



UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

“PROPUESTA METODOLÓGICA BASADA EN EL MODELO SERVQUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MECANISMOS DE ATENCIÓN DE INQUIETUDES PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA ETESAL”.

INTEGRANTES:

MERCEDES ROSIBEL ELÍAS

ALEJANDRA MARIELOS HERNÁNDEZ

DIEGO ENRIQUE MARTÍNEZ

SAN SALVADOR, 15 DE DICIEMBRE DE 2020

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. LA NECESIDAD DE INNOVAR (el bien, servicio o proceso):	4
ESTADO ANTERIOR (DEL BIEN, SERVICIO O PROCESO)	4
HISTORIA DE ETESAL	4
FUNCIÓN PRINCIPAL DE LA EMPRESA	7
MARCO DE LA EMPRESA	7
A. ESTADO ACTUAL	8
OBJETIVO GENERAL DEL DIAGNÓSTICO	8
METODOS DE INVESTIGACION	9
TECNICAS E INSTRUMENTOS	9
ESTRATEGIA DE MUESTREO CONDUCTA	10
RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	11
JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE CAMBIO	20
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (MARCO TEÓRICO)	26
1. CONDICIONES LABORALES	29
2. SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	38
3. EL CLIENTE INTERNO COMO SOCIO ESTRATÉGICO	48
4. SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y CALIDAD DEL SERVICIO	50
MECANISMO DE ATENCIÓN DE QUEJAS	57
COMUNICACIÓN	62
MODELO SERVQUAL	70
NORMATIVA LEGAL	79
CAPITULO II. IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN	118
A. OBJETIVOS	118
GENERAL	118
ESPECIFICOS	118
B. DISEÑO DE LA INNOVACIÓN	119
FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	120
C. METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS	124

FASE DE INVESTIGACIÓN PARA EL DISEÑO DE LA PROPUESTA	124
D. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN.	125
E. MONITOREO Y EVALUACIÓN.	134
F. RECURSOS Y PRESUPUESTO.	136
CAPÍTULO III RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN	137
RESULTADOS ESPERADOS.	137
INDICADORES DE EVALUACIÓN (KPIS)	139
PLAN DE SOCIALIZACIÓN.	141
MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN DE INQUIETUDES Y RECLAMOS	143
FORMULARIO DE CONTROL INTERNO Y ACTUALIZACIÓN.	143
ORGANIGRAMA	146
NIVELES JERÁRQUICOS.	146
OBJETIVO GENERAL.	147
PROPÓSITO.	148
ALCANCE.	148
RESPONSABLES.	149
PRINCIPIOS DE APLICABILIDAD	149
NORMATIVA LEGAL	151
METODOLOGÍA.	152
PROCESO DE DIVULGACIÓN.	153
CAPACITACIÓN.	154
DESTINATARIOS.	155
MODALIDAD VIRTUAL.	155
OBJETIVO.	155
FINALIDAD.	155
CONTENIDOS.	156
MÓDULO I.	156
MÓDULO II.	156
MÓDULO III.	157
PROCESO DEL MECANISMO INTERNO.	157
FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MECANISMO.	158
FLUJOGRAMA ESPECÍFICO DEL PROCESO	159

ESPECIFICACIONES DE LOS PASOS DEL PROCESO.	160
SISTEMA DE GESTIÓN DE INQUIETUDES.	177
Base de datos RRHH_ETESAL (archivo .xslm) y solicitud de inquietudes.	177
POLÍTICAS INTERNAS PARA EL PROCESO.	207
MONITOREO.	209
INFORMACIÓN ESTADÍSTICA.	210
INDICADORES DE EVALUACIÓN (KPIS)	211
CONCEPTUALIZACIÓN	213
ANEXOS	219
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	223
BIBLIOGRAFÍA	234

INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo, el mundo empresarial ha experimentado diversos cambios para alcanzar mayores niveles de competitividad en el mercado, uno de ellos es la innovación organizacional, tanto como en procesos de servicio como de su calidad. La necesidad de innovar en las empresas se ha convertido en una necesidad creciente; exigiendo la incorporación de nuevas prácticas y de cambios disruptivos que contribuyan a obtener mejores resultados

Un ejemplo de esta tendencia se observa en el rubro de atención en las condiciones de bienestar de los empleados mediante mecanismos de atención. El bienestar laboral es un término integral que incluye varios servicios, beneficios e instalaciones que se ofrecen a los empleados y está relacionado específicamente con el buen funcionamiento de la empresa. Diseñar una metodología de atención para las condiciones de bienestar en una empresa, cualquiera que sea la actividad que realiza, es de mucha importancia para mejorar sus procesos de comunicación interna con el personal que labora para la organización. La comunicación efectiva en las empresas es la clave principal para evitar consecuencia críticas o problemas que afecten, tanto a la organización como al empleado, por lo que se vuelve necesario, en primer lugar, desarrollar mecanismos que contribuyan a que los empleados puedan expresar o presentar una necesidad y; en segundo lugar, la empresa cuente con un medio que le permita brindar una solución y ayudar al personal en caso de requerirse.

Los mecanismos que están orientados a facilitar la resolución de necesidades y las condiciones de bienestar de los empleados generan impactos potenciales de cambios; es por ello que la presente investigación está diseñada y orientada a elaborar una “**PROPUESTA**

METODOLÓGICA BASADA EN EL MODELO SERVQUAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MECANISMOS DE ATENCIÓN DE CONDICIONES DE BIENESTAR PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA ETESAL”, que facilite la comunicación entre las jefaturas, con la creación de una instancia que canalice las necesidades en la organización entre empleados, jefaturas y con otras dependencias para proporcionar soluciones a los problemas expuestos.

El trabajo de investigación está estructurado por diversos capítulos; los cuales se describen a continuación:

El capítulo I desarrolla el diagnóstico y factibilidad, donde se abordan los temas que son relevantes para la investigación, posteriormente se describen los aspectos generales de la empresa ETESAL y, finalmente, se identifican los problemas asociados, las necesidades y su impacto en la organización. Todos los insumos anteriores, permitieron diagnosticar, seleccionar, clasificar y elegir el problema central a que da solución la propuesta de innovación.

El Capítulo II presenta la propuesta de innovación para implementar el mecanismos de atención de condiciones de bienestar para los empleados de la empresa ETESAL, con el fin de lograr una canalización de información entre las jefaturas y los empleados, el cual permite identificar: los pasos del diseño de la innovación, la metodología y estrategias, la organización para ejecutar la propuesta, el monitoreo o evaluación del proyecto para ejecutar los controles, finalizando con los recursos, el presupuesto que se requiere para su implementación y los costes de su ejecución.

El capítulo III corresponde a los resultados que se tendrán a corto, mediano y largo plazo del mecanismo de atención de quejas, así como el plan de socialización a través del cual se comunica todo el proceso de la propuesta a los actores claves.

El Capítulo IV se expondrán las principales conclusiones que se derivan del análisis de los datos obtenidos en la investigación, mediante una síntesis de lo que se puede interpretar de los datos, así mismo se describen las posibles sugerencias que se orienten a ofrecer soluciones efectivas según los resultados obtenidos.

CAPITULO I. LA NECESIDAD DE INNOVAR (el bien, servicio o proceso):

ESTADO ANTERIOR (DEL BIEN, SERVICIO O PROCESO)

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

HISTORIA DE ETESAL

La Empresa Transmisora de El Salvador S.A. DE C.V. (ETESAL) inició operaciones el 1 de octubre de 1999. Tiene como función principal el mantenimiento y la expansión del sistema de transmisión de energía eléctrica, de manera oportuna y efectiva, para garantizar la continuidad del suministro eléctrico en El Salvador. ETESAL es un participante estratégico en el Mercado Mayorista de Electricidad de El Salvador, haciendo posible las transacciones de energía eléctrica, nacionales y regionales, entre los diferentes agentes conectados a su red de transmisión.

A partir del año 2001, ETESAL es una organización certificada bajo la norma internacional de calidad ISO 9001:2000; la cual garantiza la eficacia de los mantenimientos preventivos y necesarios para el sistema de transmisión o el transporte de la energía eléctrica de El Salvador y el mercador regional.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE ETESAL

La estructura organizativa de ETESAL mantiene en su estructura jerárquica al presidente, seguido en autoridad por el Gerente General. Bajo este cargo se colocan 5 gerencias: administrativa, financiera, operaciones, proyectos y gerencia legal. La Gerencia Administrativa aloja al departamento administrativo bajo su estructura. La financiera, por su parte, al departamento financiero. En cambio, la Gerencia de Proyectos incluye 4 unidades:

implementación de equipos mayores, Operación de Transmisión, al Departamento de mantenimiento y al de Telecomunicaciones y Control.

La cuarta gerencia es responsable de dar lineamientos a la Unidad de Líneas y la de Subestaciones. Finalmente, la Gerencia Legal incluye el área Jurídica y el Área de Servidumbres.

Dentro de esta estructura organizativa se encuentra el Área de Recursos Humanos, principal unidad de análisis de este diagnóstico.

Ilustración 1: Organigrama de ETESAL



Fuente: imagen realizada por jefatura administrativa 2016

ESTRUCTURA JERÁRQUICA

El funcionamiento se basa en 3 estructuras verticales que dinamizan o están involucradas directamente en los procesos de toma de decisiones, gestión del recurso humano y, en un plano transversal, encargarse de procesos de comunicación de la organización. La ilustración 2 muestra este nivel de jerarquía.

La función principal del Nivel de Directivo es la de validar los proyectos que se van a ejecutar en el periodo establecido, así como la aprobación de decisiones que correspondan a aspectos administrativos. El nivel gerencial se encarga de aprobar y ejecutar los planes estratégicos que cada área le presenta para un periodo determinado. Finalmente, en el Nivel Intermedio se encuentran las Jefaturas y Coordinaciones y su propósito es el de planificar y presentar a la Gerencia las estrategias de gestión administrativa y operativas que se ejecutaran en un periodo determinado.

Dentro de la Gerencia Administrativa, en el nivel intermedio, se encuentra Recursos Humanos, el cual es uno de los actores clave para la propuesta; debido a que es el responsable de implementar procesos de comunicación fluida tanto con los empleados como con las demás Jefaturas y Gerencias.

Ilustración 2: Niveles jerárquicos de ETESAL



Fuente: imagen realizada por estudiantes

FUNCIÓN PRINCIPAL DE LA EMPRESA

La empresa tiene como función principal el mantenimiento y la expansión del sistema de transmisión de energía eléctrica, de manera oportuna y efectiva, para garantizar la continuidad del suministro eléctrico en El Salvador.

MARCO DE LA EMPRESA

MISIÓN

Mantener y expandir la red de transmisión de Energía Eléctrica eficiente y segura, para apoyar el desarrollo de El Salvador y el mercador regional.

VISIÓN

Ser una empresa de vanguardia en la transmisión de Energía Eléctrica de El Salvador

VALORES

- Cultura
- Integridad
- Prosperidad
- Justicia
- Servicio
- Respeto al medio ambiente
- Pasión
- Trabajo en equipo

A. ESTADO ACTUAL

Para conocer de manera interna a la Empresa ETESAL, organización semiautónoma, se condujo un diagnóstico dirigido a identificar los principales problemas de la organización con el propósito de obtener insumos a partir de su estructura y procesos internos para diseñar acciones y alternativas de solución.

OBJETIVO GENERAL DEL DIAGNÓSTICO

Conocer la situación actual de la Empresa ETESAL analizando los principales problemas y factores internos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Identificar la situación actual de la empresa con actores claves.
- Analizar las problemáticas detectadas en la organización y los factores internos.
- Priorizar los problemas existentes según jerarquización organizacional con teorías necesarias que permitan fundamentar dicho diagnóstico.

METODOS DE INVESTIGACION

La metodología utilizada para la conducción del diagnóstico es cualitativa, primordialmente, puesto que permite analizar situaciones particulares mediante un estudio individual de los hechos que formulan conclusiones generales, lo cual contribuye al descubrimiento de temas generalizados y teorías que parten de la observación específica y sistemática de la realidad. En este sentido, el estudio será de carácter descriptivo porque se analiza y describe como es y la forma en que se manifiesta un fenómeno, detallando y explicando todos sus componentes.

Entre las fuentes de información se incluyen las primarias y secundarias. Las primeras son útiles para la producción de datos propios que permitan la contextualización y conocimiento de la comunicación interna de la institución. Entre las fuentes primarias de este diagnóstico se encuentran los datos de las entrevistas y la observación. Las fuentes secundarias incluyen tesis, libros, revistas de tendencias, páginas web y artículos que contribuyan a sustentar la teoría de la investigación.

TECNICAS E INSTRUMENTOS

- **TÉCNICA DE OBSERVACIÓN DIRECTA:** dicha técnica fue seleccionada como fuente primordial para la investigación debido a que es el método de recolección de datos que permite observar el objeto de estudio de forma directa, es decir registrar, estudiar y evaluar a través de la experiencia que se tiene a diario y con exactitud las situaciones que se dan dentro de la organización y su contexto como tal.

Piovani (2018) define la observación como “el modo de establecer algún contacto empírico con los sujetos/objetos/situaciones de interés a fines de descripción, explicación o comprensión” (Pág. 167) fue alimentada por situaciones de la vida cotidiana que enfrenta la empresa, comentarios escuchados por los colaboradores es de esta y el contexto particular que involucra la comunicación interna de ETESAL.

- **ENTREVISTA SEMI - ESTRUCTURADA:** implica una conversación en la que el entrevistador no sigue estrictamente una lista formal de preguntas; se realizan interrogaciones abiertas, lo que permitirá un dialogo con el entrevistado de manera más amplia; con el fin de recopilar datos que permitan desarrollar de forma efectiva la investigación.
- La técnica de entrevista fue implementada con el propósito de conocer las perspectivas y puntos de vista de dos miembros de la estructura intermedia de la institución: el Gerente General, la Coordinadora del Área de Recursos Humanos y el representante del Sindicato. En este sentido, entendemos por entrevista a
“una forma especial de conversación entre dos personas (...), dirigida y registrada por el investigador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional continuo y con cierta línea argumental por parte del entrevistado, acerca de un tema de interés definido en el marco de la investigación” (Piovani J. I., 2018, pág. 267)

ESTRATEGIA DE MUESTREO CONDUCTA.

En este apartado se realizaron tres entrevistas dirigidas:

1. Gerente General
2. Coordinadora de Recursos Humanos
3. Representante del Sindicato

Así, como un elemento importante para fundamentar la investigación; el cual es la observación directa de un colaborador de la Empresa con Cargo de Analista Administrativo.

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.

El diagnóstico realizado reveló cuatro problemáticas en la empresa ETESAL:

- Ausencia de organización en diversos procesos
- Deficiente comunicación entre jefaturas y sindicatos
- Problemas de liderazgo
- Falta de atención al cliente interno o maltrato al cliente interno.

Todos estos problemas desembocan en una situación clave que afecta el desempeño de la organización en sus flujos de información descendentes: la falta de comunicación y el trato interno con los trabajadores. Todo lo anterior se ve reflejado en conflictos con el sindicato - instancia que demanda soluciones integrales ante diversas necesidades que no han sido solventadas por falta de una metodología que priorice la atención de todos los requerimientos e insatisfacciones del sindicato y el trato al personal-. A continuación, se presentan los resultados del diagnóstico, distribuidos en las problemáticas, en detalle.

AUSENCIA DE ORGANIZACIÓN EN DIVERSOS PROCESOS.

Los resultados de la observación revelaron que el área de Recursos Humanos no cuenta con métodos, procedimientos y manuales específicos, que le permitan establecer una

comunicación eficaz con el empleado, debido a que el departamento como tal, no cuenta con una estructura organizacional adecuada.

Por lo tanto, dicha área solo se encarga del pago de planillas según lo pactado en el contrato colectivo de trabajo. Otra ausencia que aqueja el área de RRHH, con respecto a la comunicación con los empleados, es que no cuenta con un protocolo de inducción informativa hacia el personal de nuevo ingreso y esto no permite dar a conocer las prestaciones y beneficios institucionales a los cuales ellos tienen derecho.

La entrevista con el Gerente General permitió conocer la situación actual de ETESAL, donde se identificó que el área de recursos humanos no supe las necesidades que demanda el colaborador, por falta de herramientas y métodos de gestión y, además, porque no cuenta con un área de relaciones laborales, que le permita resolver las inquietudes laborales de sus empleados, por tal razón, no se alcanza los objetivos propuestos por la empresa. El gerente señaló que el área de recursos humano no se encuentra debidamente estructurado ni con procedimientos que le permita poder implementar nuevas estrategias y se encarga netamente de realizar los pagos correspondientes en planillas.

Así mismo enfatizó que la empresa no tiene una buena comunicación con las jefaturas y encargados de áreas, es decir no existen procesos definidos informativos que no generen desinformación, en muchas ocasiones se toman decisiones y los puntos de acuerdo no son transmitidos a las demás áreas, lo cual genera confusión entre los colaboradores de la empresa.

Como segundo aspecto, el gerente añadió que la relación con el área de recursos humanos, en cierta medida es confusa debido a que el departamento como tal está muy limitado en sus funciones administrativas, el área, como tal, no es tomada en cuenta por la falta de protagonismo y por falta de involucramiento en los procesos, lo cual es resultado de

una mala comunicación y organización. En la mayoría de las ocasiones los gerentes omiten información que es primordial para el área y colaboradores que permitan tener claridad en la ejecución de las actividades y responsabilidades del empleado dentro de la empresa.

La empresa tiene una jerarquización establecida, desde presidencia, gerencia y las áreas, sin embargo, no existe una integración idónea para transmitir información relevante a las áreas y colaboradores, generando inconvenientes en la ejecución de las responsabilidades que demanda el puesto. Además, indicó que es importante que la empresa comience a establecer relaciones laborales idóneas con todo el personal y las demás áreas, ejecutar procesos administrativos que contribuyan a que el empleado tenga claro las condiciones laborales de la empresa para evitar la desinformación y conflictos.

La entrevista con el Representante del sindicato permitió conocer la situación actual de la empresa, en la cual se pudo detectar que desde que la empresa se fundó el área de recursos humanos solo se encarga de hacer valer que los empleados obtengan sus prestaciones de ley y algunos beneficios que la empresa otorga como incentivos al personal. Sin embargo, la empresa no cuenta con un área de relaciones laborales para atender las necesidades que los empleados demandan. Así mismo, tampoco cuenta con procedimientos adecuados para llevar a cabo una comunicación eficiente entre jefaturas y subalternos lo que provoca que no existan relaciones dinámicas que contribuyan a incrementar el rendimiento.

El representante del sindicato además manifestó que las relaciones que se tienen con el área de recursos humanos no son las más idóneas debido a que la jefatura del área omite información que puede servir para ayudar al empleado a que se cumpla con lo establecido en el contrato colectivo de trabajo. Recalcó que, el Área de Recursos Humanos, como tal, no se

apega a procedimientos que le puedan dar información verídica al empleado y ejecutar procesos que contribuyan a que el trabajador pueda desempeñar sus funciones de acuerdo con lo establecido con su puesto de trabajo. El gran problema radica que el departamento no se encuentra estructurado por lo que carece de los procedimientos específicos que se adapten a las necesidades de los empleados, tales como lo son normas de control interno, evaluaciones de desempeño, capacitaciones, formación e inducción, manual de funciones o descriptores de puestos actualizados.

DEFICIENTE COMUNICACIÓN ENTRE JEFATURAS Y SINDICATOS

Los resultados de la observación demuestran que, una de las mayores dificultades que se tiene en la empresa al momento de transmitir cierta información importante, es la ausencia de una comunicación ordenada y objetiva. Es decir, el manejo minucioso con el que se debería tratar la información no es el adecuado y esto genera cierta desinformación entre los empleados, debido a que los canales de comunicación entre las diferentes jefaturas no fluyen de la manera jerárquica correcta y para poder así solucionar conflictos o situaciones laborales que sean de beneficio para los empleados.

El problema anterior radica en que hay jefaturas intermedias que omiten informar de manera inicial al departamento de RRHH dichas situaciones y, por tal motivo, no se canaliza la información con las jefaturas pertinentes e inmediatas de manera correcta y esta información llega de forma directa a la presidencia de la empresa. Es importante establecer que tampoco se cuenta con canales directos de comunicación óptimos hacia los colaboradores, ya que en algunas ocasiones la información se brinda de manera muy general o en áreas comunes y esto provoca que dicha información no sea clara o no llegue a su destinatario.

La entrevista realizada a la coordinadora del área de Recursos Humanos se dividió en tres partes, la primera en conocimiento de la empresa y su área, la cual indica que el área de recursos humanos existe desde el año 1998 que es el año que ETESAL empieza a operar en el país con la transmisión de energía eléctrica, teniendo la única función de realizar pagos de salarios y prestaciones adicionales a los de la ley, sin embargo, hasta la fecha, dicha área no cuenta con una estructura organizativa que le permita estar mejor organizada y poder implementar nuevas metodologías que le permitan estar más cerca del empleado.

En dicha entrevista, la coordinadora también manifiesta que los empleados se encuentran organizados sindicalmente y las relaciones entre el área de RRHH y el sindicato son confusas, debido a que el área trata de cumplir al 100% solamente con lo establecido en el contrato colectivo de trabajo mas no a darle resolución a las necesidades demandadas de condiciones laborales existentes.

Cabe mencionar que, el área de recursos humanos no cuenta con un área de relaciones laborales que le permita poder atender y resolver las necesidades que el empleado pueda requerir en un momento dado, y esto debido a que no se cuentan con métodos para evaluar el desempeño del colaborador, no existen manuales de funciones actualizados, ni planes de capacitación que le permita al empleado poder adquirir nuevos conocimientos, crecer profesionalmente y ponerlos en práctica en su área de trabajo.

La entrevista también reveló que el área de recursos humano no se encuentra debidamente estructurada ni cuenta con procedimientos que le permitan implementar nuevas estrategias que sean de beneficio para los empleados, esto debido a que la empresa perdió la certificación ISO 9000 -se apegaban a procedimientos establecidos y que era de mucha importancia para que dicha área pudiera implementar nuevas estrategias que le permitiera

estar más cerca del empleado y crear beneficios para que estos desempeñaran sus funciones apegadas a dicha norma de calidad-

El Gerente General, por su parte, informó que, al omitir información desde la gerencia a las demás áreas, se pierde el medio o el canal por a través del cual debería transmitirse tanto la información como los puntos importantes dentro de la organización. El Gerente expresó que, si los mensajes no llegaban a los receptores a tiempo en este caso los empleados o las diferentes áreas y no se envían los suficientes mensajes de información en temas institucionales, surgen los problemas, los malentendidos y la confusión de las funciones.

En este apartado se identificó que la falta de comunicación y el trabajo en equipo, genera que la empresa no pueda dar orientaciones y directrices claras a sus colaboradores y coordinadores de área. La falta de comunicación como tal en la empresa genera desinformación desde cualquier punto de vista, y el hecho de que un empleado trabaje desinformado provoca desconocimiento de dónde se producen los fallos o quiénes los generan, haciendo así que estallen los conflictos organizacionales o se den inquietudes.

De igual forma, el gerente mencionó que las reuniones se realizan cada tres meses, en donde toman decisiones y proponen cambios, los cuales son comunicados por medio de correo electrónico. Pero no existe una comunicación directa que permita conocer el motivo que los direccionó a tomar tales decisiones y acciones, que muchas veces son a beneficio de la empresa y no del colaborador. La encargada de Recursos Humanos, por su parte, informa que, la poca periodicidad de las reuniones afecta también los flujos de comunicación con los empleados.

El representante del sindicato identificó que, debido a la falta de comunicación interna, los empleados no tienen claras las directrices de la empresa, debido a que el Departamento de Recursos Humanos no comunica a los empleados decisiones que son de mucha importancia para cumplir con las funciones del puesto de trabajo por lo que existe una desinformación o desconocimiento lo que genera la falta de alineación del personal con la estrategia corporativa. También manifestó que no existen equipos de trabajo efectivos, debido a que no hay integración de las diferentes áreas que permitan realizar el trabajo en conjunto y así lograr los objetivos que la empresa persigue. Así mismo indicó que los empleados no son tomados en cuenta para generar una integración laboral que contribuya a aumentar la productividad.

Finalmente, exteriorizó que, debido a la falta de comunicación interna existen los rumores y la confusión entre empleados ya que muchas veces estos prefieren manifestar las necesidades existentes con sus compañeros y no con la jefatura inmediata ni con un representante de recursos humanos puesto que no son escuchados y existe el temor de la represalia pueda suceder cuando exista una necesidad que requiera ser atendida.

PROBLEMAS DE LIDERAZGO

La observación también reveló que un área de oportunidad importante en la empresa es la falta de capacitación, plan de carrera o desarrollo institucional, evaluación constante de desempeño y programas de beneficios empresariales hacia los colaboradores y esto se debe a la falta de liderazgo existente por parte del área de RRHH.

Con respecto al estilo gerencial, la encargada de Recursos Humanos informó que al no contar con medidores de desempeño, se vuelve más difícil ayudar al empleado a poder desarrollar sus funciones de la mejor manera, así mismo el no tener un área de relaciones

laborales, dificulta la resolución de conflictos y necesidades del trabajador por lo que no se solventan las inquietudes a tiempo, ni se tienen directrices claras para gestionar conflictos, fortalecer la prevención, la cultura empresarial y brindar asesoramiento en caso de requerirse; lo cual en defecto le corresponde al área de recursos humanos.

Para el Gerente General, el estilo gerencial que tiene actualmente ETESAL, no es idóneo, debido a que no tienen indicadores que permitan evaluar al colaborador y las jefaturas el rendimiento que tienen al momento de realizar sus responsabilidades y actividades que demanda su puesto de trabajo por falta de un área de relaciones laborales. Además, indicó que no existe un mecanismo que permita solventar las inquietudes de los colaboradores en las diferentes consultas en temas laborales o inquietudes personales que estén orientadas hacia el bien común del empleado y de la empresa que sean necesarias suplir para alcanzar el fin que persigue la empresa. En este sentido, indicó que ETESAL tiene muchas áreas de mejora que poco a poco debería comenzar a fortalecerse para lograr una administración más integra, así mismo recalco que la comunicación fluida debe partir desde arriba. Enfatizó que debe existir un líder o un mecanismo que articule de forma clara y concisa, de manera que todos los de la organización entiendan, la visión, los objetivos que se deben perseguir, las condiciones laborales para mejorar las gestiones administrativas.

Con respecto al estilo gerencial, el representante del sindicato manifestó que no se tienen indicadores de desempeño (KPI) que permitan medir el rendimiento de los empleados; así como tampoco hay un mecanismo que contribuya a solventar inquietudes o a prevenir conflictos laborales.

FALTA DE ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO O MALTRATO AL CLIENTE INTERNO.

Se observó que la empresa no tiene definida una misión y visión clara, que permita propiciar un óptimo entorno laboral y generar relaciones laborales adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas que la empresa se fija cada año. El empleado al no sentirse motivado o satisfecho en su entorno laboral, no es lo suficientemente productivo en su puesto de trabajo y por consiguiente la comunicación entre trabajador y jefatura no es la adecuada, por lo cual el rendimiento del empleado no será satisfactorio para la empresa.

Por otro lado, el poco acercamiento que existe entre el área de RRHH y los empleados, conlleva a que no se dé una relación dinámica, fluida y directa entre ambas partes. Esto provoca que los colaboradores no realicen consultas, solicitudes o reclamos con respecto a situaciones de contrato colectivo o prestaciones de ley. En muchas ocasiones, los empleados optan por consultar con otras áreas o con otros empleados de la empresa ajenos al departamento de RRHH, puesto que sienten temor de que, al realizar dichas consultas, sean objeto de represalias o acciones en contra de ellos y puedan poner en riesgo su estabilidad laboral o en su defecto perder el trabajo.

La entrevista con la encargada del Área de Recursos Humanos también reveló el mecanismo que se utiliza para comunicar decisiones o avisos que son de importancia para el empleado, se hacen por medio de correo electrónico para el personal que posee. Los empleados que no tienen correo electrónico se informan a través de cartelera informativa. La coordinadora indicó que no hay una comunicación fluida con las demás jefaturas para integrar aspectos relevantes que ayuden a tomar decisiones en conjunto y que sean de beneficio tanto para el empleado como para la empresa.

Debido a la falta de comunicación interna que existe, no se observa coordinación con las demás áreas en cuanto a aspectos informativos y de interés del empleado; lo que ocasiona confusión, comentarios de pasillo y desconcierto entre empleados debido a que desconocen la información relevante de las condiciones laborales, por lo que muchas veces estos prefieren exteriorizar las necesidades que ellos tienen con sus compañeros y no con la jefatura inmediata ni con el área de recursos humanos puesto que no son escuchados y existe el temor de que exista represalia en contra de ellos.

En la entrevista se pudo conocer que la ausencia de trabajo en equipo es una de las problemáticas primordiales que existe en la empresa, debido a que no se respeta las líneas de jerarquía, puesto que hay jefaturas que no comunican las decisiones al jefe inmediato y se van directamente con la cabeza de la empresa que este caso es el presidente; lo que genera falta de integración laboral y compañerismo en la realización del trabajo en conjunto.

JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE CAMBIO

A continuación, se analiza las implicaciones de estas problemáticas para el funcionamiento de la organización, además, se establece la necesidad de un cambio que permita la gestión de la comunicación hacia uno de los principales públicos de toda organización: el público interno.

Falta de Organización en diversos procesos:

Con respecto a la falta de organización en distintos procesos, Cepeda (2005) define en su Teoría de las Organizaciones que es fundamental en las empresas, como en las organizaciones de personas, crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la

coordinación de las actividades y el control de las acciones en todos sus integrantes para mejorar procesos.

En lo relativo a la mala comunicación entre jefaturas y sindicatos, Ramírez (2017) retoma las palabras del profesor de Psicología y Marketing de la Universidad de Texas, Art Markman quien precisa que “la mala comunicación usualmente es el síntoma de un problema diferente”. Este apartado define específicamente que la mala comunicación es producto de un problema que necesita ser solventado. Tal como lo dice Salo (2005), “La empresa es ante todo un sistema de comunicación: de comunicación a la sociedad, de comunicación a la economía, de comunicación al mercado financiero y en ultimo termino, se decide su valor sobre todo en la comunicación con y entre las personas internas”. Chiavenato (2006) argumenta que “la comunicación es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Por lo tanto, toda comunicación influye por lo menos a dos personas: el que envía el mensaje y el que lo recibe”.

En los problemas de liderazgo, Ramírez (2017) plantea que, “si el líder del equipo no tiene las habilidades necesarias para dirigirlo y hacerlo sentir seguro, dudará al momento de dar órdenes, no se comunicará abiertamente con los colaboradores y ellos se sentirán desorientados, pues no recibirán una respuesta concreta a sus dudas”.

En lo que respecta a la falta de atención al cliente interno, Albecht (1992) sostiene en su libro, Servicio al Cliente Interno, que: "Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen dentro". Esto obliga a que las empresas desarrollen una cultura de servicio hacia lo interno de la empresa, si es que quieren ser reconocidas por sus clientes y por la calidad de servicio que brindan.

En este sentido, la falta de atención al cliente interno se da por diversos motivos, los cuales son señalados por Isaza (2016).:

- No saber escuchar y carecer de empatía,
- Falta de protocolos, políticas y procesos,
- Falta de flexibilidad,
- No reconocer los errores que se cometen,
- Prometer cosas que no se pueden cumplir,
- Falta de seguimiento a las tareas asignadas,
- No escuchar sugerencias,
- Actitudes indiferentes y falta de proactividad.

Con respecto a lo anterior, Gordillo (2015) afirma que, “gestionar una buena comunicación dentro de una organización no es tan sencillo, esto conlleva la implementación de diferentes procesos que permitan mejorar la interacción interna y externa”. Por su parte, Paul Capriotti (1998) considera que la comunicación interna está formada por toda la comunicación con las personas que integran la organización, fundamentalmente por medio de programas de comunicación y difusión de información interna. El objetivo fundamental de este tipo de comunicación es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización.

ETESAL cuenta con un total de 500 empleados, divididos las cinco sedes:

- Oficinas centrales,
- Complejo Técnico Soyapango,
- Sede Santa Ana,
- Sede San Miguel y

- Nuevo Cuscatlán.

Por lo que al área de Recursos Humanos; la cual se encuentra en Oficinas Centrales, se le dificulta instaurar un proceso óptimo de comunicación laboral y de atención de quejas. La consecuencia de lo anterior es que no se cuenta con ningún método de atención de quejas y reclamos que ayude o contribuya a poder atender, prestar atención y solventar las necesidades de los colaboradores y del sindicato (clientes internos). En este sentido, es urgente que en la empresa mejore los procesos de comunicación interna entre los colaboradores (sindicato) y las jefaturas para proporcionar soluciones internas y optimizar el clima organizacional. Tal como se mencionó anteriormente, la comunicación es la clave fundamental dentro de la gestión de cualquier organización; la falta de esta provoca frustración entre los trabajadores generando insatisfacciones e inconformidades, ya que la empresa no resuelve los problemas.

En estos momentos que la empresa ETESAL cuenta con un sindicato y no tiene un área de relaciones laborales; es necesario abordar el tema de comunicación que mejore la gestión y manejo de calidad del servicio para sus clientes, a través de un mecanismo de atención de quejas y reclamos que genere un impacto positivo en la empresa; es decir tener un canal que permita mejorar la atención al cliente y la disminución de rumores, chabres, desconfianzas e insatisfacciones.

Albrecht (1992) asume “la innovación en la organización del trabajo y los encadenamientos productivos como la nueva faceta del desarrollo empresarial y el servicio”. Las empresas que entienden esta nueva dinámica del mercado saben que escuchar y entender lo que el cliente desea es la clave para ir amoldando los procesos de negocio a lo que se espera de ellas, desarrollando productos/servicios innovadores, ajustando procesos, mejorando prácticas y evolucionando continuamente de manera alineada con las expectativas

de los clientes. En consecuencia, las organizaciones deben prepararse para implementar innovaciones de procesos que les permitan manejar quejas y reclamos por parte de sus grupos de interés. Las organizaciones deben mejorar sus canales de comunicación, según lo expresa Deloitte (2016).

Según Drucker (2014), en su libro *El Ejecutivo Eficaz*, “*El 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación*”; tal como lo dice el autor, la comunicación es fundamental en toda organización para evitar problemáticas a futuro, debido a que es el canal que permite la interacción entre las partes. Cuando este elemento no se satisface o no existen un canal para solventar problemáticas los trabajadores se convierten en clientes insatisfechos, así mismo los conflictos organizacionales aumentan y se crea un entorno laboral inadecuado.

La empresa no cuenta con ningún método o mecanismo de atención de quejas y reclamos que ayude o contribuya a poder atender, prestar atención y solventar las necesidades de los colaboradores y del sindicato. Es por ello que existen diferentes conflictos por la falta de comunicación y el trato interno con los trabajadores específicamente, conflictos con el sindicato, que demandan que sus necesidades, insatisfacciones y exigencias laborales sean solventadas; por este motivo es tan importante establecer un sistema eficaz de gestión, a través de una propuesta metodológica basada en el Modelo SERVQUAL, el cual permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes (internos o externos), y cómo ellos aprecian el servicio.

El modelo antes mencionado se tomó como base metodológica para la propuesta debido a que, después de realizar el respectivo análisis de los diferentes métodos que se investigaron, se consideró que el método como tal engloba todo el proceso que se necesita

implementar en la empresa; específicamente, incluye dos actores importantes de la investigación que son el cliente interno, es decir los colaboradores, proveedores (Sindicato) y la organización en sí misma, así mismo contribuye a conocer las necesidades de los clientes internos.

Las condiciones de trabajo están vinculadas al estado del entorno laboral, la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador; Bajo la perspectiva tal como lo menciona de Chiavenato (2002), el mantenimiento de las condiciones laborales de las personas, exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales destacan los estilos de gerencia, las relaciones con los empleados y los programas de salud ocupacional; por lo que es importante que la organización proporcione mecanismos que contribuyan a cubrir las necesidades de los empleados y favorezcan a generar bienestar.

En este sentido, se promoverá el protagonismo del área de RRHH es decir posicionar a recursos humanos como la instancia principal para brindar información, encargarse de ejecutar el proceso de canalización de las dudas e inquietudes del personal y promover la cultura corporativa de comunicación en la empresa, mediante una prueba piloto de un mecanismo de canalización de inquietudes referentes a condiciones de bienestar de los empleados, con el fin de que el área de Recursos Humanos como tal comience a ejecutar

Las leyes de aplicabilidad para dicho proceso corresponden a la constitución de la república como normativa principal del estado salvadoreño, el código de trabajo que incluye aspectos de cumplimiento de las normas relacionadas con el ámbito del trabajo e integradas en la normativa nacional del salvador, la ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo referente a los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en

los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores, frente a los riesgos derivados del trabajo y finalmente la ley de creación del sistema salvadoreño para la calidad que pretende fortalecer y facilitar una cultura de calidad.

El mecanismo propuesto de canalización de información no será aplicable ante cualquier tipo de denuncia como lo son: acosos, discriminación contra la mujer, violencia u otros aspectos de índole penal; puesto que deberá referirse a la instancia pertinente en este caso la Fiscalía General de la Republica (FGR), para que se interponga la respectiva demanda e iniciar el proceso penal correspondiente.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (MARCO TEÓRICO)

Temática y Subtemática	Fuentes Teóricas de Argumentos
<p>1. Condiciones Laborales</p> <p>1.1. El Servicio al Cliente Interno</p> <p>1.2. Sistemas de servicio al cliente y gestión de calidad</p> <p>1.3. El cliente como socio estratégico</p>	<p>1. Horovitz, J. (2005). <i>Los Secretos del Servicio al cliente</i>. Madrid España: Prentice Hall.</p> <p>1.1. Servinform, (2019). <i>La evolución de la atención al cliente (I)</i>. <i>SERVIFORM</i>. Disponible en: https://www.servinform.es/2019/11/29/la-evolucion-de-la-atencion-al-cliente/.</p> <p>- Barlow, J. & Moller, C. (2005). <i>Una queja es un favor</i>. Editorial Norma. Disponible en: https://www.academia.edu/36324890/Una_queja_es_un_favor_Janelle_Barlow_y_Claus_Moller.</p> <p>1.2. Gómez, H. (2006). <i>Gestión Administrativa: Servicio al Cliente</i>. Disponible en: http://sistemasiznardo.blogspot.com/p/segun-el-autor-humberto-serna-gomez.html.</p> <p>- Albrecht, K. (1992). <i>Servicio al Cliente Interno</i> (1a Edición). Ediciones Paidós. Disponible en: https://www.academia.edu/39355778/_SERVICIO_AL_CLIENTE_INTERNO_de_Karl_Albrecht_Ediciones_Paid%C3%B3s_1aEdici%C3%B3n_1992.</p> <p>- Davis, K. & Newstrom, J. (2003). <i>Comportamiento Humano en el Trabajo</i>. (11a. Edición). McGraw-Hill. Disponible en:</p>

https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento_Humano_en_el_Trabajo_Newstrom.

- Huete, L. & Pérez, A. (2003). *Marketing y servicios para rentabilizar la lealtad*. Tribado Ediciones. Disponible en:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6578950.pdf>

- Barlow, J. & Moller, C. (2005). *Una queja es un favor*. Editorial Norma. Disponible en:

https://www.academia.edu/36324890/Una_queja_es_un_favor_Janelle_Barlow_y_Claus_Moller.

1.3. Villarraga, D. K. O., & Pedraza, G. A. R. (2000). *Sistemas de servicio al cliente implementados en las empresas: Un análisis de su eficiencia en el logro de la calidad del servicio*. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81801513>.

- Horovitz, J., Martínez, J. R., & Zaratiegui, J. R. (2000). *Los siete secretos del servicio al cliente*. Pearson Educación. Disponible en:

<https://www.worldcat.org/title/siete-secretos-del-servicio-al-cliente/oclc/1024762494>.

- BSI ISO. (2020). ISO 10002. *Gestión de la calidad; satisfacción del cliente. directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones*. Normas ISO. Disponible en:

<https://www.bsigroup.com/es-ES/ISO-10002-Gestion-de-Reclamaciones-y-satisfaccion-del-cliente/>

1.4. Oliva, D., & Jair, E. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. Innovar. Disponible en:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0121-50512005000100004&lng=en&nrm=iso&tlng=es.

- Bahaia, S. E. & Burgos, B. I. (2010). *Sistema de Manejo de Reclamos de Clientes conforme a ISO 10 002*. Caso Práctico: Empresa Textufile S.A de C.V". Disponible en:

<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/AEM/ADTESBS0001300.pdf>

- LLORENTE & CUENCA. (2018). *La revolución del cliente*.

Disponible en: https://www.revista-uno.com/wp-content/uploads/2018/02/Ipad_Boletin_UNO_numero_30_OK.pdf.

2 Comunicación

2.1. Comunicación Organizacional

2.2. Comunicación Interna

2.3. Necesidad de Comunicación organizacional

2.4. Funciones de la comunicación en

2. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana, <https://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>

2.1. Fernandez Collado, C. (2009). *La comunicación En las Organizaciones*. Mexico: Trillas, <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>

las organizaciones

- 2.2. Merlano Medrano, S. (2012). La Comunicación Interna en las Organizaciones. *Contribuciones a la economía*, 7, <https://www.eumed.net/ce/2012/smm.html>
- Robbins, S. (1999). *Conportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall, <https://www.eumed.net/ce/2012/smm.html>
- 2.3. Gómez Urrutia, J. (3 de Mayo de 2013). *La importancia de una buena comunicación en una organización*. Obtenido de Community Manager Tercer Sector: <https://cm3sector.org/2013/05/03/la-importancia-de-una-buena-comunicacion-en-una-organizacion/>
- 2.4. Raffino, M. E. (20 de Julio de 2020). *Concepto de la Comunicación en las Organizaciones*. Obtenido de <https://concepto.de/comunicacion-en-las-organizaciones/>.

3 Modelo SERVQUAL de Calidad del Servicio

3.1 Historia del Modelo SERVQUAL

3.2 Conceptualización del Modelo SERVQUAL

3.3 Dimensiones del modelo SERVQUAL

3.4 Especificaciones del Modelo SERVQUAL

- 3 AITECO.COM. (s.f.). Obtenido de El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio: <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- 3.1 Wigodski Sirebrenik, J. (Noviembre de 2003). MEDWAVE. Obtenido de ¿QUE ES SERVQUAL?: <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Enfermeria/Nov2003/2763>
- Manufacturing Terms. (2020). Obtenido de SERVQUAL: <https://www.manufacturingterms.com/Spanish/SERVQUAL.html>
- 3.2 Matsumoto Nishizawa, R. (Octubre de 2014). *Redalyc.org*. Obtenido de Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad ayuda al experto: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941264005.pdf>
- *GESTION DE OPERACIONES.net*. (02 de FEBRERO de 2016). Obtenido de El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio: <https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/el-modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- Wigodski Sirebrenik, J. (Noviembre de 2003). MEDWAVE. Obtenido de ¿QUE ES SERVQUAL?: <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Enfermeria/Nov2003/2763>
- Manufacturing Terms. (2020). Obtenido de SERVQUAL: <https://www.manufacturingterms.com/Spanish/SERVQUAL.html>
- 3.3 AITECO.COM. (s.f.). Obtenido de El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio: <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- 3.4 AITECO.COM. (s.f.). Obtenido de El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio: <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- *GESTION DE OPERACIONES.net*. (02 de FEBRERO de 2016). Obtenido de El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio: <https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/el-modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- 3.5 Wigodski Sirebrenik, J. (Noviembre de 2003). MEDWAVE. Obtenido de ¿QUE ES SERVQUAL?: <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Enfermeria/Nov2003/2763>

4. Normativa Legal

- 4.1 Lesglativo, O. (05 de Mayo de 2010). LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO. Obtenido de

4.1. Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo.	https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/84122/93331/F1699923541/SLV84122.pdf
4.2. Código de trabajo.	4.2 Villasmil Prieto, H., Rodríguez Mejía, G., & Ciudad Reynaud, A. (2010). Código de Trabajo .Obtenido de https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1742/Cod_Trab_ElSalv%5B1%5D.pdf
4.3 Ley de creación del sistema salvadoreño para la calidad.	4.3 Legislativa, A. (21 de Julio de 2017). LEY DE CREACIÓN DEL SISTEMA SALVADOREÑO PARA LA CALIDAD. Obtenido de https://www.asamblea.gob.sv/decretos/details/506
4.4 Normativa y Estándares Internacionales de IFC, Trabajo y Condiciones Laborales.	4.4. CORPORATION, I. F. (2020). Normas de Desempeño de la Corporación Financiera Internacional. Obtenido de https://firstforsustainability.org/es/risk-management/implementing-ifc-environmental-and-social-requirements/establish-and-maintain-an-esms/ifc-environmental-and-social-performance-requirements/ifc-performance-standards/ .
4.5 Norma ISO 10002 Gestión de Reclamaciones y Satisfacción del Cliente.	4.5 ISO 10002. (2004). Gestión de la Calidad, satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones. Ginebra: Derechos Reservados.

