el orden en su equipo de trabajo, realiza informes de los objetivos cumplidos, autoriza movimientos de personal, autoriza la aprobación de convenciones colectiva, cumple con los objetivos de la organización

COMPETENCIAS	GRADOS		
	A	B	C
Planificación y Organización			X
Iniciativa			X
Orientación al Cliente			X
Comunicación Eficaz			X
Toma de Decisiones			X

CONCLUSIONES

Finalmente, la investigación evidenció, que las competencias permiten desarrollar las habilidades y destrezas que posee cada persona, en acción a los objetivos propuestos por la organización. Debido a esto, se asocia que el comportamiento y conocimiento de la actividad que se desarrolla, es necesario para lograr potenciar al talento humano y poder maximizar la eficacia y eficiencia de los trabajadores en el servicio que prestan. En vista de esto, se llegó a las siguientes conclusiones:

Existe insatisfacción en el servicio que presta el departamento de recursos humanos a los clientes internos, lo cual genera retraso en los procesos diarios.

No se realiza el seguimiento correspondiente a las solicitudes, dado a la falta de personal que existe en el área.

Existen brechas a nivel de competencias en los analistas del departamento.

Se aplicó una entrevista cerrada que logro identificar cuáles son las competencias que requiere el personal de recursos humanos para el mejoramiento de su desempeño en la atención al cliente interno, por lo tanto como resultado, se identificó que la planificación y organización, la iniciativa, la orientación al cliente, la comunicación eficaz y la toma de decisiones son los atributos de los que adolece el departamento del talento humano.

La gestión por competencias es un modelo que permite evaluar cuáles son esas cualidades específicas que deben tener los empleados para su crecimiento profesional, es por eso que esta herramienta nos permite reconocer cuales son los desafíos presentes que guardan relación con el buen desempeño de las tareas propuestas. Debido a esto, se elaboró dicho modelo al departamento de recursos humanos de una

empresa distribuidora de alimentos del estado Carabobo, en análisis a las competencias que se identificaron en la entrevista realizada al gerente del área.

RECOMENDACIONES

Potenciar y desarrollar al talento humano a través de talleres que refuercen la competencia de orientación al cliente.

Establecer auditorias semanales que permitan conocer el estatus de las solicitudes en proceso para así priorizar y dar respuesta de manera oportuna.

Realizar un proceso de reclutamiento y selección que permita incorporar a profesionales capacitados en el área, que aporten en dar respuesta a la demanda de trabajo presente dentro de la organización, sirviendo de apoyo a los demás miembros del departamento dentro de su gestión.

Detectar las necesidades de capacitación que existe en el personal a través del modelo de competencias para evidenciar las brechas presentes del bajo desempeño que se presenta en el área.

Implementar el modelo de gestión por competencias permitirá que el personal garantice el adecuado servicio a sus clientes internos, dando seguridad y confianza a los trabajadores en que se le dará respuesta a sus necesidades. En este sentido logrando así aumentar el rendimiento y compromiso de los integrantes del área.

REFERENCIAS

Impresas

Abdú, Hernando (1998) **“Serie Mc Graw – Hill, Servicio al cliente”** Editorial Mc Graw Hill, Colombia.

Alles, M. (2006). **“Gestion por competencias: el diccionario”**. 2da edición. Buenos Aires. Granica

Alles, M. (2011). **“Desarrollo del Talento Humano”** (2da. Ed). Buenos Aires. Granica.

Arias, F. (1996). **“El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración”** (Ed. Episteme), Caracas.

Arias, F. (2006). **“El Proyecto de Investigación, introducción a la metodología científica”**. Edt. Episteme, C.A. 5ª edición. Caracas – Venezuela.

Arguinzones y Amador (2013), **“Manual de Evaluación de Desempeño Basado en Competencias en la Empresa Súper Autos Carabobo C.A”** Trabajo no publicado de la Universidad José Antonio Páez

Balestrini, M (1998), **“Como se elabora un proyecto de investigación”**. 2da edición Caracas: BL Consultores.

Bavaresco (2006) **“Proceso metodológico en la investigación (Como hacer un diseño de Investigación)”**, Ediluz. Maracaibo, Venezuela.

Chiavenatto, J (2000) **“Administración de Recursos Humanos”** (5ta, Ed.) Caracas, Venezuela: Nomos, S.A

Dessler, Gary (1991). **“Administración de Personal”**. Editorial Prentice Hall. México.

Hurtado De Barrera (2008), **“Metodología de la Investigación Holística”**, Fundacite, Anzoátegui - Sypal. Caracas

Fernández, Hernández y Baptista (1998) **“Metodología de la Investigación”** México: McGraw Hill.

Fernández y Sánchez (2020), **“Propuesta de un Plan de Capacitación Dirigido a Mejorar las Competencias del Personal que Labora en el Área**

Administrativa de la Empresa Distribuidora Nosvi C.A". Trabajo no publicado de la Universidad de Carabobo.