El marco teórico que se presenta a continuación tiene como finalidad la recopilación de antecedentes referentes al tema de investigación; en el cual se referencian autores que respaldan y sirven de base teórica para la investigación realizada. Es por ello que el tema de condiciones laborales es el vínculo que da inicio a todo el proceso para mejorar la comunicación interna y la relación con el modelo propuesto, además se presentan las bases legales y de aplicabilidad que respaldan dicha propuesta.

1. CONDICIONES LABORALES

La condición de trabajo está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador. Las condiciones de trabajo están compuestas por varios tipos de condiciones, como:

- Las condiciones físicas en que se realiza el trabajo (iluminación, comodidades, tipo de maquinaria, uniforme u otros),
- Las condiciones medioambientales (contaminación) 4
- El bienestar del empleado.

Los sindicatos y organizaciones que se encargan de proteger a los trabajadores a todos los niveles y, en lo que respecta a las condiciones de trabajo, tienen muy en cuenta una serie de aspectos fundamentales para que el empleado pueda desarrollar su labor de la manera más confortable posible y sin poner en peligro su integridad, según Pérez, Porto & Merino (2014).

La relación laboral o las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa correspondencia, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal, empresario o capitalista.

Para cualquier empresa, la fuerza laboral es un activo valioso, y las buenas relaciones entre los trabajadores y la administración son un ingrediente esencial para la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. En este sentido, no establecer y fomentar buenas relaciones entre los trabajadores y la administración puede disminuir el compromiso de los empleados, dificultar su retención en la empresa, suscitar huelgas y poner en peligro las operaciones de un cliente/destinatario de inversiones. De manera inversa, mediante relaciones constructivas entre los trabajadores y la administración, el trato justo y la provisión de condiciones de trabajo saludables y seguras, los clientes/destinatarios de inversiones pueden generar beneficios tangibles para los clientes, como la mejora de la eficiencia y la productividad de sus operaciones (IFC, 2012).

La constitución de la OIT establece que, considerando que existen condiciones de trabajo que entrañan tal grado de injusticia, miseria y privaciones para gran número de seres humanos, que el descontento causado constituye una amenaza para la paz y armonía universales; y considerando que es urgente mejorar dichas condiciones. En este sentido, es fundamental destacar la importancia de establecer condiciones humanitarias de trabajo para construir sociedades sostenibles y pacíficas.

Las personas aspiran a tener no solo un empleo, sino un buen empleo. El salario, las horas de trabajo, la organización y las condiciones del trabajo, las maneras de equilibrar la vida laboral con las exigencias de la familia y la vida fuera del trabajo, la no discriminación y la protección contra el acoso y la violencia en el trabajo son elementos básicos de la relación laboral y la protección de los trabajadores, y dichos factores también pueden afectar el desempeño económico.

Las condiciones de trabajo cubren una amplia gama de temas y cuestiones, desde las horas de trabajo (tiempo trabajado, periodos de descanso y horarios) hasta la remuneración, como también las condiciones físicas y las demandas mentales que se imponen en el lugar de trabajo (OIT,2016).

Tal como lo mencionan Díaz, Guevara & Morejón (2012),la Constitución de 1945: contempla puntos importantes para la evolución de la institución del trabajo en los cuales podemos mencionar los siguientes:

A. Consideración del trabajo como un derecho - deber, de carácter social.

- B. Establecimiento de la obligación del Estado de emplear los recursos que estén a su alcance para proporcionar ocupación a quien carezca de ella.
- C. Reconocimiento del carácter dignificado del trabajo para el ser humano. Nace el principio de dignificación del trabajo el cual rechaza al trabajo como una mercancía y hay una humanización de la relación de trabajo.
- D. Establecimiento de la creación de un Código de Trabajo basado en los siguientes principios:
- Protección del salario mediante el establecimiento de un salario mínimo.
 - Principio de equidad de remuneración. Establecimiento de la jornada laboral.
 - Reconocimiento del Derecho al descanso, y establecimiento del derecho a vacaciones remuneradas.
 - Derecho a la indemnización adecuada por los accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y despidos injustificados.
- E. Nace el principio de Irrenunciabilidad de los derechos que la ley concede a los trabajadores.
- F. Mandato constitucional de establecer mediante una ley, el Seguro Social obligatorio de patrones y trabajadores. Es hasta este momento histórico que se reconoce el carácter social del trabajo.

De igual manera, encontramos por primera vez en el texto constitucional, disposiciones relativas al derecho de sindicalización, reforzado por los convenios internacionales referentes a la libertad sindical, los que por tener carácter de derechos fundamentales son de cumplimiento obligatorio, para los estados suscribientes de la constitución de la OIT.

Modificaciones de la constitución de 1962 al capítulo del trabajo. (DIAZ RUIZ, GUEVARA TORRES, & MOREJON GOMEZ, 2012)

1. Relativa al Salario Mínimo y a las distintas zonas de producción.
2. En materia de jornada de los menores de 6 horas diarias y 34 de la jornada semanal, para los trabajadores menores de 16 años.
3. Relativa al derecho de asociación, extiende a los patronos, empleados privados y otros. Al decir los patronos, obreros y empleados privados, empleados oficiales de las empresas autónomas y semiautónomas.

Constitución en 1983, la cual incluye algunas reformas, derivadas en gran parte por las circunstancias sociopolíticas que conmocionaban a la nación salvadoreña en esos momentos como fue el surgimiento de la guerra civil. A la Constitución de 1983 se le han hecho reformas posteriores, también como una consecuencia necesaria del fin de esa guerra, el Capítulo II de “Derechos Sociales” la Segunda Sección titulada “Trabajo y Seguridad Social”, se contempla algunas innovaciones como la consignada en el Ordinal 12° del Art. 38 que establece el principio de la indemnización universal y el Art. 40 que manda el establecimiento de un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos (DIAZ RUIZ, GUEVARA TORRES, & MOREJON GOMEZ, 2012)

Las condiciones de trabajo se concretan como normas, reglamentos, clausulas y estipulaciones que se encuentran en un contrato laboral. En El Salvador., se garantizan derechos de ley que los trabajadores deben tener cuando se tiene un contrato establecido con la institución, como lo son: (EDH, 2016)

Jornada Laboral

La jornada de trabajo es el tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado. Se contabiliza por el número de horas que el empleado ha de desempeñar para desarrollar su actividad laboral dentro del período de tiempo de que se trate: días, semanas o años.

En el horario se determina el tiempo exacto en que cada día el trabajador ha de prestar su servicio, respetando la duración de la jornada establecida.

Pago oportuno

El Código del Trabajo exige el pago puntual de los salarios completos en moneda de curso legal. El pago del salario se hace por unidad de tiempo (en forma semanal, quincenal, mensual o inmediatamente antes de un día hábil), por unidad de trabajo, sistema mixto, por tarea, como una comisión. El pago de los salarios en general debe hacerse dentro de los dos días al final de un período de salarios y los pagos por salarios estipulados en comisión deberían al menos ser quincenales.

Horas extras

En El Salvador, está legislado el trabajo nocturno y diurno. Para la jornada diurna, la cual está comprendida entre las 6:00 a.m. y las 7:00 p.m. de un mismo día; la jornada nocturna comprendida entre las 7:00 p.m. de un día y las 6:00 a.m. horas del siguiente día.

El horario laboral efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no debe exceder de ocho horas diarias, y el nocturno no debe de exceder las siete horas. La jornada laboral que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración. La semana laboral diurna no puede exceder las 44 horas y la nocturna las 39.

Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará tomando como base el salario extraordinario que les corresponde por la jornada de ese día.

El día de descanso compensatorio será remunerado con salario básico y deberá concederse en la misma semana laboral o en la siguiente. El día de descanso compensatorio se computará como de trabajo efectivo para los efectos de completar la semana laboral en que quedare comprendido.

Licencia por embarazo

Los diputados de la Asamblea Legislativa aprobaron, al final de 2015, aumentar a cuatro semanas más la licencia de maternidad, por lo que ahora ya no es de 12 semanas sino de 16 semanas (4meses).

Antes, solo eran 12 semanas de licencia, de las cuales, seis podrían tomarse antes del parto y la otra mitad posterior al nacimiento. Con la reforma al artículo 309 del Código de Trabajo, las trabajadoras embarazadas gozarán de cuatro semanas más, es decir, seis antes del parto y diez posteriormente. La reforma incluye también el pago anticipado de un 75 % del salario básico durante la licencia.

Para que la trabajadora goce de la licencia, deberá presentar al patrono una constancia médica expedida en papel simple, en la que se determine el estado de embarazo de la trabajadora, indicando la fecha probable del parto. Para que la trabajadora tenga derecho a la prestación económica será requisito indispensable que haya trabajado para el mismo patrono durante los seis meses anteriores a la fecha probable del parto.

Según el artículo 113 del Código de Trabajo, es ilegal que un empleador despidiera a una trabajadora durante el término de su embarazo o licencia de maternidad. Las trabajadoras tienen derecho a regresar a la misma posición después de hacer uso de la licencia por maternidad y su empleo se mantiene durante el período de licencia.

Pago de vacaciones y días libres

Un empleado tiene derecho a 15 días de vacaciones pagadas al año, tras completar 12 meses de servicio continuo. Esta ley no indica si se pagan los aumentos anuales de licencia conforme se aumenta la antigüedad. La retribución de las vacaciones anuales es de 15 días de salario más el 30% de los salarios de los 15 días y debe pagarse al trabajador antes del comienzo del permiso. Para tener derecho a las vacaciones anuales, un trabajador debe haber trabajado al menos 200 días en un año. Es una obligación para el empleador otorgar dicha licencia y para el trabajador tomarla (Art. 177 a 189 del Código del Trabajo). El trabajador podrá tomarse los 15 días consecutivos, pero también podrá fraccionarlas en dos o más períodos. Si fueran dos, cada período deberá durar 10 días por lo menos y si fueran tres o más, deberán ser períodos de 7 días como mínimo.

Aguinaldos y bonos

Con la reforma del Artículo 198 del Código de Trabajo de El Salvador, que tiene vigencia desde el 1° de enero de 2014, “todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores en concepto de aguinaldo una prima por cada año de trabajo. Estarán obligados a dar el pago completo cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio”. No obstante, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS) también establece que, “si al 12 de diciembre el trabajador no tuviera un año de laborar con el mismo patrono, tiene derecho a recibir la parte proporcional al tiempo laborado que les habría correspondido si hubieren completado un año del servicio a la fecha indicada.

La tabla pago aguinaldo es así: a los que tienen entre 1 y 3 años de trabajo, le corresponden 15 días aguinaldo; a los que tienen entre 3 a 10 años de trabajo, le corresponden 19 días aguinaldo y los que tienen 10 años de laborar en la empresa en adelante tienen derecho a 21 de aguinaldo.

La prima en concepto de aguinaldo debe entregarse a los trabajadores en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de diciembre de cada año, según el Código de Trabajo.

Organización

La Constitución (art. 7 y 47) y las leyes laborales establecen la libertad de asociación y permiten a los trabajadores y empresarios unirse y formar sindicatos. Este derecho está regulado por el Código de Trabajo en el art. 204 en adelante. Los empleados pueden negociar con sus patronos mejores condiciones laborales u otras solicitudes que mejoren su productividad.

Indemnización por despido o renuncia

El Código de Trabajo estipula que, cuando un trabajador contratado por tiempo indefinido fuera despedido de sus labores sin causa justificada, tendrá derecho a que el patrono le indemnice con una cantidad equivalente al salario básico de treinta días por cada año de servicio y proporcionalmente por fracciones de año. En ningún caso la indemnización será menor del equivalente al salario básico de quince días.

Otra disposición aprobada en 2013, ya permite que cualquier empleado que decida renunciar a su puesto, podrán reclamar una compensación económica equivalente a 15 días de su salario básico, por cada año laborado en la empresa, con un techo de dos salarios mínimos.

2. SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

Hoy en día, en las empresas, tenemos muy claro quiénes son nuestros clientes. Todo lo que hacemos gira en torno a ellos, ya que depende de ellos y del buen servicio que les ofrezcamos el que nuestras empresas tengan éxito. Todas las personas o departamentos que pertenecen a una empresa se les denomina clientes internos.

Un cliente interno es la persona que recibe los resultados de un proceso dentro de una empresa. Por ejemplo, todos los trabajadores son clientes del departamento de RRHH. Dentro de cualquier compañía, el trabajo que se realiza es un proceso que va pasando de un departamento a otro por medio de un cliente a los cuales se les debe proporcionar todos los medios a su alcance para que puedan hacer su trabajo en las mejores condiciones.

El cliente interno tiene una característica especial: es un cliente cautivo. Los clientes externos nos proporcionan satisfacción y beneficios, mientras que el cliente interno solo nos da problemas y quejas. El cliente interno no puede elegir a su proveedor. El resultado de todo esto es la aparición de conflictos, lo que hace que al final los afectados sean nuestros clientes externos (Pérez, 2016).

Kotler y Armstrong afirman que “el marketing satisface las necesidades del cliente”. Pero hay dos tipos de clientes: los clientes externos (consumidores del bien), y los clientes internos (colaboradores para crear o entregar el bien). Ambos son sumamente importantes y dependientes uno del otro. La experiencia del cliente interno permite desarrollar y mantener la experiencia de los clientes externos de forma competitiva, eficaz y estable en el tiempo.

El cliente interno juega un papel esencial como persona que recibe los resultados de un proceso dentro de la empresa, puesto que es el elemento esencial en la cadena de servicio y

los efectos de sus decisiones serán identificados en un producto que va a externalizarse; para ello la empresa debe proporcionar suficiente valor.

La organización tiene como reto convertir al cliente interno en un embajador de su marca y esto únicamente se puede lograr conociendo las necesidades de nuestros colaboradores para luego generar experiencias significativas que permitan atraer el mejor talento del mercado laboral, posteriormente desarrollar y retener este talento. Las necesidades de los clientes internos, habitualmente, se enfocan en sentirse satisfechos cuando son escuchados, comprendidos y aceptados; cuando están cómodos y seguros con su entorno; factores que dependen de una cultura y clima organizacional sanos.

En este sentido, es de suma importancia darles valor a los empleados; es decir valorar a los colaboradores y reconocer sus logros en el trabajo. El aprecio y respeto por cada persona es generado mediante planes de reconocimiento y motivación con el apoyo de los líderes de cada área y el trabajo en equipo entre los departamentos. Estas necesidades, además deben estar acompañadas de herramientas, información e instalaciones adecuadas para lograr que las labores diarias se desarrollen en ambientes agradables y fluidos. La práctica primordial es crear estrategias para conocer las necesidades de los clientes internos, generar planes de acción para compensarlas y constantemente medir su nivel de satisfacción.

Según Tinto (2018), destaca que, es importante crear estrategias para conocer cuál es su percepción, prestar interés a los detalles, generar comunicación positiva y crear acciones para atender las sugerencias de nuestros colaboradores con el fin de incorporar mejoras continuas que favorezcan a nuestros clientes, tanto internos como externos.

Un cliente interno puede convertirse en un gran embajador de marca a nivel actual o potencial; mediante diversos aspectos que deben ser estimulados:

- **Protagonismo**

Una persona no es un número, sin embargo, a veces se siente un cero cuando tiene la percepción de ser invisible para los demás de manera recurrente. Esta percepción puede convertirse en una creencia que, a su vez, influye en la acción. Para mejorar la atención al cliente interno es muy importante habilitar recursos de comunicación para solicitar feedback y retroalimentación.

- **Identificación de las características y necesidades del cliente interno**

Así como una empresa diseña estrategias de marketing que incrementan su eficacia cuando parten del reconocimiento al público objetivo, una marca mejora el servicio al cliente interno cuando sabe a quién se dirige. Por ello, de forma proactiva y consciente del valor de esta decisión, la entidad dedica una parte de su presente a este objetivo. Enlazando este punto con el anterior, para conocer a una persona también tienes que escucharle.

- **Motivación externa**

El cliente interno se compromete con el cumplimiento de su labor cuando se siente realmente motivado. Esta implicación es un motor interno que va más allá del hecho de estar presencialmente en la hora prevista en el lugar esperado. Este reconocimiento debe actualizarse para poner en valor la dedicación de cada uno.

- **Espacio de trabajo**

Rodríguez (2020), indica que el cliente interno es más feliz y tiene mayor nivel de ilusión cuando vive su rutina profesional en una zona cuidada. Un entorno decorado de forma práctica; por tanto, convierte al cliente interno en un aliado fundamental en la consecución de los objetivos de excelencia, branding y productividad. Cuando una empresa cuida de sus colaboradores, también fortalece con esta acción su relación comercial con los clientes externos.

Importancia de la satisfacción del cliente interno

Analizar la satisfacción laboral es esencial para las empresas, debido a que permite que la directiva conozca la opinión de la fuerza laboral para así mejorar la satisfacción de los empleados recolectando sus opiniones. Los empleados son la piedra angular de los negocios y las relaciones laborales. Ellos son los que llevan el barco del punto A al punto B. Por lo tanto, es importante pensar en su bienestar y sobre todo conocer sus gustos, deseos y pasiones. Cuanto más aprenda la empresa sobre su cliente interno, más podrá encontrar una solución ganadora y óptima.

La satisfacción del cliente interno es un tema que las organizaciones han descuidado debido a que su enfoque principal son los clientes externos. Para mejorar, es necesario que todos los miembros de la empresa trabajen juntos para lograr un objetivo común, lo cual significa satisfacer las necesidades y expectativas de los empleados.

Ilustración 4: Pasos para lograr la satisfacción del cliente interno.

Pasos para lograr la satisfacción del **cliente interno**



Establece objetivos claros.



Realiza reuniones individuales y colectivas



Anticipa las expectativas de los empleados



Comunica claramente las prioridades.

Fuente: (QuestionPro, 2020)

Para mantener de forma positiva la satisfacción de los clientes internos, se recomienda lo siguiente:

a) Establecer objetivos claros.

Incluir el seguimiento del protocolo diario, el cumplimiento de políticas e informar a los empleados sobre los plazos e instrucciones para cumplir con las metas.

b) Realizar reuniones individuales y con todo el equipo.

Utilizar estas reuniones para presentar ideas prioritarias a las personas o grupos específicos. Posteriormente, envía un correo a los clientes internos, en el que se repitan las prioridades clave para evitar confusiones.

c) Anticipar las expectativas de los clientes internos.

Al igual que el aumento de méritos y promociones, es fundamental mencionar los proyectos nuevos y ofrecer guías para mejorar el desempeño por parte de la dirección. Para

lograrlo, se debe monitorear el desempeño y animar a los clientes internos a recurrir a la empresa con sus necesidades para prepararte y enfrentarlos.

d) Comunica claramente las prioridades.

Este punto es esencial en la satisfacción del cliente interno, pues permite que una empresa funcione de manera eficiente, puesto que asegura que todos estén en la misma página y mejora el flujo de trabajo.

Ventajas de medir la satisfacción del cliente interno

Entre las principales ventajas de medir la satisfacción al cliente se encuentran:

- Al medir la satisfacción de los clientes de forma consecutiva, es posible comparar, medir y encontrar tendencias a largo plazo, lo que beneficia la toma de decisiones.
- Permite conocer las fortalezas y debilidades de la organización para darle más valor a los aspectos positivos y realizar los ajustes de los problemas ubicados.
- Ayuda a reforzar los objetivos, los valores y la misión de la organización.
- Motiva al personal hacia el objetivo común de la organización.

Como mejorar la Experiencia del Cliente Interno

Para realizar una excelente función administrativa en la empresa, se debe tener una base que contribuya a generar un funcionamiento eficiente en todas las áreas de la empresa. Su objetivo es la satisfacción de los clientes, pero no tienen claro lo que es un cliente, solo se refieren al cliente externo y olvidan al cliente interno como una parte importante para alcanzar sus metas.

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, entregará su resultado a otro trabajador de la empresa para continuar con el proceso hasta acabarlo y ponerlo a venta, y lo adquiera el cliente externo. Por lo que, cada trabajador es cliente y a su vez proveedor dentro de la empresa.

Existen tres tipos de clientes internos:

- I. **Ejecutivos.** Tienen una relación más cercana con los clientes externos. Ellos dicen cuál es el producto o servicio para ofrecer y a qué mercado va dirigido.
- II. **Comercial.** Tienen una relación directa con diferentes grupos de trabajadores, lo que hace que tengan una visión clara de la calidad.
- III. **Operativo.** Se encargan de la elaboración de los productos.

El cliente interno debe tener información para entender el trabajo que debe llevar a cabo desde su punto de vista, de la empresa y del cliente. Algunas de las nuevas políticas adoptadas por las empresas someterán a los trabajadores a un esfuerzo de aprendizaje y de adaptación a la nueva situación y a diversos cambios. Por ello, se presentan una serie de recomendaciones con el fin de mejorar la experiencia del cliente interno:

- La empresa debe proporcionar al cliente interno la suficiente información para entender las acciones que se le proponen desde el punto de vista de la empresa, del cliente y del suyo. Sólo desde este conocimiento podrá entender su aportación.

- El cliente interno debe poder acceder a la formación necesaria para evitar la inseguridades o angustias producto de una situación de cambio, que contribuya a y transformar las inseguridades en aspectos positivos y enriquecedores para evitar el rechazo a las nuevas acciones. Es importante que llegue a percibir la formación como una oportunidad para el crecimiento personal y como una inversión que la empresa hace en él.
- La empresa debe poner a disposición del cliente interno las herramientas necesarias para hacer fluir, dentro de su organización, la información relevante que surja de su contacto con el cliente externo y el producto. Esto reafirmará el valor del trabajo del cliente interno y posibilitará una mejora de las acciones de relación con el cliente externo.
- El cliente interno debe tener un profundo conocimiento del funcionamiento de todos los departamentos de la empresa, no sólo de su función. La empresa debe procurar dentro de lo posible, un recorrido a tal efecto o la información necesaria para facilitar esta comprensión.
- La empresa debe hacer saber al cliente interno que en sus manos está el éxito de la estrategia y, por lo tanto, dimensionará la importancia de su trabajo y la responsabilidad necesaria para desempeñarlo.
- La empresa puede facilitar información, mejorar condiciones de trabajo o establecer políticas de motivación, pero debe comunicar claramente que la actitud proactiva por parte del cliente interno es imprescindible para que la política de relación con el cliente sea efectiva.

- El cliente interno debe ser recompensado de algún modo por el esfuerzo realizado. Las políticas de motivación deberían de incidir en los mismos elementos de conexión emocional que se quieren conseguir en los clientes externos. Es decir, la recompensa no debería ser económica; serían mejor, por ejemplo, acciones que faciliten la conciliación familiar, el tiempo libre o el disfrute de éste en familia.

En definitiva, el cliente interno es el empleado de la empresa que hay que mantener siempre satisfecho porque es el primer embajador de la marca. Un empleado disgustado y sin sentido de pertenencia es un peligro para la reputación de la empresa.

Necesidades de nuestros clientes internos:

- Ser escuchado y comprendido: Entender lo que nos dice. Escuchar sus demandas con el fin de proporcionarle la respuesta adecuada.
- Ser bienvenido y aceptado: Los demás necesitan saber que nos alegramos de verlos y que estamos en buena disposición para ayudarles.
- Sentirse importante: La autoestima del cliente interno es importante. Cualquier cosa que hagamos con el fin de que nuestro cliente se sienta especial contribuye a mejorar la calidad del servicio.
- Sentirse cómodo: Proporcionarle la seguridad necesaria para que sienta que sus problemas o necesidades serán atendidos.
- Un buen y eficiente servicio: La seguridad de que recibirá un buen servicio.
- Sentirse apreciado y respetado. Pérez (2016)

Atributos de calidad del servicio que inciden en la satisfacción del cliente interno.

Tal como lo expresa Martínez (2016) El trabajador como todo cliente, tiene su propio parecer y sentimientos respecto de la satisfacción de sus necesidades y expectativas cuando es atendido por la propia organización; es aquí donde entra en juego su individualidad debido a que, en materia de condiciones o requisitos mínimos del servicio, cada persona suele asignarle valores relativos que nacen de la consideración de diferentes factores, calificando todas las condiciones laborales que se le proporcionan. En general, los atributos o cualidades que son materia de valoración para calificar la calidad del servicio por parte del público interno son los siguientes:

- Calidad de los productor y servicios,
- Cantidad de servicios ofrecidos o prometidos,
- Comunicación efectiva,
- Seguridad,
- Oportunidad,
- Accesibilidad,
- Tramites expeditos,
- Continuidad,
- Capacidad técnica del personal,
- Atención humanizada,

El último de los atributos es el que le da importancia a la atención de sus necesidades y la solución de sus problemas sobre la base de individualización de cada empleado, es necesario destacar en la atención la predisposición para servir, demostrando: paciencia, igualdad, apoyo, amabilidad, y capacidad de respuestas positivas a los problemas y necesidades presentadas por el cliente interno.

3. EL CLIENTE INTERNO COMO SOCIO ESTRATÉGICO

Proceso del servicio

Todas las organizaciones están conformadas por un riguroso equipo de trabajo siempre atento a él buen funcionamiento de la empresa; dentro de este equipo de trabajo se encuentra el cliente interno, el cual es una persona que tiene alguna relación con su compañía y puede formar parte de esta desde distintas posiciones laborales.

Según Martínez (2016) El cliente interno es un concepto de gestión de la calidad que permite mejorar las relaciones interpersonales y crear un ambiente de confianza y colaboración dentro de la entidad. Sin el cliente interno, no habría producto ni servicio, por lo que no existiría el cliente externo ni tampoco la empresa.

Para Oliva & Jair (2005) El empleado ya no presta un servicio, sino que es parte del mismo. La calidad ya no es una ejecución satisfactoria de la tarea asignada, sino que ahora se define como el resultado de los momentos de verdad que el consumidor y/o cliente ha experimentado.

Bahaia & Burgos (2010) expresan lo importante y fundamental que es en las organizaciones contar con un sistema de manejo de reclamos para poder atender adecuada y oportunamente las necesidades de los clientes internos y lograr su satisfacción. En este sentido, los autores subrayan su importancia; debido a que el servicio al cliente está sumamente relacionado con la gestión y efectividad de todos aquellos procesos que buscan resolver problemáticas internas y situaciones de conflictos.

Martínez (2016) expresa que “Al igual que los clientes externos; los clientes internos tienen necesidades y expectativas por satisfacer en el interior de la compañía a través

de productos o servicios que se proveen mediante diferentes medios y procesos”; toda persona dentro de la compañía interviene en procesos generadores de resultados (producto o servicios) que son entregados a unos clientes, al encontrarse dentro de la misma organización utilizan los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para sus propios procesos, los cuales generan las salidas que son utilizadas por otros clientes internos o que llegan hasta el mercado, conformado por los clientes internos.

Conectarse con el cliente Interno es invertir en un socio estratégico

Nos encontramos en una de las décadas más desafiantes para el servicio al cliente: la hipertransparencia en los procesos, la rapidez en las soluciones y el acompañamiento en tiempo real se suman al gran reto de conectarse con el cliente y transformar la relación para convertirlo en socio estratégico. Tal como lo menciona el Presidente de CEMEX, Colombia; “La visión que está cambiando a las compañías es la de ver el cliente interno o empleados como un socio al que debemos escuchar, conectar con sus necesidades y dar soluciones a medida”; es decir crear verdaderas soluciones de servicio, teniendo al cliente interno en el centro, parte de construir una relación de largo plazo sobre la base de unas sólidas creencias y visión compartida.

El factor que puede hacer la diferencia es la innovación en el servicio. Tener comunicación y data en tiempo real sobre lo que es eficiente para mi socio, ofrecerle inmediatez en las soluciones y tener trazabilidad de cada punto en el proceso requiere de nuevos sistemas que nos mantengan interconectados. Una hoja de ruta que deberá ajustarse a la medida de cada socio potencial, entendiendo profundamente cómo funciona su negocio y cuáles de los servicios o productos que ofrezco lo potencializan hasta llevarlo al mayor nivel de desempeño.

Según Llorente & Cuenca (2018) sostiene que la experiencia de los clientes modernos ha evolucionado más allá de una atención reactiva y ponerlos en espera. Actualmente, conseguir su lealtad consiste en brindarles opciones a través de varios canales, ahorrándoles tiempo y generando tal empatía que les haga sentirse escuchados. Por este motivo, saber cómo comunicarse con los clientes internos es esencial para ganar su lealtad.

Convertir al cliente interno en un socio estratégico será el factor más competitivo en las empresas para brindar condiciones óptimas de servicio y para generar eficacia en las relaciones laborales, la gran pregunta consiste en cómo se manejan los procesos de comunicación en las empresas y que estrategias diseñan e implementan para crear servicios de calidad. En las últimas décadas, los clientes han buscado las mejores condiciones para que sus necesidades e inquietudes sean resueltas, es decir la mejor gestión para la resolución de problemas existentes en una organización; presentando inconvenientes hasta la fecha debido a que la mayoría de empresas están en proceso de la creación de una filosofía de atención al cliente.

4. SERVICIO AL CLIENTE INTERNO Y CALIDAD DEL SERVICIO

Evolución histórica del servicio al cliente.

En el año de 1946, se da el inicio de la atención al cliente con la creación de los primeros estándares sobre la atención al cliente y la calidad en el servicio por parte de la Organización Internacional de Normalización (ISO). Estos fundamentaron todos sus requisitos en el cliente como eje principal, las empresas despliegan todos sus recursos para garantizar la satisfacción de los usuarios.

El primer medio que obtuvo dominio por su facilidad y rapidez para comunicar las partes (empresa - clientes) fue el teléfono pues este medio de comunicación disminuía distancias y aumentaba la satisfacción. La llegada del Internet y su medio de comunicación, el correo electrónico, permitió expresar por escrito todo inconveniente o pregunta, con la certeza que se obtendría una respuesta; además, permitió dejar registro de la misma comunicación.

Con el surgimiento de los call center en 1960, esfuerzo por incrementar la eficiencia de la atención al cliente, las grandes compañías empezaron a invertir dinero en departamentos especializados en este servicio. Desde su origen, la evolución de la atención al cliente ha estado ligada al desarrollo tecnológico, Por esta razón, en la década de los 80, con el inicio de tecnologías más elaboradas y complejas, encontramos una gran expansión, debido a la aplicación de todo su potencial a este sector. A finales de los ochenta, la proliferación del Internet, permitió la sofisticación de los dispositivos de seguimiento y comunicación en línea, así como las encuestas en sitios web, las cuales, también ganaron popularidad.

Además, desde los años 90, se encontró un impacto positivo y se generó un boom tecnológico en la atención al cliente. Gracias a las nuevas tecnologías se empezó a poner en valor la necesidad de un servicio más personal e individualizado, de ahí, surgen las estrategias innovadoras de marketing como la bonificación, que perseguía la fidelización de los usuarios.

Con la llegada del internet a este servicio se produjeron grandes avances, como lo fueron:

- Se mejoró la homogeneidad y estandarización de los procesos de capacitación al cliente.
- Se interiorizó la importancia de la atención al cliente para las empresas.
- Se crearon nuevos canales de comunicación entre clientes y entidades.

- Se buscó la profesionalización y formación de los equipos de atención al cliente en las compañías. Servirform, (2019).

Para Barlow & Moller (2019) uno de los problemas más recurrentes a través del tiempo han sido las insatisfacciones de los clientes internos y externos. Antes de los años ochenta, el 95% de empresas manejaban el significado de quejas y reclamos como sinónimo de fastidio, malestar e incomodidad.

Martínez (2016) plantea que existe una correlación directa entre el compromiso de los empleados y la productividad organizacional; una empresa que cuenta con una excelente atención al cliente interno dispone de mecanismos para reconocer las necesidades de sus empleados, pero sobre todo para incentivar la automotivación y el autocontrol. En este sentido sus tareas y sus responsabilidades se convierten en claros motivos de realización profesional, personal y familiar a la par con los resultados de la compañía.

El servicio al cliente interno y su conceptualización.

Al entrar en el concepto de cliente interno, se debe dar una mirada atrás sobre el origen de este y como ha llegado a ser o en día algo muy importante. Hace una década los señores Kald Albrech y Jack Carson, sacaron los libros “La excelencia de los servicios” y “ La revolución de los servicios”, popularizando así el término de cliente interno -antes, era conocido como el empleado, el trabajador, el obrero -etc.-Hoy en día es la persona que presta sus servicios a una organización.

El cliente interno son 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 tendran un jefe directo al cual rendir unos

resultados y así mismo tener unos deberes y derechos como miembros activos en una organización. Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos.

El cliente interno debe definir muy bien su función dentro de la organización, debe comprender, creer y vender la misión a todas las personas de la empresa, tiene claro cuales son sus necesidades y prioridades, teniendo en cuenta esto para hacerlos partícipes de la elaboración de objetivos.

Así mismo Bernal, Moreno (2014) considera que es indispensable conocer cuales son aquellas necesidades que el cliente interno necesita para poder desenvolverse en su trabajo y a su vez satisfacer sus necesidades. A cada uno de nosotros nos gusta que cuando llegamos a algún lado nos muestran una actitud de ayuda, respeto, comodidad, empatía, satisfacción, apoyo o una cara amiga; cada una de ellas es lo que debemos ofrecerle a nuestro cliente interno.

Importancia del Cliente interno

Para tener en cuenta quien realmente es el cliente interno, es necesario aplicar el pensamiento de la gerencia de servicios y buscar los momentos de la verdad, nombrados por Albrecht haciendo énfasis en cómo se siente el cliente interno respecto a los resultados del servicio prestado.

Sin embargo, Bernal, Moreno (2014) plantea que para que el cliente interno pueda sacar a relucir estas características, es necesario que los empleados tengan en cuenta que el jefe es quien les sirve a ellos ofreciéndoles constantemente liderazgo, motivación, capacitación, formación y facilitándoles instrumentos que los ayuden a mejorar su trabajo. En la actualidad, las organizaciones descuidan este aspecto y no logran resultados en la satisfacción del cliente externo, porque se han olvidado de un cliente muy importante el “cliente interno”. Pero tal vez lo que haga falta es darle una mayor importancia a la relación del cliente interno con el proveedor interno, para facilitar el trabajo y así dar resultados excelentes a corto, mediano o largo plazo, de acuerdo con las expectativas que cada persona tenga.

El proveedor interno son los trabajadores de la empresa que cumplen la función de abastecer de recursos a los distintos departamentos de la organización e incluso a los de su misma área, es decir es todo aquello que provoca que esa persona tenga que desarrollar un trabajo. Para que haya una buena relación cliente-proveedor es necesario conocer ciertos aspectos indispensables para su buen funcionamiento.

- Cada integrante de la organización ha de conocer perfectamente, no sólo el funcionamiento su proceso, sino de todos aquellos a los cuales puede influir su trabajo.
- Ha de tener elementos de medición (generalmente indicadores y feedback con el cliente interno) que le permitan conocer el grado de calidad de su trabajo, si cumple los estándares exigidos por el proceso y el nivel de satisfacción de su cliente interno.
- Ha de tener perfectamente definidas sus funciones y responsabilidades, como ha de actuar ante desviaciones, qué criterios utilizar y hasta donde puede llegar.

Y así como se mencionó las características del cliente interno, se darán a conocer las más importantes del proveedor interno. La primera, y la más importante, es que debe conocer el proceso de su cliente interno; debe saber cuáles son sus necesidades y expectativas, es decir, debe saber qué valor ha de añadir a su trabajo para que sea apreciado por su cliente; tiene objetivos comunes con su cliente, tiene mecanismos para medir tanto la satisfacción del cliente como la calidad de su trabajo, tiene mecanismos para corregir las desviaciones aparecidas y por último; es responsable de su trabajo-proceso y colabora en la mejora del mismo.

En este sentido para Bernal, Moreno (2014) si los directivos tienen en cuenta esta relación, la organización no tendrá un cliente interno satisfecho sino también un cliente externo satisfecho a la vez. Todo esto debe partir de un buen proceso de calidad que desarrolle la organización donde se evalúen y se identifiquen constantemente los procesos y sus interacciones, identificar al cliente interno en esos procesos e identificar los productos entregados a esos clientes.

El Servicio para el cliente interno

En todas las organizaciones es indispensable el servicio interno, este se proporciona en la medida en que la empresa empieza a relacionarse con clientes. El servicio no solo se brinda al cliente externo, sino también entre todas las personas que trabajan allí (cliente interno). Por eso es importante que el recurso humano en la organización es indispensable y necesita ser vinculado y, sobre todo, sentirse útil y sustancial; si esto no sucediera y no se tuviera en cuenta los empleados no laboraran de una forma eficiente, no tendría un sentido de pertenecía para con la empresa, no realizaría su trabajo con amor y dedicación, prácticamente estaría obligado a realizar una labor en la que no se siente a gusto y por

consiguiente no cumpliría con sus expectativas personales y mucho menos logrará escalar y hacer una carrera dentro de la organización. En ese momento, es cuando el gerente o el jefe directo se hacen responsables del problema estudiando los pros y los contras y el porqué de este.

Sistemas de servicio al cliente interno.

Desde siempre, el servicio al cliente interno constituye la experiencia fundamental en la que tiene lugar el contacto entre la organización y el cliente, actualmente las empresas para desarrollar el rol del servicio al cliente están desarrollando mecanismos tecnológicos que permitan el contacto significativo con los clientes, de tal manera que estos puedan obtener un respaldo de manera continua, utilizando dicha tecnología para lograr un mejor trato y un notable volumen de información. Como respuesta a esta creciente necesidad, las empresas en su mayoría han desarrollado diversos instrumentos tendientes a satisfacer las necesidades de información de los clientes; los cuales se denominan: sistemas de servicio al cliente.

Los sistemas empleados en las empresas se diseñan, con el fin de brindar un excelente servicio a sus clientes y lograr un valor agregado significativo en el momento de generar el servicio. Se toma en cuenta la tecnología para estos procesos con el fin de buscar la facilidad y comodidad tanto para los clientes como para las organizaciones que implementan estos sistemas, teniendo en cuenta el personal involucrado en este proceso.

Entre los sistemas analizados más comunes se mencionan:

- Correos
- Buzón de sugerencias o reclamos
- Líneas telefónicas de atención al cliente o conmutador

- Líneas para consumidor
- Correos electrónicos o comunicación a través de internet
- Atención personalizada (oficina de atención y servicio). (Villarraga & Pedraza,2000).

Dichos canales son para potencializar la atención de los clientes internos; si las empresas están verdaderamente interesadas en desarrollar una cultura orientada al cliente, enfatizando la atención hacia él o proporcionándole un servicio total, entonces hay que concentrarse en esa insatisfacción. Una de las formas más directas e indicativas para que los clientes puedan expresar su insatisfacción a las empresas es a través de lo que hemos denominado una queja (Barlow & Moller, 2005).

Un elemento importante es la Norma ISO 10002 de la Satisfacción del cliente y Gestión de Reclamaciones; la cual contribuye a gestionar las reclamaciones de los clientes de forma más eficaz para tener más posibilidades de satisfacer sus expectativas independientemente del tamaño o de la naturaleza de su negocio.

MECANISMO DE ATENCIÓN DE QUEJAS

El Mecanismo de Quejas MQ) es un medio para, recibir, investigar y responder a las quejas u observaciones de los actores interesados. SERVITUX (2020).

Naranjo (2015), en su investigación previo a la obtención por el título de Magíster en Administración de Empresas con mención en Gerencia de la Calidad y Productividad de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador con el tema “Modelo de Gestión para el tratamiento de quejas en la empresa Logística Ecuatoriana S.A. LOGISTECSA, basado en la Norma ISO 10002:2004”, manifiesta que todas las empresas y organizaciones deben contar

con un sistema de gestión que permita controlar y realizar un seguimiento efectivo a las quejas y reclamos presentados por los clientes, debido a que mediante la aplicación de las directrices estipuladas en la norma ISO 10002; se logrará contrarrestar de manera puntual las quejas presentadas por los trabajadores y a su vez aumentara la satisfacción de sus clientes.

Las empresas y organizaciones, en general, requieren de un elemento imprescindible para poder funcionar: los clientes, los cuales son de suma importancia para una organización, por tanto, sus quejas deben ser atendidas de la mejor manera posible y en el momento adecuado. Castillo (2012) manifiesta que los reclamos o quejas son aquellas expresiones formales de los conflictos, dado que si un cliente presenta algún tipo de reclamo o queja se considera que sus intereses están siendo vulnerados por la organización en particular o por algún integrante, además es válido señalar que el conflicto no es más que alguna situación en donde dos partes tienen intereses o criterios antagónicos.

Según Castillo (2012), los conflictos se generan de dos fuentes básicas, una es determinada por el individuo, y el segundo originado por la organización. Partiendo del individuo, este se origina de acuerdo con la diferencia, cultural, social, política o educativa, las cuales influyen en la interpretación o percepción de su entorno; en cuanto a la organización esta se presenta por problemas en las actividades de los colaboradores en las distintas áreas funcionales dentro de la organización.

Para García (2014), la gestión de quejas y reclamos debe estar enfocada a la solución de problemas con los clientes y usuarios de la organización, con la finalidad de llevar a cabo una administración eficiente de la misma, y potenciar el objetivo principal de cualquier entidad competitiva que es la satisfacción del usuario.

Tal como lo indican Barlow, & Moller (2005) las quejas son realmente favores que propician impulsar un mecanismo de retroalimentación para ayudar a cambiar a las organizaciones rápida y económicamente su servicio; con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y crear una cultura orientada al cliente interno; por lo que la queja debe ser identificada como un favor, dividida en tres partes:

- La primera parte: “las quejas como vínculo vital con el cliente.” Esta perspectiva examina la filosofía por la cual la empresa puede cambiar la actitud hacia el cliente que se queja y establece el valor para escucharlo, se introduce el rol de las quejas como instrumento estratégico para cultivar más las relaciones y los negocios.
- La segunda parte: la aplicación práctica de “la queja como favor” a los clientes difíciles son tratados con sugerencias específicas para convertir a esos terroristas en socios estratégicos.
- La tercera parte: “cómo lograr una organización receptiva a las quejas”, se enfoca en cómo conseguir más retroalimentación de los clientes haciendo que les resulte más fácil quejarse a través de un medio, el diseño de políticas receptivas de las quejas y los principios de una cultura de servicio. En esta última etapa es cuando los empleados tienen la oportunidad de quejarse y ser escuchados.

En este sentido, la falta de canales abiertos que estimulen la participación del personal, por la falta de confianza en la mirada de los otros, Es uno de los factores que incide en que los colaboradores eligen el silencio ante situaciones en las que podrían aportar sus conocimientos o sugerencias. Esta actitud, promovida de manera tácita o hasta manifiesta por parte de los líderes, tiene un costo de oportunidad significativo para la empresa, desaprovechando

inclusive la riqueza de la diversidad. Lamentablemente, muchas veces la misma conducción de la organización considera al feedback como un riesgo ya que se percibe como una amenaza, y se limita la participación por temor a perder poder.

Según el observatorio de Recursos Humanos ORH (2014) “En muchos casos, no solo se desaprovecha una información importante, ya que los trabajadores son quienes mejor conocen los problemas del día a día, sino que el silencio ‘impuesto’ promueve que los empleados no se identifiquen con los fines de la organización y no se sientan ‘constructores’ de un proyecto, sino meros ‘ejecutores’. Esta desmotivación puede llevar al estrés, al absentismo, al abandono de la empresa o incluso a la huelga o al sabotaje. Y puede ser fácilmente interpretada por los directivos como oportunismo y falta de interés, reforzando así las premisas que originan el silencio y generando un ciclo vicioso”.

EL CLIENTE COMO SOCIO ESTRATÉGICO

Proceso del servicio

Oliva & Jair (2005) indican que el concepto de ciclo de servicio ayuda a los miembros de las organizaciones a ofrecer asistencia a los clientes, permitiéndoles organizar las imágenes mentales de lo que ocurre. La construcción básica del servicio ya no solo es tarea del empleado, sino que ahora se convierte en lo que Albretch llama “un momento de verdad”, controlado por cada empleado y/o sistema que tenga contacto con el cliente. Un momento de verdad es cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la organización, obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio y enfatiza una gestión de mejora a través de un reclamo.

Para Oliva & Jair (2005) el empleado ya no presta un servicio, sino que es parte del mismo. La calidad ya no es una ejecución satisfactoria de la tarea asignada, sino que ahora se define como el resultado de los momentos de verdad que el consumidor y/o cliente ha experimentado.

Bahaia & Burgos (2010) expresan lo importante y fundamental que es en las organizaciones contar con un sistema de manejo de reclamos para poder atender adecuada y oportunamente las necesidades de los clientes internos y lograr su satisfacción. En este sentido, los autores subrayan su importancia; debido a que el servicio al cliente está sumamente relacionado con la gestión y efectividad de todos aquellos procesos que buscan resolver problemáticas internas y situaciones de conflictos.

En este sentido para Bernal, Moreno (2014) un buen servicio al cliente interno le da un valor agregado a la empresa y a los empleados en su totalidad, contribuyendo a establecer un crecimiento exponencial, rentabilidad y calidad para todos los procesos de la organización.

Conectarse con el cliente interno es invertir en un socio estratégico

Para LLORENTE & CUENCA (2018) el factor que puede hacer la diferencia es la innovación en el servicio. Tener comunicación y data en tiempo real sobre lo que es eficiente para mi socio, ofrecerle inmediatez en las soluciones y tener trazabilidad de cada punto en el proceso requiere de nuevos sistemas que nos mantengan interconectados. Una hoja de ruta que deberá ajustarse a la medida de cada socio potencial, entendiendo profundamente cómo funciona su negocio y cuáles de los servicios o productos que ofrezco lo potencializan hasta llevarlo al mayor nivel de desempeño.

La experiencia de los clientes modernos ha evolucionado más allá de una atención reactiva y ponerlos en espera. Actualmente, conseguir su lealtad consiste en brindarles opciones a través de varios canales, ahorrándoles tiempo y generando tal empatía que les haga sentirse escuchados. Por este motivo, saber cómo comunicarse con los clientes es esencial para ganar su lealtad.

Convertir al cliente interno en un socio estratégico será el factor más competitivo en las empresas para brindar condiciones óptimas de servicio y para generar eficacia en las relaciones laborales, la gran pregunta consiste en cómo se manejan los procesos de comunicación en las empresas y que estrategias diseñan e implementan para crear servicios de calidad. En las últimas décadas, los clientes han buscado las mejores condiciones para que sus necesidades e inquietudes sean resueltas, es decir la mejor gestión para la resolución de problemas existentes en una organización; presentando inconvenientes hasta la fecha debido a que la mayoría de empresas están en proceso de la creación de una filosofía de atención al cliente.

COMUNICACIÓN

Concepto de comunicación

La comunicación es una forma en la cual las empresas utilizan para poder transmitir a los empleados las decisiones, noticias, felicitaciones, y aumentos que son de mucha relevancia para que las actividades que se realicen dentro de la empresa se lleven a cabo de forma cordial sin dejar a un lado los objetivos que esta persigue.

Por lo que el autor Chiavenato (2006), pág. 110 se refiere a la comunicación como *"el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una*

información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social", debido a que sin una comunicación entre jefaturas y empleados, las empresas no podrían realizar las actividades que son de mucha importancia para el funcionamiento de las mismas.

En este sentido, la comunicación en las organizaciones son fundamentales, con el propósito de poder transmitir información precisa al colaborador o jefaturas con el afán de crear entendimiento y llevar acabo un ambiente de armonía para cumplir con las metas que son asignadas por parte de las autoridades, es por ello que la comunicación organizacional hoy en día las empresas es esencial para volver mas eficientes su funcionamiento.

Comunicación organizacional

El autor Fernandez Collado (2009) opina que la comunicación organizacional se puede entender de 3 maneras:

1. Como **Fenómeno:** el autor Fernandez Collado (2009), pág. 11; dice que la *comunicación puede darse en cualquier clase de empresa, tipo y tamaño;* si bien es cierto sin una comunicación no se puede desarrollar nada en una organización, puesto que toda persona necesita socializar, entablar conversaciones con los demas, para llevar a cabo las tareas que se les asignan a cada empleado que trabaja en la empresa.

Entonces, bajo esta perspectiva para el autor la comunicación organizacional es: *el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.* Fernandez Collado (2009), pág. 12.

2. La segunda es como **Disciplina**: *cuyo objeto de estudio es precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.* Fernandez Collado (2009), pág. 12. Es aquí donde el concepto de comunicación organizacional viene investigándose, pues las empresas empiezan a adoptar este concepto para implementarlo para llevar un buen funcionamiento que les permita a los trabajadores interactuar y coordinar ideas para el logro de objetivos y metas.
3. La tercera se observa como un **Conjunto de técnicas y actividades** *encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.* Fernandez Collado (2009), pág. 12 y es aquí donde la comunicación ya es parte de la empresa, puesto que aquí se conocerán problemas, inquietudes, necesidades, áreas de oportunidad para el personal.

Partiendo de lo argumentado anteriormente, la comunicación organizacional puede darse en diferentes aspectos, de los cuales para la empresa es de suma importancia poder conocer en qué momento se debe utilizar la comunicación, ya que esta puede ser de manera Interna y Externa.

Comunicación interna.

Debido a que la presente investigación se está realizando con el cliente interno, es de mucha importancia conocer que nos dice la comunicación interna, debido a que nos ayudara a sustentar nuestra investigación.

Las empresas buscan desarrollar estrategias de comunicación interna para todos los trabajadores, puesto que esto les permitirá obtener confianza, empatía y sobre todo entender los aspectos emocionales que experimentan sus compañeros de trabajo en las áreas de trabajo.

Para Robbins (1999) la comunicación interna se divide en 3 grupos:

- **Comunicación ascendente:** Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle del progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Es aquí donde los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros y con la organización en general. En este tipo de comunicación, se pueden usar algunos medios comunicacionales como son: Los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.
- **La Comunicación descendente.** Aquí la comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados acerca de las políticas o procedimientos, y de igual forma para retroalimentar aspectos de su desempeño. Los líderes pueden hacer uso de este tipo de comunicación para comunicarse con su personal a través de: reuniones

formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.

- **Comunicación lateral:** Aquí se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel y entre los gerentes del mismo nivel. Este tipo de medio utiliza más herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

En la actualidad y en el tiempo en el que vivimos la tecnología ha aumentado, es decir se hace mucho uso de la tecnología en las empresas para establecer procesos de comunicación y para comunicarse, pensando que esto es lo más importante a la hora de comunicarnos, pero siempre será irremplazable de la comunicación directa, personales, cara a cara, donde no solo se da a conocer las expresiones verbales de las comunicaciones, sino también las comunicaciones no verbales o el lenguaje corporal. Así se podrá llegar a una efectividad en la comunicación que las personas transmitan, ya sea a niveles descendentes, ascendentes o laterales.

Plan de comunicación interna

Para Merlano (2012), en el desarrollo de una organización se interceptan algunos aspectos como son: sus objetivos, lo económico y sistema organizacional. El papel de la comunicación, en este sentido, es tan trascendente que se convierte en un eje transversal de todas las dimensiones organizacionales. Veamos algunos ámbitos de la comunicación en las organizaciones:

- **Ámbito de la información:** incluye a todas las normas que permiten que la organización trabaje de acuerdo con objetivos establecidos.
- **Ámbito de divulgación:** destaca todos los aspectos que buscan captar, persuadir, y convencer a las personas en pro de la organización. Podría incluir aquí: Los boletines y las publicaciones.
- **Ámbito de formación y socialización:** Está focalizado en la fomentación de la cultura institucional; incluyendo actividades de capacitación, recreativas y las celebraciones.
- **Ámbito de participación:** Promueve la participación asertiva de los integrantes del equipo de trabajo y contiene el trabajo en equipo, el reconocimiento y todas las formas de sugerencias o propuestas.

Moreno (2017) Indica que el plan de comunicación interno presenta los siguientes beneficios:

- **Mejora la eficiencia de la organización.** Esto se debe a que el flujo de información hacia los trabajadores es necesario tanto para mejorar el trabajo en equipo, como el trabajo individual. Además, gracias a la correcta transmisión de información, el equipo humano se sentirá más integrado en el funcionamiento de la organización, lo que aumentará la motivación y el compromiso.
- **Favorece el flujo de información de los trabajadores.** La comunicación interna permite que los trabajadores estén al tanto de los cambios y novedades que tengan lugar en la empresa.

- **Facilita la resolución de problemas de manera más sencilla.** El flujo de comunicación es bidireccional por lo que se puede contar con la opinión de los trabajadores cuando se estime oportuno y gracias a esa visión es más que probable que el conflicto se soluciones de una mejor manera considerando varios puntos de vista.
- **Promueve una relación de confianza** y comprensión entre los trabajadores, lo que evitará problemas puntuales derivados de la inseguridad y el recelo.
- **Permite desarrollar un sentido de pertenencia en el seno de la organización.** Al circular la información en sentido bidireccional hay que considerar que las ideas y opiniones de los trabajadores sean escuchadas y valoradas. Esto fomenta su implicación y compromiso y propicia que trabajen codo con codo para conseguir los objetivos de la empresa.
- **Provee una respuesta más rápida de la organización ante los cambios** y, al ser una fuente de aclaración, evita los posibles conflictos que puedan derivarse de un bulo o de la propia desinformación.

Necesidad de comunicación organizacional

Para el ensayista Gómez (2013), la comunicación es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento. Una buena comunicación mejora la competitividad de la organización, su adaptación a los cambios del entorno facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, satisface las propias necesidades y la de los participantes, coordina y controla las actividades y fomenta una buena motivación, compromiso, responsabilidad, implicación y participación de sus integrantes y un buen clima integrador de trabajo.

Una buena comunicación es aquella en la que se practica la escucha activa, es asertiva y proactiva. No hay que olvidar que lo más importante en un proceso de comunicación no es lo que se quiere decir, sino lo que la otra persona entiende. Para Gómez (2013), el sentido del mensaje puede variar con un mínimo giro del tono de voz o de la expresión facial o corporal. En Internet, el mensaje es aún más difícil de interpretar, ya que las reglas de expresión son ambiguas, aunque poco a poco se van estandarizando, como por ejemplo el uso de mayúsculas para expresar que se está gritando. Estas reglas se han de tener en cuenta para realizar una buena comunicación a través de la social media.

Para el autor Fernandez (2009), la necesidad de tener una comunicación organizacional surge de Diversas investigaciones que han comprobado una y otra vez que existe un amplio rango de asuntos que a los empleados les interesa conocer, los cuales básicamente pueden agruparse en tres categorías: información relacionada con la organización, información acerca del trabajo e información sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar.

Funciones de la comunicación en la organización.

Raffino (2020) sostiene que las funciones de la comunicación en la organización son las siguientes:

- **Motivación.** Si la organización quiere que sus colaboradores rindan mejor y alcancen así los objetivos, la comunicación debe estar orientada en el siguiente sentido: Por ejemplo, informándoles que si alcanzan cierto objetivo recibirán una determinada compensación o beneficio.

- **Información.** Cuando se quiere poner al tanto al personal sobre algo, o aclarar cierto rumor, la comunicación por medio de emails, carteles o reuniones, pueden apuntar en esa dirección.
- **Interacción.** Por medio de reuniones, encuentros o redes sociales, por poner algunos ejemplos, se puede apuntar a que los colaboradores interactúen entre sí. Muchas veces es una buena manera de integrar al personal así como también de generar cierta identidad y cofradía.
- **Control.** Muchas veces, desde Recursos Humanos se procede, por ejemplo, a la elaboración de un reglamento o contrato que determina cómo deben comportarse los empleados en determinadas ocasiones.
- **Feedback.** En este aspecto la empresa quiere no solo enviar mensajes desde las más altas jerarquías sino también que sean sus bases quienes reporten u opinen sobre diferentes aspectos.

MODELO SERVQUAL

Historia del modelo SERVQUAL

Para Wigodski (2003) EL MODELO SERVQUAL fue una herramienta perfeccionada por Valerie Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard Berry. Desarrollada en los Estados Unidos con el auspicio del Marketing Science Institute y validado a América Latina por Michelsen Consulting con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. El Estudio de Validación la concluyó en junio de 1992.

Para Manufacturing (2020), El modelo SERVQUAL fue desarrollado en los años ochenta por Zeithaml, Parasuraman y Berry, midiendo (evaluando) originalmente en 10 aspectos de

la calidad del servicio: fiabilidad, responsabilidad, competencia, el acceso, la cortesía, la comunicación, la credibilidad, seguridad, comprensión del cliente y tangibles. Específicamente se medía la brecha entre las expectativas del cliente y la experiencia.

Conceptualización del modelo SERVQUAL

atsumoto (2014) define el modelo SERVQUAL es una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y cómo ellos aprecian el servicio. En este sentido, el modelo permite analizar aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes, así mismo conocer factores incontrolables e impredecibles de los clientes.

Además, proporciona información detallada sobre: opiniones del cliente sobre el servicio de las empresas, comentarios y sugerencias de los clientes de mejoras en ciertos factores, impresiones de los empleados con respecto a la expectativa y percepción de los clientes. De igual forma, es un modelo que sirve de instrumento de mejora y comparación con otras organizaciones.

De acuerdo con Wigodski (2003), SERVQUAL es una herramienta que sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los ciudadanos y sus percepciones respecto al servicio prestado, pueden constituir una medida de calidad del servicio.

También es conocido como "Modelo de Discrepancias" y sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones, respecto al servicio de un proveedor específico, pueden constituir una medida de la calidad en el servicio.

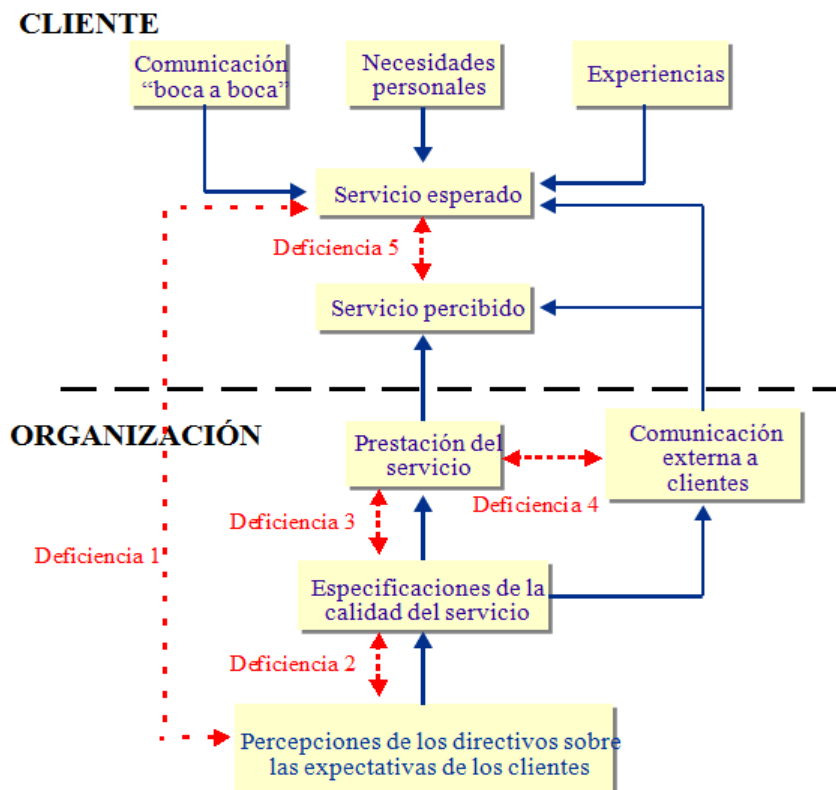
EL MODELO SERVQUAL DE CALIDAD DE SERVICIO

El MODELO SERVQUAL de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas. De esta forma, contrasta esa medición con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Por consiguiente, determinando el gap o brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad.

Esquema del modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio

Ilustración 5: Esquema del MODELO SERVQUAL de calidad de servicio.



Fuente: AITECO (2020).

ENFOQUES DEL MODELO SERVQUAL.

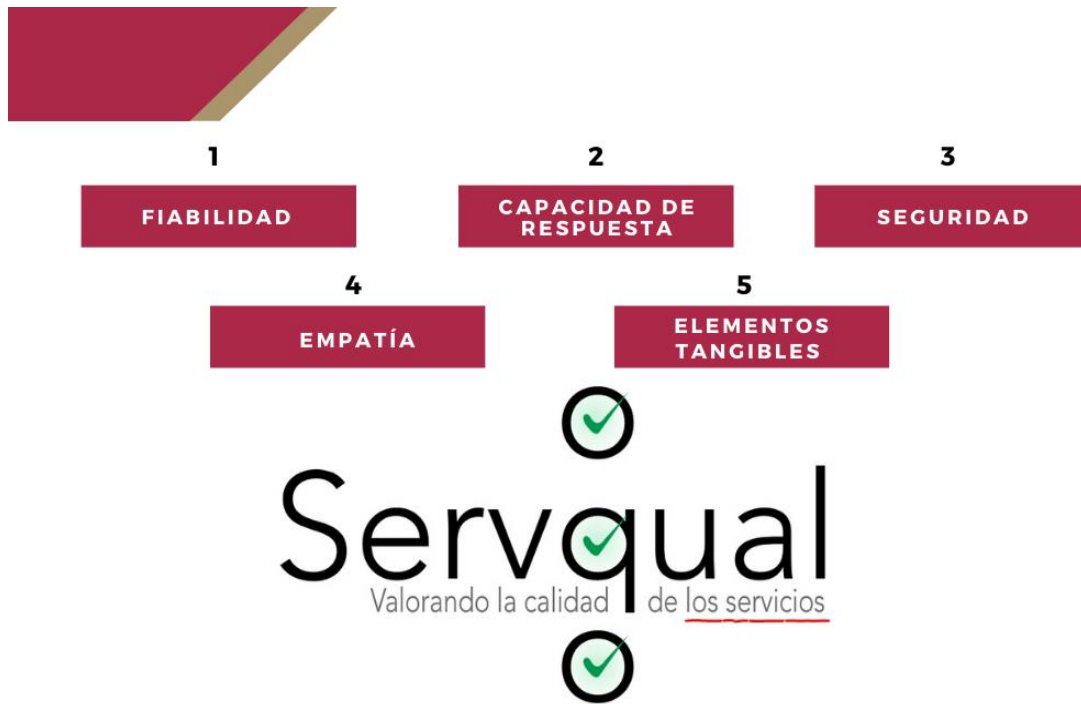
Como lo menciona en el artículo AITECO (2020), El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

- 1. Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes.** De este modo, un balance ventajoso para las percepciones; de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio. Ello implicaría una alta satisfacción con el mismo.
- 2. Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios:**
 - Comunicación “boca a oreja”, es decir, opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
 - Necesidades personales.
 - Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
 - Comunicaciones externas. Que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.

Según los consultores AITECO (2020), Las Dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

Con el tiempo, el modelo fue refinado y presento cambios, dimensionando cinco criterios de evaluación, los cuales se mencionan a continuación:

Ilustración 6: Dimensiones del Modelo SERVQUAL.



Fuente: AITECO (2020).

La METODOLOGIA SERVQUAL reconoce que para dar un buen servicio al cliente se deben tomar en cuenta e integrar diversos parámetros, principios o estándares que son esenciales y por ende se pondrán en práctica para la implementación del mecanismo de atención de quejas.

Definición de cada dimensión:

PARAMETROS	MICRO VARIABLES
ELEMENTOS TANGIBLES	<ul style="list-style-type: none"> - Personal del servicio al cliente - Infraestructura de servicio al cliente - Objetos de servicio al cliente (folletos, letreros y materiales)
FIABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia del servicio

	<ul style="list-style-type: none"> - Eficacia del servicio - Efectividad del servicio - Repetición del servicio - Problemas en el servicio
CAPACIDAD DE RESPUESTA	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de entrega del pedido - Tiempo para resolver reclamos - Tiempo necesario para obtener el servicio
SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Actitudes del personal - Confidencialidad del proceso - Comprensión del cliente - Credibilidad - Veracidad - Confiabilidad
EMPATÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada - Profesionalismo - Accesibilidad de horarios de servicio - Retroalimentaciones

El modelo SERVQUAL de calidad de servicio como instrumento de mejora. (GESTION DE OPERACIONES, 2016).

Por otra parte, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio indica la línea a seguir para mejorar la calidad de un servicio. Fundamentalmente, consiste en reducir determinadas discrepancias.

En primer lugar, se asume la existencia de cinco deficiencias en el servicio. Cada una asociada a un tipo de discrepancia. Por lo tanto, para nuestra temática en estudio se puntualiza la deficiencia número cinco que percibida por los clientes en la calidad de los servicios. En

otras palabras, esta deficiencia representa la discrepancia existente, desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio recibido. Se trata de la deficiencia fundamental de la problemática de la empresa puesto que define y puntualiza la calidad del servicio. Con relación a las otras cuatro deficiencias apuntadas en el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, se refieren al ámbito interno de la organización y serán las responsables de la aparición de la deficiencia cinco.

ESPECIFICACIONES DEL MODELO SERVQUAL

De acuerdo con WIGODSKI (2003), nos define dos conceptos muy importantes del MODELO SERVQUAL:

- **Percepción de las necesidades del cliente**

El cliente tiene ciertas necesidades reales, de las cuales a veces él mismo no es consciente. Estas necesidades son percibidas por el sistema para la posterior realización del servicio. Algunos sistemas logran identificar las necesidades reales del cliente, mientras que otros solo perciben las necesidades de las cuales el cliente es consciente.

- **Expectativas del cliente.**

Aquí se define lo que espera el cliente del servicio. Esta expectativa está formada por comunicación de boca a boca, información externa, experiencias pasadas y por sus

necesidades conscientes. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el cliente emite un juicio.

Además, nos señala que, a través de sus extensos estudios sobre la calidad en el servicio, Zeithalm, Parasuraman y Berry, han identificado cinco dimensiones que los clientes utilizan para juzgar a una compañía de servicios, las cuales son:

- **Tangibles:** La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización. Cuestiones tales como limpieza y modernidad son evaluadas en tres elementos distintos.
- **Personas:** Se considera la apariencia física de las personas. Su aseo, olor, vestido. Son las características que son detectadas en primera instancia por el usuario respecto a las personas que lo atienden.
- **Infraestructura:** Es el estado de los edificios o locales donde se realiza el servicio. Así mismo se consideran dentro de este factor, las instalaciones, máquinas o móviles con los que se realiza el servicio. Un camión, es ejemplo de infraestructura.
- **Objetos:** Varios sistemas de servicio, ofrecen representaciones tangibles de su producto. Boletos, letreros y folletos, son algunos de los objetos con los cuales el usuario tiene contacto. Los que sean prácticos, limpios y atractivos son cualidades que se deben de considerar.
- **Confiabledad:** La habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud.

Una vez documentado a través de diferentes autores, páginas web y otros medios que contribuyen a sustentar la investigación se prosigue con las bases legales y de aplicabilidad de la propuesta, las cuales corresponden a la constitución de la república como normativa principal del estado salvadoreño, el código de trabajo que incluye aspectos de cumplimiento de las normas relacionadas con el ámbito del trabajo e integradas en la normativa nacional del salvador, la ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo referente a los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores, frente a los riesgos derivados del trabajo, la ley de creación del sistema salvadoreño para la calidad que pretende fortalecer y facilitar una cultura de calidad y finalmente las normas de Norma de desempeño 2; Trabajo y condiciones laborales (IFC, 2012) que define los aspectos relevantes del mecanismo de atención de quejas como principal normativa del proceso.

NORMATIVA LEGAL

LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO

TITULO I

DISPOSICIONES PRELIMINARES

CAPITULO

I OBJETO

Art. 1.- El objeto de la presente ley es establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.

Art. 2.- Se establecen como principios rectores de la presente ley:

- **Principio de igualdad:** Todo trabajador y trabajadora tendrá derecho a la igualdad efectiva de oportunidades y de trato en el desempeño de su trabajo, sin ser objeto de discriminación por razón alguna.
- **Respeto a la dignidad:** La presente ley garantiza el respeto a la dignidad inherente a la persona y el derecho a un ambiente laboral libre de violencia en todas sus manifestaciones, en consecuencia, ninguna acción derivada de la presente ley, podrá ir en menoscabo de la dignidad del trabajador o trabajadora.

- **Prevención:** Determinación de medidas de carácter preventivo y técnico que garanticen razonablemente la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras dentro de los lugares de trabajo.

Art. 3.- Para los propósitos de esta ley se observará lo siguiente:

1. Todo riesgo siempre deberá ser prevenido y controlado preferentemente en la fuente y en el ambiente de trabajo, a través de medios técnicos de protección colectiva, mediante procedimientos eficaces de organización del trabajo y la utilización del equipo de protección personal.
2. Adecuar el lugar de trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras en particular a atenuar el trabajo monótono y repetitivo, y a reducir los efectos del mismo en la salud.
3. Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro.
4. Planificar la prevención, buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica de cada tipo de trabajo, la organización y las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el mismo.
5. Se prohíbe toda forma de discriminación directa o indirecta en la implementación de las políticas y programas de protección de la salud y la seguridad ocupacional.
6. Se garantiza el respeto a la dignidad inherente a las personas, y el derecho a un ambiente laboral libre de violencia en todas sus manifestaciones.
7. Todo trabajador y trabajadora tendrá derecho a la igualdad efectiva de oportunidades y de trato en el desempeño de su trabajo, sin ser objeto de discriminación y en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades

familiares y profesionales, esto incluye, entre otros aspectos, tomar en cuenta sus necesidades en lo que concierne a su participación en los organismos que se crean para la aplicación de la presente ley.

CAPITULO II

CAMPO DE APLICACIÓN, COMPETENCIA Y DEFINICIONES

Art. 4.- La presente ley se aplicará a todos los lugares de trabajo, sean privados o del Estado. Ninguna institución autónoma podrá alegar la existencia de un régimen especial o preferente para incumplir sus disposiciones.

Art. 5.- Será competencia del Ministerio de Trabajo y Previsión Social a través de la Dirección General de Previsión Social, y de la Dirección General de Inspección de Trabajo, garantizar el cumplimiento y promoción de la presente ley; así como desarrollar funciones de vigilancia, asesoramiento técnico y verificación del cumplimiento de las obligaciones por parte de los sujetos obligados, y sancionarlos por infracciones.

Art. 6.- Todas las Secretarías e Instituciones Autónomas del Estado, bajo la rectoría del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, establecerán las medidas necesarias para alcanzar una debida coordinación en lo que respecta a las acciones que se implementen en seguridad y salud ocupacional en beneficio de los trabajadores y empleadores, en el marco de la política nacional sobre esta materia, la cual será formulada, ejecutada y supervisada por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Art. 7.- Para la aplicación de la presente ley se entenderá por:

- **ACCIÓN INSEGURA:** El incumplimiento por parte del trabajador o trabajadora, de las normas, recomendaciones técnicas y demás instrucciones adoptadas legalmente por su empleador para proteger su vida, salud e integridad.
- **COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL:** Grupo de empleadores o sus representantes, trabajadores y trabajadoras o sus representantes, encargados de participar en la capacitación, evaluación, supervisión, promoción, difusión y asesoría para la prevención de riesgos ocupacionales.
- **CONDICIÓN INSEGURA:** Es aquella condición mecánica, física o de procedimiento inherente a máquinas, instrumentos o procesos de trabajo que por defecto o imperfección pueda contribuir al acaecimiento de un accidente.
- **DELEGADO DE PREVENCIÓN:** Aquel trabajador o trabajadora designado por el empleador, o el Comité de Seguridad y Salud Ocupacional según sea el caso, para encargarse de la gestión en seguridad y salud ocupacional.
- **EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL:** Equipo, implemento o accesorio, adecuado a las necesidades personales destinado a ser llevado o sujetado por el trabajador o trabajadora, para que le proteja de uno o varios riesgos que puedan amenazar su seguridad y salud, en ocasión del desempeño de sus labores.
- **ERGONOMÍA:** Conjunto de técnicas encargadas de adaptar el trabajo a la persona, mediante el análisis de puestos, tareas, funciones y agentes de riesgo psico-socio-laboral que pueden influir en la productividad del trabajador y trabajadora, y que se pueden adecuar a las condiciones de mujeres y hombres.
- **GASES:** Presencia en el aire de sustancias que no tienen forma ni volumen, producto de procesos industriales en los lugares de trabajo.

- **GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL:** Conjunto de actividades o medidas organizativas adoptadas por el empleador y empleadora en todas las fases de la actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo.
- **HIGIENE OCUPACIONAL:** Conjunto de medidas técnicas y organizativas orientadas al reconocimiento, evaluación y control de los contaminantes presentes en los lugares de trabajo que puedan ocasionar enfermedades.
- **LUGAR DE TRABAJO:** Los sitios o espacios físicos donde los trabajadores y trabajadoras permanecen y desarrollan sus labores.
- **MEDICINA DEL TRABAJO:** Especialidad médica que se dedica al estudio de las enfermedades y los accidentes que se producen por causa o a consecuencia de la actividad laboral, así como las medidas de prevención que deben ser adoptadas para evitarlas o aminorar sus consecuencias.
- **MEDIOS DE PROTECCIÓN COLECTIVA:** Equipos o dispositivos técnicos utilizados para la protección colectiva de los trabajadores y trabajadoras.
- **PLAN DE EMERGENCIA:** Conjunto de medidas destinadas a hacer frente a situaciones de riesgo, que pongan en peligro la salud o la integridad de los trabajadores y trabajadoras, minimizando los efectos que sobre ellos y enseres se pudieran derivar.
- **PLAN DE EVACUACIÓN:** Conjunto de procedimientos que permitan la salida rápida y ordenada de las personas que se encuentren en los lugares de trabajo, hacia sitios seguros previamente determinados, en caso de emergencias.

- **RIESGO GRAVE E INMINENTE:** Aquel que resulte probable en un futuro inmediato y que pueda suponer un daño grave para la salud de los trabajadores y trabajadoras.
- **RIESGO PSICOSOCIAL:** Aquellos aspectos de la concepción, organización y gestión del trabajo, así como de su contexto social y ambiental que tienen la potencialidad de causar daños, sociales o psicológicos en los trabajadores, tales como el manejo de las relaciones obrero patronales, el acoso sexual, la violencia contra las mujeres, la dificultad para compatibilizar el trabajo con las responsabilidades familiares, y toda forma de discriminación en sentido negativo.
- **SALUD OCUPACIONAL:** Todas las acciones que tienen como objetivo promover y mantener el mayor grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones y ocupaciones; prevenir todo daño a la salud de éstos por las condiciones de su trabajo; protegerlos en su trabajo contra los riesgos resultantes de la presencia de agentes perjudiciales a su salud; así como colocarlos y mantenerlos en un puesto de trabajo adecuado a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas.
- **SEGURIDAD OCUPACIONAL:** Conjunto de medidas o acciones para identificar los riesgos de sufrir accidentes a que se encuentran expuestos los trabajadores con el fin de prevenirlos y eliminarlos.
- **SUCESO PELIGROSO:** Acontecimiento no deseado que bajo circunstancias diferentes pudo haber resultado en lesión, enfermedad o daño a la salud o a la propiedad.
-

TITULO II

GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL EN LOS LUGARES DE TRABAJO

CAPITULO I

ORGANIZACIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL.

Art. 10.- El empleador deberá adoptar las medidas necesarias para evitar la exposición a los riesgos ocupacionales de los trabajadores y trabajadoras, mediante la adaptación de las condiciones del empleo, a los principios y regulaciones que rigen la salud y seguridad ocupacional.

Art. 11.- El tratamiento de los aspectos relacionados con la seguridad, la salubridad, la higiene, la prevención de enfermedades y en general, las condiciones físicas de los lugares de trabajo, deberán ser acordes a las características físicas y biológicas de los trabajadores y trabajadoras, lo cual en ningún caso podrá ser utilizado para establecer discriminaciones negativas.

TITULO III

SEGURIDAD EN LA INFRAESTRUCTURA DE LOS LUGARES DE TRABAJO

CAPITULO I

PLANOS ARQUITECTÓNICOS

Art. 19.- Los planos arquitectónicos de las instalaciones que serán destinadas a lugares de trabajo, deberán cumplir con los requisitos referentes a condiciones de seguridad y salud ocupacional que exija el reglamento de ejecución correspondiente.

La Dirección General de Previsión Social, podrá inspeccionar físicamente las obras de construcción, a fin de verificar la exactitud de lo estipulado o planificado en los planos previamente aprobados.

Art. 20.- Todo lugar de trabajo debe reunir condiciones estructurales que ofrezcan garantías de seguridad e higiene ocupacional frente a riesgos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, según la naturaleza de las labores que se desarrollen dentro de las mismas; conforme a lo establecido en la presente ley y sus reglamentos, en lo referente a sus equipos e instalaciones en general principalmente pasillos, paredes, techos, asientos, comedores, dormitorios, servicios sanitarios, instalaciones eléctricas, protecciones de maquinaria, aparatos de izar, entre otros.

Art. 21.- Todos los lugares de trabajo y en particular las vías de circulación, puertas, escaleras, servicios sanitarios y puestos de trabajo, deben estar acondicionados para personas con discapacidad de acuerdo a lo establecido en la Normativa Técnica de Accesibilidad, Urbanística, Arquitectónica, Transporte y Comunicaciones, elaborada por el Consejo Nacional de Atención Integral para las Personas con Discapacidad.

CAPITULO II

DE LOS EDIFICIOS

Art. 23.- Las instalaciones, artefactos, canalizaciones y dispositivos complementarios de los servicios de agua potable o desagüe, gas industrial, electricidad, calefacción, ventilación y refrigeración, deberán reunir los requisitos exigidos por los reglamentos vigentes o que al efecto se dicten sobre la materia.

Art. 24.- Los pisos de los lugares de trabajo deberán reunir las condiciones requeridas por la naturaleza del tipo de trabajo que en ellos se realice, de acuerdo con lo establecido en el reglamento respectivo.

Art. 26.- Las paredes y los techos de los edificios deben ser impermeables y poseer la solidez necesaria, según la clase de actividades que en ellos habrán de desarrollarse.

Art. 27.- El espacio existente entre cada puesto de trabajo deberá ser suficiente a fin de permitir que se desarrollen las actividades productivas de cada trabajador, sin poner en riesgo ni interferir en las actividades del otro, atendiendo la naturaleza y peligrosidad de las mismas.

Art. 28.- Los locales de trabajo donde circulan vehículos, deberán contar con los pasillos que sean necesarios, convenientemente distribuidos, delimitados y marcados por la señalización permanente adecuada.

CAPITULO III

CONDICIONES ESPECIALES EN LOS LUGARES DE TRABAJO

Art. 29.- En los lugares de trabajo que laboren por turnos, deberá haber espacios adecuados para la espera, suficientemente ventilados, iluminados y protegidos de la intemperie.

Art. 30.- Los empleadores tienen la obligación de proporcionar a los trabajadores y trabajadoras, las condiciones ergonómicas que correspondan a cada puesto de trabajo, tomando en consideración la naturaleza de las labores, a fin de que éstas se realicen de tal forma que ninguna tarea les exija la adopción de posturas forzadas que puedan afectar su salud.

Art. 31.- Cuando por la naturaleza del trabajo sea necesario que los trabajadores tomen sus alimentos dentro del establecimiento, se deberá contar con espacios en condiciones de salubridad e higiene, destinados a tal objeto, dotados de un número suficiente de mesas y asientos.

Art. 32.- Cuando de forma permanente las necesidades del trabajo obliguen a los trabajadores a dormir dentro de los establecimientos, éstos deberán contar con locales destinados a tal fin. De igual forma cuando los trabajadores, para la realización de sus labores tengan que desplazarse eventualmente a otros lugares o salgan a horas en que es imposible transportarse, deberá proporcionárseles espacios adecuados para dormir.

TITULO IV

SEGURIDAD EN LOS LUGARES DE TRABAJO

CAPITULO I

MEDIDAS DE PREVISIÓN

Art. 34.- Todo lugar de trabajo debe contar con planes, equipos, accesorios y personal entrenado para la prevención y mitigación de casos de emergencia ante desastres naturales, casos fortuitos o situaciones causadas por el ser humano.

Art. 35.- Todo lugar de trabajo debe reunir las condiciones de prevención en materia de seguridad y salud ocupacional, establecidas en la presente ley y su reglamento, en lo referente a sus equipos e instalaciones en general. Para el logro de lo establecido en el inciso anterior, antes de habilitar un lugar de trabajo, la Dirección General de Previsión Social realizará una inspección a fin de garantizar las condiciones del mismo, e identificar los riesgos a los que

los trabajadores y trabajadoras estarán expuestos, y recomendará la solución para los mismos, tomando en cuenta los principios contenidos en el artículo 2.

Art. 36.- Todo lugar de trabajo debe contar con un sistema de señalización de seguridad que sea visible y de comprensión general. Asimismo, deberán tener las facilidades para la evacuación de las personas en caso de emergencia, tales como salidas alternas en proporción al número de trabajadores y trabajadoras, pasillos suficientemente amplios y libres de obstáculos, áreas bien señalizadas entre otras.

Art. 37.- En todo lugar de trabajo se deberá contar con el equipo y las medidas apropiadas para la manipulación de cargas. Las disposiciones relativas a esta materia serán desarrolladas en el reglamento general.

CAPITULO II

ROPA DE TRABAJO,

EQUIPO DE PROTECCIÓN Y HERRAMIENTAS ESPECIALES

Art. 38.- Cuando sea necesario el uso de equipo de protección personal, ropa de trabajo, herramientas especiales y medios técnicos de protección colectiva para los trabajadores, según la naturaleza de las labores que realicen; éstos deberán cumplir con las especificaciones y demás requerimientos establecidos en el reglamento correspondiente y en las normas técnicas nacionales en materia de seguridad y salud ocupacional emitidas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Es obligación del empleador proveer a cada trabajador su equipo de protección personal, ropa de trabajo, herramientas especiales y medios técnicos de protección colectiva necesarios conforme a la labor que realice y a las condiciones físicas y fisiológicas de quien las utilice,

así como, velar por el buen uso y mantenimiento de éste; el cumplimiento de esta disposición en ningún caso implicará carga financiera al trabajador o trabajadora.

Así mismo todo trabajador y trabajadora estará obligado a cumplir con los reglamentos, normas y recomendaciones técnicas dictadas, así como con las instrucciones del empleador adoptadas en el marco de la normativa aplicable, en lo que se refiere al uso y conservación del equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo y al uso y mantenimiento de maquinaria.

CAPITULO III

MAQUINARIA Y EQUIPO

Art. 39.- Cuando se utilice maquinaria o equipo de trabajo que implique un riesgo para sus operarios, deberá capacitarse previamente al trabajador o trabajadora. Además, será obligación del empleador proveer el equipo de protección personal adecuado para la maquinaria o equipo de que se trate y deberán crearse procedimientos de trabajo que ayuden a prevenir riesgos.

Art. 40.- La maquinaria y equipo utilizados en la empresa deberán recibir mantenimiento constante para prevenir los riesgos de mal funcionamiento y contarán con una programación de revisiones y limpiezas periódicas, y nunca se utilizarán sino están funcionando correctamente; además, serán operadas únicamente por el personal capacitado para ello y para los usos para los que fueron creadas según las especificaciones técnicas del fabricante.

Los fabricantes, importadores y suministradores de maquinaria, equipos y utensilios de trabajo, deberán garantizar que éstas no constituyen peligro para el trabajador si son utilizados en las condiciones, forma y para los fines establecidos por ellos. Para ello, pondrán

a disposición de las empresas la información o manuales que indiquen la manera correcta como deben ser utilizados, las medidas preventivas adicionales que pueden adoptarse, los riesgos laborales de su utilización y cualquier otra información que consideren necesaria. El empleador tendrá la obligación de trasladar esa información a los trabajadores y trabajadoras.

CAPITULO IV

ILUMINACIÓN

Art. 41.- Para la iluminación de los lugares de trabajo, se dará preferencia a la luz solar difusa.

Art. 42.- Todos los espacios interiores de una fábrica o establecimiento, deben ser iluminados con luz artificial, durante las horas de trabajo, cuando la luz natural no sea suficiente. El alumbrado artificial debe ser de intensidad adecuada y uniforme, y disponerse de tal manera que cada máquina, mesa o aparato de trabajo quede iluminado de modo que no proyecte sombras sobre ellas, produzca deslumbramiento o daño a la vista de los operarios y no altere apreciablemente la temperatura.

Los niveles de iluminación para las diferentes actividades de trabajo, así como los demás aspectos técnicos relativos a este tema se regularán en el reglamento respectivo.

CAPITULO V

VENTILACIÓN, TEMPERATURA Y HUMEDAD RELATIVA

Art. 43.- Todo lugar de trabajo deberá disponer de ventilación suficiente para no poner en peligro la salud de los trabajadores considerando las normativas medioambientales. Art. 44.-

Los locales que se encuentren habitualmente cerrados, deberán contar con un sistema de ventilación y extracción adecuado.

En los locales en que, por razones de la técnica empleada en el desarrollo de las labores, se encuentren permanentemente cerradas las puertas y ventanas durante el trabajo, deberá instalarse un sistema de ventilación artificial que asegure la renovación del aire.

Art. 47.- En los lugares de trabajo en los cuales los niveles de temperatura representen un riesgo para la salud de los trabajadores, se implementarán las medidas adecuadas para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores.

Art. 48.- Es obligatorio proveer a los trabajadores, de los medios de protección necesarios contra las condiciones de temperaturas y humedad relativa extremas.

CAPITULO VI

RUIDO Y VIBRACIONES

Art. 50.- Los trabajadores no estarán expuestos a ruidos y vibraciones que puedan afectar su salud. Los aspectos técnicos relativos a los niveles permisibles de exposición en esta materia, estarán regulados en el reglamento respectivo.