Gómez, J (1997), **"Mapa de competencias: estrategias para el recurso humano"**. Clase empresarial 54.

Gómez, Serna H (2006), **"Gerencia Estratégica"** 10ma Edición. Bogotá, Colombia

Kerlinger (2002), **"Investigación del comportamiento: métodos de investigación en las ciencias sociales"**. (4ta Ed.) New York: McGraw-Hill

Levy-Leboyer, C. (2002). **"Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas"**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Mitrani, Murray y Suárez de Puga (1992) **"Las Competencias Clave para una Gestión Integrada de Recursos Humanos"** Ediciones Deusto. España.

Morles (1994) **"Planteamiento y Análisis de Investigaciones"** (8° Ed). Caracas El Dorado.

Mudler, M. (2007) **"Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente"**. Revista Europea de Formación Empresarial (Universidad de Wageningen), 40, 5 - 24.

Sabino, Carlos (2002). **"El proceso de investigación"**. Editorial Panapo de Venezuela.

Santos, J. (2001). **"El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales"**. Boletín de Estudios Económicos

Sherman, Arthur y G.B (1999) **"Administración de Recursos Humanos"**. Editorial Mac Graw Hill. México.

Spencer y Spencer (1993) **"Competencias en el trabajo"**. USA

Electrónicas

Acosta y Maury (2010), **"Propuesta Metodológica para el diseño de un Modelo de Competencias un Enfoque Estratégico, caso: empresa de Consultoría"**

de Ingeniería” Disponible en <http://sisbiv.bnv.gob.ve/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=477059>

Benítez y González (2011), **“Modelo de Gestión por Competencias Empresa J.J. Sport C.A Cumana, Edo. Sucre”**. Disponible en <http://ri.bib.udo.edu.ve/handle/123456789/1991>

Mertens (mencionado en Páez 2006) **“Revista Científica de Pensamiento y Gestión”** Disponible en <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/4900/3880>

Sampieri (2006), **“Recolección de Datos Cuantitativos”** disponible en <http://www.buenastareas.com/materias/recolecci%C3%B3n-de-datos-cuantitativos-hernandez-sampieri/0>.

Sosa (2006). **“Administración por calidad: un modelo de calidad total para las empresas”** Disponible en <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/3201-08-02007.pdf>

Tolosa, Z (2013), **“Diseño e Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en Bingos y Casinos de Santander S.A”**. Disponible en <http://repository.upb.edu.co:8080/jspui/handle/123456789/1321>

ANEXOS

ANEXO 1



República Bolivariana de Venezuela
Universidad José Antonio Páez
Facultad de Ciencias Sociales
Carrera Relaciones Industriales

Instrumento de Recolección de Datos

Estimado trabajador:

Nos dirigimos a ustedes, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para desarrollar a continuación el cuestionario que se le hace entrega, el cual tiene como finalidad académica la recolección de datos derivada del mismo, el mismo, forma parte de un estudio que se efectuara para obtener resultados de la investigación el cual tiene por título: **“Modelo de Gestión por Competencias para el mejoramiento de los procesos de atención al cliente interno en el departamento de Recursos Humanos de una empresa Distribuidora de Alimentos del Estado Carabobo”**.

Se agradece de antemano:

- Leer cuidadosamente los 5 Ítems expuestos.
- En caso de cualquier duda debe aclarar con el investigador.
- Seleccionar la casilla de su preferencia.
- El cuestionario debe responderse de forma estrictamente individual.

ANEXO 1



CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE INTERNO DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS DEL ESTADO CARABOBO

NRO	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
1	¿Se siente usted satisfecho con la atención que recibe del departamento?	SI	NO
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿El retraso en el tiempo de respuesta a las solicitudes genera descontento?	SI	NO
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Cree usted que se hace el seguimiento adecuado a las solicitudes?	SI	NO
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Cree usted que el personal posee las competencias adecuadas?	SI	NO
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿El retraso constante de las solicitudes se debe a la falta de competencias?	SI	NO
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Considera que los analistas del departamento están orientados a servir al cliente?	SI	NO
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Cree que la Operatividad del Departamento se ve afectada por la falta de personal en el área?	SI	NO
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Considera que tener un Modelo de Competencias hará más efectiva la gestión del Departamento?	SI	NO
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO 2



República Bolivariana de Venezuela
Universidad José Antonio Páez
Facultad de Ciencias Sociales
Carrera Relaciones Industriales

Instrumento de Recolección de Datos

Entrevista Técnica aplicada a un Gerente de Área para Diagnosticar las competencias a desarrollar en el departamento.

Ítem 1. ¿Según su criterio, qué debe hacerse para mejorar la atención al cliente interno del departamento?

Ítem 2. ¿En caso de tener un modelo de competencias, cuáles cree usted que son necesarias para el buen funcionamiento de los procesos en el departamento?