TÍTULO V

CONDICIONES DE SALUBRIDAD EN LOS LUGARES DE TRABAJO

CAPÍTULO I

MEDIDAS PROFILÁCTICAS Y SANITARIAS

Art. 53.- En todo lugar de trabajo deberán implementarse las medidas profilácticas y sanitarias que sean procedentes para la prevención de enfermedades de acuerdo a lo establecido por el Código de Salud y demás leyes aplicables.

CAPÍTULO II

DEL SERVICIO DE AGUA

Art. 54.- Todo lugar de trabajo, deberá estar dotado de agua potable suficiente para la bebida y el aseo personal, el cual debe ser permanente, debiéndose además, instalar bebederos higiénicos.

CAPITULO III

DE LOS SERVICIOS SANITARIOS

Art. 56.- Todo lugar de trabajo deberá estar provisto de servicios sanitarios para hombres y mujeres, los cuales deberán ser independientes y separados, en la proporción que se establezca en el reglamento de la presente Ley.

Art. 57.- En todo lugar de trabajo deberá mantenerse un adecuado sistema para el lavado de manos, en la proporción establecida en el reglamento de la presente Ley.

CAPITULO IV

ORDEN Y ASEO DE LOCALES

Art. 60.- El piso de los lugares de trabajo debe mantenerse en buenas condiciones de orden y limpieza, asimismo los pasillos y salidas deben permanecer sin obstáculos para tener libre acceso.

Art. 61.- En el caso de los desechos, estos deberán removerse diariamente de forma adecuada.

Art. 62.- Cuando durante la jornada de trabajo sea necesario el aseo frecuente de los lugares de trabajo, éste se hará empleando mecanismos que disminuyan la dispersión de partículas

en la atmósfera respirable de los locales. En tal sentido se dotará de la protección debida al trabajador que pueda resultar expuesto; si por motivos razonables el trabajador considera que lo anterior es insuficiente y el riesgo se hiciese evidente a tal grado de ocasionar molestias o daños a la salud, el empleador deberá implementar de forma inmediata las medidas necesarias para evitar la exposición de los trabajadores.

Las basuras y desperdicios deberán ser colectados diariamente, y depositarse en recipientes impermeables de cierre hermético o en lugares aislados y cerrados.

CODIGO DE TRABAJO

SALARIOS

Art. 119.- Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Considerase integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de

representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata este Código.

Art. 120.- El salario debe pagarse en moneda de curso legal.

Art. 122.- El salario se estipulará libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en este Código.

Art. 123.- Los trabajadores que en una misma empresa o establecimiento y que en idénticas circunstancias desarrollen una labor igual, devengarán igual remuneración cualquiera que sea su sexo, edad, raza, color, nacionalidad, opinión política o creencia religiosa.

Art. 127.- El pago del salario debe ser oportuno, íntegro y personal.

Art. 128.- El salario debe pagarse en el lugar convenido o en el establecido por el reglamento interno de trabajo y, a falta de estipulación, en el acostumbrado o donde el trabajador preste sus servicios.

JORNADA DE TRABAJO

DE LA JORNADA DE TRABAJO Y DE LA SEMANA LABORAL

Art. 161.- Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas.

Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.

La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración.

La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

Art. 162.- En tareas peligrosas o insalubres, la jornada no excederá de siete horas diarias, ni de treinta y nueve horas semanales, si fuere diurna: ni de seis horas diarias, ni de treinta y seis horas semanales, si fuere nocturna.

En los casos de este artículo, la jornada de trabajo que comprenda más de tres y media horas nocturnas, será considerada nocturna, para los efectos de su duración.

Se consideran tareas peligrosas o insalubres las labores comprendidas en los Artículos 106 y 108. En caso de duda sobre si una tarea es peligrosa o insalubre, se estará a la calificación que de la misma haga la Dirección General de Previsión Social.

No obstante lo dispuesto en el inciso primero de este Artículo, los patronos de empresas en que se realizan tareas conceptuadas como peligrosas o insalubres, podrán solicitar al Ministerio de Trabajo y Previsión Social autorización para trabajar de conformidad con las normas establecidas en el Artículo anterior, la que se otorgará previo dictamen de la Dirección General de Previsión Social, en que conste que dichas empresas emplean sistemas y equipos de seguridad e higiene apropiados a sus actividades y que los riesgos profesionales con responsabilidad patronal no han sido frecuentes. La autorización referida se revocará, si variaren en cualquier tiempo los extremos indicados.

Art. 163.- Considérase tiempo de trabajo efectivo todo aquél en que el trabajador está a disposición del patrono; lo mismo que el de las pausas indispensables para descansar, comer o satisfacer otras necesidades fisiológicas, dentro de la jornada de trabajo.

Art. 164.- La jornada de trabajo en casos especiales, podrá dividirse hasta en tres partes comprendidas en no más de doce horas, previa autorización del Director General de Trabajo.

Art. 165.- El patrono fijará originariamente el horario de trabajo; pero las modificaciones posteriores tendrán que hacerlas de acuerdo con los trabajadores. Los casos de desacuerdo serán resueltos por el Director General de Trabajo, atendiendo a lo preceptuado por este Código, convenciones y contratos colectivos, reglamentos internos de trabajo, a la índole de las labores de la empresa y, a falta de esos elementos de juicio, a razones de equidad y buen sentido.

Art. 166.- Cuando la jornada no fuere dividida, en el horario de trabajo deberán señalarse las pausas para que, dentro de la misma, los trabajadores puedan tomar sus alimentos y descansar. Estas pausas deberán ser de media hora; sin embargo, cuando por la índole del trabajo no pudieren tener efecto, será obligatorio para el patrono conceder permiso a los trabajadores para tomar sus alimentos, sin alterar la marcha normal de las labores.

En las empresas que prestan un servicio público como las de ferrocarriles, de transporte de pasajeros, de suministro de energía eléctrica y otras análogas, el horario de trabajo será elaborado por la empresa, en atención al mejor servicio o a las disposiciones dictadas por la autoridad competente, según el caso, e incorporado al respectivo reglamento interno de trabajo.

Los trabajadores y los patronos no podrán pactar, en labores esenciales a la comunidad, horarios de trabajo que la perjudiquen. En esta clase de servicios, el horario de Trabajo deberá ser sometido a la aprobación del Director General de Trabajo.

Art. 167.- Entre la terminación de una jornada, ordinaria o con adición de tiempo extraordinario, y la iniciación de la siguiente, deberá mediar un lapso no menor de ocho horas.

Art. 168.- Las labores que se ejecuten en horas nocturnas se pagarán, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

Art. 169.- Todo trabajo verificado en exceso de la jornada ordinaria, será remunerado con un recargo consistente en el ciento por ciento del salario básico por hora, hasta el límite legal.

Los trabajos que, por fuerza mayor, como en caso de incendio, terremoto y otros semejantes, tuvieren que realizarse excediendo a la jornada ordinaria, se remunerarán solamente con salario básico

Art. 170.- El trabajo en horas extraordinarias sólo podrá pactarse en forma ocasional, cuando circunstancias imprevistas, especiales o necesarias así lo exijan.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, en las empresas en que se trabaje las veinticuatro horas del día, podrá estipularse el trabajo de una hora extraordinaria en forma permanente, para ser prestado en la jornada nocturna.

También podrá pactarse el trabajo de una hora extra diaria, para el solo efecto de reponer las cuatro horas del sexto día laboral, con el objeto de que los trabajadores puedan descansar, en forma consecutiva, los días sábados y domingo de cada semana.

En los casos a que se refieren los dos incisos anteriores, para que el acuerdo sea válido, será necesaria la aprobación del Director General de Trabajo.

DÍA DE DESCANSO

DESCANSO SEMANAL

Art. 171.- Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral.

El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración establecida en el inciso anterior.

Art. 172.- Los trabajadores no sujetos a horario tendrán derecho a la remuneración del día de descanso, siempre que hubieren laborado seis días de la semana y trabajado la jornada ordinaria en cada uno de ellos.

No perderán la remuneración del día de descanso los trabajadores a que se refiere el inciso anterior, cuando por causa justa falten a su trabajo o no completen alguna de las jornadas.

Art. 173.- El día de descanso semanal es el domingo. Sin embargo, los patronos de empresas de trabajo continuo, o que presten un servicio público, o de aquéllas que por la índole de sus actividades laboran normalmente en día domingo, tienen la facultad de señalar a sus trabajadores el día de descanso que les corresponda en la semana. Fuera de estos casos, cuando las necesidades de la empresa lo requieran, el patrono, para señalar a sus trabajadores un día de descanso distinto del domingo, deberá solicitar autorización al Director General de Trabajo.

Art. 174.- Los trabajadores tendrán derecho a gozar de una prestación equivalente al salario básico en su correspondiente día de descanso.

Si el salario se estipulare por semana, quincena, mes u otro período mayor, se presume que en su monto va incluida la prestación pecuniaria del día de descanso semanal.

Art. 175.- Los trabajadores que de común acuerdo con sus patronos trabajen en el día que legal o contractualmente se les haya señalado para su descanso semanal, tendrán derecho al salario básico correspondiente a ese día, más una remuneración del cincuenta por ciento como mínimo, por las horas que trabajen y a un día de descanso compensatorio remunerado.

Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará tomando como base el salario extraordinario que les corresponde por la jornada de ese día, según lo dispuesto en el inciso anterior.

Art. 176.- El día de descanso compensatorio, será remunerado con salario básico y deberá concederse en la misma semana laboral o en la siguiente.

El día de descanso compensatorio se computará como de trabajo efectivo para los efectos de completar la semana laboral en que quedare comprendido.

VACACIÓN

VACACIÓN ANUAL REMUNERADA

Art. 177.- Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

Art. 178.- Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro del período de vacaciones, no prolongarán la duración de éstas; pero las vacaciones no podrán iniciarse en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del período de vacaciones.

Art. 179.- Los años de trabajo continuo se contarán a partir de la fecha en que el trabajador comenzó a prestar sus servicios al patrono y vencerán en la fecha correspondiente de cada uno de los años posteriores.

Art. 180.- Todo trabajador, para tener derecho a vacaciones, deberá acreditar un mínimo de doscientos días trabajados en el año, aunque en el contrato respectivo no se le exija trabajar todos los días de la semana, ni se le exija trabajar en cada día el máximo de horas ordinarias.

Art. 181.- Se entenderá que la continuidad del trabajo no se interrumpe en aquellos casos en que se suspende el contrato de trabajo, pero los días que durare la suspensión no se computarán como días trabajados para los efectos del artículo anterior.

Art. 182.- El patrono debe señalar la época en que el trabajador ha de gozar las vacaciones y notificarle la fecha de iniciación de ellas, con treinta días de anticipación por lo menos.

Los plazos dentro de los cuales el trabajador deberá gozar de sus vacaciones serán de cuatro meses si el número de trabajadores al servicio del patrono no excediere de ciento; y de seis meses, si el número de trabajadores fuere mayor de ciento; ambos plazos contados a partir de la fecha en que el trabajador complete el año de servicio.

AGUINALDO

Art. 196.- Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

Art. 197.- Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada.

Art. 198.- La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

1º) Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días;

2º) Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días;

3º) Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días.

Art. 199.- Para calcular la remuneración que el trabajador debe recibir en concepto de aguinaldo, se tomará en cuenta:

1º) El salario básico que devengue a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo cuando el salario hubiese sido estipulado por unidad de tiempo; y

2º) El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el trabajador haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha, en que debe pagarse el aguinaldo, entre el número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

Art. 200.- La prima que en concepto de aguinaldo debe entregarse a los trabajadores que tienen derecho a ella, deberá pagarse en el lapso comprendido entre el doce y el veinte de diciembre de cada año.

Art. 201.- Perderán totalmente el derecho al aguinaldo los trabajadores que, en dos meses, sean o no consecutivos, del período comprendido entre el doce de diciembre anterior y el once de diciembre del año en que habría de pagarse la prima, hayan tenido en cada uno de dichos meses, más de dos faltas de asistencia injustificadas al trabajo, aunque éstas fueren sólo de medio día.

Art. 202.- Cuando se declare terminado un contrato de trabajo con responsabilidad para el patrono, o cuando el trabajador fuere despedido de hecho sin causa legal, antes del día doce de diciembre, el trabajador tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que, de manera proporcional al tiempo trabajado, le corresponda en concepto de aguinaldo.

INDEMNIZACIÓN

INDEMNIZACIÓN POR DESPIDO DE HECHO SIN CAUSA JUSTIFICADA

Art. 58.- Cuando un trabajador contratado por tiempo indefinido fuere despedido de sus labores sin causa justificada, tendrá derecho a que el patrono le indemnice con una cantidad equivalente al salario básico de treinta días por cada año de servicio y proporcionalmente por

fracciones de año. En ningún caso la indemnización será menor del equivalente al salario básico de quince días.

Para los efectos del cálculo de la indemnización a que se refiere el inciso anterior, ningún salario podrá ser superior a cuatro veces el salario mínimo diario legal vigente.

Art. 59.- Cuando el contrato sea a plazo y el trabajador fuere despedido sin causa justificada, antes de su vencimiento, tendrá derecho a que se le indemnice con una cantidad equivalente al salario básico que hubiere devengado en el tiempo que faltare para que venza el plazo, pero en ningún caso la indemnización podrá exceder de la que le correspondería si hubiere sido contratado por tiempo indefinido.

Art. 60.- A la terminación de todo contrato, cualquiera que sea la causa que la haya motivado, el patrono debe dar al trabajador una constancia que exprese únicamente:

- a) La fecha de iniciación y la de terminación de las labores;
- b) La clase de trabajo desempeñado; y
- c) El salario devengado durante el último período de pago.

Si el trabajador lo desea, la constancia deberá expresar también

- a) La eficiencia y comportamiento del trabajador; y
- b) La causa o causas de la terminación del contrato.

DEL TRABAJO DE LAS MUJERES

Art. 110.- Se prohíbe a los patronos destinar mujeres embarazadas a trabajos que requieran esfuerzos físicos incompatibles con su estado.

Se presume que cualquier trabajo que requiera un esfuerzo físico considerable, es incompatible con el estado de gravidez después del cuarto mes de embarazo.

Art. 113.- Desde que comienza el estado de gravidez, hasta que concluya el descanso post-natal, el despido de hecho o el despido con juicio previo no producirán la terminación del contrato de la mujer trabajadora, excepto cuando la causa de éstos haya sido anterior al embarazo; pero aun en este caso, sus efectos no tendrán lugar sino hasta inmediatamente después de concluido el descanso antes expresado

LEY DE CREACION DEL SISTEMA SALVADOREÑO PARA LA CALIDAD

TITULO I

CAPITULO I

OBJETIVOS DEL SISTEMA

OBJETO

Art.1.- El objeto de la presente Ley es la Creación y Regulación del Sistema Salvadoreño para la Calidad, que en adelante se denominará “El Sistema o SSC”, siendo sus objetivos los siguientes:

a) Integrar la infraestructura nacional de la calidad, encargada de desarrollar, fortalecer y facilitar la cultura de calidad, promoviendo la competitividad de los sectores productores, importadores, exportadores y comercializadores en general, de bienes y servicios, generando confianza en el intercambio de estos; y

b) Contribuir a proteger los derechos de los consumidores y el goce a un medio ambiente sano, garantizando la seguridad y calidad de los productos, incluidos los alimentos y servicios, así como todo tipo de equipo e instalaciones, procurando la salud de las personas y la salud animal y vegetal.

INTEGRACION DEL SISTEMA SALVADOREÑO PARA LA CALIDAD

Art. 2.- El Sistema estará integrado por:

a) El Consejo Nacional de Calidad, que en lo sucesivo se podrá denominar “El Consejo”, que será el ente rector del Sistema tal como se relaciona en el Art. 8 de la presente Ley;

b) El Organismo Salvadoreño de Normalización, que en lo sucesivo se abreviará (OSN); el Organismo Salvadoreño de Reglamentación Técnica, que en lo sucesivo se abreviará (OSARTEC); el Organismo Salvadoreño de Acreditación, que en lo sucesivo se abreviará (OSA); y el Centro de Investigaciones de Metrología, que en lo sucesivo se abreviará (CIM), como entes rectores de Normalización, Reglamentación Técnica, Acreditación y Metrología;

c) Las entidades públicas y privadas, acreditadas y otras que funcionen con autorización del Estado, que desarrollen actividades relacionadas con normalización, reglamentación técnica, acreditación, metrología, certificación, inspección, vigilancia, pruebas o ensayos; y

d) La Oficina Administrativa del Sistema Salvadoreño para la Calidad que en lo sucesivo se abreviara (OAC); El Sistema en el marco de la presente Ley, comprende los aspectos legales, administrativos y técnicos para aplicar las normas y reglamentos técnicos relacionados con la evaluación de la conformidad, así como las instituciones que lo integran.

FINALIDAD

Art. 3.- Es la finalidad del Sistema lo siguiente:

- a. Proteger y mejorar la vida, el bienestar social y el medio ambiente;
- b. Desarrollar una cultura de calidad en las actividades de producción de bienes y la prestación de servicios, así como su mejora continua y promoción de la innovación;
- c. Propiciar la coordinación entre todas las entidades que integran el Sistema;
- d. Armonizar los lineamientos, principios y términos generalmente aceptados que se consideren oportunos, luego de las evaluaciones correspondientes y emitidos por organismos regionales o internacionales aplicables a las entidades reguladas por esta ley en beneficio de la competitividad del país;
- e. Apoyar técnicamente la ejecución de programas y proyectos orientados al fortalecimiento de la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, especialmente en lo relacionado con los temas de calidad, productividad, innovación o desarrollo tecnológico.

Para cumplir con la finalidad del Sistema, toda entidad que lo integre, deberá ejercer sus atribuciones en función de lograr la operación eficaz y armónica del mismo para generar la confianza pública relativa a la seguridad y calidad en la producción, comercialización, uso y consumo de bienes y servicios.

ÁMBITO DE APLICACION

Art. 4.- Esta Ley es aplicable a todas las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que participen directa o indirectamente en la producción o comercialización de bienes y

servicios, así como en actividades de normalización, reglamentación técnica, acreditación, metrología y evaluación de la conformidad.

PRINCIPIOS DEL SISTEMA

Art. 5.- Son principios del Sistema:

- **TRANSPARENCIA:** Actuar, garantizando siempre el fundamento estrictamente técnico de las decisiones, y mantener sin ocultar ni negar a terceros la Información disponible sobre asuntos que impliquen riesgos a la salud humana, animal y vegetal, o al medio ambiente; a excepción de aquella que por su naturaleza se considere confidencial;
- **TRATO NACIONAL:** Conceder a las mercancías importadas un trato no menos favorable que el otorgado a las mercancías idénticas o similares de origen nacional;
- **EQUIVALENCIA:** Reconocimiento de los Reglamentos Técnicos de otros países que estén conformes con las normativas y procedimientos recomendados por las Organizaciones Internacionales competentes o por las recomendadas por las Organizaciones Regionales reconocidas o con las establecidas por algunos de los sectores, mediante acuerdo de reconocimiento mutuo;
- **PARTICIPACIÓN:** Garantizar la participación de todos los sectores de la vida nacional en el desarrollo y en la promoción de la calidad y no aplicar o incentivar medidas discriminatorias que se consideren oportunos luego de las evaluaciones pertinentes;
- **ARMONIZACIÓN:** Utilizar como marco de referencia para el establecimiento de sus normas y reglamentos técnicos, las normas técnicas, directrices o

recomendaciones establecidas por las Organizaciones Internacionales competentes, que se consideren oportunos luego de las evaluaciones correspondientes;

- **INFORMACIÓN:** Es responsabilidad de los organismos que conforman el Sistema Salvadoreño para la Calidad (SSC), la difusión permanente del contenido y el alcance de sus actividades, y de mantener disponible, de acuerdo con las leyes pertinentes y ante todo público, la información necesaria al respecto;
- **EXCELENCIA:** Las Autoridades Gubernamentales y el sector privado, están obligados a propiciar estándares de calidad, eficiencia técnica, productividad y responsabilidad social en todos los sectores económicos de la sociedad salvadoreña;
- **INNOVACIÓN Y SUSTENTABILIDAD:** Fomentar programas para la innovación en todos los sectores económicos y de servicios de la sociedad salvadoreña, protegiendo y conservando el Medio Ambiente.

CAPITULO II

ADOPCION DE DEFINICIONES PARA EL SISTEMA SALVADOREÑO PARA LA CALIDAD (SSC) DEFINICIONES

Art. 6.- Para los efectos de la presente Ley se reconocen las definiciones establecidas y vigentes en las Normas de la Organización Internacional para la Normalización (ISO); la Organización Internacional de Metrología Legal (OIML); la Comisión Internacional de Electrotécnica (IEC); El Bureau Internacional de pesas y Medidas (BIPM); el Foro Internacional de Acreditación (IAF); la Cooperación Interamericana de Acreditación (IAAC); la Organización Mundial del Comercio (OMC) y todas aquellas definiciones establecidas por Instituciones Estatales Internacionales, o definiciones aceptadas Universalmente por los distintos países relacionados a los temas de Normalización,

Reglamentación Técnica, Acreditación y Metrología, así como las aprobadas en Tratados, Acuerdos y Convenios de los cuales El Salvador es parte.

El Reglamento de la presente ley, así como los instructivos dados por el Ministerio de Economía, deberán establecer las definiciones que sobre la materia se regulen en este marco legal

Es importante destacar que no se retomó toda la ley de calidad, debido a que desde el capítulo III; especifica consideraciones del consejo nacional de calidad, sus atribuciones, los miembros, el nombramiento de sus miembros, el periodo de las funciones, las convocatorias, sesiones y votaciones, la asistencia y participación de los directores, técnicos u otros, la responsabilidad de los organismos de normalización, acreditación, metrología y reglamentación técnica que componen el consejo, las disposiciones generales para el osn, el osa, el cim y el osartec, las comisiones directivas y los directores técnicos, las atribuciones especiales para el osn, el osa, el cim y el osartec, el patrimonio del consejo nacional de calidad, las sanciones y finalmente las disposiciones generales, finales y transitorias las cuales no serán aplicadas en el proceso propuesto.

NORMATIVA Y ESTÁNDARES INTERNACIONALES DE IFC, TRABAJO Y CONDICIONES LABORALES. (CORPORATION, 2020).

Las Normas de Desempeño de IFC son una referencia internacional para la detección y la gestión del riesgo ambiental y social y han sido adoptadas por muchas organizaciones como un componente clave de su gestión del riesgo ambiental y social. Las Guías generales sobre medio ambiente, salud y seguridad (MASS) de IFC ofrecen orientación técnica con ejemplos

generales y sectoriales de buenas prácticas industriales internacionales para cumplir las Normas de Desempeño de IFC.

Cuando los posibles impactos ambientales y sociales asociados con los clientes/destinatarios de inversiones de una institución financiera son significativos, la institución financiera debe aplicar las Normas de Desempeño de IFC como referencia para la detección y la gestión de estos riesgos o impactos. En este sentido dependiendo de la gravedad del problema, la institución financiera puede desarrollar o exigir al cliente comercial/destinatario que desarrolle un plan de medidas correctivas para abordar la cuestión dentro de un plazo razonable y darle solución.

Las Normas de Desempeño de IFC está contemplado total o parcialmente en el marco reglamentario nacional en materia ambiental y social. Las cuales engloban ocho temas en materia de:

- **Sistema de evaluación y gestión ambiental y social:** Se requiere que los clientes comerciales/destinatarios de inversiones gestionen el desempeño ambiental y social de su actividad comercial, lo que también debe abarcar la comunicación entre el cliente/destinatario de inversiones y sus trabajadores y la comunidad local directamente afectada por la actividad comercial. Esto exige el desarrollo de un buen sistema de gestión, adaptado al tamaño y las características de la actividad comercial, para promover un desempeño congruente y sostenible en materia ambiental y social, además de llevar a la mejora de los resultados financieros.
- **Trabajo y condiciones laborales:** Para cualquier empresa, la fuerza laboral es un activo valioso, y las buenas relaciones entre los trabajadores y la administración son un ingrediente esencial del éxito en general de la empresa. Al proteger los derechos

básicos de los trabajadores, tratarlos de manera justa y ofrecerles condiciones de trabajo seguras y saludables, los clientes comerciales/destinatarios de inversiones pueden mejorar la eficiencia y la productividad de sus operaciones, y fortalecer el compromiso y la retención de los trabajadores.

- **Prevención y disminución de la contaminación:** El aumento de la actividad industrial y la urbanización suelen generar un incremento de los niveles de contaminación de la atmósfera, el agua y el suelo, que pueden amenazar a las personas y el medio ambiente a nivel local, regional y global. Se requiere que los clientes comerciales/destinatarios de inversiones integren las tecnologías y las prácticas de prevención y control de la contaminación (de la manera más viable a nivel técnico, financiero y eficaz en función del costo) a sus actividades comerciales.
- **Salud, protección y seguridad de la comunidad:** las actividades comerciales pueden aumentar las posibilidades de que la comunidad se vea expuesta a los riesgos y los impactos derivados de accidentes con equipo, fallas estructurales y los escapes de materiales peligrosos, así como los impactos sobre los recursos naturales de la comunidad, la exposición a enfermedades y el uso de personal de seguridad. Los clientes comerciales/destinatarios de inversiones son responsables de evitar o minimizar los riesgos y los impactos en la salud y la seguridad de la comunidad que pueden generar sus actividades comerciales.
- **Adquisición de tierras y reasentamiento involuntario:** la adquisición de tierras derivada de las actividades comerciales de un cliente comercial/destinatario de inversiones puede provocar el desplazamiento físico (reubicación o pérdida de vivienda) y el desplazamiento económico (pérdida de acceso a recursos necesarios

para generar ingresos o como medios de subsistencia) de personas o comunidades. El reasentamiento involuntario se produce cuando las personas y las comunidades afectadas no tienen derecho a rechazar la adquisición de las tierras y son desplazadas, lo que puede producir penurias y empobrecimiento a largo plazo, además de daños ambientales y estrés. Se requiere que los clientes comerciales/destinatarios de inversiones eviten el desplazamiento físico o económico, o minimicen los impactos sobre las personas o comunidades desplazadas a través de medidas adecuadas, como una justa compensación y la mejora de sus medios y condiciones de vida.

- **Conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales:** La protección y la conservación de la biodiversidad (que comprende la genética, las especies y la diversidad del ecosistema) y de su capacidad de cambiar y evolucionar son fundamentales para el desarrollo sostenible. Se requiere que los clientes comerciales/destinatarios de inversiones eviten o mitiguen las amenazas derivadas de sus actividades comerciales y promuevan el uso de recursos naturales renovables en sus operaciones.
- **Pueblos indígenas:** Los pueblos indígenas se consideran grupos sociales con identidades distintas a los de otros grupos en las sociedades nacionales y suelen formar parte de la población marginada y vulnerable. Su condición económica, social y jurídica puede limitar su capacidad de defender sus intereses y derechos sobre las tierras y los recursos naturales y culturales. Se requiere que los clientes comerciales/destinatarios de inversiones se aseguren de que sus actividades comerciales respeten la identidad, la cultura y los medios de vida basados en los recursos naturales de los pueblos indígenas y reduzcan su exposición al empobrecimiento y las enfermedades.

- **Patrimonio cultural:** El patrimonio cultural abarca propiedades y sitios que tienen valor arqueológico, histórico, cultural, artístico y religioso, así como características ambientales únicas y conocimientos culturales, y prácticas e innovaciones de comunidades que entrañan estilos de vida tradicionales, que se salvaguardan para actuales y futuras generaciones. Se requiere que los clientes comerciales/destinatarios de inversiones eviten causar un daño significativo al patrimonio cultural como consecuencia de sus actividades comerciales.

Es por ello, que se tomo la Normativa y Estándares Internacionales de IFC, Trabajo y Condiciones Laborales; como base legal para el desarrollo de la temática debido a que en el salvador no existe una normativa nacional de aplicabilidad para este tipo de sistemas o mecanismos, es decir no existe una legislación salvadoreña, la única vía para gestiones en cuanto a reclamos es el instructivo para la gestión de quejas, sugerencias y felicitación para el acceso de información pública.

NORMA DE DESEMPEÑO 2

TRABAJO Y CONDICIONES LABORALES (IFC, 2012)

Define la naturaleza de las relaciones entre la gerencia y los trabajadores incide en los costos, la calidad, la eficiencia, la productividad y el servicio al cliente, además de influir en su reputación. La Norma de Desempeño 2 reconoce que las buenas relaciones entre la gerencia y los trabajadores constituyen un ingrediente importante en el éxito general del cliente y del proyecto. La Norma de Desempeño 2 está orientada en parte por varios Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Convenciones de las Naciones Unidas (ONU). Asimismo, la Norma de Desempeño 2 también aborda otras cuestiones como las condiciones de trabajo y de empleo, la reducción de la fuerza laboral, los mecanismos de

presentación de quejas, el alojamiento de los trabajadores y temas relativos a la salud y seguridad laboral (OHS).

Mecanismo de atención de quejas

- *20. El cliente establecerá un mecanismo de atención de quejas para que los trabajadores (y sus organizaciones, cuando existan) puedan formular sus inquietudes respecto del lugar de trabajo. El cliente informará a los trabajadores acerca del mecanismo de atención de quejas en el momento de ser contratados y les dará fácil acceso al mismo. El mecanismo debe estar dotado de un nivel apropiado de gestión y atender las quejas rápidamente, empleando un proceso comprensible y transparente que brinde retroinformación oportuna a los interesados, sin represalia alguna. También debe permitir que se planteen y se traten las quejas anónimas. El mecanismo no debe impedir el acceso a otros recursos judiciales o administrativos de los cuales se pueda disponer conforme a la legislación o los procedimientos de arbitraje existentes, ni sustituir los mecanismos de atención de quejas dispuestos por acuerdos colectivos.*

El apartado NO57; especifica que “Al facilitar un mecanismo de atención de quejas a través del cual los trabajadores puedan plantear inquietudes laborales, el cliente debe garantizar que las inquietudes se presenten a la atención de la gerencia y se resuelvan de manera expeditiva. También se debe dar respuesta a los involucrados y vedar toda penalización por la presentación de quejas. Los mecanismos de atención de quejas pueden estar diseñados de manera que los planteos se dirijan a través de un proceso adecuado, a efectos de proteger la confidencialidad del trabajador, y deben garantizar que los trabajadores puedan formular inquietudes ante instancias que no sean sus supervisores inmediatos. Si existen en el trabajo tensiones de género, por origen étnico o de otra índole, debe considerarse la incorporación de una representación adecuada de dichos grupos en los comités de tratamiento de quejas, así como garantizarles acceso a los mecanismos de atención de quejas. El cliente debe documentar todas las quejas planteadas y realizar seguimiento de las correspondientes acciones correctivas, si las hubiera. El cliente designará un comité para que se ocupe de la

atención de quejas, el cual deberá estar integrado por gerentes, supervisores y representantes de los trabajadores. En la mayoría de los países existen procedimientos judiciales o administrativos para resolver las demandas laborales; el mecanismo que disponga el cliente no debe demorar ni obstaculizar el acceso a otros recursos judiciales o administrativos que estén legalmente disponibles”.

NO58. Si en un convenio colectivo de trabajo se establece un mecanismo de atención de quejas que reúne los requisitos dispuestos en la Norma de Desempeño 2, el cliente debe hacer uso del mismo para los trabajadores alcanzados por dicho convenio. Si hay trabajadores no amparados por convenio, el cliente debe establecer un mecanismo separado para ellos, o bien discutir con los sindicatos y los trabajadores la factibilidad de utilizar el mismo mecanismo de atención de quejas. Los clientes deben informar y capacitar a los trabajadores en el uso del mecanismo de atención de quejas y promover su uso como medio para plantear reclamos y sugerir mejoras.

NO59. El mecanismo de atención de quejas debe establecer con claridad la política y los procedimientos para la presentación de reclamos. Dicho mecanismo de atención de quejas debe comunicarse a todos los trabajadores, incluidos los gerentes, de manera clara y comprensible. El mecanismo debe siempre permitir una resolución oportuna de los reclamos y, por lo general, incluir una reunión para tratar la queja planteada en caso de que el trabajador lo desee. El trabajador debe tener derecho de asistir a dicha reunión acompañado y/o representado por un colega o por un funcionario sindical si así lo desea.

NO60. El mecanismo de atención de quejas debe estar diseñado de tal manera que se garantice la posibilidad de presentar y resolver quejas anónimas. Para la presentación de una queja no se exigirá información personal ni la presencia física. La respuesta a las quejas

formuladas en forma anónima debe publicarse en lugares donde todos los empleados puedan verla.

CAPITULO II. IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN

A. OBJETIVOS

GENERAL

- Diseñar una propuesta metodológica basada en el Modelo Servqual para la implementación de mecanismos de atención de quejas del cliente interno para la Empresa ETESAL.

ESPECIFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la organización tomando en cuenta lo factores internos y las necesidades del empleado de la Empresa ETESAL.
- Identificar las problemáticas del cliente interno y las oportunidades de mejora dentro de la organización.
- Analizar los principales problemas y factores internos según las dimensiones del Modelo SERVQUAL, con la finalidad de proponer una solución de un mecanismo de atención de quejas para la empresa ETESAL).
- Determinar las etapas que debe incluir la propuesta para solventar las necesidades de atención de quejas e inquietudes para la empresa ETESAL).

- Crear la propuesta metodológica a partir de las problemáticas y necesidades identificadas de la Empresa ETESAL.
- Validar la propuesta metodológica para la implementación de un mecanismo de atención de quejas para la empresa ETESAL.

B. DISEÑO DE LA INNOVACIÓN

Al identificar el problema central de la Empresa ETESAL, que radica en mejorar los procesos internos con los colaboradores (el sindicato) y las jefaturas, por lo que es fundamental un mecanismo estratégico de atención de quejas que sirva como un canal o medio de comunicación para brindar un servicio de calidad y a la vez que contribuya a solventar las necesidades de los empleados y proporcionar una gestión eficiente de los procesos de relaciones laborales; con el fin de convertir o transformar los conflictos en oportunidades de mejora entre la empresa y los clientes internos.

El proceso del mecanismo de quejas y reclamos estará compuesto por cuatro fases, las cuales se detallan a continuación.

2. Ingreso / Recepción (solicitud).
3. Registro de la solicitud (mediante una base de datos en Excel con aspectos relevantes como fecha, código, categoría, nombre de la persona quien recibió la solicitud, fecha de cierre, motivo de apelación, fecha de apelación entre otros).
4. Notificación de recibido (número de gestión y del seguimiento).

Fase # 2 Análisis y Seguimiento.

5. Análisis, priorización e impacto.
6. Envío de la solicitud a los actores claves o correspondientes.
7. Seguimiento del proceso (Encargados de Recursos Humanos).

Fase # 3 Resolución y Comunicación.

8. Recepción y análisis de la solución a Recursos Humanos.
9. Apelación de la respuesta recibida.
10. Comunicación del proceso.

Fase # 4 Cierre

11. Cierre de la queja.

Fase # 5 Apelación.

12. Análisis de la apelación según criterios de ley (Procede o no).
13. Comunicación del estado de la apelación y su resolución al cliente interno.



Ilustración 8: Flujo del Proceso.

FLUJO DEL PROCESO



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 9: Continuación del Flujo del Proceso.

FASE # 4, CIERRE Y FASE # 5, APELACIÓN



FASE #3, RESOLUCIÓN Y COMUNICACIÓN

Fuente: Elaboración Propia.

C. METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS.

FASE DE INVESTIGACIÓN PARA EL DISEÑO DE LA PROPUESTA

La fase de investigación para el diseño de la propuesta está compuesta por dos tipos de investigación, las cuales se detallan a continuación:

- **Investigación bibliográfica y documental:** Esta fase consistió en la revisión y recopilación de información bibliográfica de todos aquellos documentos que proporcionaron los fundamentos teóricos del tema, en diferentes fuentes como libros, revistas, páginas web, artículos u otros medios.
- **Investigación Metodológica (Metodología Participativa):** La propuesta de innovación será desarrollada mediante la Metodología Participativa; la cual es un proceso de trabajo que concibe a los participantes de los procesos como agentes activos (PROTAGONISTAS), en la construcción del conocimiento y no como agentes pasivos, simplemente receptores; de esta forma promueve y procura que todos los integrantes del grupo participen.

Cuando se utiliza esta metodología, la percepción, análisis y solución de los problemas no depende solo de las personas que llevan el proyecto, sino que se tiene en cuenta de manera primordial a las personas beneficiarias, sus expectativas, sus percepciones y sus necesidades.

Según García P. (2016) La metodología participativa busca fomentar el aprendizaje de una manera global y que las personas puedan tener una visión amplia de la realidad. Se considera que la metodología participativa proporciona mejores resultados cuando los grupos interesados tienen una conducción sólida y un liderazgo innovador. Asimismo, la mejor metodología para planear o

administrar un proyecto específico es la que responde a los objetivos, valores y capacidades personales de los participantes que forman parte de un proceso.

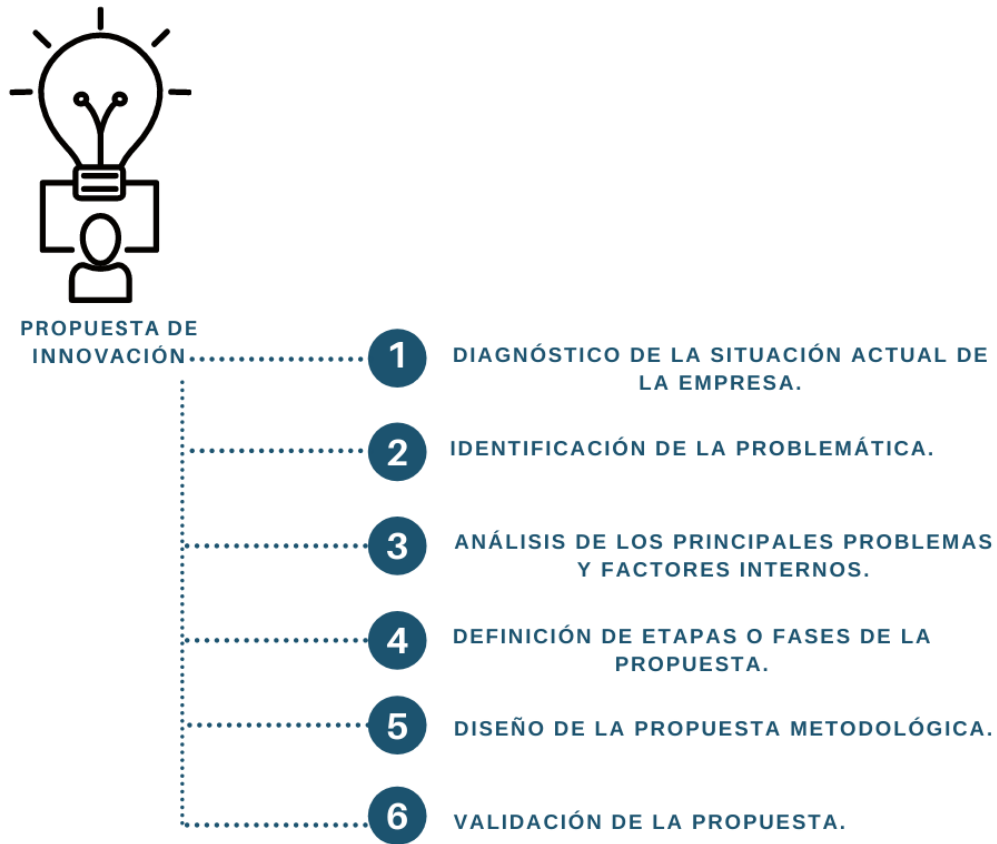
La investigación - acción participativa (IAP) para Constanza & Rojas (2015) es un método de investigación y aprendizaje colectivo de la realidad, basado en un análisis crítico con la participación de los grupos y actores implicados, orientada a estimular la práctica transformadora y el cambio social.

D. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN.

La estrategia deberá implementarse simultáneamente, acompañada de una estrategia de comunicación del cambio estructural y organizacional con el apoyo de las altas gerencias. Es importante especificar y detallar que, para realizar la implementación, es necesario el apoyo total de la alta gerencia, lo cual permitirá por parte de la organización un mayor compromiso, apertura y aceptación de un nuevo mecanismo de atención de quejas que contribuya a mejorar la problemática centra identificada en el diagnóstico, así mismo mejorar la atención al personal y el servicio.

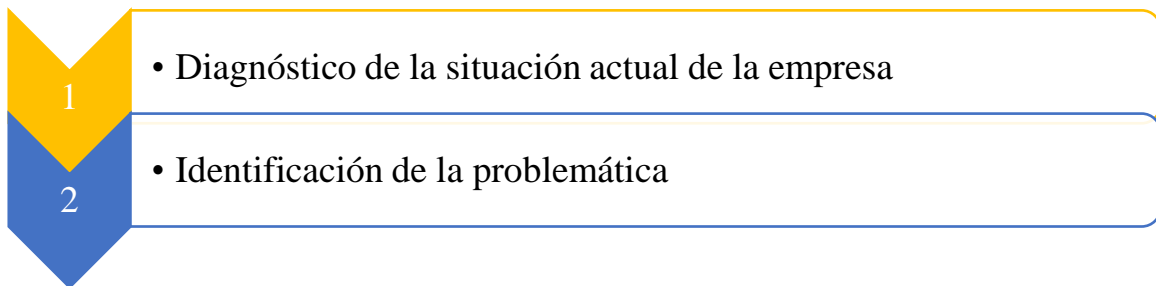
Como parte del proceso de implementación, se han definido diversas etapas importantes y específicas que servirán como guía para toda la ejecución de la estrategia; las cuales se describen en el siguiente apartado:

Ilustración 10: Organización para la ejecución.



Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se presentan cada una de las Etapas mencionadas anteriormente:



Etapa 1: Diagnóstico de la situación actual de la empresa

Para implementar un proyecto de mejora en las empresas, esta debe de comenzar con verificar como se encuentra y cuál es su situación actual es decir indagar en todos los aspectos que son de mucha relevancia para poder implementar una acción, tal es el caso de la empresa ETESAL, que es la encargada de la transmisión de energía en El Salvador y que cuenta con diferentes subestaciones y una sede central, donde se encuentra todo el personal administrativo, gerentes y colaboradores.

El método que se implementó para realizar el diagnóstico fue: La entrevista la cual contribuye a conocer más afondo la empresa; se realizaron entrevistas de forma personal con actores claves que fueron de mucha ayuda por que proporcionaron información relevante y real de cómo se encontraba la empresa. La entrevista fue el punto de partida para analizar a profundidad las principales áreas que presentaban problemas y las áreas de oportunidad; así mismo se identificó que existían varios problemas que ameritaban intervención y solución para que la empresa pudiera seguir realizando sus actividades de manera óptima sin perder de vista los objetivos propuestos para llevar a cabo el sistema de transmisión.

ETESAL actualmente no cuenta con proyectos de mejora interna o de innovación que le permitan poder integrar a sus empleados y que estos puedan desarrollar sus actividades de una manera eficiente y con las actitudes que se necesita paran poder llevar a cabo las funciones que se les encomienda y alcanzar los objetivos.

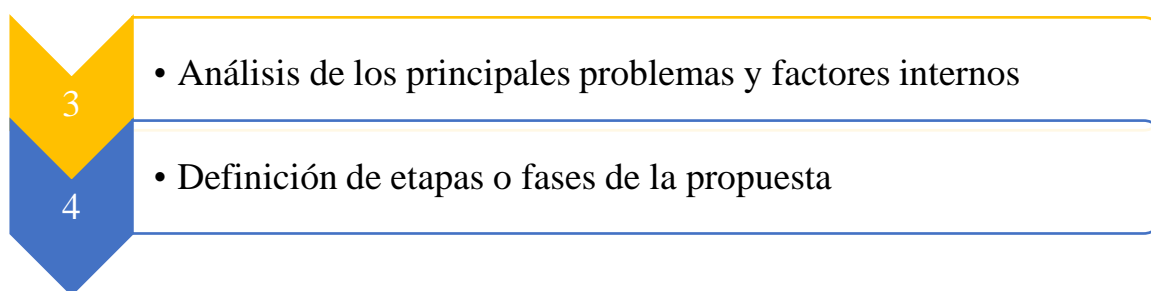
Etapa 2: Identificación de la problemática

Una vez realizadas las entrevistas personales con los actores claves, se identificó que la Empresa ETESAL, tiene como problema principal la falta de comunicación interna; la cual afecta el desarrollo de las actividades de la empresa, debido a que a raíz de este problema no existe coordinación entre jefaturas y los empleados, es decir no se les da atención a las necesidades demandas y no se genera el debido proceso para comunicar las decisiones que se toman.

Por otra parte, se identificó que existen un gran problema con las “habladurías de pasillo”, debido a que las necesidades de los trabajadores no son escuchadas ni solventadas por lo que se sienten inconformes con las decisiones que se toman y que no son de beneficio para ellos, la falla más grande argumentada en la entrevista fue que la comunicación en la empresa no es efectiva y por ende no existen puentes o canales que contribuyan a brindar una solución óptima a cada necesidad; específicamente que el empleado no puede poner una queja con la jefatura inmediata o con el área de Recursos Humanos porque no tienen procesos de atención de quejas, por lo tanto empiezan los rumores en los pasillos y las inconformidades laborales que terminan en intervención del sindicato.

Otra problemática que se encontró fue la falta de entendimiento con el sindicato, que representa a los empleados debido a que cuando se quiere gestionar alguna necesidad es quien interviene para tratar algún inconveniente con el personal, debido a que con la jefaturas no se logran un acuerdo, una conciliación o negociación justa que sea para beneficio para ambas partes o para el empleado, el apoyo de los empleados es el sindicato en este momento por lo que es esencial un mecanismo de atención de quejas y reclamos para disminuir las fricciones

entre ambas partes; mejorar los procesos de comunicación y solventar necesidades. Si la empresa contara con canales de comunicación óptimos no tendría que intervenir el sindicato en Gestiones QR de Recursos Humanos al contrario sería el Departamento como tal quien implementara el debido proceso y realizara acciones eficientes de atención para los trabajadores.



Etapa 3. Análisis de los principales problemas y factores internos

En esta etapa se identificaron todos los problemas que sufre la Empresa ETESAL; dicha información se obtuvo del Diagnóstico realizado con los actores claves.

Tomando en cuenta las entrevistas que se realizaron los principales problemas que se pudieron identificar son la falta de organización, debido a que mencionaron que si existen procesos para llevar a cabo las funciones, pero que desde hace 6 años las jefaturas tienen sus propias normativas y no son compartidas con las demás áreas, por lo cual se pierde la organización entre todos los empleados de la empresa por lo que debería mejorarse para tener alcanzar el cumplimiento de objetivos.

Otra de las problemáticas identificadas y el problema central de nuestro proyecto de innovación es la mala comunicación entre jefaturas y los empleados, debido a que, por no

tener una buena organización, los coordinadores de cada área no comunican aspectos que son relevantes para que los empleados y otras jefaturas estén al tanto de situaciones que acontecen en la empresa y, que no perjudiquen las labores de otros departamentos ni a los empleados.

Por otra parte, así como se verificó que el problema de mayor impacto organizacional es el de la comunicación, de igual forma se tiene un problema de liderazgo, puesto que ETESAL al contar con cinco gerencias y un presidente estos no se encuentran unificados para poder llevar una sintonía que ayude a la empresa a poder identificar sus áreas de mejora, así mismo verificar que los empleados cuenten con todo lo necesario para el desarrollo de sus funciones, solventen las necesidades que carecen de intervención; siendo el presidente el referente, las demás gerencias no cumplen al 100% las indicaciones que la presidencia emite, por lo cual no hay un liderazgo que ayude a ETESAL a suplir necesidades tanto de proyectos como de personal.

Es por ello, que el último punto de los problemas identificados es la falta de atención al cliente interno (empleados), debido a que si no hay buena comunicación entre jefaturas, estos se ven afectados puesto que no les transmiten información que sea de mucha ayuda para los trabajadores, así como estos al no contar con el apoyo al 100% de sus jefaturas, no tienen donde recurrir para poder discutir alguna problemática que se le presente dentro de la empresa, es decir ETESAL no cuenta con un canal que contribuya a solventar las necesidades de los trabajadores y mejore todos esos procesos de comunicación que hoy en día se dejan de lado en la empresa, sobre todo que fomente la participación y brinde una atención personalizada cuando se requiera.

Etapa 4: Definición de las etapas o fases de la propuesta

La definición de las etapas o fases de la propuesta consistió en determinar su estructura en la parte teórica y de implementación; la cual se desarrolló de la siguiente manera:

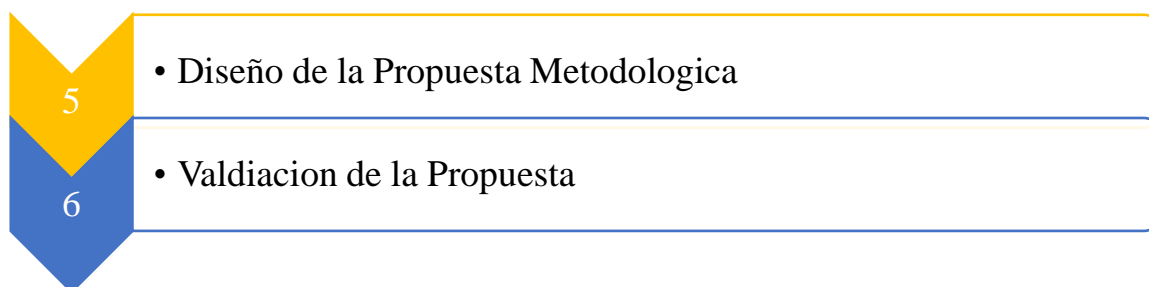
Etapa del diseño metodológico (fundamentación teórica):

Luego revisar y analizar las diversas metodologías existentes, la que más se adecua a la propuesta de innovación del mecanismo de quejas es la Metodología Participativa, debido a que los actores claves se convierten en protagonistas puesto que el análisis y solución de los problemas no depende únicamente de las personas que realizaran el proyecto, sino que se tiene en cuenta de manera primordial a las personas beneficiarias, sus expectativas, sus percepciones y sus necesidades: dichos actores proporcionaron información relevante para poder realizar la el Diagnóstico Institucional e identificar las problemáticas, así mismo serán las personas estratégicas para ejecutar el mecanismo de atención de quejas; puesto que se les recibirá y se le dará solución a su necesidad. Como segundo punto, el diseño metodológico permitió realizar fundamentaciones teóricas e investigaciones con el fin de sustentar el diseño metodológico del sistema de atención de quejas y ampliar toda la propuesta.

Diseño de implementación

Para el desarrollo mecanismo de atención de quejas se desarrollaron diversas fases que contribuyen a realizar el debido proceso, así mismo estructurar un protocolo para poder brindar una atención al cliente interno adecuada y poder atender las solicitudes demandadas por los trabajadores que son la razón de ser del tema de investigación, así mismo cada una de las etapas diseñadas, contiene inmersa diversas especificaciones que contribuyen a la

realización de ciertos puntos que son necesarios para completar todo el proceso de la propuesta.



Etapa 5: Diseño de la Propuesta Metodológica

Las etapas anteriores apertura el proceso de toda la elaboración de la propuesta metodológica; comenzando con el diseño de las fases de la Gestión QR, las cuales permitieron realizar una gestión eficiente de los procesos de relaciones laborales, atención y servicio al cliente. En cada una de las fases diseñadas se incluyó una diversificación de pasos a seguir que determinan el debido proceso de un mecanismo de atención desde la necesidad que una persona demanda en este caso los clientes internos; hasta el cierre del proceso en donde se da por concluida y finalizada la gestión.

El diseño de la propuesta se construyó tomando como base principal: la metodología de investigación o documental y la Metodología Participativa que proporcionaron todos los fundamentos teóricos y metodológicos correspondientes a la temática, de igual forma permitió diseñar todo el flujo del proceso de la propuesta de innovación.

El diseño de la propuesta, como ya se mencionó en las etapas anteriores, nace del problema central identificado y de las inconformidades o fricciones que existen entre las jefaturas con el sindicato que es el representante de los empleados de ETESAL y que busca que las

necesidades demandas tengan una respuesta y una solución justa, efectiva y duradera mediante un método confiable que permita expresar necesidades o quejas, demandar reclamos, peticiones y denunciar o proporcionar sugerencias.

Por otra parte, la propuesta de innovación como todo proyecto innovador se diseñó para implementar estrategias que le permita a la empresa realizar mejoras en los servicios internos, la atención y comunicación, sobre todo para que responda a las necesidades identificadas, gestiones o retos institucionales demandados; con la finalidad de obtener mejorar resultados e implementar nuevas prácticas. Tal como lo dice Oslo (2006) el coste de innovar siempre va a ser menor que no hacerlo e innovar siempre será el mejor camino para que las empresas crezcan.

Etapa 6: Validación de la Propuesta

La validación es la última etapa y se realizará con la población objetivo, en este caso los empleados y el sindicato de ETESAL; a través de una Encuesta de Satisfacción que permitirá tal como lo dice su nombre conocer el grado de satisfacción de los empleados ante la propuesta ejecutada; es decir el Mecanismo de Atención de quejas y reclamos (Gestión QR).

La encuesta será la herramienta de medición que la empresa desarrolle para identificar y determinar qué tan satisfechos están los empleados con la nueva practica ejecutada a través de la opinión personal; en este caso se realizara una Encuesta de Satisfacción en físico para el buzón; la cual será depositada en un buzón para Encuestas de Satisfacciones y una Encuesta de Satisfacción en línea para el medio electrónico de reclamos que deberá ser enviada a un correo creado específicamente para recibir la opinión de las Encuestas de Satisfacción, para ello se propone el siguiente correo institucional

tusatisfaccion@etesal.com.sv. La ventaja principal de una Encuesta de Satisfacción y este control es que servirá para evaluar el proceso y tomar decisiones en el tiempo (corto, mediano y largo plazo); así mismo implementar mejoras y fortalecer los puntos débiles. El beneficio de la Etapa de validación de la propuesta es para ambas partes, tanto para la empresa como para el empleado; puesto que va a generar otro medio de comunicación e interacción para identificar la eficiencia en los procesos y el nivel de satisfacción.

E. MONITOREO Y EVALUACIÓN.

El proceso de evaluación y monitoreo del proyecto estará a cargo del Coordinador del Área de Recursos Humanos de la empresa ETESAL. Los indicadores para evaluar para realizar el seguimiento del avance del proyecto serán planeados con el Coordinador del área y los encargados correspondientes de Departamento de Recursos Humanos, quienes son las principales áreas involucradas.

El monitoreo se realizará mensualmente y será presentado en una mesa de resultados de la siguiente manera:

FASE	SUBFASES	INDICADORES		
		Tiempo de implementación	Horas Destinadas	Horas Ahorradas
Recepción de la solicitud.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingreso/Recepción ▪ Registro de la solicitud. en base de datos. ▪ Notificación de recibido. 	1 día	3 horas	
Análisis y Seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis, priorización e impacto. 			

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envío de solicitud a los actores claves o correspondientes. ▪ Seguimiento de proceso. 	3-5 Días	15 horas	
Resolución y Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recepción y análisis de la solución a Recursos Humanos. ▪ Apelación de la respuesta recibida. ▪ Comunicación del proceso. 	3-5 Días	10 horas	
Cierre.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalización y Archivo 	1 Día	1 hora	
Apelación (Derecho de Apelación).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de apelación según criterios de ley ▪ Comunicación del estado de la apelación y su resolución 	3-5 Días	5 horas	

Una vez realizado el monitoreo del sistema de quejas, este se evaluará de forma semestral, para garantizar y corroborar que se están atendiendo y resolviendo las quejas en un 80% como mínimo, en caso de que la evaluación realizada proyectara que el porcentaje del proyecto es viable; se podrá implementar en las otras sedes de la empresa, si la evaluación proyecta menos del 79% < 65%, este se debe analizar con los actores claves puesto que su viabilidad estaría en riesgo y no se estaría obteniendo el resultado esperado del proyecto; si es menos del 65% automáticamente el proyecto deberá darse por finalizado.

F. RECURSOS Y PRESUPUESTO.

Para el desarrollo de la metodología es necesario contar con una inversión económica, la cual está dividida en dos clases de presupuestos:

Presupuesto del Diseño de la Propuesta de Innovación.

Descripción	Monto
Realización de entrevista a actores claves	\$ 20.00
Recaudación de información de la empresa	\$ 15.00
Viáticos de transporte	\$ 20.00
Viáticos de alimentación	\$ 20.00
Materiales para diseño de buzón de quejas	\$100.00
Publicidad y Divulgación Interna del proyecto (afiches, hojas volantes y otros.	\$ 75.00
TOTAL	\$ 250.00

Cabe resaltar que el presupuesto para el diseño de la metodología del mecanismo de quejas a implementar no es muy alto debido; a que no se realizará compras o adquisiciones de sistemas o software, debido a que se implementará por medio de buzón y correo electrónico, el buzón será diseñado por los integrantes del equipo de trabajo. Los gastos de papelería y viáticos, de igual forma no son tan elevados debido a que la mayoría de las reuniones y entrevistas se han realizado por medio de plataformas virtuales, por lo tanto la inversión es mínima, siendo el buzón el monto más elevado; por lo que la empresa no recurre a gastos extras y que no se encuentren aprobados en el presupuesto que se está ejecutando.

Presupuesto de la Implementación o Ejecución de la propuesta.

El presupuesto que se presenta a continuación contiene los costos que incurre el desarrollo del proyecto y su implementación:

Descripción	Monto
Capacitaciones y Proceso de Inducción sobre soluciones de conflicto, Manejo y Gestión QR + Refrigerio	\$ 1500.00
Especialista en Gestión QR.	\$ 1000.00
Impresiones de solicitud de quejas	\$ 150.00
Gasto de publicidad Interno	\$ 75.00
Buzón de quejas y reclamos	\$ 100.00
Imprevistos	\$ 200.00
TOTAL	\$ 3,025.00

El presupuesto para la implementación o ejecución de la propuesta de innovación tiene mayor impacto principalmente en todo el proceso de capacitación para el Departamento de Recursos Humanos quienes serán los principales ejecutores del mecanismo de Gestión QR.

Descripción	Monto
Presupuesto del Diseño de la Propuesta de Innovación.	\$ 250.00
Presupuesto de la Implementación o Ejecución de la propuesta.	\$ 3025.00
TOTAL	\$ 3,275.00

CAPÍTULO III RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN

RESULTADOS ESPERADOS.

El presente capítulo define la manera en cómo se evaluarán los resultados esperados; por lo que, se hará referencia a los resultados que se desean obtener con relación a un indicador; para ello se deja una propuesta Indicadores de Gestión o KPI de medición que contribuirá a

que el proceso pueda ser evaluado de forma mensual (mes a mes) y facilitar la mejora continua.

Los Indicadores de Gestión (KPI) propuestos le ayudaran a la empresa a medir el rendimiento del proceso implementado y el desempeño de este; a través de comparaciones en un determinado tiempo (mensual) que permitirán evaluar, controlar y tomar decisiones cuando sea requerido. Por tal motivo los resultados se esperan de la siguiente manera:

Resultados a Corto Plazo.

- Instauración del mecanismo de quejas y reclamos como el canal principal de dialogo y participación del manejo y solución de conflictos.
- Efectividad en el proceso y manejo del mecanismo de atención de quejas y reclamos.
- Capitalización optima de las demandas de los usuarios o clientes y precisión en el proceso.
- Gestión eficaz en las respuestas de las solicitudes demandadas para proyectar una imagen optima del mecanismo implementado.

Resultados a mediano Plazo

- Confiabilidad del usuario por el método efectuado, debido a la implementación de los principios de transparencia y confidencialidad al proporcionar una respuesta.
- Mejoramiento de la percepción del servicio de atención y garantía del proceso ejecutado.
- Incremento de la satisfacción del empleado, mediante la reducción de los tiempos de respuesta ante la solución expuesta.

- Mejora en el clima laboral entre jefaturas y sindicato, debido a las necesidades solventadas.
- Fortalecimiento de una cultura institucional de atención al cliente fidelización y retención del talento.

Resultados a largo plazo rapidez

- Aumento de los niveles de comunicación interna entre jefaturas y empleados, para trabajar en un ambiente laboral donde se promueva liderazgo y cumplimiento de objetivos.
- Reducción de insatisfacción laborales mediante la efectividad en los niveles de comunicación interna ejecutados.
- Mejora continua en la prestación del servicio al cliente y soluciones de conflictos laborales.
- Incorporación de nuevas prácticas en el mecanismo de atención de quejas para que sean percibidas por los empleados de ETESAL.
- Incorporación de nuevos buzones para que este mecanismo sea implementado en las otras sedes de ETESAL, específicamente en el Complejo Técnico de Soyapango.

INDICADORES DE EVALUACIÓN (KPIs)

Los indicadores de Gestión (KPI) ayudarán a la empresa ETESAL a medir el rendimiento del mecanismo de atención de inquietudes, así mismo para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad del proceso. Para ello, se presentan los siguientes indicadores:

Indicador	Formula	Descripción
-----------	---------	-------------

Inquietudes recibidas durante el mes	Numero de inquietudes recibidas durante el mes/ Total de Inquietudes recibidas	Este indicador permite medir cuantas inquietudes se recibe en el mes, con el objetivo de evaluar el incremento de las inquietudes con respecto al mes siguiente o anterior.
Inquietudes Resueltas	Cantidad de inquietudes resueltas / Total de inquietudes recibidas	Este indicador permite analizar el total de inquietudes que han sido resueltas de forma satisfactoriamente.
Eficacia de Inquietudes	(Inquietudes abiertas) / (Inquietudes cerradas) *100	Este indicador permite evaluar la eficacia de las inquietudes en el lapso de tiempo establecido.
Eficiencia en la resolucion de queja	Numero de inquietudes resueltas en el tiempo establecido / Total de Inquietudes recibidas	Este indicador permite evaluar la eficiencia de la resolución de las inquietudes en el lapso de tiempo acordado con el solicitante.
Medio por el cual se recibe la inquietud	Numero de veces que se repite el medio por el cual se recibe la Inquietudes / Numero de Inquietudes Recibidas	Este indicador permite analizar el medio por el cual se recibe la solicitud de la inquietud , ademas se verifica el medio que el solicitante ocupa más para colocar su inquietud.
Rango de edad del solicitante de la inquietud	Rango de edad de los solicitantes de la inquietud / Numero de Inquietudes Recibidas	Este indicador permite analizar el rango de edad con mayor influencia en colocar la solicitud de la inquietud.
Nivel de importancia o priorización de inquietud	Numero de veces que se repite el tipo de solicitud de la inquietud / Numero de Inquietudes Recibidas	Este indicador permite analizar el tipo de solicitud con mayor influencia y priorizarla de acuerdo al nivel de importancia que requiere.

PLAN DE SOCIALIZACIÓN.

El plan de socialización se llevará a cabo en etapas de acuerdo con el avance de la metodología del mecanismo de atención de quejas, comunicando la información del debido proceso a los actores pertinentes y grupo de interés.

El plan de socialización estará orientado a un proceso de relación entre la empresa y el colaborador, mediante un resumen de todas las actividades y procesos implementados a los siguientes sujetos:

- **Junta Directiva**, se presentará a la junta directiva los lineamientos de la propuesta y la metodología para la implementación de un mecanismo de quejas. Así mismo se presentarán los indicadores de medición (KPI); por parte de la coordinación del área de Recursos Humanos, con el fin de que conozcan y aprueben el proyecto y sus estrategias.
- **Gerentes y Jefaturas**, se presentará a las jefaturas la estructura de las fases sobre la metodología de implementación de un mecanismo de quejas y el flujo del proceso con el fin de que conozcan cómo se desarrollara institucionalmente y cómo será el protocolo para seguir; de igual forma se les notificara la participación activa que deberán desarrollar el proyecto cuanto se requiera se tenga que proporcionar una solución ante una queja.
- **Coordinadores y supervisores**, se presentarán las fases sobre la metodología de implementación de un mecanismo de quejas y se hará énfasis en las actividades en las cuales deberán estar involucrados activamente, reiterando su necesidad de compromiso con el proyecto y el protocolo que deberán seguir para proporcionar una solución en el menor tiempo posible. Así mismo, se explicarán las ventajas, beneficios y el impacto que tendrá la implementación para lograr una mejor comunicación interna entre la empresa y los colaboradores.
- **Toda la organización en general**, se dará a conocer a través de una campaña de comunicación interna con mensajes comprensibles para todo el personal, sobre la

metodología de implementación de un mecanismo de quejas, así mismo se reiterará el apoyo y compromiso hacia las áreas involucrada.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN DE INQUIETUDES Y RECLAMOS

FORMULARIO DE CONTROL INTERNO Y ACTUALIZACIÓN.

Se presenta el registro de las actualizaciones que se llevará a cabo mediante el uso del formato de control de cambios indicado a continuación, el cual debe ser reportado de forma anual ante cualquier modificación o cambio en los procesos para ratificar su vigencia.

MECANISMO DE INQUIETUDES INTERNAS	
NÚMERO DE REVISIÓN	
NATURALEZA DEL CAMBIO	

FIRMA DEL AUTOR	FIRMA DEL EVALUADOR	FIRMA DE APROBACIÓN
Encargado de Gestiones del Área de Recursos Humanos.	Coordinador del área de Recursos Humanos.	Gerente Administrativo.

FECHA DE ACTUALIZACIÓN	
MES	DÍA Y AÑO

OBSERVACIONES GENERALES.

--

El presente manual de procedimientos representa una herramienta esencial para dar a conocer procesos operativos de una manera ordenada e integral sobre las indicaciones e instrucciones de una información específica. La empresa al implementar un sistema de control interno, tal como es el caso del mecanismo de atención de inquietudes debe elaborar un manual de procedimientos, en el cual se incluyan todas las actividades y se establezcan procesos específicos, tiempos y responsabilidades que permitan cumplir con los objetivos.

Dicho manual es elaborado para puntualizar los procedimientos del mecanismo de atención de inquietudes; con el fin de operar con mayor sistematización, efectividad y eficacia los procesos de reclamos por parte de sus grupos de interés. Dicho documento establece las líneas y procedimientos a ejecutar para la atención de inquietudes y reclamos, permitiendo así un control interno de mejoramiento en cada fase a desarrollar en caso de requerirse.

El manual contiene toda la información necesaria para que el Departamento de Recursos Humanos desarrolle el mecanismo de la manera óptima e integral para mejorar la gestión de la comunicación hacia uno de los principales públicos de toda organización: el público interno.

Las leyes de aplicabilidad para dicho proceso corresponden a la constitución de la república como normativa principal del estado salvadoreño, el código de trabajo que incluye aspectos de cumplimiento de las normas relacionadas con el ámbito del trabajo e integradas en la normativa nacional de El Salvador, la ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo referente a los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores, frente a los riesgos derivados del trabajo, la ley de creación del sistema salvadoreño para la calidad

que pretende fortalecer y facilitar una cultura de calidad y finalmente las Norma de desempeño, Trabajo y condiciones laborales (IFC, 2012) que define los aspectos relevantes del mecanismo de atención de quejas como principal normativa del proceso.

Ilustración 3: Logo ETESAL



Fuente: Empresa ETESAL.

La Empresa Transmisora de El Salvador S.A. DE C.V. (ETESAL) inició operaciones el 1 de octubre de 1999. Tiene como función principal el mantenimiento y la expansión del sistema de transmisión de energía eléctrica, de manera oportuna y efectiva, para garantizar la continuidad del suministro eléctrico en El Salvador. ETESAL, es un participante estratégico en el Mercado Mayorista de Electricidad de El Salvador, haciendo posible las transacciones de energía eléctrica, nacionales y regionales, entre los diferentes agentes conectados a su red de transmisión.

ORGANIGRAMA.

Ilustración 2: Organigrama de ETESAL



Fuente: Empresa ETESAL.

NIVELES JERÁRQUICOS.

La estructura organizativa de ETESAL; está constituida tradicionalmente en los niveles de jerarquía siguientes:

- **Nivel de Directivo:** presidente y Junta Directiva.

La función principal del Nivel Directivo es validar los proyectos que se van a ejecutar en los periodos establecidos, así como la aprobación de decisiones que correspondan a aspectos administrativos.

- **Nivel Gerencial:** Gerencias, dividiéndose en las siguientes:
 1. Gerencia Administrativa,
 2. Gerencia Financiera,
 3. Gerencia de Operaciones,
 4. Gerencia de Proyectos y
 5. Gerencia Legal.

Principalmente el Nivel Gerencial se encargan de aprobar y ejecutar los planes estratégicos que cada área le presenta para un periodo determinado.

- **Nivel Intermedio:** Jefaturas y Coordinaciones.

La función principal del Nivel Intermedio es planificar y presentar a la Gerencia las estrategias de gestión administrativa y operativa que se ejecutaran en un periodo determinado.

- **Nivel Operativo:** Analistas y Asistentes.

El Nivel Operativo se encarga de desarrollar los planes estratégicos según los lapsos de tiempo estipulados y realiza las funciones que el puesto requiere y demanda.

OBJETIVO GENERAL.

Establecer una metodología que permita ejecutar procesos óptimos de atención de inquietudes y reclamos en la empresa ETESAL.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Disponer de un procedimiento establecido y formal para la gestión de reclamos, sugerencias e inquietudes.
2. Describir el proceso a detalle del mecanismo de atención de inquietudes, con la finalidad de contar con un documento escrito que contenga las especificaciones del proceso en caso de requerirse.
3. Facilitar los procesos de comunicación mediante la canalización de reclamos en la empresa, para que el empleado pueda presentar las inquietudes que se muestren en su trabajo.
4. Proporcionar gestiones óptimas a los clientes internos o empleados en el menor tiempo posible mediante un proceso accesible, eficaz y eficiente.

PROPÓSITO.

Disponer de un documento formal que permita orientar y ejecutar el proceso óptimo del mecanismo de atención de inquietudes en la empresa ETESAL, para dar respuestas oportunas y efectivas.

ALCANCE.

El presente manual solo será aplicable para inquietudes, reclamos y sugerencias, de carácter laboral en tres categorías que son: condiciones laborales, prevención de riesgos en los lugares de trabajo y acceso a la información institucional según políticas internas de la empresa; por lo que quedan expresamente excluidas del alcance de este manual la tramitación de denuncias legales, es decir cualquiera que sea la denuncia como lo son: acosos, discriminación contra la mujer, violación, violencia u otros aspectos de índole penal; debido a que estas deberán

referirse a la instancias pertinentes en este caso la Fiscalía General de la Republica (FGR), o la Policía Nacional Civil para que se interponga la respectiva demanda e iniciar el proceso penal correspondiente.

El presente manual debe ser revisado y de ser necesario, actualizado, por lo menos una vez al año; así mismo deberá cumplirse el proceso que se detalla posteriormente.

RESPONSABLES.

El Departamento de Recursos Humanos con su Coordinadora del área serán los responsables de todo el proceso del mecanismo de atención desde su recepción, registro, sistematización, seguimiento y comunicación de las inquietudes presentadas. El análisis será realizado según la categoría de la inquietud con el correspondiente del área, en este caso seguridad ocupacional y condiciones de trabajo.

PRINCIPIOS DE APLICABILIDAD

El mecanismo será manejado bajo cinco principios esenciales que contribuyen a su efectividad; los cuales son:

Ilustración 3: Principios de Aplicabilidad. Modelo SERVQUAL.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se especifican cada uno de los principios que serán aplicados en la ejecución del proceso según el MODELO SERVQUAL:

PARÁMETROS	MICRO VARIABLES
FIABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia del servicio - Eficacia del servicio - Efectividad del servicio - Repetición del servicio - Problemas en el servicio
CAPACIDAD DE RESPUESTA	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de entrega del pedido - Tiempo para resolver reclamos - Tiempo necesario para obtener el servicio
SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Actitudes del personal - Confidencialidad del proceso - Comprensión del cliente - Credibilidad - Veracidad - Confiabilidad
EMPATÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada - Profesionalismo - Accesibilidad de horarios de servicio - Retroalimentaciones
ELEMENTOS TANGIBLES	<ul style="list-style-type: none"> - Personal del servicio al cliente - Infraestructura de servicio al cliente - Objetos de servicio al cliente (folletos, letreros y materiales)

NORMATIVA LEGAL

El Mecanismo Interno de Quejas se ha desarrollado de acuerdo con las Normas de Desempeño de la IFC sobre Sostenibilidad Ambiental y Social (2012), en su apartado de **Trabajo y condiciones laborales (IFC, 2012)**. Este reconoce lo esencial que son las buenas relaciones entre la gerencia y los trabajadores en el éxito general del cliente y del proyecto.

El objetivo principal es brindar un nivel íntegros y apropiados de gestión y atender las quejas rápidamente, empleando un proceso comprensible y transparente que brinde retroinformación oportuna a los interesados, con el fin de mejorar la comunicación en la empresa.

El mecanismo de atención, bajo esta normativa permitirá:

- Emplear un proceso comprensible y transparente.
- Que se planteen y se traten quejas anónimas.
- Plantear inquietudes laborales sin represalia alguna ni sanciones.
- Proteger la confidencialidad del trabajador.
- Garantizar que los trabajadores puedan formular inquietudes ante instancias que no sean sus supervisores inmediatos.
- Respetar la legislación nacional y las normas internacionales mencionadas; sin embargo, no sustituirá a ningún recurso legal.

Como segundo aspecto se tomarán como leyes de aplicabilidad a este mecanismo de atención las siguientes:

- **Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo:** Establece los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de

trabajo, a fin de establecer el marco básico de garantías y responsabilidades que garantice un adecuado nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores y trabajadoras, frente a los riesgos derivados del trabajo de acuerdo a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas para el trabajo, sin perjuicio de las leyes especiales que se dicten para cada actividad económica en particular.

- **El código de trabajo:** Define el cumplimiento de las normas relacionadas con el ámbito del trabajo, integradas tanto por la normativa nacional como por los Instrumentos Internacionales ratificados por el Estado y que están referidos a asuntos del trabajo.
- **Ley de creación del sistema salvadoreño para la calidad:** Considera proteger los derechos de los consumidores y el goce a un medio ambiente sano, garantizando la seguridad y calidad de los productos, incluidos los alimentos y servicios, así como todo tipo de equipo e instalaciones, procurando la salud de las personas y la salud animal y vegetal.

METODOLOGÍA.

METODOLOGÍA PARTICIPATIVA: El mecanismo será desarrollado mediante la Metodología Participativa; la cual es un proceso de trabajo que concibe a los participantes de los procesos como agentes activos (protagonistas), en la construcción del conocimiento y no como agentes pasivos, simplemente receptores; de esta forma promueve y procura que todos los integrantes del grupo participen.

Cuando se utiliza esta metodología, la percepción, análisis y solución de los problemas no depende solo de las personas que llevan el proyecto, sino que se tiene en cuenta de manera primordial a las personas beneficiarias, sus expectativas, sus percepciones y sus necesidades.

En este caso los empleados serán el ente principal para ejecutar y desarrollar el mecanismo de atención, debido a que solicitarán una solución ante una instancia requerida en su puesto de trabajo.

PROCESO DE DIVULGACIÓN.

El plan de divulgación y socialización estará orientado a un proceso de relación entre la empresa y el colaborador, mediante un resumen de todas las actividades y procesos implementados a los siguientes sujetos:

- **Junta Directiva**, se presentará a la junta directiva los lineamientos de la propuesta y la metodología para la implementación de un mecanismo de quejas. Así mismo se presentarán los indicadores de medición (KPI); por parte de la coordinación del área de Recursos Humanos, con el fin de que conozcan y aprueben el proyecto y sus estrategias.
- **Gerentes y Jefaturas**, se presentará a las jefaturas la estructura de las fases sobre la metodología de implementación de un mecanismo de quejas y el flujo del proceso con el fin de que conozcan cómo se desarrollara institucionalmente y cómo será el protocolo para seguir; de igual forma se les notificara la participación activa que deberán desarrollar el proyecto cuanto se requiera se tenga que proporcionar una solución ante una queja.
- **Coordinadores y supervisores**, se presentarán las fases sobre la metodología de implementación de un mecanismo de quejas y se hará énfasis en las actividades en las cuales deberán estar involucrados activamente, reiterando su necesidad de compromiso con el proyecto y el protocolo que deberán seguir para proporcionar una solución en el menor tiempo posible. Así mismo, se explicarán las ventajas,

beneficios y el impacto que tendrá la implementación para lograr una mejor comunicación interna entre la empresa y los colaboradores.

- **Toda la organización en general**, se dar a conocer a través de una campaña de comunicación interna con mensajes comprensibles para todo el personal, sobre la metodología de implementación de un mecanismo de quejas, así mismo se reiterará el apoyo y compromiso hacia las áreas involucrada.

El Área de Recursos humanos en coordinación con el área de comunicaciones, serán los encargados de la divulgación del proceso del mecanismo de inquietudes a toda la organización en general, el cual se realizará por medio de afiches que serán colocados en las diferentes sedes y puntos estratégicos donde se visualice como será todo el proceso y el impacto que se espera, así como se enviarán correos electrónicos que contengan el video demostrativo de todo el mecanismo, su finalidad, beneficios y cada los pasos a ejecutar a todo el personal que de ETESAL, para incentivar a todos los niveles jerárquicos a hacer uso del mecanismo que ayudara a resolver condiciones labores e inquietudes.

CAPACITACIÓN.

Ilustración 4: Logo Empresarial.



Fuente: Instituto Interamericano de alta asesoría empresarial.

En esta etapa se coordinará el proceso de capacitación con el Instituto Interamericano de Alta Asesora Empresarial para que los empleados del área de Recursos Humanos adquieran

conocimientos referentes al mecanismo de atención; mediante un programa sobre “Curso Manejo de Quejas y Reclamos”, bajo la modalidad virtual.

DESTINATARIOS.

El presente curso está destinado a todo personal del área de Recursos Humanos.

MODALIDAD VIRTUAL.

- Transmisiones con clases en vivo.
- Certificación de 50 horas (Incluido en el precio).
- Descarga de grabación de clases después de finalizar la transmisión.
- Envío del certificado en físico a nivel Nacional.

OBJETIVO.

Que el personal enfoque las quejas y reclamos desde un concepto estratégico, detallado y pormenorizado, con el objeto de que los medios operativos, encuentren las herramientas básicas y específicas para el manejo de estas, permitiendo así soluciones optimas, eficaces y prácticas.

FINALIDAD.

Que el personal desarrolle nuevas habilidades de comunicación eficientes, para atender descontentos y dar solución a conflictos con clientes, de manera eficiente y práctica; mediante el estudio e implementación de estrategias novedosas y factibles, que permitan mantener un ambiente equilibrado tanto en el contexto de trabajo, como en las relaciones externas con los usuarios.

CONTENIDOS.

MÓDULO I.

CULTURA DE SERVICIO EN EL TRABAJO.

- ¿Qué es el servicio?
- Creando una cultura de servicio de excelencia
- ¿Por qué debemos atender bien?
- Atributos de la calidad del servicio al cliente interno
- Identificación del impacto de la no calidad en el cliente interno
- Las facetas de la Atención.
- Los elementos tangibles e intangibles
- Importancia del protocolo básico de atención
- Compromiso hacia los objetivos de trabajo y de la organización

MÓDULO II.

MANEJO DE QUEJAS Y RECLAMOS

- ¿Qué es una queja?
- ¿Cuándo las personas se quejan?
- ¿Qué hacen las personas insatisfechas que NO nos manifiestan sus quejas?
- Conceptualización: dificultad, reclamo, petición, sugerencia, felicitación, satisfacción al cliente, momento de la verdad, clienting.
- Beneficios de gestionar correctamente
- ¿Cómo gestionar quejas y reclamos?
- Gestión de queja por niveles
- ¿Por qué se quejan los clientes?

- El mapa de satisfacción del cliente
- Insatisfacción del cliente
- ¿Por qué rechazamos las quejas?
- Transformando la queja en una oportunidad
- Cómo afrontar un reclamo y a las personas irritadas
- ¿Qué busca el cliente?
- Decálogo de las quejas.

MÓDULO III.

- Proceso secuencial etapa por etapa (Mecanismo completo)
- Manejo de las PQRS
- Normativa y leyes Vigentes
- Indicadores y evaluación del tratamiento de las quejas y reclamos
- Aspectos adicionales.

Según el proveedor EMPRESARIAL (2020), el costo de inversión por dicha capacitación es de \$220.00 por persona. Al finalizar el curso, el personal que cumpla con el 100% de asistencia, recibirá un certificado que acredita la realización del curso. El proceso de capacitación estará sujeto a cambios según las demandas existentes en la fecha de contratación.

PROCESO DEL MECANISMO INTERNO.

Con el fin de proporcionar una atención óptima, se establecen diversos procesos para mejorar los problemas de comunicación en la empresa ETESAL. El mecanismo de atención de inquietudes podrá ejecutarse mediante dos canales formales que la empresa instituirá para su comunicación que son: el buzón de sugerencias en el cual el empleado podrá depositar su

inquietud, reclamo, sugerencia o petición de manera personal mediante un formulario o solicitud previamente diseñada y adjuntada en el buzón y el correo electrónico creado por el Departamento de Recursos Humanos, específicamente, para los tramite de Gestiones referentes al mecanismo de atención.

FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MECANISMO.

Descripción y especificaciones de cada fase.

A continuación, se especifican los aspectos que contiene cada fase:

Fase # 1: Recepción de la solicitud.

14. Necesidad del cliente interno o insatisfacción.
15. Ingreso / Recepción (solicitud).
16. Registro de la solicitud (mediante una base de datos en Excel con aspectos relevantes como fecha, código, categoría, nombre de la persona quien recibió la solicitud, fecha de cierre, motivo de apelación, fecha de apelación entre otros).
17. Notificación de recibido (número de gestión y del seguimiento).

Fase # 2 Análisis y Seguimiento.

18. Análisis, priorización e impacto.
19. Envío de la solicitud a los actores claves o correspondientes.
20. Seguimiento del proceso (Encargados de Recursos Humanos).

Fase # 3 Resolución y Comunicación.

21. Recepción y análisis de la solución a Recursos Humanos.
22. Apelación de la respuesta recibida.
23. Comunicación del proceso.

Fase # 4 Cierre

24. Cierre.

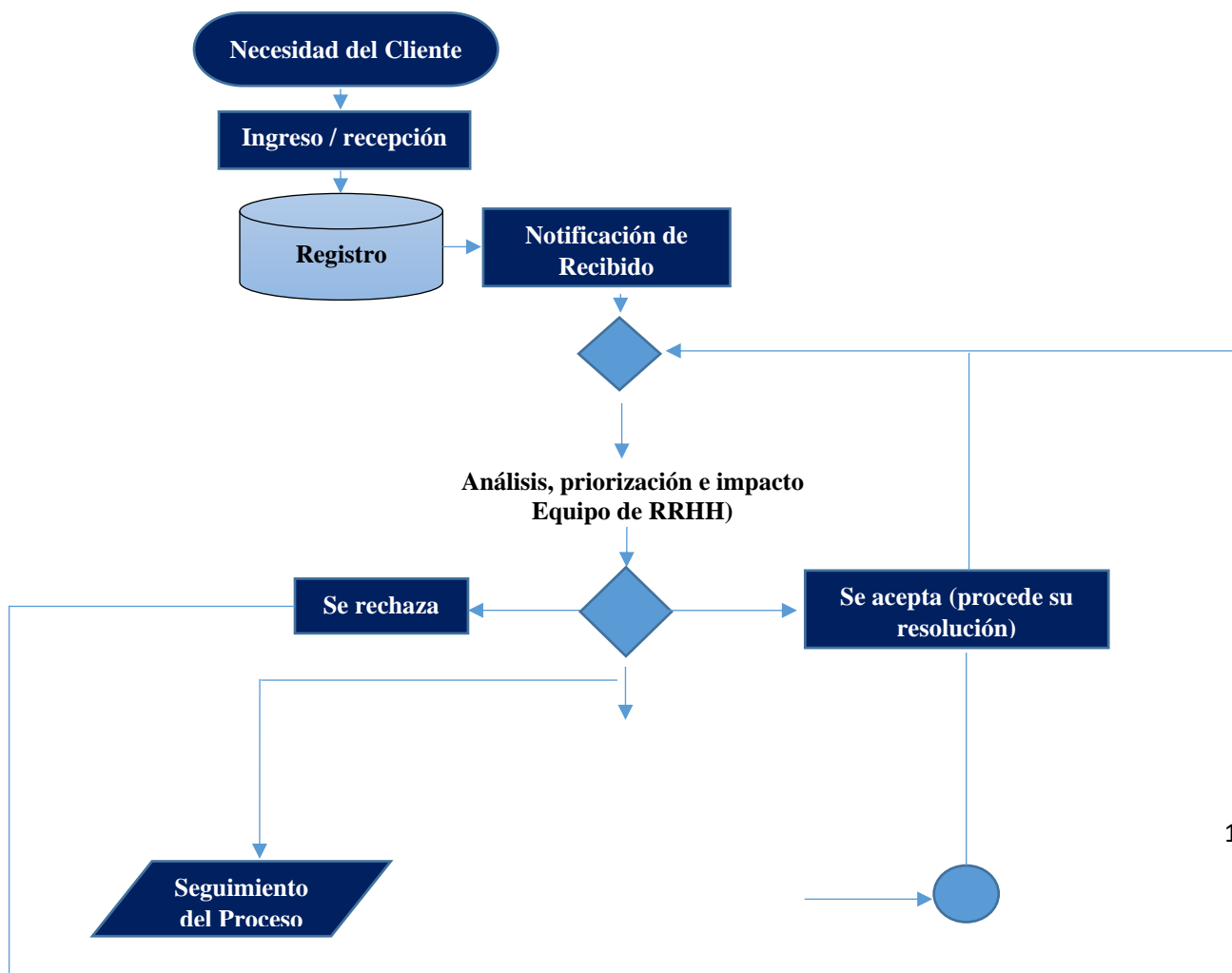
Fase # 5 Apelación.

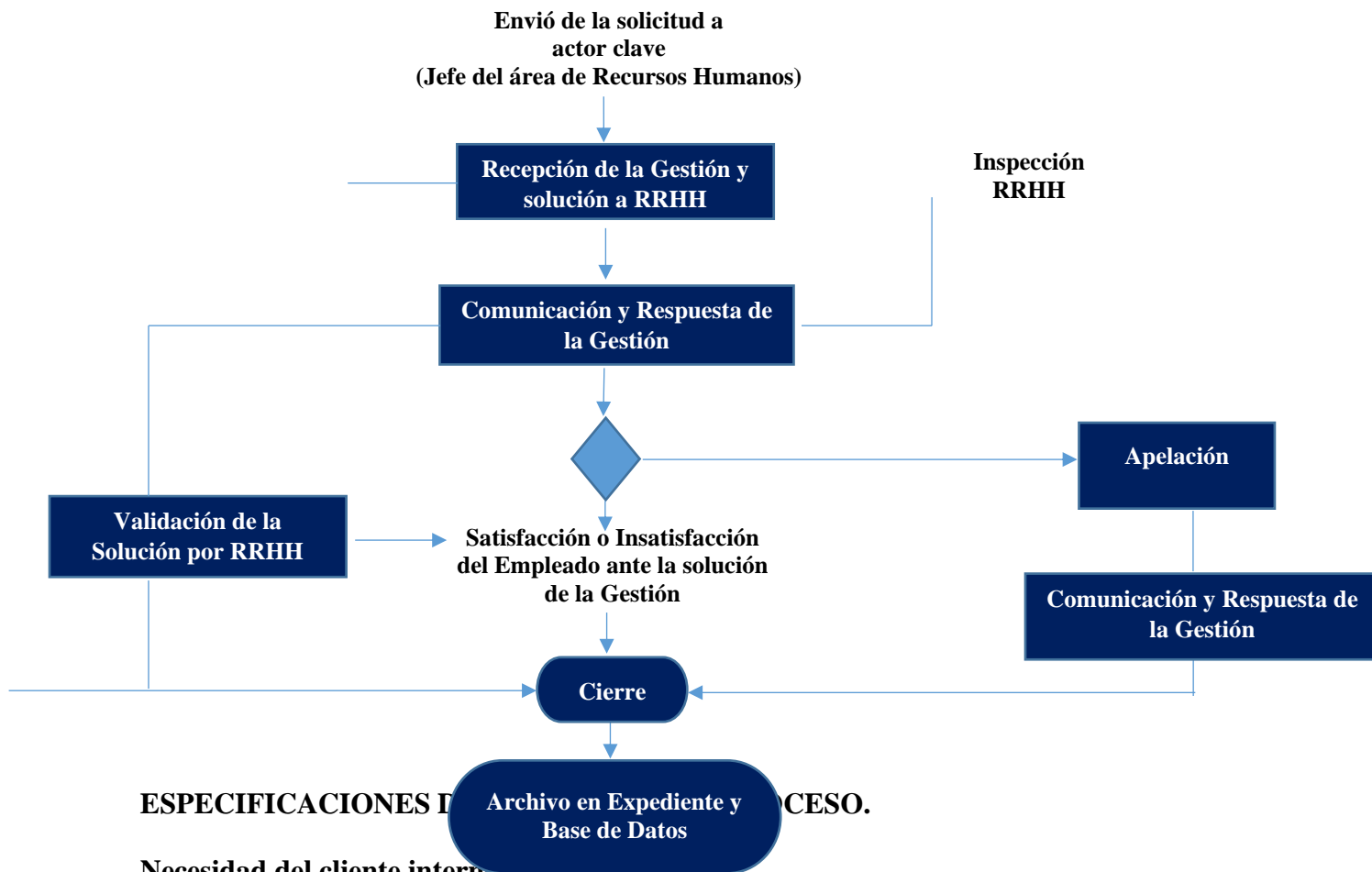
25. Análisis de la apelación según criterios de ley (Procede o no).

26. Comunicación del estado de la apelación y su resolución.

FLUJOGRAMA ESPECÍFICO DEL PROCESO

Ilustración 5: Flujo del proceso.





Fuente: Elaboración Propia.

El proceso o mecanismo de atención de inquietudes comenzara desde la necesidad de insatisfacción del cliente interno, ante carencias o elementos que no se les ha proporcionado una solución; es evidente que un empleado motivado y satisfecho será más productivo para la organización; por lo que uno de los roles fundamentales de Recursos Humanos en este sentido es ayudar a satisfacer las necesidades de los empleados de modo que se sientan escuchados y apoyados por la empresa. Es aquí donde inicia todo el proceso metodológico de un mecanismo de atención de inquietudes, debido a los problemas de comunicación entre los empleados (sindicato) y las jefaturas en la Empresa ETESAL.

El rol de Recursos Humanos en este sentido es primordial y se convierte en un eje central en el proceso; debido a que debe medir los índices de insatisfacción laboral de los empleados y de igual forma promover la comunicación entre la empresa y el colaborador referente a cuestiones de relaciones laborales; en caso, de la Empresa ETESAL, se convierte en el representante de ambas partes, es decir los delegados institucionales respectivos y de los representantes sindicales con el fin de contribuir a una respuesta o solución a su conflicto o necesidad.

Ingreso / Recepción de la solicitud.

Cualquier empleado o colaborador podrá presentar una inquietud; se recibirá la solicitud correspondiente, mediante una solicitud digital o formulario previamente elaborado (ver anexo); en la cual el cliente interno deberá colocar primeramente los datos de la persona que solicita la queja, la descripción e información relevante de su problema, los datos de su área o departamento, entre otros aspectos que podrán identificarse en la solicitud. Si el reclamante no puede completar el formulario, la persona que recibe la solicitud lo completará y leerá el contenido para verificar su exactitud y objetividad.

La solicitud podrá ser presentada de forma física o por un medio electrónico. Para ello, se implementará una plataforma, en la cual podrá acceder el cliente interno e ingresar la solicitud de inquietudes; dicha plataforma estará siendo monitoreado de forma continua por el encargado designado para controlar el ingreso de nuevas solicitudes. Si la solicitud es anónima, el encargado de gestiones en el área de Recursos Humanos procederá con la investigación y el proceso de revisión de información.

Como medio alternativo se tendrá un buzón en cada sede de la empresa haciendo un total de cinco buzones disponibles para presentar inquietudes; el cual permitirá realizar la solicitud de forma escrita y en físico. En ambas herramientas se deberá presentar la solicitud mediante el formulario previamente diseñado.

El buzón estará ubicado en una zona estratégica de la empresa y de fácil acceso para que cualquier empleado pueda comunicar su inquietud sin ningún problema, tendrá consigo sus respectivos formularios impresos, para que se pueda realizar el ingreso de forma inmediata; el formato de solicitud estará dirigido para sugerencias, reclamos y peticiones referentes aspectos de condiciones laborales.

En este caso, el buzón deberá ser revisado cada 2 días por el encargado designado para controlar el ingreso de nuevas solicitudes y continuar con el debido proceso.

Los procesos en ambos casos mencionados anteriormente deberán ser monitoreados por actores claves del departamento de Recursos Humanos que se encargarán de toda la gestión de relaciones laborales QR; desde su ingreso hasta el cierre respectivo del proceso. Las personas que recibirán las solicitudes de inquietudes completarán un entrenamiento específico enfocado en el mecanismo de atención y las responsabilidades involucradas.

Registro de la solicitud.

Las solicitudes presentadas por el medio del Buzón deberán ser documentadas por el encargado de Recursos Humanos, en la Macro (Base de datos). Las solicitudes que se ingresen directamente de forma digital quedarán automáticamente registradas en la Base según el proceso establecido.

El registro de las solicitudes se realizará mediante una base de datos; la cual está compuesta por diversos elementos que permitirán especificar todos los datos de la solicitud. (Ver Anexo).

A continuación, se detallan los aspectos del diseño de la base de datos para el registro o apertura de expediente en Microsoft Excel:

1. Código de Gestión (el cual deberá ser asignado por RRHH y serviría como código para que el cliente realice el seguimiento en caso de requerirlo).
2. Categoría de la solicitud (inquietudes, reclamos, peticiones o sugerencias).
3. Fecha de ingreso (según el formato de solicitud).
4. Nombre de la persona que recibió.
5. Nombre del reclamante.
6. Descripción del caso, Motivo o de la solicitud
7. Nombre de la persona a quien va referida
8. Fecha en la que fue referida.
9. Respuesta de Resolución / Respuesta para el reclamante.
10. Fecha de resolución.
11. Satisfecho con el resultado si / no.
12. En caso de ser negativo explique la razón.
13. Apelación sí / no.
14. Fecha de revisión de nuevas pruebas por Recursos Humanos.
15. Fecha de comunicación de la resolución.
16. Satisfecho con el resultado si / no.
17. En caso de ser negativo explique la razón.

18. Fecha de finalización del dictamen.

19. Fecha de cierre.

20. Especificaciones del cierre.

21. Observaciones generales.

22. Género.

23. Edad.

24. Área laboral (Empresa).

25. Nivel Jerárquico.

26. Tipo de contratación.

27. Medio de recepción.

Si el reclamante prefiere mantener un estatus anónimo, Recursos Humanos protegerá al reclamante en todo momento al no revelar su identidad a lo largo del proceso, por lo que en el registro de la base de datos permanecerá la solicitud como anónima.

Notificación de recibido.

Recursos Humanos evaluará la solicitud a partir de su recepción y transmitirá, según sea necesario y se notificará e informará de recibido; a través de un correo o E - mail institucional; en un posible plazo de respuesta de 3 días hábiles del proceso.

En caso de que la situación lo requiera o sea necesario el tiempo podría extenderse, según la gravedad de la solicitud y deberá ser notificada nuevamente con las especificaciones del retraso de la respuesta o resolución a la persona que presentó la solicitud.

Si la solicitud fue realizada a través del buzón de igual forma deberá informarse o notificarse de recibido, a través de un correo electrónico; el cual deberá ser incluido en los datos e información del formato de solicitud que se presenta del caso. Como medio adicional, la persona podrá solicitar un seguimiento del proceso mediante una línea telefónica; a través de un número de extensión para la atención de procesos en el área de Recursos Humanos, con su número de gestión asignado.

Fase # 2, Análisis y Seguimiento.

El Departamento de Recursos Humanos deberá investigar y realizar seguimiento correspondiente de la solicitud. La investigación puede incluir entrevistas con testigos, una visita al lugar si corresponde y la revisión de la documentación.

Análisis, priorización e impacto.

En este aspecto se va a analizar el impacto de la solicitud presentada, a continuación, se presentará el detalle del proceso de análisis a realizar:

Análisis y Especificaciones de los Tipos de solicitud:

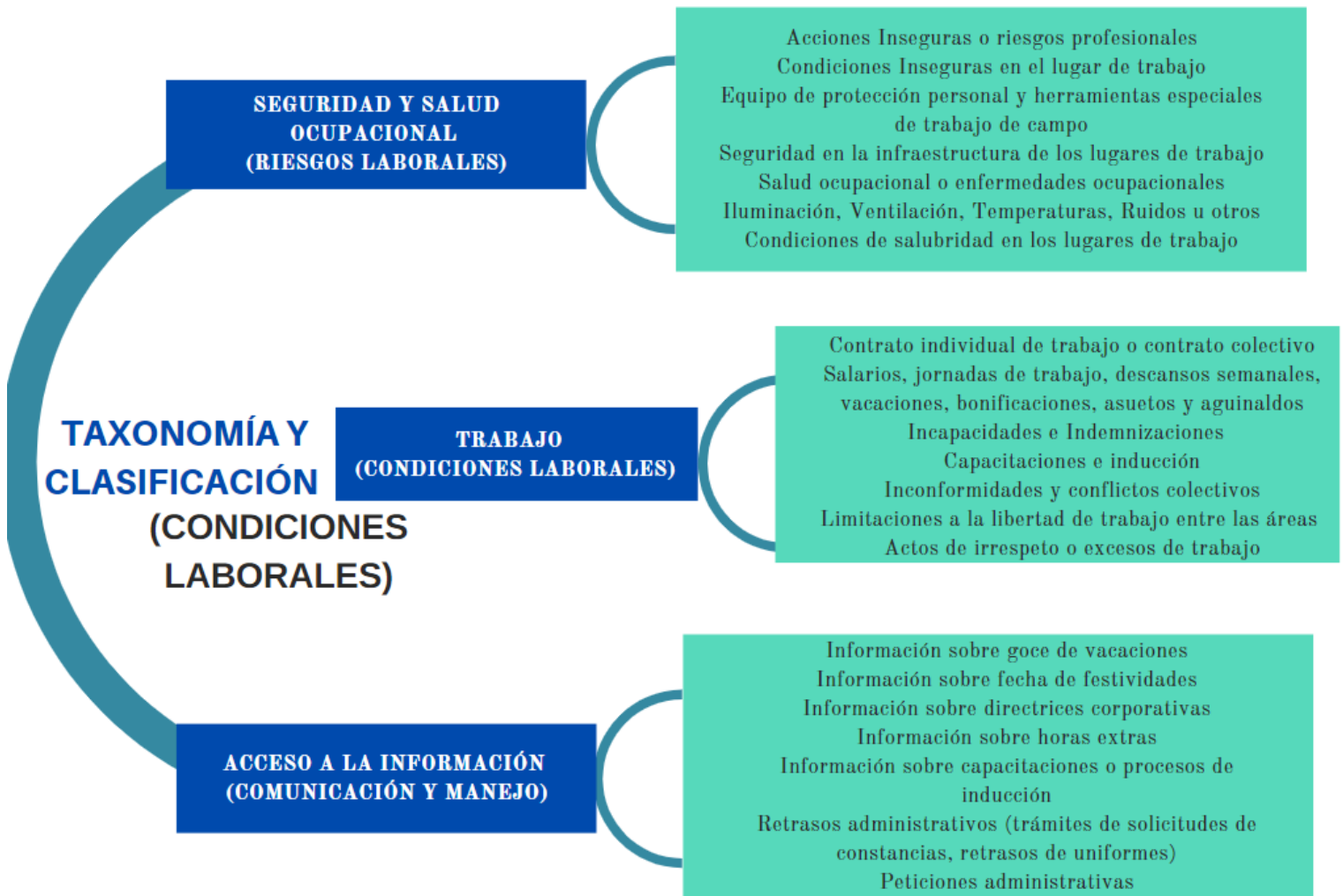
- **Sugerencia:** El cliente interno manifiesta, ya sea de manera verbal o por escrito, una propuesta o reclamación de cambio en la empresa que contribuya a proporcionar un beneficio en ambas partes.

- **Reclamo:** Manifestación de insatisfacción por algún perjuicio causado por el producto o el servicio de la empresa; suele contener la solicitud de algún tipo de indemnización o compensación con el objetivo de reparar un daño, rescisión de un contrato, anulación de una deuda entre otros.
- **Petición:** solicitud o pedido que alguien efectúa a otro para lograr alguna concesión de interés.

Las solicitudes serán clasificadas según la taxonomía elaborada para el mecanismo de atención, la cual permite la **ordenación sistemática** de las inquietudes en tres tipos de niveles:

- Seguridad y salud ocupacional (Riesgos laborales).
- Trabajo (Condiciones Laborales).
- Acceso a la Información.

Ilustración 6: Taxonomía y Clasificación.



Categoría, Priorización y tiempo de resolución.

Las solicitudes serán clasificadas en cuatro niveles que son:

- **Grave:** Este tipo de estado estará establecida por las condiciones de seguridad y salud ocupacional, es decir con los aspectos de riesgos en los lugares de trabajo, bajo la ley general de prevención de riesgos. En este sentido, se requiere de una respuesta inmediata por el equipo de Recursos Humanos, debido a que la queja planteada es

considerada como un riesgo importante inmediato para la salud, la seguridad o un riesgo para un individuo.

- **Moderada:** Se vincula al trabajo y condiciones laborales, es decir a contribuir al mejor cumplimiento de las normas relacionadas con el ámbito del trabajo, integradas en la normativa nacional del salvador del código de trabajo. Este tipo de solicitudes no suponen un riesgo inmediato, pero si requieren de una respuesta debido a que involucra acciones de condiciones laborales.
- **Leve:** Este tipo de caracterización está sujeta al acceso a la información institucional, bajo políticas específicas de la empresa. Es decir, esta categoría se refiere a las quejas que no requieren una resolución en sí, sino que sólo requieren que se proporcione información o una cierta aclaración al reclamante.
- **No aplicables:** se considerarán no aplicables todas aquellas denuncias o delitos de carácter penal, debido a que el mecanismo de atención de inquietudes no le corresponde implementar acciones o darle solución a este tipo de aspectos, por lo que serán referidas a las instancias pertinentes para que se ejecuten los procesos penales correspondientes. En este sentido Recursos Humanos actualizará el Registro Interno de esta solicitud indicando que no es aplicable y que debe ser transferida a otra instancia como lo es la FGR O PNC.

CRITERIOS INDISPENSABLES:

- **Decisiones Objetivas:** Las decisiones deberán ser tomadas con la mayor imparcialidad posible, de manera objetiva y transparente sin importar que existan conflictos o problemas personales entre el reclamante y el equipo de gestiones del área de Recursos Humanos.

- **Protección contra represalias o sanciones:** No se tolerará represalias o amenazas en contra de los reclamantes que planteen inquietudes, por lo que Recursos Humanos es responsable de dirigir una investigación en caso de que se den acciones sobre las supuestas represalias bajo las Políticas internas de la empresa y del departamento.
- **Confidencialidad:** El principio fundamental del mecanismo es proteger la identidad de los reclamantes y de cualquier otra persona involucrada; es decir mantener estándares y niveles de confidencialidad en todo el proceso, por lo que Recursos Humanos deberá manejar la información del personal con el sigilo profesional correspondiente y de acuerdo con los requisitos o procesos establecidos en el mecanismo.
- **Conflictos de Interés:** Cuando una queja se refiera a un empleado específico del área de Recursos Humanos o de su Jefatura esa persona no podrá involucrarse o desempeñar ningún papel en el proceso del Mecanismo Interno para evitar conflictos de intereses y subjetividades debido a que estará indebidamente influenciado por un interés secundario; lo cual podría guiar sus decisiones o actuar en beneficio propio o de un tercero.

Especificaciones del tiempo de resolución.

La clasificación del tiempo de resolución dependerá de la priorización de las quejas, siendo estas: Graves, Moderadas y Leves tal como se mencionó anteriormente.

- **Graves:** un tiempo aproximado de 3 días hábiles.
- **Moderadas:** un tiempo aproximado de 6 días hábiles.
- **Leves:** un tiempo aproximado de 8 días hábiles.

No existirá ningún comité evaluador. El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de todas las gestiones del proceso referente a las condiciones laborales, enfocándose específicamente en el análisis, priorización y resolución de las solicitudes en coordinación con las Gerencias, Jefaturas o Coordinadores del Área quienes se encargarán de verificar las especificaciones de la solicitud y proporcionar la solución.

En este sentido, se promoverá el protagonismo del área de RRHH; es decir la finalidad será posicionar a recursos humanos como la instancia principal para brindar información, encargarse de ejecutar el proceso de canalización de las dudas e inquietudes del personal, analizar las solicitudes, proporcionar la correspondiente solución y promover una cultura corporativa de comunicación en la empresa, mediante una prueba piloto de un mecanismo de canalización de inquietudes referentes a condiciones laborales y de bienestar de los empleados.

El análisis de las solicitudes tendrá como base principal el principio de confidencialidad de la información y solamente los encargados de las Gestiones QR de Recursos Humanos tendrán acceso a la base de datos y a la investigación realizada; no se proporcionará información a terceras personas sobre el proceso de gestión solamente al demandante.

Envío de la solicitud a los actores claves o correspondientes.

Será responsabilidad de Recursos Humanos proporcionar los correos electrónicos a las áreas correspondientes (**Nivel Gerencial:** Gerencias, **Nivel Intermedio:** Jefaturas y Coordinaciones, **Nivel Operativo:** Analistas y Asistentes, Seguridad y Salud Ocupacional) para que monitoreen el ingreso de una nueva solicitud.

Después de que la información es registrada con éxito, automáticamente se redireccionara un correo electrónico de notificación de una solicitud que requiere una respuesta al área que se refiere y correspondiente. En este sentido solamente los actores claves de las áreas especificadas tendrán acceso a los correos electrónicos para poder evaluar la inquietud y proporcionar una respuesta.

La solicitud debe estar en constante monitoreo y seguimiento por Recursos Humanos, si la respuesta de la solicitud de resolución se retrasa por motivos ajenos o inconvenientes en los procesos; Recursos Humanos tendrá que notificarle al jefe del área a través de un correo electrónico o E - mail que indique o especifique el retraso en el proceso.

Al realizar el respectivo análisis de la solicitud podrán ocurrir dos acciones:

- **Se Acepta.** Al comprobar que hay motivos para la investigación, por lo que se notificara a los correspondientes el inicio de las actuaciones inspectoras y de resolución.
- **Se Rechaza.** Si la queja no tiene suficientes argumentos pasara archivo. Pero esta decisión no implica que desaparezca y no se tenga en cuenta la solicitud, sino que los archivos y detalles de la queja quedaran almacenados en una base de datos, por si son más los usuarios que demanden la misma inconformidad en el servicio, en este sentido será tendrá en cuenta para futuros procesos.

Seguimiento del proceso (Encargados de RRHH).

Recursos humanos procederán a realizar el seguimiento del proceso automáticamente en la Macro. Los encargados de gestión QR en Recursos Humanos seguirán el debido proceso y

estarán monitoreando el avance, con el objetivo de informarle al reclamante su resolución en un plazo de tiempo de 3 días hábiles.

Posteriormente, se notificará las medidas implementadas al reclamante. En esta acción, deberá llenarse en el formulario de seguimiento las casillas correspondientes a la notificación, aclarando el medio por el cual se notificó, día y firma de quien realizó la acción.

Así mismo, se debe tener en cuenta que el reclamante puede solicitar información sobre el estado de la queja en cualquier momento, en el caso que no se le notificara en el periodo estipulado la respuesta mediante su número de gestión.

Fase #3, Resolución y Comunicación.

Recepción y análisis de la solución a Recursos Humanos.

Una vez recibida la respuesta de la aprobación del Jefe de área, Recursos Humanos, deberá revisar todos los pormenores que la solicitud contenga para justificar su respuesta. Recursos Humanos deberá realizar un análisis exhaustivo sobre el resultado propuesto para confirmar que no existan errores en la respuesta, de igual forma que la decisión fue tomada con la mayor transparencia, objetividad y según los criterios de las leyes retomadas para este mecanismo.

La respuesta que se proporcione al reclamante debería incluir información con respecto a:

- Datos relevantes acerca de la queja o sugerencia.
- Razones suficientes para decisión que se haya tomado.
- Cualquier modificación que se haya realizado.
- Reconocimiento y/o agradecimiento al usuario por su participación.

Si no fuera posible resolver la incidencia dentro de los plazos establecidos, el usuario debería ser notificado.

Apelación de la respuesta (Derecho de Apelación)

Si la resolución no cumple con lo solicitado por el reclamante y existe una insatisfacción o error, el cliente interno podrá presentar una apelación en contra de la decisión, sin embargo, debe especificar la naturaleza de la apelación lo más detallado posible, con el fin de describir la inconformidad con claridad y proporcionar cualquier evidencia que respalde cada elemento o aspecto de la apelación, si corresponde; si es necesario el reclamante puede involucrar a un tercero por ejemplo, un mediador o un experto técnico para que su apelación tenga más criterios que sirvan como base objetiva de la apelación.

La apelación deberá presentarse por escrito por medio del formulario previamente elaborado (ver anexo), el cual debe indicar: fecha de apelación, número de gestión de la solicitud, descripción de la apelación, documentación nueva o evidencia (adjuntarla). En este sentido, se analizará si la apelación es válida, tiene evidencias objetivas y verídicas. El reclamante siempre tendrá derecho a buscar otros recursos legales o administrativos.

Se recibirá la apelación dentro de 3 días hábiles luego de la emisión de la decisión y la misma deberá entregarse a los encargados de recursos humanos para que la ingresen a la base. Si el cliente no cumple lo anterior o si la apelación no está lo suficientemente justificada o se encuentra incompleta, se podría rechazar la apelación y no se asumirá ninguna responsabilidad sobre la misma. Los encargados del proceso de Recursos Humanos le informarán al apelante en ese caso.

Los encargados de la gestión deberán analizar la apelación a detalle, para determinar una solución oportuna a la apelación y tomar acciones necesarias para su resolución. Se le notificara al apelante el resultado del nuevo análisis de la queja, además, se le comunicara la finalización del proceso de gestión de la apelación y la decisión por escrito en un lapso de 5 días luego de la recepción de la apelación.

Posterior a ello, se registrará la apelación, su resultado y cualquier acción llevada a cabo para resolverla, incluyendo toda acción correctiva establecida.

Comunicación del proceso.

Recursos Humanos se encargará de informarle al reclamante sobre el estado del proceso y su resolución.

La información de la queja deberá estar disponible para los reclamantes y debe estar detallado en un lenguaje sencillo y fácil de comprender, con el fin de que no se tengan inconveniente con el análisis y la respuesta que se le proporcione ante la resolución. Recursos Humanos deberá notificar, al reclamante en caso de que no se puedan cumplir los plazos de cumplimiento establecidos y el motivo del retraso.

Los medios para realizar la comunicación serán a través de folletos, circulares o por medio de correo electrónico, dependiendo de cómo se demandó la solicitud. La resolución de las quejas que sean de carácter anónimo y que no incluyan el nombre de la persona reclamante, serán comunicadas por medio de murales visibles o comunicados institucionales, siempre y cuando la queja haya sido validada, en el caso contrario sino se validó pasara directamente a archivarse por falta de argumentos y pruebas. De igual forma, Recursos Humanos

comunicará en las reuniones del personal y periódicamente a todos los empleados cómo funciona el mecanismo de atención de inquietudes para incentivar el uso de este.

Fase # 4, Cierre.

Cierre y archivo del proceso.

Una vez el reclamante este satisfecho con la resolución, acepte la decisión y la respuesta, se procederá al cierre y registro de la incidencia. A la vez Recursos Humanos le informara al reclamante el cierre de esta.

El mecanismo que se utilizara para notificar el cierre será por medio de una carta, (ver anexo), donde se indique, la fecha del cierre, el nombre del reclamante, el número de gestión de la queja, la firma y nombre de la persona quien cerro y envió la solicitud, procediendo a archivarla.

Si en dado caso el reclamante rechaza la decisión o acción propuesta, esta deberá permanecer abierta, por un tiempo estipulado, no mayor de 5 días, en ese lapso de tiempo se deberá analizar nuevamente la solicitud mediante un proceso de Apelación, para dar una solución a la misma. El rechazo de la solicitud también deberá registrarse, por medio de un correo o carta; con el fin de que se tenga evidencia y se le proporcione el seguimiento para realizar un nuevo análisis.

Los encargados de la gestión en Recursos Humanos deberán dar un seguimiento oportuno al progreso del proceso hasta que se haya concluido, con el fin de que el reclamante quede satisfecho con la resolución y dar por cerrada la solicitud.

Fase #5, Apelación Derecho de Apelación.

Análisis de la apelación.

Si en dado caso la respuesta de la resolución no cumple con lo solicitado por parte del reclamante, este podrá apelar a una nueva resolución, con el fin de analizar la solicitud y poder dar una nueva respuesta satisfactoria, siempre y cuando los argumentos proporcionados por el reclamante sean válidos, estén apegados a las políticas del proceso y de la empresa.

Se acusará de recibo a la petición en un plazo de 3 días y los encargados de la apelación deberán comprometerse a gestionar la misma e informar de la resolución alcanzada a todas las partes involucradas con la mayor brevedad posible.

Para garantizar la objetividad del proceso de apelación, una persona distinta a las que hayan gestionado el proceso inicialmente se encargará de llevar a cabo la revisión, con el fin de analizar y dar una resolución con criterios de independencia e imparcialidad, también para que la respuesta sea justa y oportuna. Además, deberá estar respaldada con argumentos para la decisión final.

Comunicación del estado de la apelación y resolución.

Una vez finalizado el proceso de análisis y resolución de la apelación, se comunicará al reclamante la resolución o el fallo de esta y los motivos que argumentan dicha decisión. Sin embargo, con la apelación se espera que la respuesta y solución del proceso satisfaga lo solicitado. Asimismo, se le informara al reclamante que no es posible apelar dos veces contra la misma decisión. Siendo este el último factor del proceso.

SISTEMA DE GESTIÓN DE INQUIETUDES.

El sistema de gestión de inquietudes se realizó con el programa [Power BI Desktop](#), por todos los beneficios y facilidad de uso para los usuarios, además de ser muy potente para la creación de reportes para la toma de decisiones estratégicas de la empresa ETESAL.

El sistema cuenta con dos archivos aplicativos, uno de ellos funciona como base de datos, donde se almacena toda la información, además de realizar consultas. El segundo archivo contiene la parte de reporteria donde se muestra con gráficos las tendencias y estados de las diferentes solicitudes.

Cabe mencionar que para el buen funcionamiento ambos archivos deben estar guardados en la misma carpeta, y no se pueden renombrar.

Base de datos RRHH_ETESAL (archivo .xlsm) y solicitud de inquietudes.

El proceso de solicitud de ingreso requiere de una vinculación del correo electrónico institucional, por lo que será responsabilidad de Recursos Humanos enviar la macro e informar mediante un correo electrónico los pasos a realizar.

1. El usuario deberá descargar la macro o el archivo de Excel y colocarlo en el escritorio de su computadora o en cualquier carpeta que proporcione facilidad de acceso.
2. Para abrir el archivo deberá dirigirse a la carpeta donde esta guardada la macro y dar doble clic izquierdo
3. El archivo al abrirse muestra un menú principal con las opciones de:



a) Ingreso de solicitud


En este apartado se le pide la información necesaria para el ingreso de una nueva solicitud de inquietud.

The image shows a software window titled "Formato de solicitud de inquietudes" with a close button (X) in the top right corner. The form contains the following elements: "NÚMERO DE GESTIÓN: IR000051" next to the ETESAL logo; a "Servicio demandado" dropdown menu; "Tipo de solicitud:" dropdown menu; "Fecha: 05/01/2021"; a checkbox for "Solicitud anónima"; a "Datos reclamante" section with fields for "Nombre:", "Edad:", "Apellidos:", "Área laboral:" (dropdown), "Género:" (dropdown), "Nivel jerárquico:" (dropdown), "Correo electrónico:", and "Tipo de contratación:" (dropdown); a "Razon de la solicitud" section with a large text area; and a "Documentación adjuntos" section with radio buttons for "Si" and "No" (selected). At the bottom right are "Cancelar" and "Ingresar" buttons.

1. Se debe seleccionar el servicio demandado (Reclamo, Petición o Sugerencia)
2. Seleccionar el tipo de solicitud (Acceso a la información, Seguridad Ocupacional, Trabajo u Otro)
3. Se dejará sin seleccionar la parte de “Solicitud anónima” y así digitar la información que sigue.
4. En el apartado de reclamante se deben digitar los datos solicitados, por ejemplo: Nombre, Apellidos, Genero, edad, correo electrónico, área laboral, nivel jerárquico y tipo de contratación.
5. Luego se debe digitar la razón de la solicitud
6. Para finalizar con el llenado de la información se debe seleccionar si se adjunta documentos a la solicitud o no, en dado caso que si se quieren adjuntar se debe seleccionar que “SI” y luego lo dejara describir cuales documentos son los que se adjuntan a la solicitud.
7. Como último paso se debe presionar el botón de “Ingresar”, para hacer efectivo el registro de la nueva solicitud.

Formato de solicitud de inquietudes ×

NÚMERO DE GESTIÓN: IR000051



ETESAL
EMPRESA TRANSNACIONAL DE EL SALVADOR

Servicio demandado

Tipo de solicitud: Fecha:

Solicitud anónima

Datos reclamante

Nombre: <input type="text" value="Alejandra"/>	Edad: <input type="text" value="30"/>
Apellidos: <input type="text" value="Hernandez"/>	Área laboral: <input type="text" value="COMUNICACIONES"/>
Género: <input type="text" value="FEMENINO"/>	Nivel jerarquico: <input type="text" value="OPERATIVO"/>
Correo electrónico: <input type="text" value="wunderbarsgirls@hotmail.com"/>	Tipo de contratación: <input type="text" value="CONTRATO PERMANEN"/>

Razon de la solicitud

Documentación adjuntos

Si No

Cancelar

Ingresar

Si es anónimo se deberá rellenar todos los campos colocando información incorrecta del solicitando, con el fin de poder enviar la inquietud con los campos requeridos por el sistema:

Formato de solicitud de inquietudes

NÚMERO DE GESTIÓN: **IR000052**

Servicio demandado: **PETICIÓN** Tipo de solicitud: **SEGURIDAD OCUPACIONAL** Fecha: **09/01/2021**

Solicitud anónima

Datos reclamante

Nombre: **NADA** Edad: **34**

Apellidos: **NADA** Área laboral: **RECURSOS HUMANOS**

Género: **NO ESPECIFICAR** Nivel jerárquico: **OPERATIVO**

Correo electrónico: **c@hotmail.com** Tipo de contratación: **CONTRATO PERMANENTE**

Razon de la solicitud

NO PAGO DE VACACIONES

Documentación adjuntos

Si No

Cancelar Ingresar

Si en el formulario existe algún campo con información incorrecta, se mostrará un mensaje de error y mostrará donde se encuentra el mismo.

Correo electrónico: **luismorales08@outlook.es** Tipo de contratación: **CONTRATO POR PROYECTO**

Razon de la solicitud

Programa de ingreso de inquietudes

En el formulario de ingreso de información se encontraron errores, por favor corregirlos e intentarlo nuevamente

Aceptar

Se debe corregir la información y luego intentar nuevamente a ingresarlo. Y si todo está correcto continuar con el proceso.

Al ingresar la solicitud el usuario deberá asociar su correo institucional a la macro, tal como se muestra en la siguiente imagen:

Formato de solicitud de inquietudes

NÚMERO DE GESTIÓN: **IR000051**

Servicio demandado: RECLAMO Tipo de solicitud: ACCESO A LA INFORMACION Fecha: 09/01/2021

Solicitud anónima

Datos reclamante

Elegir perfil

Nombre del perfil: wunderbarsgirls@hotmail.com Nuevo...

Correo: [Redacted]

Aceptar Cancelar Opciones >>

Razon de la solicitud

Falta de Carnet Institucional

Documentación adjuntos

Si No

Cancelar Ingresar

Posteriormente, la macro solicitará las credenciales del correo institucional, para continuar con el proceso de vinculación, al colocarlas deberá dejarlas predeterminadas seleccionando “Recordar mis credenciales” con el fin de no repetir procesos a futuro. Finalmente dar Click en aceptar para continuar.

Seguridad de Windows

Microsoft Outlook

Conectando con wunderbarsgirls@hotmail.com

wunderbarsgirls@hotmail.com

.....

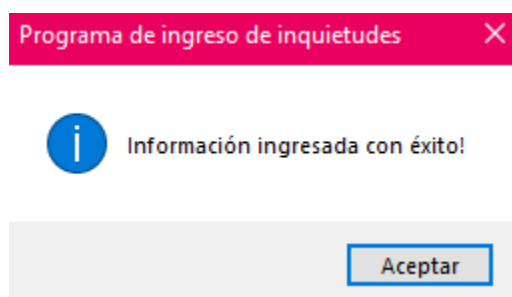
Recordar mis credenciales

Aceptar Cancelar

Para continuar dar clic en “Aceptar” en la advertencia mostrada por la macro.

The image shows a web browser window titled "Formato de solicitud de inquietudes" with the ETESAL logo. The form contains the following fields: "NÚMERO DE GESTIÓN: IR000051", "Servicio demandado" (dropdown menu set to "RECLAMO"), "Tipo de solicitud" (dropdown menu set to "ACCESO A LA INFORMACI"), and "Fecha" (09/01/2021). There is a checkbox for "Solicitud anónima" which is unchecked. The "Datos reclamante" section includes "Nombre: Alejandra", "Edad: 30", "Apellidos: Hernandez", and "Área laboral: COMUNICACIONES". A "Microsoft Excel" error dialog box is overlaid on the form, displaying a yellow warning triangle and the text "Microsoft Excel está esperando que otra aplicación complete una acción OLE." with an "Aceptar" button. At the bottom of the form are "Cancelar" and "Ingresar" buttons.


Si todo está correcto, mostrara el siguiente mensaje:



Al aparecer este mensaje, automáticamente se le enviara un correo electrónico al administrador del mecanismo de inquietud, notificándole que se ha ingresado una nueva solicitud con las especificaciones. Dicho correo es rrhhetesalnotificaciones@gmail.com.

Opcionalmente si el usuario desea ingresar otra solicitud, la macro le mostrara una advertencia para otra solicitud de inquietud o para finalizar el proceso.

NÚMERO DE GESTIÓN: **IR000051**



Servicio demandado: RECLAMO Tipo de solicitud: ACCESO A LA INFORMACI Fecha: 09/01/2021

Solicitud anónima

Datos reclamante

Nombre: Alejandra Edad: 30

Apellidos: Hernandez Área laboral: COMUNICACIONES

Género: FEMERATIVO

Correo electrónico: wunde NTRATO PERMANEN

Razon de la solicitud

Falta de Carnet Institucional

Documentación adjuntos

Si No

Programa de ingreso de inquietudes

¿Desea ingresar otra solicitud?

Recursos Humanos evaluará la solicitud a partir de su recepción y trámite, según sea conveniente y se notificará e informará de recibido especificando el número de gestión asignado; a través del correo institucional:

- Notificaciones: rhhetesalnotificaciones@gmail.com

En un plazo de tiempo de respuesta de 3 días hábiles del proceso. Como medio adicional, el usuario podrá solicitar el seguimiento del proceso mediante una línea telefónica; a través de un número de extensión para la atención de procesos en el área de Recursos Humanos, con su número de gestión asignado.

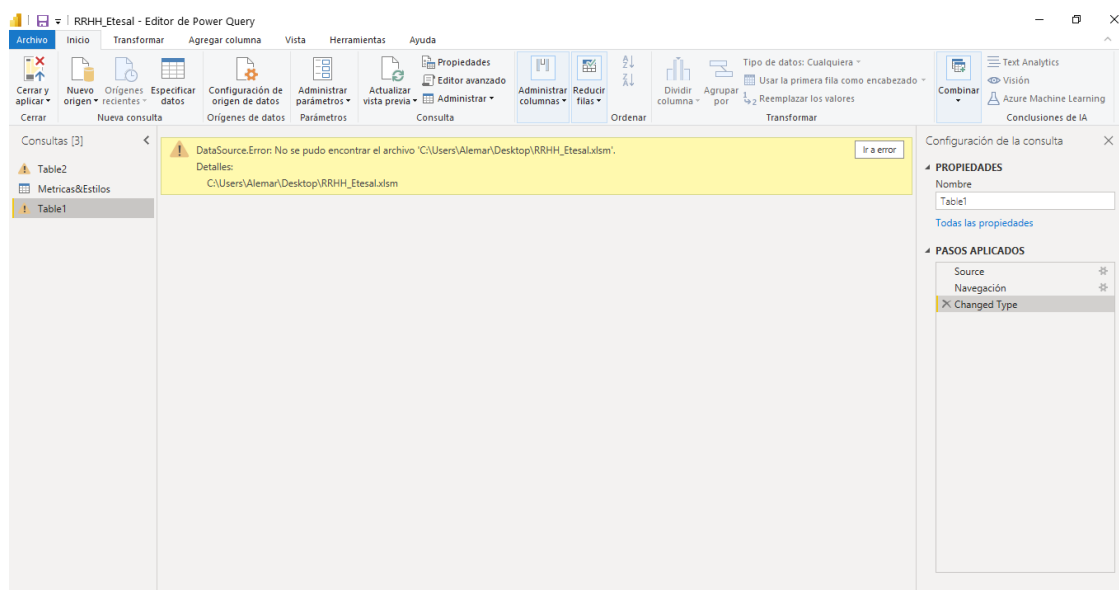
Proceso Interno RRHH

Será responsabilidad de Recursos Humanos en coordinación con el área de informática realizar la respectiva instalación de Power BI, el cual deber ser vinculado con la Macro de la siguiente manera:

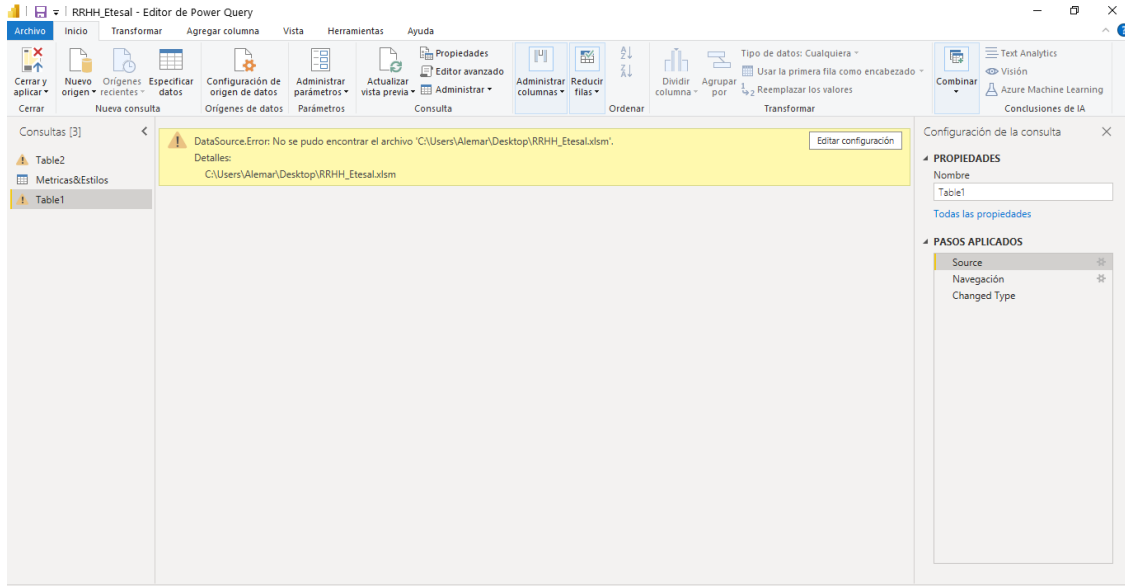
1. Abrir Power BI.
2. Identificar tabla 1 y dar “clic” derecho en editar consulta.



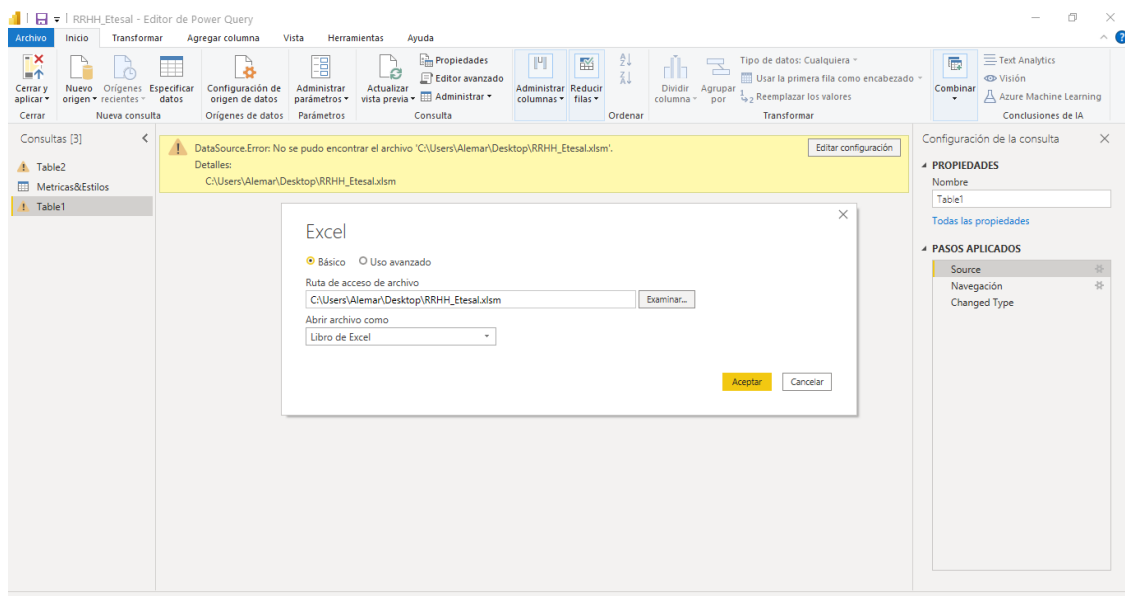
3. Posteriormente aparecerá una advertencia. Dar clic en “Ir al error”.



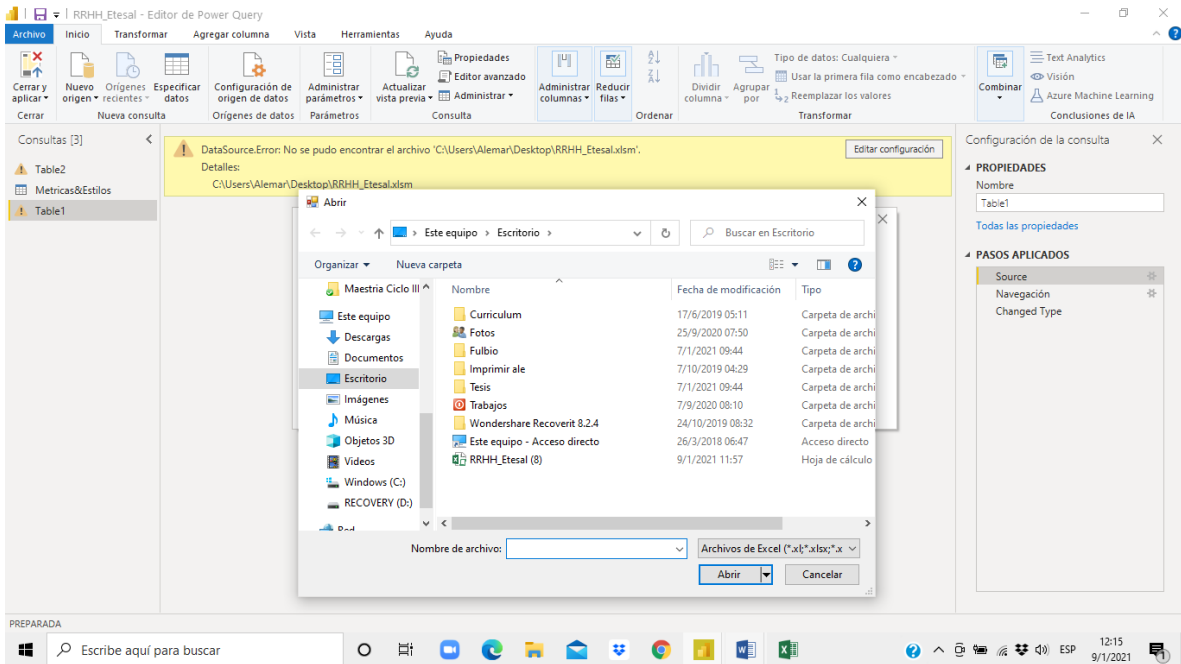
4. Dar clic en “Editar configuración”.



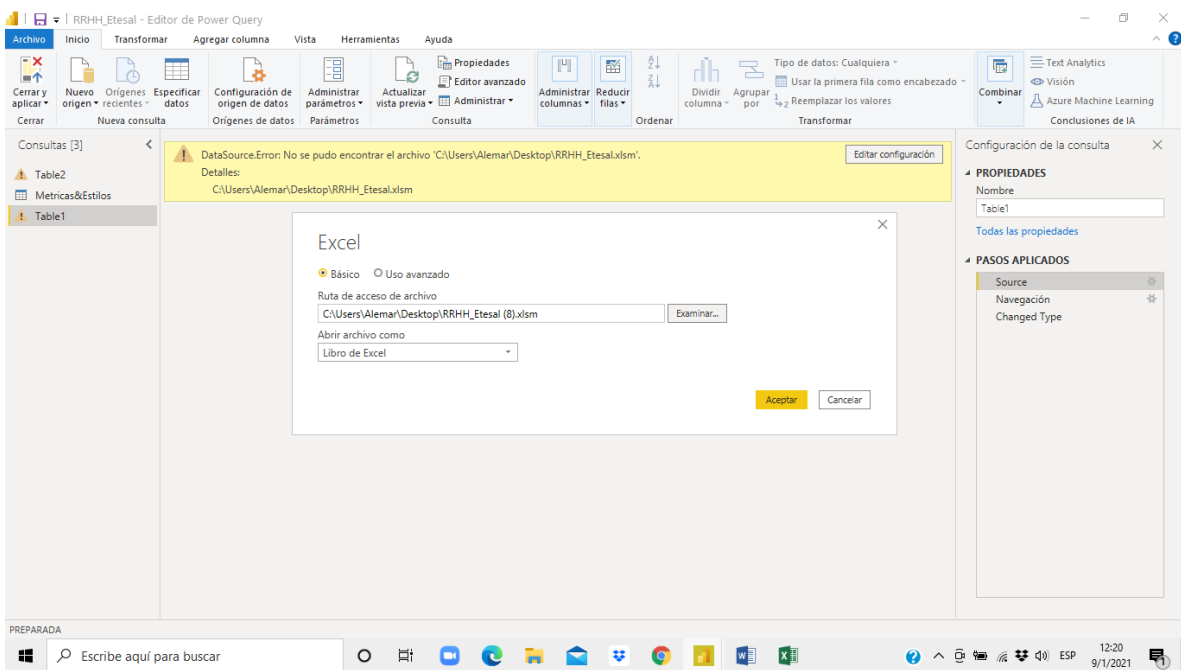
5. Luego aparecerá la siguiente ventana, donde solicita ingresar el archivo de la macro con la cual se va a vincular. Dar clic en “Examinar”.



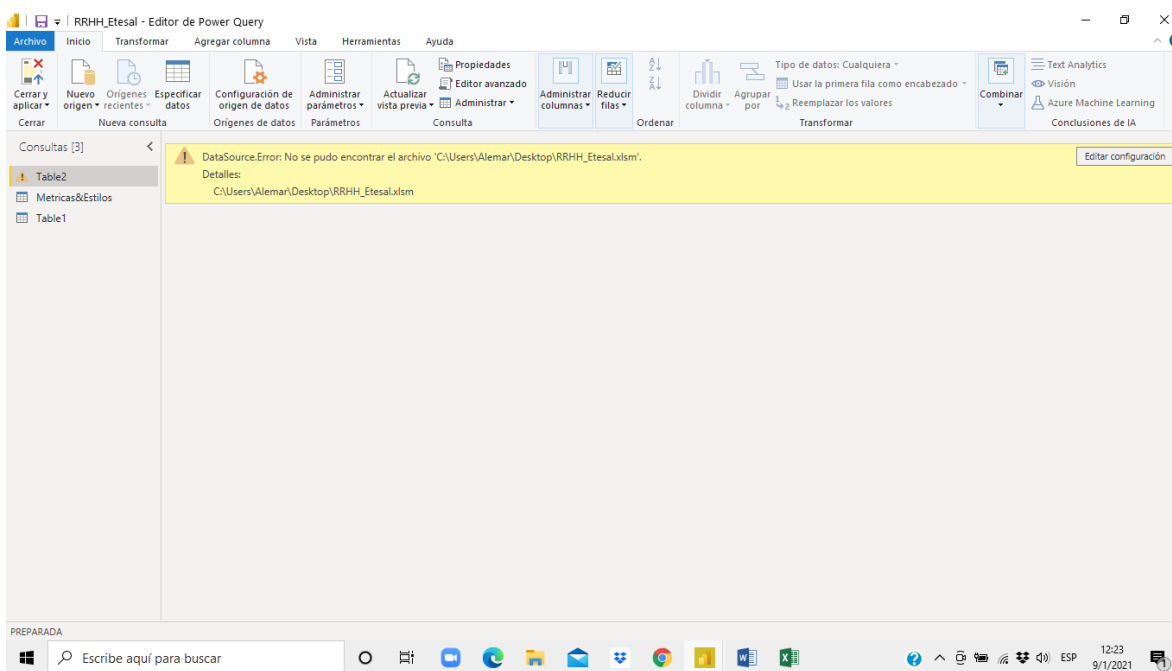
6. Seguidamente se muestra la ventana donde se buscará el archivo de Excel para la ejecución del mecanismo de inquietudes que se ha brindado, el cual deberá ser seleccionado.



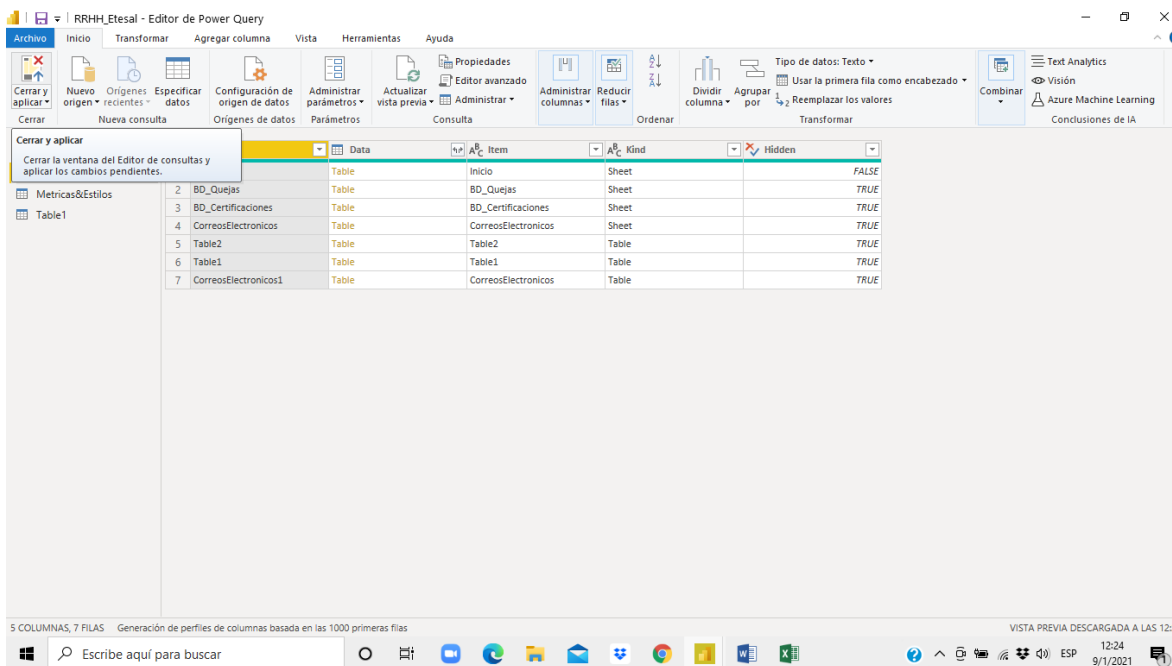
7. Finalmente dar clic en “Aceptar”.



A continuación, se muestra la siguiente ventana, en la cual se deberá repetir el proceso en la tabla # 2 para realizar la respectiva vinculación.

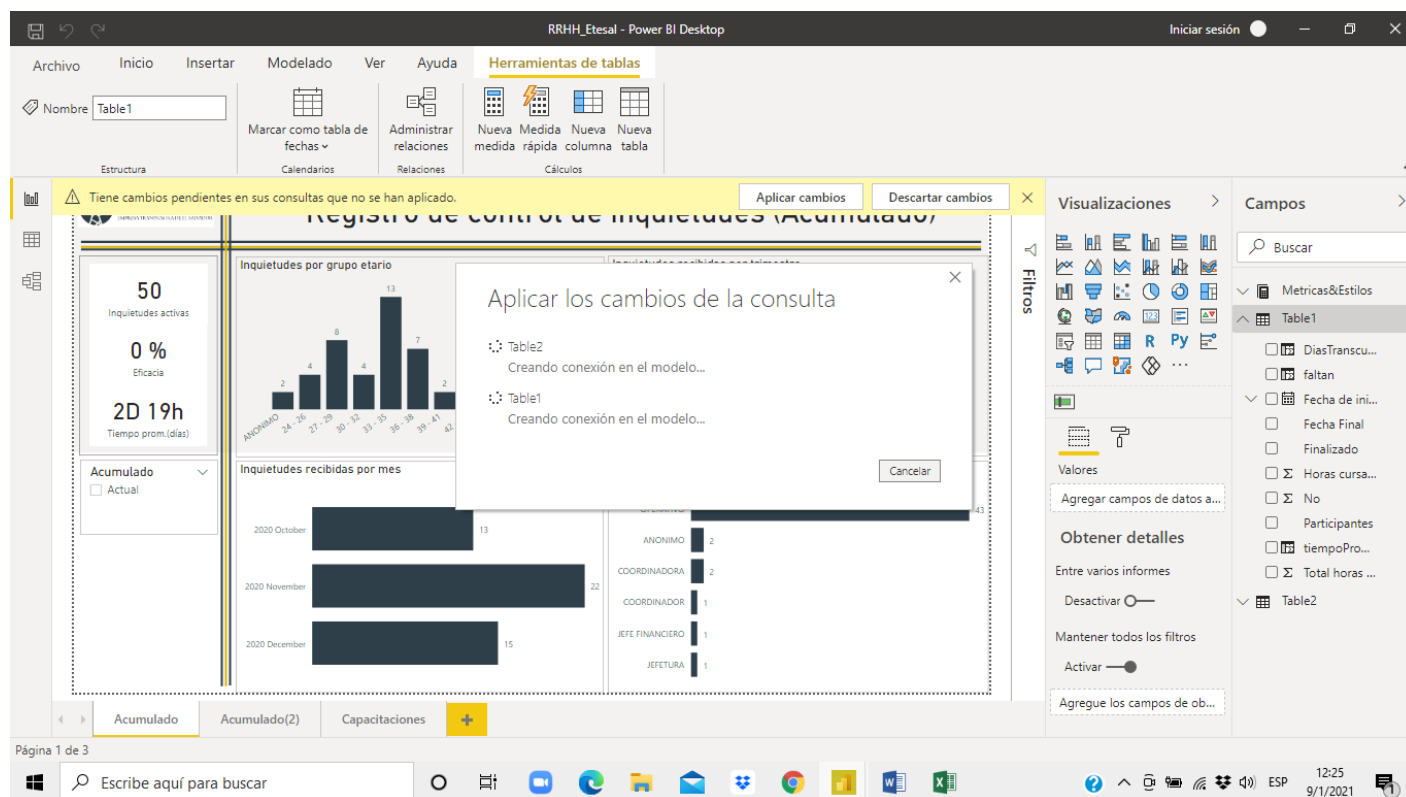


Para finalizar, dar clic en “Cerrar y aplicar”.



Automáticamente se realizan las modificaciones de los datos que contiene la micro y las nuevas solicitudes de ingreso o se puede dar clic en la advertencia de aplicar cambios, En este sentido cualquier modificación de la micro podrá ser identificada identificadas en el Power BI.

El proceso de vinculación deberá realizarse nuevamente cada vez que se utilice otro equipo para abrir la base de Excel.



El encargado del proceso podrá comenzar a realizar las respectivas verificaciones y los procesos de gestión y seguimiento de la siguiente manera:

- Deberá realizar la revisión del correo electrónico institucional en el cual podrá verificar el ingreso de una nueva solicitud. Como se muestra en la siguiente imagen.



- Seguidamente verificar en la macro la nueva solicitud ingresada, abriendo el acceso siguiente:

b) Gestión de solicitud:

Al seleccionar esta opción se le solicitará un Usuario y Contraseña.

Usuario: RrHhAS!2020

Contraseña: RrHh.2020!

Inicio de sesión Recursos Humanos

ETESAL
EMPRESA TRANSMISORA DE EL SALVADOR

Usuario: Ingresar

Contraseña: Salir

Al introducir ambos campos, y dar clic en el botón ingresar se le mostrara el siguiente menú:



I. Recepción de inquietudes

Al seleccionar esta opción se le mostrará la siguiente ventana:

En este campo deberá escribir o seleccionar el número de inquietud que desea consultar.

Formato de solicitud de inquietud

Solicitud de reclamo

Servicio demandado: Tipo de solicitud: Fecha:

Datos reclamante


Nombre: Nivel jerárquico:

Correo electrónico: Tipo de contratación:

Área laboral:

Razon de la solicitud

Documentación adjuntos



NÚMERO DE GESTIÓN:

Persona que recibió:

Categoría:

Fecha referido: 09/01/20

Persona que refirió:

Respuesta

SI No

Cancelar Ingresar

Una vez identificada la inquietud solo podrá visualizar la información completa de la misma, pero no podrá editar o modificar los campos en la solicitud del reclamo.

Formato de solicitud de inquietud ×

Solicitud de reclamo

Servicio demandado: Tipo de solicitud: Fecha:

Datos reclamante:

Nombre: Nivel jerarquico:


Correo electrónico: Tipo de contratación:

Área laboral:

Razon de la solicitud:

FALTA DE CARNET INSTITUCIONAL

Documentación adjuntos:



NÚMERO DE GESTIÓN:

Persona que recibió:

Categoría:

Fecha referido:

Persona que refirió:

Respuesta:

Si No


El encargado del proceso deberá analizar y priorizar el impacto de la solicitud presentada, según los niveles establecidos, para ello tendrá que seguir las especificaciones del Manual de procedimientos; el cual sirve como base e instructivo del proceso conteniendo la taxonomía, categorías y tiempos de respuesta para cada inquietud, así mismo especifica todas aquellas inquietudes que no serán aplicables a este mecanismo.

El análisis consistirá en llenar los campos siguientes:

- Categoría (Leve, moderada, grave),
- Fecha referida y
- Persona que refirió (Directivo, Gerencial, Jefatura/ Coordinación, Seguridad Ocupacional).

En el campo de respuesta deberá especificarse la opción “No” dejándose vacío debido a que en esta fase aún no ha sido proporcionada la resolución por la Jefatura / Coordinación correspondiente.

×



NÚMERO DE GESTIÓN:

Persona que recibió:

Categoría:

Fecha referido:

Persona que refirió:

Respuesta

Si No

Dar clic en “Ingresar” y confirmar con el correo Institucional del encargado del Proceso para que automáticamente la información quede registrada en la macro.

Solicitud de reclamo

Servicio demandado: **RECLAMO** Tipo de solicitud: **ACCESO A LA INFORMACION** Fecha: **01/09/2021**

Datos reclamante: Nombre: **ALEJANDRA HERNANDEZ** Nivel jerarquico: **OPERATIVO**

Correo electrónico: **wunderbarsgirls@h...** Elegir perfil

Área laboral: **COMUNICACIONES**

Razon de la solicitud: **FALTA DE CARNET INSTITUCIONAL**

Documentación adjuntos:

ETESAL
EMPRESA TRANSMISORA DE EL SALVADOR

NÚMERO DE GESTIÓN: **IR000051**

Persona que recibió: **ANALISTA DE RRHH**

LEVE

09/01/2021

JEFATURA / COORDINACIÓN

Si No

Aceptar **Cancelar** **Opciones >>**

Cancelar **Ingresar**

Si el correo es correcto la información del análisis podrá ser registrada con éxito sino proporcionará una ventana de “error”, por lo que el correo deberá ser confirmado e ingresado nuevamente.

Solicitud de reclamo

Servicio demandado: **RECLAMO** Tipo de solicitud: **ACCESO A LA INFORMACION** Fecha: **01/09/2021**

Datos reclamante: Nombre: **ALEJANDRA HERNANDEZ** Nivel jerarquico: **OPERATIVO**

Correo electrónico: **wunderbarsgirls@hotmail.com** Tipo de contratación: **CONTRATO PERMANENTE**

Área laboral: **COMUNICACIONES**

Razon de la solicitud: **FALTA DE CARNET INSTITUCIONAL**

Documentación adjuntos:

ETESAL
EMPRESA TRANSMISORA DE EL SALVADOR

NÚMERO DE GESTIÓN: **IR000051**

Persona que recibió: **ANALISTA DE RRHH**

Categoría: **LEVE**

Fecha referido: **09/01/2021**

Persona que refirió: **JEFATURA / COORDINACIÓN**

Respuesta: Si No

Programa de ingreso de inquietudes

Información registrada con éxito!

Aceptar

Cancelar **Ingresar**

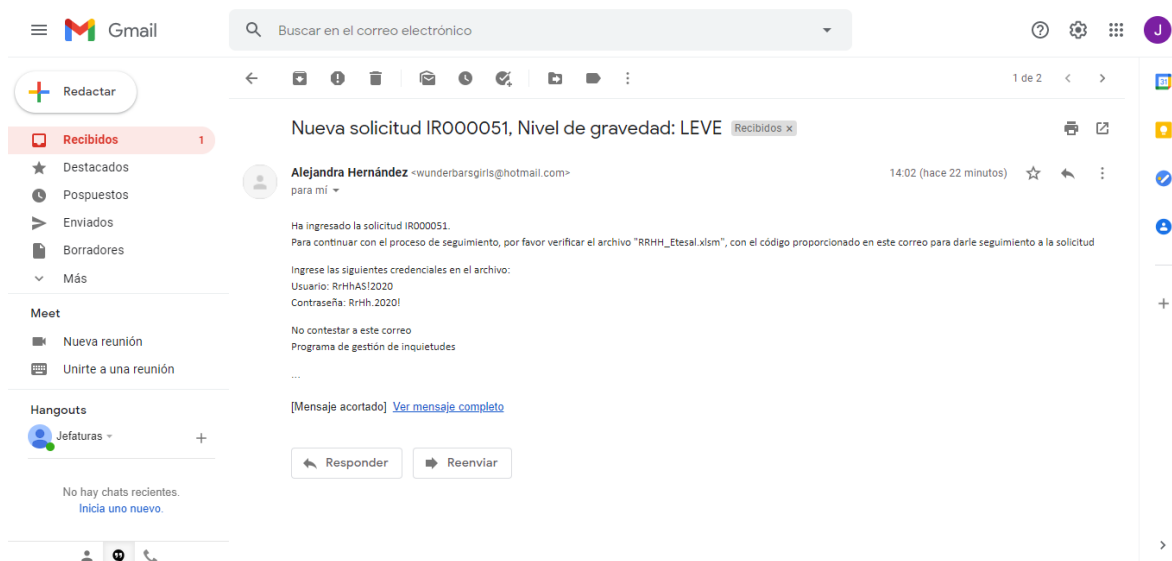
- Será responsabilidad de Recursos Humanos proporcionar los correos electrónicos a las áreas correspondientes mencionadas en el manual (**Nivel Gerencial:** Gerencias, **Nivel Intermedio:** Jefaturas y Coordinaciones, **Nivel Operativo:** Analistas y Asistentes, Seguridad y Salud Ocupacional) para que monitoreen el ingreso de una nueva solicitud.

Después de que la información es registrada con éxito, automáticamente se redirecciona un correo electrónico de notificación de una solicitud que requiere una respuesta al área que se refiere y correspondiente. En este sentido solamente los actores claves de las áreas especificadas tendrán acceso a los correos electrónicos para poder evaluar la inquietud y proporcionar una respuesta.

Para ello se crearon los correos institucionales siguientes:

NivelJerarquico	CargosAsociados	CorreoElectronico	Contrasenna
DIRECTIVO	Presidente, Junta Directiva	etesaldirectivarrhh@gmail.com	D1r3ct1v4
GERENCIAL	Gerencias	etesalgerenciarrhh@gmail.com	G3r3nc14
JEFATURA / COORDINACIÓN	Jefaturas y Coordinaciones	etesaljefaturasrrhh@gmail.com	J3f4tur45
SEGURIDAD OCUPACIONAL	Seguridad ocupacional	etesalseguridadrrhh@gmail.com	S3gur1d4d
NOTIFICACIONES	Notificaciones (general)	rrhhetesalnotificaciones@gmail.com	N0t1f1c4c10n35

Posteriormente, el encargado del área correspondiente deberá monitorear de manera constante el correo electrónico asignado del proceso, para detectar nuevas solicitudes, en los correos de nuevas solicitudes se podrá identificar el número de gestión asignado, el nivel de gravedad, dicho correo le solicitará proporcionar el respectivo seguimiento e Ingresar las siguientes credenciales en el archivo para poder acceder a la macro, verificar el proceso y proporcionar una respuesta pertinente.



El responsable deberá evaluar, verificar y proporcionar la respuesta a la solicitud de la siguiente manera:

- Dirigirse a la Macro de Excel y dar doble clic.



- Ingresar en el apartado **“Gestión de la Solicitud”**
Al seleccionar esta opción colocar el Usuario y la Contraseña especificada en el correo de notificación e “Ingresar”.
Usuario: RrHhAS!2020
Contraseña: RrHh.2020!



- Al ingresar dar clic en el apartado “Recepción de Inquietud”.

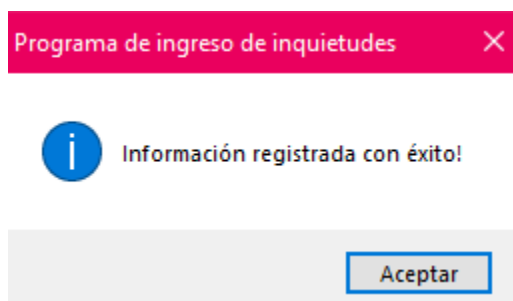


- Colocar el número de gestión que desea consultar, verificar los datos de la solicitud, los datos del reclamante, la categoría y toda la información necesaria. En caso de que el responsable ya tenga la respuesta a la solicitud, seleccionar en el apartado de respuesta la opción de “Si” y especificar la resolución a detalle en el espacio en blanco.

- Seleccionar “Ingresar” y confirmar la autorización mediante el correo institucional asignado.

- “Dar clic en Aceptar”.

Si el correo electrónico introducido es correcto, se mostrará el siguiente mensaje. En caso de no ser así se deberá confirmar el correo y volver a introducirlo. Dar clic en “Aceptar”.



Finalmente al realizando esta acción automáticamente la respuesta proporcionada queda guardada en la Macro, la cual puede ser visualizada en el apartado de "mostrar data". El encargado del proceso de Recursos Humanos podrá realizar el respectivo seguimiento, observar los nuevos cambios y notificar las medidas implementadas al reclamante.


II. Apelación de inquietud

El proceso de apelación deberá presentarse por escrito por medio del formulario previamente elaborado que será entregado al cliente interno en caso de requerirlo.

Será responsabilidad de Recursos Humanos introducir la apelación en la plataforma de inquietudes de la Macro; el cual, al seleccionar esta opción se le mostrará la siguiente ventana, donde:

1. Podrá escribir o seleccionar el número de la solicitud sobre la que desea realizar la acción de apelación.
2. En la parte derecha podrá seleccionar las opciones según la necesidad de la apelación.
3. En el apartado ¿Está satisfecho con el resultado?, Si su respuesta es SI, el campo para explicar se deshabilitara. En caso contrario y su respuesta es NO, deberá explicar por qué no está satisfecho con el resultado
4. En el apartado siguiente ¿Desea apelar? Si su respuesta es Si, deberá describir los documentos que se adjuntan a dicha apelación, en caso de seleccionar NO se deshabilitara el campo para los documentos adjuntos.

Formato de solicitud de inquietud ✕



ETESAL
EMPRESA TRANSMISORA DE EL SALVADOR

NÚMERO DE GESTIÓN:

IR000050

Apelación de inquietud

Nombre:

Razón de la inquietud:

Documentos adjuntos:

Respuesta:

APELACIÓN

¿Está satisfecho con el resultado?

Sí No

En caso de ser negativo, explique porqué:


¿Desea apelar?

Sí No

Documentos adjuntos:

Si la información introducida en el formulario es correcta, se mostrará el siguiente mensaje:

Programa de ingreso de inquietudes ✕

 Información ingresada con éxito!


III. Cierre de solicitud

Al seleccionar esta opción se le mostrará la siguiente ventana, donde:

1. Como primer paso deberá escribir o seleccionar el número de la solicitud a la cual le desea realizar el cierre.
2. Luego debe colocar las fechas de revisión de nuevas pruebas y la fecha de comunicación de la resolución.
3. En el apartado de ¿Está satisfecho con el resultado? Si su respuesta es SI se deshabilitara el campo para comentarios, pero en caso de ser No su respuesta si deberá llenar un breve comentario explicando el por qué no está de acuerdo.
4. A continuación, debe colocar la fecha de finalización del dictamen

5. Seguidamente debe colocar la fecha del cierre de la solicitud
6. Luego deberá describir las especificaciones del cierre
7. También deberá describir los documentos adjuntos de la resolución de dicha solicitud.
8. Para finalizar debe seleccionar la observación general, que puede ser: Resolución Satisfactoria o Resolución Insatisfactoria.

Cierre de inquietud ✕



ETESAL
EMPRESA TRANSMISORA DE EL SALVADOR

NÚMERO DE GESTIÓN:

Fecha de revisión de nuevas pruebas:

Fecha de comunicacion de la resolución:

¿Está satisfecho con el resultado?

Si No

En caso de ser negativo, explique porqué:

Fecha de finalización del dictamen:

Fecha de cierre:

Especificaciones del cierre:

Se dio respuesta oportuna a la solicitud del inquietante

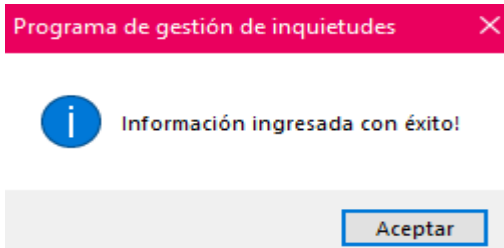
Documentos adjuntos:

Formulario de Cierre que esta firmado por el Coordinador del area de Recursos Humanos

Observaciones generales:

RESOLUCION SATISFACTORIA

Si la información introducida en el formulario es correcta, se mostrará el siguiente mensaje:



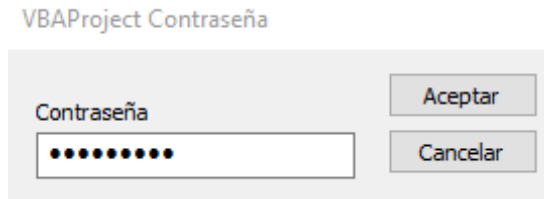
IV. Mostrar data

Al seleccionar esta opción usted podrá visualizar toda la información ingresada de las solicitudes. Donde solamente tendrá las credenciales de acceso el administrador del mecanismo de inquietudes para realizar cualquier cambio, filtrar la información y realizar el respectivo seguimiento del proceso.

Nó.	Código de Gestión	Servicio demandado	Tipo de Solicitud	Fecha de ingreso	Nombre del Reclamante	Genero	E-mail	Edad	Area Laboral (Empresa)	Nivel Jerarquico	Tipo de contratación	Descripcion del caso
1	IF000001		TRABAJO	02/11/2020	ANONIMO	MASCULINO		32	SERVICIOS GENERALES	OPERATIVO	CONTRATO PERMANENTE	NO PAGO DE
2	IF000002		SEGURIDAD OCUPACIONAL	05/11/2020	JORGE CABRERA AL	MASCULINO		28	LINEAS CENTRO	OPERATIVO	CONTRATO PERMANENTE	FALTA DE EQUIPO DE
3	IF000003		TRABAJO	05/11/2020	ROSY MENDOZA	FEMENINO		34	SERVICIOS GENERALES	OPERATIVO	CONTRATO PERMANENTE	VERIFICACION DE HORAS DE LA
4	IF000004		TRABAJO	07/11/2020	FERNANDO GONZALES	MASCULINO		45	PROYECTOS	OPERATIVO	CONTRATO PERMANENTE	NO PAGO DE
5	IF000005		TRABAJO	07/11/2020	GUADALUPE MORA	FEMENINO		33	COMUNICACIONES	OPERATIVO	PROYECTOS	ATRASO CON ENTREGA DE UNIFORME
6	IF000006		TRABAJO	08/11/2020	ANONIMO	MASCULINO		35	OPERATIVO	OPERATIVO	CONTRATO PERMANENTE	NO PAGO DE VIATICOS POR E
7	IF000007		SEGURIDAD OCUPACIONAL	12/11/2020	ANONIMO	MASCULINO		48	INGENIERIA CIVIL	JEFATURA	CONTRATO PERMANENTE	RECLAMO DE CONDICIONES INS
8	IF000008		SEGURIDAD OCUPACIONAL	12/11/2020	ANONIMO	MASCULINO		52	LINEAS OCCIDENTE	OPERATIVO	CONTRATO PERMANENTE	F PROPORCIONAR LAS HERRAMIENTAS ESPECIALES
9	IF000009		ACCESO A LA INFORMACION	15/11/2020	ALEJANDRO	MASCULINO		29	COMPRAS	OPERATIVO	CONTRATO PERMANENTE	INFORMACION SOBRE EL G
10	IF000010		ACCESO A LA INFORMACION	16/11/2020	WILLERMO HERNANDEZ	MASCULINO		35	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO	CONTRATO PERMANENTE	POCOS MECANISMOS DE COMUNICACI
11	IF000011		TRABAJO	20/11/2020	ANONIMO	MASCULINO		54	OPERATIVO	OPERATIVO	CONTRATO PERMANENTE	NO SE HA REALIZADO DEPOSITO P
12	IF000012		TRABAJO	27/11/2020	MARIA GUTIERREZ	FEMENINO		44	SERVICIOS GENERALES	OPERATIVO	CONTRATO PERMANENTE	FALTA DE ASIGNACION DE PER
13	IF000013		TRABAJO	30/11/2020	MARTHA VALLADARES	FEMENINO		33	DIGITALIZACION	COORDINADORA	CONTRATO PERMANENTE	FALTA DE PAGO
14	IF000014		TRABAJO	03/12/2020	LUIS MORA	MASCULINO		36	LINEAS OCCIDENTE	OPERATIVO	CONTRATO PERMANENTE	INCUMPLIMIENTO DE GOC
15	IF000015		ACCESO A LA INFORMACION	04/12/2020	KARLA TORRES	FEMENINO		26	PROYECTOS	OPERATIVO	CONTRATO PERMANENTE	INFORMACION DE TRAMITE DE BENEFI
16	IF000016		SEGURIDAD OCUPACIONAL	04/12/2020	FEDERICO GALVEZ	MASCULINO		39	ADMINISTRATIVO	COORDINADOR	CONTRATO PERMANENTE	REPARACION DE GOTERA DE OFICIA
17	IF000017		ACCESO A LA INFORMACION	04/12/2020	MARIA LOPEZ	FEMENINO		42	COMUNICACIONES	COORDINADORA	CONTRATO PERMANENTE	ESTATUS SOBRE CONSTA
18	IF000018		ACCESO A LA INFORMACION	05/12/2020	VANESSA RIVEROS	FEMENINO		37	FINANZAS	JEFE FINANCIERO	CONTRATO PERMANENTE	INCUMPLIMIENTO DE REPORTE AL BANCO SO
19	IF000019		TRABAJO	08/12/2020	GONZALO TORRES	MASCULINO		34	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO	CONTRATO PERMANENTE	SOLICITUD DE INCAPACIDAD
20	IF000020		ACCESO A LA INFORMACION	08/12/2020	NELSON TORRES	MASCULINO		32	TESORERIA	OPERATIVO	CONTRATO PERMANENTE	INFORMACION DE DIAS
21	IF000021		ACCESO A LA INFORMACION	07/12/2020	CARLOS PINEDA	MASCULINO		27	INGENIERIA CIVIL	OPERATIVO	PROYECTOS	INFORMACION SOBRE BENEFI
22	IF000022		SEGURIDAD OCUPACIONAL	10/12/2020	MARILYN MARTINEZ	MASCULINO		49	FINANZAS	OPERATIVO	CONTRATO PERMANENTE	CONDICIONES INSEGURA
23	IF000023		ACCESO A LA INFORMACION	10/12/2020	LUIS ANZOFA	MASCULINO		29	COMPRAS	OPERATIVO	CONTRATO PERMANENTE	SOLICITUD DE FIRMA DE HA
24	IF000024		SEGURIDAD OCUPACIONAL	11/12/2020	CSCAR MARROQUIN	FEMENINO		28	LINEAS ORIENTE	OPERATIVO	SERVICIOS PROFESIONALES	FALTA DE EQUIPO DE PROTECCION F

V. Cerrar programa

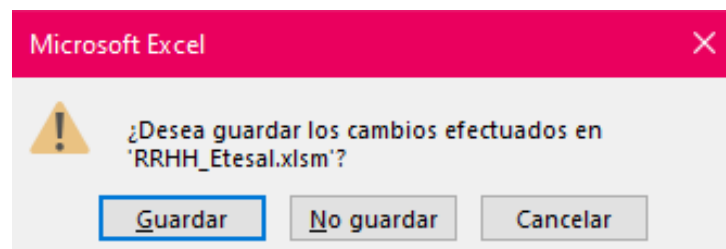
1. En dado caso no ha realizado cambios en las opciones del I al IV, realice los pasos del apartado c) Cerrar programa.
2. Caso contrario deberá guardar los cambios e introducir la contraseña que se le pide para seguir manteniendo los niveles de confidencialidad de la base.



3. Dar clic en “Aceptar”
4. Si por algún accidente selecciono esta opción, simplemente de clic en cancelar.

c) Cerrar programa

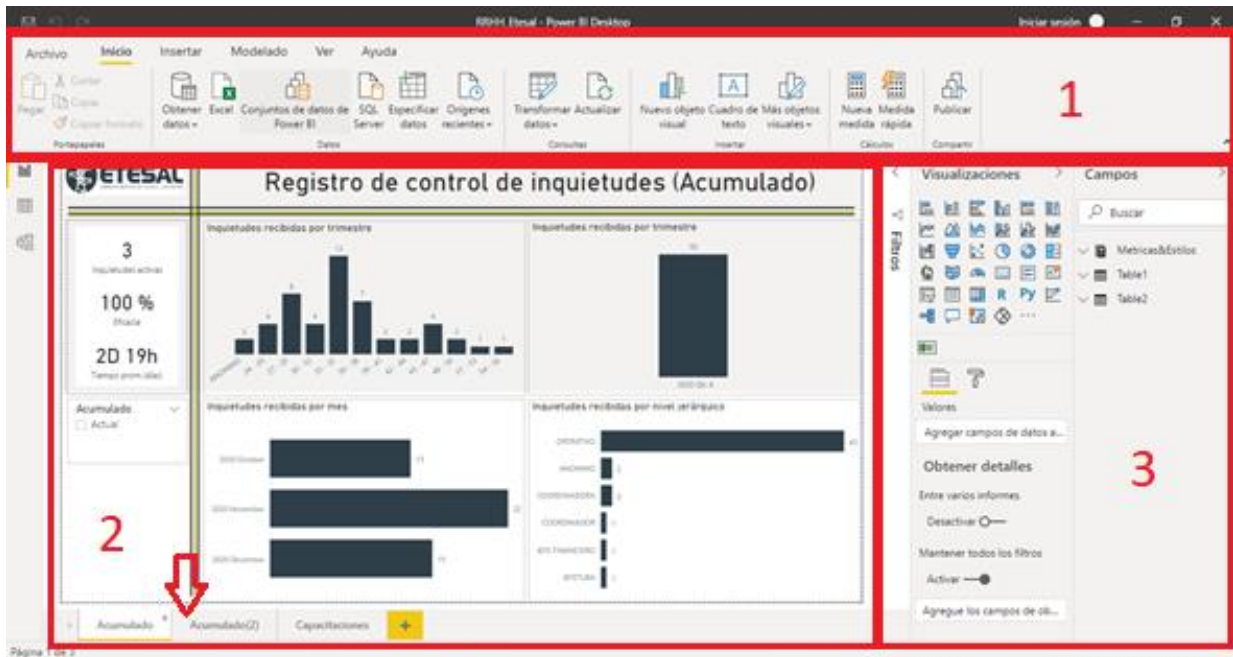
Al dar clic en esta opción se le preguntará si desea guardar cambios, usted deberá elegir no guardar porque no ha realizado ningún cambio. El archivo se cierra después de haber seleccionado No guardar.



REPORTERIA RRHH_ETESAL (archivo .pbix).

En este archivo realizado en Power BI desktop de Microsoft podremos encontrar lo que son los reportes con sus respectivos gráficos, para una mejor visión de la información almacenada en la base de datos, nos ayudara para interpretar y dar un mejor uso a todos los datos, para la toma de decisiones y llevar un control más detallado de todas las solicitudes que estén en proceso, finalizadas o con observaciones.

Este archivo deberá estar guardado (almacenado) en la misma carpeta que la base de datos en Excel (como se mencionó al principio). Al abrir este archivo la ventana principal que se abrirá será la siguiente:



Se muestra la pantalla principal con las siguientes partes:

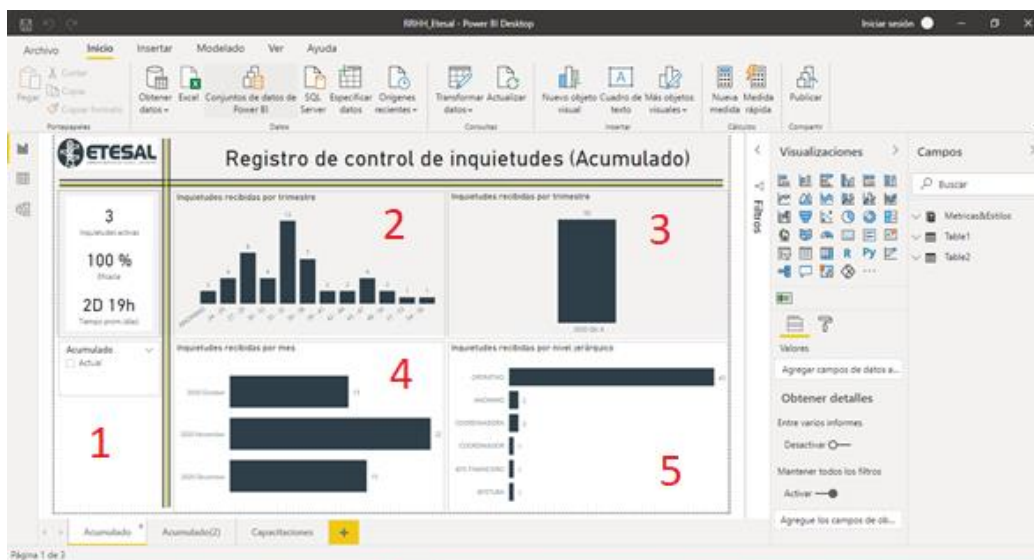
1. Aquí se encuentran las opciones principales del archivo, los menús para la construcción de los reportes, su origen, exportaciones, importaciones y más funciones de administración.
2. En esta parte encontramos el contenido principal, donde se muestra lo que hemos creado, se pueden visualizar los gráficos que se han generado con sus respectivas leyendas que nos ayudan a comprender mejor la información, y su forma automática para cambiar con respecto a los cambios que se realicen en la base de datos del archivo Excel que está asociado.

Por ejemplo, tenemos en la parte inferior (flecha) tres ventanas en las cuales podemos navegar, esto debido que en cada una se encuentra un reporte diferente que nos muestra información importante para el seguimiento y control de las solicitudes y su debida administración.

3. En esta parte que está ubicada sobre la zona de la izquierda se encuentra un panel de control, este nos ayuda a la construcción de nuestros reportes para agregar un nuevo gráfico, una nueva regla para el cálculo de la información, nuevos filtros y se complementa con la parte número uno.

Ahora interpretaremos los gráficos que se visualizan en cada pestaña:

Acumulado



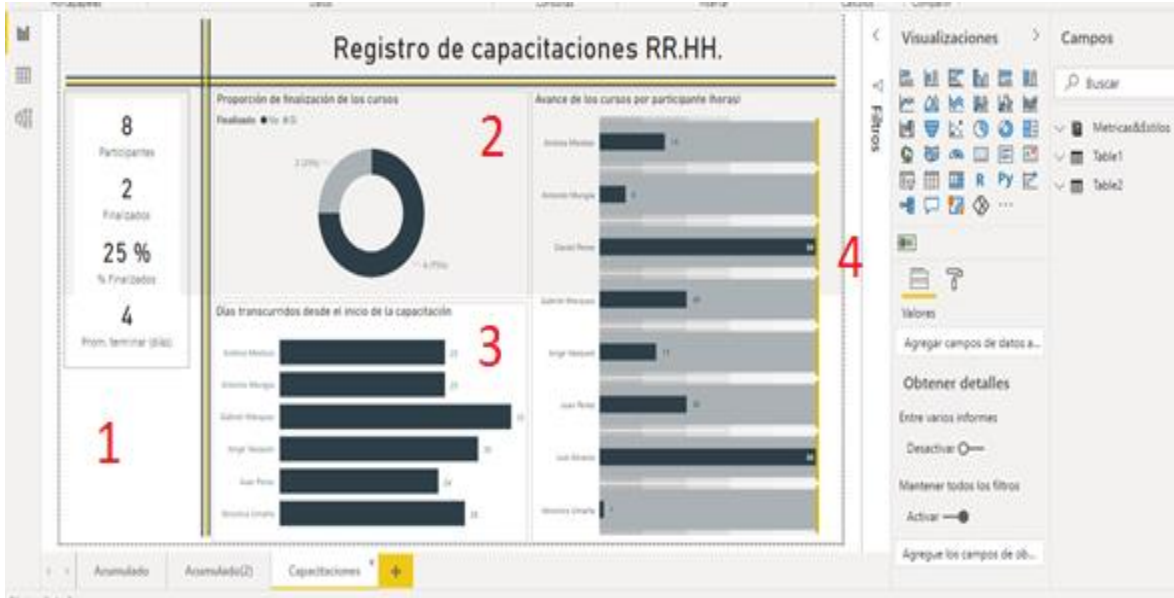
- 1) Panel ubicado en la parte izquierda, nos muestra de manera general el estado de las solicitudes.
- 2) El primer gráfico de barras nos detalla sobre la cantidad de solicitudes que se han recibido por rango de edades.
- 3) El segundo gráfico de la derecha en la parte superior nos muestra el total de solicitudes que se han recibido para un periodo de tres meses (trimestral).
- 4) En el tercer grafico encontramos el total de las inquietudes recibidas por cada mes.
- 5) Y en el cuarto grafico lo que encontramos son las inquietudes recibidas

Acumulado 2



- 1) Panel ubicado en la parte izquierda, nos muestra de manera general el estado de las solicitudes.
- 2) El primer gráfico de barras nos detalla sobre el Tiempo de recepción de las solicitudes.
- 3) El segundo gráfico de pastel a la derecha en la parte superior nos muestra el nivel de satisfacción de las solicitudes.
- 4) En el tercer grafico encontramos las inquietudes recibidas por categoría.
- 5) En el cuarto grafico encontramos las inquietudes recibidas por área laboral.
- 6) En el quinto grafico nos detalla sobre el modo de recepción de las inquietudes.

Capacitaciones



- 1) Panel ubicado en la parte izquierda, nos muestra de manera general el estado de las capacitaciones.
- 2) El primer gráfico de pastel nos detalla la proporción de finalización de los cursos de capacitación.
- 3) El segundo gráfico nos muestra los días transcurridos desde el inicio de la capacitación.
- 4) En el tercer gráfico de pastel a la derecha nos muestra el avance de los cursos por participante (Horas).

POLÍTICAS INTERNAS PARA EL PROCESO.

El proceso de gestión estará sujeto a diversas políticas; las cuales se especifican a continuación:

- La empresa deberá ser imparcial en todos los procesos de gestión de quejas y reclamos con los usuarios y asumirá toda medida que esté orientada a proteger al empleado ante un injusto tratamiento o una resolución que no sea transparente.
- El tiempo para apelar a un nuevo análisis de la queja después de la emisión de la decisión deberá ser de 3 días hábiles.
- Se deberá acusar de recibo de la petición de apelación en un plazo de 3 días.
- El proceso de seguimiento deberá solicitarse respectivamente con su número de gestión asignado y deberá proporcionarse en un plazo de tiempo de 5 horas.
- El ingreso de las quejas de forma física o electrónica deberá estar siendo monitoreado diariamente en el correo electrónico o cada 2 días en el caso del buzón; por el encargado designado para ejercer un mejor control de su ingreso, en caso no se hiciera el encargado asignado del proceso deberá presentar por escrito o notificar el motivo de retraso el cual deberá ser firmado y aprobado por Recursos Humanos.
- Los procesos de apelación de una resolución insatisfecha deberán tener argumentos sólidos (pruebas o testigos) para iniciar nuevamente el proceso de investigación y solución de la queja.
- El cierre y finalización del proceso de gestión de la apelación y la decisión deberá proporcionarse por escrito en un lapso de 5 días.
- La empresa ETESAL asume el compromiso de dar seguimiento completo e integral a las quejas.

- El proceso estará sujeto al principio de confidencialidad de la información y solamente los encargados de las Gestiones QR, Recursos Humanos y los actores claves tendrán acceso a la base de datos y a la investigación realizada; no se proporcionará información a terceras personas sobre el proceso de gestión solamente al demandante.
- La respuesta a los reclamantes deberá realizarse en el plazo establecido; según el agravio de la queja, reclamo o denuncia.
- Si la queja es catalogada como Denuncia y los encargados o actores claves no pueden proporcionar una solución a la demanda, la empresa deberá transferirles a las instancias pertinentes el caso; según las normativas legales.
- Si alguna queja se realiza de manera personal hacia algún área encargada de realizar los procesos de Gestión QR como las gerencias, jefaturas o coordinadores estos no tendrán la facultad de realizar los procesos para evitar subjetividades y conflictos de intereses: la queja deberá transferirse a otra área que puede realizar el proceso objetivamente.
- La información del proceso deberá estar disponible para los reclamantes en un lenguaje sencillo y fácil de comprender.
- En casos del retraso del proceso Recursos Humanos tendrá que notificarle a los actores claves y correspondientes para que agilicen los procesos de su resolución.
- No será posible realizar procesos de Apelación dos veces contra la misma decisión.
- Las apelaciones estarán sujetas a investigaciones y análisis objetivos comprobables.

MONITOREO.

El proceso de evaluación y monitoreo del proyecto estará a cargo del Coordinador del Área de Recursos Humanos de la empresa ETESAL. Los indicadores por evaluar para realizar el seguimiento del avance del proyecto serán planeados con el Coordinador del área y los encargados correspondientes de Departamento de Recursos Humanos, quienes son las principales áreas involucradas.

El monitoreo se realizará mensualmente y será presentado en una mesa de resultados de la siguiente manera:

FASE	SUBFASES	INDICADORES		
		Tiempo de implementación	Horas Destinadas	Horas Ahorradas
Recepción de la solicitud.	<ul style="list-style-type: none">▪ Ingreso/Recepción▪ Registro de la solicitud. en base de datos.▪ Notificación de recibido.	1 Día	3 Horas	
Análisis y Seguimiento.	<ul style="list-style-type: none">▪ Análisis, priorización e impacto.▪ Envío de solicitud a los actores claves o correspondientes.▪ Seguimiento de proceso.	3-5 Días	15 horas	
Resolución y Comunicación.	<ul style="list-style-type: none">▪ Recepción y análisis de la solución a Recursos Humanos.▪ Apelación de la respuesta recibida.▪ Comunicación del proceso.	3-5 Días	10 Horas	
Cierre.	<ul style="list-style-type: none">▪ Finalización y Archivo	1 Día	1 Hora	

Apelación de (Derecho de Apelación).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de apelación según criterios de ley ▪ Comunicación del estado de la apelación y su resolución 	3-5 Días	5 Horas	
---	---	----------	---------	--

Una vez realizado el monitoreo, este se evaluará de forma semestral, para garantizar y corroborar que se están atendiendo y resolviendo las solicitudes en un 80% como mínimo, en caso de que la evaluación realizada proyectara que el porcentaje del proyecto es viable; se podrá implementar en las otras sedes de la empresa, si la evaluación proyecta menos del 79% < 65%, este se debe analizar con los actores claves puesto que su viabilidad estaría en riesgo y no se estaría obteniendo el resultado esperado del proyecto; si es menos del 65% automáticamente el proyecto deberá darse por finalizado.

De igual forma se realizará el monitoreo anualmente durante las operaciones para determinar el éxito, determinar su efectividad y evaluar si los procesos están sujetos a cambios, con el fin de mejorar la sistematización del mecanismo de atención.

INFORMACIÓN ESTADÍSTICA.

Las estadísticas del mecanismo estarán sujetas a diversos aspectos que permitirán cuantificar de manera gráfica el proceso, mediante la base de datos mencionada anteriormente que no solo accederá registrar la información sino también ejecutar controles de los parámetros establecidos, siendo estos:

- 1. CATEGORÍAS DE LA SOLICITUD:** Clasificación de las solicitudes que se presenten en el proceso.

2. **GÉNERO:** Conjunto de personas o cosas que tienen características generales comunes.
3. **EDAD:** Tiempo de vida de una persona desde su nacimiento.
4. **ÁREA LABORAL:** Espacio o ambiente en donde las personas realizan funciones específicas.
5. **NIVELES JERÁRQUICOS:** Posiciones y distribución de los niveles de autoridad, responsabilidad y deberes dentro de una organización por orden de rango, grado o importancia.
6. **TIPOS DE CONTRATACIÓN:** Acuerdo legal manifestado en común entre dos o más personas, la empresa ejerce los siguientes tipos de contrataciones:
 - **Contrato permanente:** El personal que tiene aprobada las plazas por la SIGET.
 - **Contrato por proyecto:** El personal contratado para proyectos en específico y por un determinado tiempo.
 - **Contrato por servicios profesionales:** El personal que está contratado bajo la modalidad OUTSORCING y que tienen vigencia por un año sujeto a renovación.
7. **MEDIO DE RECEPCIÓN:** Tipo de objeto de transmisión de información.

INDICADORES DE EVALUACIÓN (KPIs)

Indicadores de Gestión (KPI) ayudarán a la empresa ETESAL a medir el rendimiento del mecanismo de atención de inquietudes, así mismo para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad del proceso. Para ello se presentan los siguientes indicadores:

Indicador	Formula	Descripción
Inquietudes recibidas por trimestre	Conteo de inquietudes recibidas por cada 3 meses	Este indicador permite medir cuantas inquietudes se recibe en el trimestre, con el objetivo de evaluar el incremento de las inquietudes con respecto al trimestre anterior.
Inquietudes recibidas por mes	Conteo de inquietudes recibidas por mes	Este indicador permite medir cuantas inquietudes se recibe en el mes, con el objetivo de evaluar el incremento de las mismas con respecto al mes anterior.
Inquietudes recibidas por Nivel Jerárquico	Conteo de inquietudes recibidas por Nivel Jerárquico	Este indicador permite medir cuantas inquietudes se reciben por nivel jerárquico.
Modo de recepción de Inquietudes	Conteo por modo de recepción	Este indicador permite analizar el medio por el cual se recibe la solicitud de la inquietud, además se verifica el medio que el solicitante ocupa más para colocar su inquietud.
Nivel de satisfacción	Satisfactorio / Total de Inquietudes	Este indicador permite medir el grado de Satisfacción de la resolución de las inquietudes
Inquietudes Recibidas por categoría	Conteo de satisfacción / Insatisfacción por categoría	Este indicador permite evaluar por categoría las inquietudes recibidas por categoría.
Inquietudes Recibidas por área de trabajo	Conteo por área Laboral	Este indicador permite evaluar por área de trabajo las inquietudes recibidas
Eficacia de Inquietudes	1 - (Inquietudes activas / Total de inquietudes)	Este indicador permite evaluar la eficacia de las inquietudes en el lapso de tiempo establecido.
Promedio	(Fecha de Cierre - Fecha de Inicio)/Número de quejas activas	En promedio, el número de días que una solicitud tarda en resolverse
Rango de edad del solicitante de la inquietud		Este indicador permite analizar el rango de edad con mayor influencia en colocar la solicitud de la inquietud.
Días transcurridos por solicitud activa	Días de diferencia entre fecha de inicio y fecha actual	Los días que una solicitud tiene activa

CONCEPTUALIZACIÓN.

- APELACIÓN

Según Carlos, S (1999), Apelar se deriva del latín appellare, cuyo significado es invocar, referirse a cierta cosa particular, para predisponerle a conceder algo que se le pide; y de la palabra appellatio, que significa llamamiento o reclamación.

- ATENCIÓN AL CLIENTE

Para el da Silva,(2020), en su blog, nos dice que la atención al cliente es una herramienta de marketing, que se encarga de establecer puntos de contacto con los clientes, a través de diferentes canales, para establecer relaciones con ellos, antes, durante y después de una negociación, ya que se puede interpretar desde la perspectiva de cliente interno como externo.

- CALIDAD

Según los autores Carro Paz & González Gómez, (2012, pág. 1) en su libro Administración de la Calidad Total, definen la calidad como “la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en la habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas” .

- CAPACIDAD

Según el autor Duarte, (2008) en su blog, la capacidad se denomina al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea.

- **CLIENTE INTERNO**

Según la página web Aiteco, Consultores, Desarrollo y gestión (2020), cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización.

- **COMUNICACIÓN**

Según Idalberto Chiavenato (2006), comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social"

- **CONFLICTO**

Para el profesor Sáez de Heredia, (2013, pág. 3), en su libro indica que el conflicto es la interacción de personas interdependientes que perciben objetos incompatibles e interferencias mutuas en la consecución de esos objetivos.

- **EFICACIA**

Según Pérez Porto & Merino (2009), la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

- **EFICIENCIA**

Según Chiavenato, (2004, pág. 52), la eficiencia " significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados"

- **FIABILIDAD**

Para la blogista Ruiz, (2010) La fiabilidad se define como: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir que estamos suponiendo que el cliente cuenta con información de parte de la empresa donde se prometen ciertos aspectos del servicio.

- **GESTIÓN**

Para la web Significados, (2020) Se conoce como gestión a la acción de hacerse cargo de realización de un proceso o proyecto. Una gestión es asumir las diferentes responsabilidades que han de efectuarse para dicho proceso se lleve a cabo. La gestión consiste en organizar y supervisar una serie de actividades que pueden ser personales o empresariales.

- **INQUIETUD**

Según Pérez Porto & Merino (2014), Inquietud es la falta de quietud. El término se utiliza para nombrar a la conmoción, el alboroto, el desasosiego o la desazón.

- **MANUAL**

Según la Editorial Definición MX (2014), Se denomina manual a toda guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo.

- **NECESIDAD**

Según Nilda, O (2008) necesidad hace referencia a “impulsos que surgen instigados por un estado de tensión del sujeto frente a una carencia específica”.

- **ORGANIZACIÓN**

Según Paola, R (2020), Organización es una asociación de personas que se relacionan entre sí y utilizan recursos de diversa índole con el fin de lograr determinados objetivos o metas.

- **PETICIÓN**

Según el diccionario de la Lengua española (2015), petición es aquel derecho que tiene toda persona individual o jurídica, grupo, organización o asociación para solicitar o reclamar ante las autoridades competentes -normalmente los gobiernos o entidades públicas- por razones de interés público ya sea individual, general o colectivo.

- **PROCESO**

Según la Editorial Definición MX (2015), el proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.

- **RECLAMO**

Según Pérez Porto & Merino (2010), reclamo es oponerse a algo de palabra o por escrito, expresando una queja o disconformidad. La acción y efecto de reclamar se conoce como reclamación o reclamo.

- **REGISTRO**

Según Guillermo, W (2020), registro es el espacio físico o virtual donde se deja constancia de un hecho, o el acto de hacer lo mismo. Esto, con el fin de que terceras personas y las autoridades competentes estén informadas al respecto.

- **RESOLUCIÓN**

Según Pérez Porto & Merino (2014), se conoce como resolución al acto y consecuencia de resolver o resolverse (es decir, de encontrar una solución para una dificultad o tomar una determinación decisiva).

- **SATISFACCIÓN**

Según Pérez Porto & Gardey (2010), satisfacción proviene del latín *satisfactio*, es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Este verbo refiere a pagar lo que se debe, saciar un apetito, sosegar las pasiones del ánimo, cumplir con ciertas exigencias, premiar un mérito o deshacer un agravio.

- **SERVICIO**

Según Sánchez, G (2020), servicio es la acción o conjunto de actividades destinadas a satisfacer una determinada necesidad de los clientes, brindando un producto inmaterial y personalizado.

- **SOLICITUD**


Según Pérez Porto & Gardey (2010), solicitud proviene del latín *sollicitudo*, solicitud es una diligencia cuidadosa o un pedido. El verbo solicitar, por su parte, hace referencia a pedir, pretender o buscar.

- **SUGERENCIA**

Según Pérez Porto & Merino (2014), sugerencia es algo que se propone, insinúa o sugiere. El término suele emplearse como equivalente a consejo o recomendación.

ANEXOS

Anexo # 1. Formato de solicitud.

		FORMATO DE SOLICITUD DE QUEJAS Y RECLAMOS			
					FECHA:
SERVICIO DEMANDADO					
RECLAMO		PETICIÓN		SUGERENCIA	
DATOS DE RECLAMANTE					
NOMBRE			EDAD		
APELLIDOS			AREA LABORAL		
GENERO			NIVEL JERARQUICO		
CORREO ELECTRONICO			TIPO DE CONTRATACION		
MEDIO DE RECEPCION			NUMERO DE GESTIÓN		
La informacion presentada anteriormente no es obligatoria, la solicitud puede ser presentada de forma anonima					
RAZON DE LA SOLICITUD					
Por favor especifique con detalle todo el hecho, los fundamentos o cualquier otra información pertinente					
PROPUESTAS DE SOLUCIÓN					
POR FAVOR DESCRIBA LO QUE SOLICITA					
DOCUMENTACIÓN					
ADJUNTA DOCUMENTACIÓN		SI		NO	
INDIQUE CUALES SON LOS DOCUMENTOS Y ADJUNTELOS					
SU SOLICITUD SERA RESUELTA SEGÚN LA GRAVEDAD DEL CASO.					
PARA SOLICITAR SU NUMERO DE GESTIÓN Y REALIZAR UN SEGUIMIENTO COMUNIQUESE AL AREA DE GESTIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS DE RECURSOS HUMANOS.					
TEL: 2250-6025					

Anexo # 2. Formulario de Seguimiento.

FORMULARIO DE SEGUIMIENTO

DATOS DE LA SOLICITUD

Numero de gestión _____

Fecha de recibida _____

PROBLEMAS ENCONTRADO

Fecha de Problema _____

Categoría del Problema

1

Leve

2

Moderada

3

Grave

ANÁLISIS DE LA SOLICITUD

Se analiza el alcance y severidad de los efectos reales y potenciales

Severidad _____

Complejidad _____

Impacto _____

RESOLUCIÓN

Resolución requerida

SI

NO

Acción para tomar:

1 Necesidad de acción Inmediata

2 Posibilidad de Acción Inmediata o posterior

NOTIFICACIÓN

Se le comunicó al reclamante por medio de: _____

Día _____

Firma: _____

Anexo # 3. Formulario de Cierre.

San Salvador, _____ de _____ del 2020

Estimado/a
Señor

Nuestro más cordial saludo, tenemos el agrado de dirigirnos en esta oportunidad hacia usted, con relación a su requerimiento N° _____ de gestión de inquietud, emitida en la fecha _____ de _____ del 2020.

Sobre el particular debemos indicar que el día de hoy se procedió a cerrar su inquietud de forma exitosa. Esperando que haya sido resuelta con la mayor satisfacción y prontitud de la misma.

Agradecemos su apoyo y respuesta inmediata durante el proceso

Sin otro en particular nos despedimos de usted.

Atentamente
Gestión del Talento Humano
Coordinador de Recursos Humanos.

Nombre: _____

F: _____

Anexo # 4. Formulario de Apelación.

FORMATO DE APELACIÓN DE INQUIETUD

Fecha de apelación de la Inquietud _____
Numero de gestión de la Inquietud _____

Descripción de la apelación de la Inquietud

Se adjunta documentación nueva SI NO

La apelación es validada, fundamentada SI NO

Criticidad de la apelación de la Inquietud
1 Leve
2 Moderada
3 Grave

Descripción del proceso de Investigación de la apelación de la Inquietud

Decisión y acciones de respuesta de la apelación de la Inquietud

Firma del gestor de la apelación: _____

Fecha de finalización: _____

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A. Conclusiones

Una vez realizada la investigación se concluye lo siguiente:

- Con relación al propósito general del estudio realizado en el proceso de atención de inquietudes y reclamos se logra implementar un canal de comunicación de la entidad con los clientes internos, en el cual podrán presentar sus inquietudes y reclamos, las cuales serán atendidas de manera ágil y consistente, logrando una respuesta en el menor tiempo posible que les genere satisfacción del servicio.
- El mecanismo promueve el mejoramiento de la percepción del servicio y atención interna mediante la resolución de solicitudes y de la implementación de un proceso eficaz.
- Al implementar el manual de procedimientos para la atención de inquietudes y reclamos, se mejora el proceso de comunicación y atención de los empleados, puesto que ETESAL atraviesa un grave problema de comunicación que no es óptimo para el desarrollo los objetivos y metas.

- El manual de atención de procedimientos permitirá desarrollar una metodología para recibir y solucionar reclamos, sugerencias e inquietudes de manera oportuna y efectiva basados en las necesidades del cliente interno.
- Se reduce la insatisfacción laboral existente a través de la efectividad en los niveles de comunicación interna y de los procesos que favorezcan a generar soluciones idóneas.
- El mecanismo de inquietudes y reclamos contribuye a mejorar el clima organizacional evitando rumores de pasillo y diferencias entre empleados y jefaturas.
- El contar con buzón en el edificio, aumenta la comunicación entre el área de recursos humanos y los colaboradores, debido a que al colocar las inquietudes se puede verificar que el personal siente más confianza para iniciar un proceso.
- El mecanismo contribuye a incrementar la confiabilidad del usuario, debido a la implementación de los principios de transparencia y confidencialidad al proporcionar una respuesta.
- Es necesario realizar un proceso de capacitación e inducción sobre inquietudes y reclamos al personal del Departamento de Recursos Humanos; con el fin de formar profesionales óptimos en la gestión de procesos y atención interna.
- Las quejas más recurrentes que se tuvo en el último trimestre del año 2020, corresponden al trabajo y condiciones laborales, que hace referencia al no pago de vacaciones en la fecha, el goce de las vacaciones, el no contar con el pago de viáticos por realizar funciones que están fuera del manual de puestos

B. Recomendaciones

- Actualizar anualmente el manual de procedimientos sobre el mecanismo de atención de inquietudes para mejorar los procesos y establecer nuevos lineamientos que contribuyan a fortalecer deficiencias.
- Colocar buzones en las demás sedes de la empresa, como lo es Nuevo Cuscatlán, Complejo Técnico Soyapango, Santa Ana y San Miguel de manera que el mecanismo de atención interno se amplíe a los demás empleados de ETESAL.
- Realizar nuevas estrategias para mejorar la comunicación interna y la satisfacción entre el empleado y el área de Recursos Humanos.
- Divulgar el mecanismo de inquietudes y reclamos a través de una campaña publicitaria por medio de correo electrónico con videos demostrativos y afiches en carteleras; con el fin de que los empleados conozcan el proceso, identifiquen sus ventajas, el proceso de uso, se promueva la confianza al personal para utilizar dicho mecanismo.
- Estructurar y aplicar una Encuesta de Satisfacción para ejecutar para evaluar el proceso, ejecutar controles y tomar decisiones en el tiempo (corto, mediano y largo plazo); así mismo implementar mejoras y fortalecer los puntos débiles en el mecanismo visualizar la evolución del proceso y analizar nuevas estrategias para mejorar la atención al cliente interno.

Anexo # 1



Universidad Evangelica del Salvador
ESCUELA DE POSTGRADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA

Tema:

Propuesta metodológica basada en el Modelo Servqual para la implementación de mecanismos de atención de quejas para la Empresa ETESAL

Objetivo:

Identificar las problemáticas de la empresa ETESAL a través de actores claves con el fin de detectar la situación actual.

Dirigida a: Coordinadora de Recursos Humanos.

I. EMPRESA

1. ¿Hace cuánto tiempo se formó el departamento de RRHH?
2. ¿Cuáles son las funciones que realiza el área de recursos humanos?
3. ¿Qué áreas integran el departamento de RRHH? (Estructura organizativa) ¿y cómo está estructurada la empresa?
4. ¿Están organizados los trabajadores sindicalmente? Si / No ¿Cuántos? (%)
5. ¿Cómo definiría las relaciones de sindicato con el departamento de RRHH y con la alta gerencia? ¿Por qué?
 - Excelentes
 - Muy buenas
 - Buenas

- Regulares
- Malas

--

6. ¿Cómo hacen para tomar/llegar a un acuerdo?
7. ¿Tiene el departamento de RRHH un área de relaciones laborales?
8. ¿Se realizan encuestas de clima organizacional o similares para medir la satisfacción laboral? Si - Frecuencia / No
9. Respuesta Si o No a las siguientes preguntas:

Posee o se realizan

Si No Frecuencia ¿Por qué?

- Clima organizacional
- Evaluación de desempeño
- Plan de sucesión
- Planes de carrera
- Planes de capacitación

C. COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

10. ¿Realiza el departamento de RRHH reuniones generales o por departamento para hablar con los colaboradores? Si – No / Frecuencia ¿En qué casos?
11. ¿Cuándo fue la última vez que se reunieron?
12. ¿Qué medios utiliza la empresa para comunicar a los colaboradores las decisiones o cambios?
13. ¿Cada cuánto existen reuniones programadas con las jefaturas para abordar temas con los colaboradores?
14. ¿Tienen el departamento de RRHH una planificación en conjunto con las jefaturas para abordar temas laborales con los colaboradores?

CI. ESTILO GERENCIAL

15. ¿Cuenta el departamento de RRHH con procedimientos para resolver conflictos laborales?
16. ¿Existen indicadores (KPIS) en la gestión para el área de relaciones laborales?
17. ¿Cuentan con un registro o control de las inquietudes de los trabajadores?
18. ¿Cómo resuelven los jefes o gerentes las faltas con los trabajadores?
19. ¿Qué papel juega el departamento de RRHH en la resolución de conflictos?

ANEXO # 2 Oliveira (2018). Corregir la referencia y la fuente debajo del cuadro.

SIMBOLOGIA DEL FLUJOGRAMA	
	Es un símbolo de conexión utilizado para indicar una interconexión entre otros dos símbolos, y la dirección del flujo.
	Indica el comienzo o el final de un flujo en el diagrama de procesos.
	Indica una lista de información con una estructura estándar que permite buscar y ordenar.
	Indica un determinado proceso, sus funciones y actividades.
	Representa el material o la información que entra o sale del sistema, como una orden del cliente (entrada) o un producto (salida).
	Indica que se debe tomar una decisión y que el flujo del proceso va seguir en cierta dirección según la decisión.
	Indica que abra una inspección del proceso en este punto.

MAPAS MENTALES DE RESULTADOS DE ENTREVISTAS.

MAPA # 1. ENTREVISTA A LA COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS.



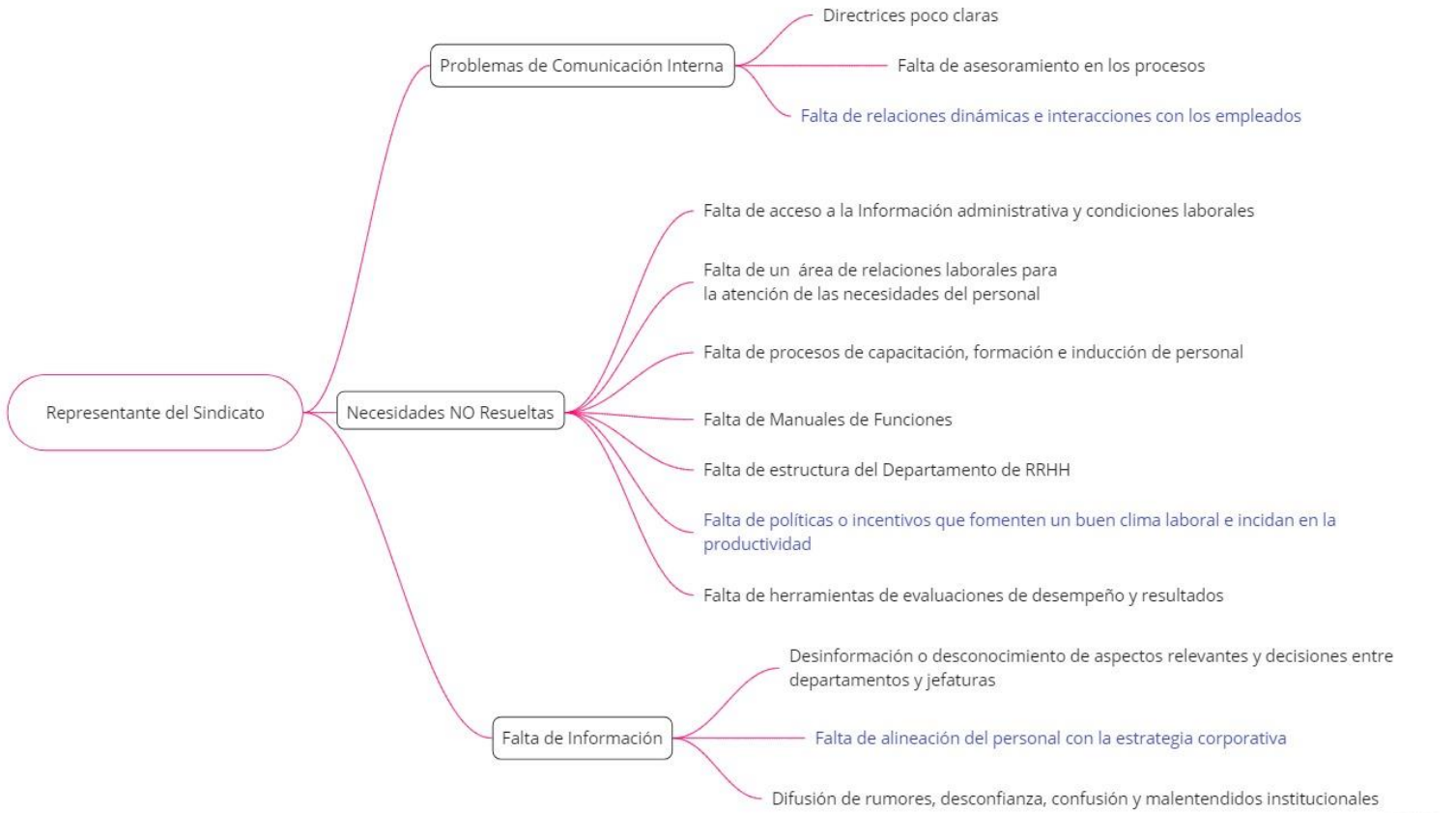
miro

MAPA # 2 ENTREVISTA A GERENTE GENERAL DE ETESAL.



miro

MAPA # 3 ENTREVISTA A REPRESENTANTE SINDICAL.



miro

BIBLIOGRAFÍA

- Villasmil Prieto, H., Rodríguez Mejía, G., & Ciudad Reynaud, A. (2010). *Código de Trabajo*.
Obtenido de https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1742/Cod_Trab_ElSalv%5B1%5D.pdf
- ©, I. (30 de Enero de 2016). *ISOTools ©2020 (Blog Calidad y Excelencia)*. Obtenido de Historia y evolucion del concepto de Gestion de Calidad:
<https://www.isotools.org/2016/01/30/historia-y-evolucion-del-concepto-de-gestion-de-calidad/>
- AGUILAR GUEVARA, J. M. (SEPTIEMBRE de 2006). *uca.edu.sv*. Obtenido de TESIS: LAS CONDICIONES LABORALES DEL SECTOR FORMAL EN EL PERIODO 1994 AL 2005.:
<http://www.uca.edu.sv/economia/wp-content/uploads/lascondicioneslaboralesdelsectorformalenelperiodo1994al2005.pdf>
- AITECO.COM. (s.f.). Obtenido de El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio:
<https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- Albrecht , K. (1992). *Academica.edu*. Obtenido de Servicios al cliente interno (1a Edición), Ediciones Paidós:
https://www.academia.edu/39355778/_SERVICIO_AL_CLIENTE_INTERNO_de_Karl_Albrecht_Ediciones_Paid%C3%B3s_1aEdici%C3%B3n_1992
- Albrecht, K. (1992). *Servicio al cliente interno, Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*. Barcelona: Ediciones de la U.
- Alvarez. (2006). IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE. *El Buzon de Pacioli*.
- Alvarez. (2006). IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE, UN PILAR EN LA GESTION EMPRESARIAL. *El Buzon de Pacioli*, 6.
- Alvarez. (2013). Importancia de la calidad del Servicio al Cliente. *El Buzon de Pacioli*.
- ATHLETGEST. (2010). *IBV*. Obtenido de La gestión de las quejas de los empleados:
<http://athletgest.ibv.org/es/recursos-humanos/51-manual-de-buenas-practicas-para-la-gestion-de-quejas-y-sugerencias-de-los-recursos-humanos.html?start=3>
- athletgest.ibv.org/*. (2010). Obtenido de La gestión de las quejas de los empleados:
<http://athletgest.ibv.org/es/recursos-humanos/51-manual-de-buenas-practicas-para-la-gestion-de-quejas-y-sugerencias-de-los-recursos-humanos.html?start=3>
- Bahaia, S. E., & Burgos , B. I. (2010). *webquery.ujmd.edu.sv*. Obtenido de Sistema de manejo de reclamos de clientes conforme a ISO 10002:
<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/AEM/ADT ESBS0001300.pdf>
- Barlow,, J., & Moller, C. (2005). *Janelle Barlow y Claus Moller*. Obtenido de Una queja es un favor:
https://www.academia.edu/36324890/Una_queja_es_un_favor_Janelle_Barlow_y_Claus_Moller

- Bernal, Moreno, D. M. (2014). *repository.unimilitar.edu*. Obtenido de IMPORTANCIA DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO EN LAS ORGANIZACIONES:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6330/trabajo%20de%20grado%200101487.pdf?sequence=1>
- Capriotti, P. (13 de Diciembre de 1998). *La Comunicacion Interna*. Obtenido de Articulo de Comunicacion Bidireccional:
http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Castillo, J. (2012). *Administracion de Personal, Un Enfoque hacia la Libertad*. Bogota Colombia: Eco Ediciones.
- Cepeda Nuñez, F. A. (2005). *Teoria de las Organizaciones*. Mexico: Thomson.
- CHIAN, M., MARTIN, J. M., & NUÑEZ, A. (2010). *Relaciones entre clima organizacional y la satisfaccion laboral*. Madrid: R.B Servicios Editoriales, S.L.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la teoria general de la administracion 7MA Edicion*. Mexico : McGraw-Hill.
- Constanza, M., & Rojas, C. (2015). *indap.gob.cl*. Obtenido de Metodologias Participativas:
<https://www.indap.gob.cl/docs/default-source/default-document-library/metodolog%C3%ADas-participativas.pdf?sfvrsn=0>
- COPYRIGHT ©. (15 de Octubre de 2018). Obtenido de COPYRIGHT ©:
<https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/reclamos-y-conflictos-laborales-como-prepararse-para-afrentarlos-con-exito/>
- CORPORATION, I. F. (2020). *Normas de Desempeño de la Corporación Financiera Internacional*. Obtenido de <https://firstforsustainability.org/es/risk-management/implementing-ifc-environmental-and-social-requirements/establish-and-maintain-an-esms/ifc-environmental-and-social-performance-requirements/ifc-performance-standards/>
- Cruz, Osorio, J. (28 de Mayo de 2016). *Emprendices*. Obtenido de Comunicación efectiva en las organizaciones: <https://www.emprendices.co/comunicacion-efectiva-las-organizaciones/>
- Davis, K., & Newstrom, J. (2033). *academica.edu*. Obtenido de Comportamiento Humano en el Trabajo (11a. Edición) MacGraw-Hill:
https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento_Humano_en_el_Trabajo_Newstrom
- Deloitte. (2016). Tendencias Globales en Capital Humano. *Deloitte University Press*, I.
- Díaz , M. G., & Guambi, E. D. (15 de Octubre de 2018). *Universidad Tecnológica Equinoccial*. Obtenido de La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6792584.pdf>

- DIAZ RUIZ, E. A., GUEVARA TORRES, J. J., & MOREJON GOMEZ, E. D. (Agosto de 2012). *Repositorio Universidad de El Salvador*. Obtenido de Tesis: Principios constitucionales del derecho laboral como criterio para recuperar los derechos de los trabajadores: <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/4911/1/50107836.pdf>
- Drucker, P. F. (2014). *El Ejecutivo Eficaz*. Argentina: Penguin Random House Grupo .
- EDH, Z. d. (05 de Febrero de 2016). *tecoloco.com*. Obtenido de Conoce tus derechos laborales: <https://www.tecoloco.com.sv/blog/conoce-tus-derechos-laborales.aspx#:~:text=Desde%20el%20pago%20de%20salarios,por%20el%20Ministerio%20de%20Trabajo>.
- EXCELENCIA, P. T. (30 de Enero de 2016). *ISOTools*. Obtenido de Historia y evolución del concepto de Gestión de Calidad: <https://www.isotools.org/2016/01/30/historia-y-evolucion-del-concepto-de-gestion-de-calidad/>
- Fernandez Collado, C. (2009). *La comunicación En las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Flores, A. E. (2016). *Comunicacion Efectiva en la Organizacion*. Calameo.
- FULLEMPLEO.COM. (Septiembre de 2015). Obtenido de Atención de quejas, consultas y Reclamaciones: <http://atencion-al-cliente-como-requisito-para-la-excelencia.fullempleo.com/4-5-atencion-de-quejas-consultas-y-reclamaciones/>
- García , P. (20 de DICIEMBRE de 2016). *elcasopablo.com*. Obtenido de METODOLOGIA PARTICIPATIVA: <https://elcasopablo.com/2016/12/20/metodologia-participativa/>
- García, E. (2014). *Tratamiento de quejas y reclamaciones de clientes y de servicios financieros*. Madrid España.
- GESTION DE OPERACIONES.net. (02 de FEBRERO de 2016). Obtenido de El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio: <https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/el-modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- Gómez Urrutia , J. (3 de Mayo de 2013). *La importancia de una buena comunicación en una organización*. Obtenido de Community Manager Tercer Sector: <https://cm3sector.org/2013/05/03/la-importancia-de-una-buena-comunicacion-en-una-organizacion/>
- Gómez, H. (2006). *Blogspot.com*. Obtenido de Gestión Administrativa: Servicio al Cliente. Gestión Administrativa: <http://sistemasiznardo.blogspot.com/p/segun-el-autor-humberto-sernagomez.html>
- Gordillo, A. M. (2015). *El valor de la comunicación en las organizaciones*. *Primera Revista Electronica en Iberoamerica Especializada en Comunicacion* .
- Horovitz, J., Martínez, J., & Zaratiegui, J. R. (2000). *worldcat.org*. Obtenido de Los siete secretos del servicio al cliente. Pearson Educación: <https://www.worldcat.org/title/siete-secretos-del-servicio-al-cliente/oclc/1024762494>

- Huertas Garcia, R., & Domínguez Galcerán, R. (2008). *Decisiones Estratégicas para la Dirección de Operaciones en empresas de Servicio y Turísticas*. Barcelona: Publicacions 1 edicions de la univesitat de Barcelona.
- Huete, L., & Pérez, A. (2003). *dialnet.unirioja.es*. Obtenido de Marketing y servicios para rentabilizar la lealtad (Tribado Ediciones):
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6578950.pdf>
- IFC. (01 de Enero de 2012). Obtenido de Trabajo y Condiciones Laborales:
<https://firstforsustainability.org/es/risk-management/understanding-environmental-and-social-risk/environmental-and-social-issues/labor-and-working-conditions/>
- IFC. (1 de Enero de 2012). *Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social*. Obtenido de
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:f4q0drbPZcgJ:https://www.fomilenioii.gob.sv/asset/documents/90+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=sv>
- Isaza, J. J. (25 de Agosto de 2016). *Bienpensado*. Obtenido de 15 fallos comunes en la atención al cliente: <https://bienpensado.com/15-fallos-comunes-en-la-atencion-al-cliente/>
- ISO 10002. (2004). *Gestión de la Calidad, satisfacción del cliente. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones*. Ginebra: Derechos Reservados.
- ISO. (2004). *GESTIÓN DE LA CALIDAD*. Obtenido de SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. DIRECTRICES PARA EL TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS EN LAS ORGANIZACIONES :
<http://www.informacionpublicapgr.gob.sv/descargables/sia/normativa-internacional/ISO%2010002%20Ed%202004QUEJAS.pdf>
- Jeison. (12 de Junio de 2018). *blogdelacalidad.com*. Obtenido de Diagrama de Ishikawa:
<https://blogdelacalidad.com/diagrama-de-ishikawa/>
- Legislativa, A. (21 de Julio de 2017). *LEY DE CREACIÓN DEL SISTEMA SALVADOREÑO PARA LA CALIDAD*. Obtenido de <https://www.asamblea.gob.sv/decretos/details/506>
- Legislativo, O. (05 de Mayo de 2010). *LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO*. Obtenido de
<https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/84122/93331/F1699923541/SLV84122.pdf>
- Llorente , & Cuenca. (2018). *Revista Uno*. Obtenido de La Revolución del Cliente:
https://www.revista-uno.com/wp-content/uploads/2018/02/lpad_Boletin_UNO_numero_30_OK.pdf
- Manufacturing Terms*. (2020). Obtenido de SERVQUAL:
<https://www.manufacturingterms.com/Spanish/SERVQUAL.html>
- Matínez Bermúdez, R. (2016). *Servicio al Cliente Interno*. Colombia: Ediciones de la U.

- Matsumoto Nishizawa, R. (Octubre de 2014). *Redalyc.org*. Obtenido de Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad ayuda al experto: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941264005.pdf>
- Merlano Medrano, S. (2012). La Comunicación Interna en las Organizaciones. *Contribuciones a la economía*, 7.
- Moreno, M. (30 de Octubre de 2017). *Emprende Pyme. net*. Obtenido de Beneficios del plan de comunicación interna: <https://www.emprendepyme.net/beneficios-del-plan-de-comunicacion-interna.html>
- Naranjo, R. (2015). *Modelo de gestión para el tratamiento de quejas en la empresa Logística Ecuatoriana S.A. LOGISTECSA, basado en la Norma ISO 10002:2004*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Normas ISO. (2002). Obtenido de ISO 9001, Implementación y certificación de la norma 9001 Norma ISO: <https://www.normas-iso.com/iso-9001/>
- Oliva, D., & Jair, E. (2005). *Revistas unal.edu*. Obtenido de Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/30/40>
- Oliveira, W. (2018). *heflo.com*. Obtenido de Significado de los 23 simbolos de diagramas de flujo de proceso : <https://www.heflo.com/es/blog/modelado-de-procesos/significado-simbolos-diagrama-flujo/>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (11 de Noviembre de 2016). Obtenido de Condiciones de trabajo: <https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/working-conditions/lang--es/index.htm>
- ORH. (24 de Septiembre de 2014). Obtenido de Observatorio de Recursos Humanos: <https://www.observatoriorh.com/articulos-orh/sobre-el-house-organ-y-el-buzon-de-sugerencias.html>
- Oslo, M. (2006). *Manual de Oslo*. Obtenido de Guia para la recogida e interpretación de datos sobre innovación: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Parra, M. E. (2013). Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente. *El buzón de Pacioli*.
- Peréz, A. A. (2015). *APAZCARATE*. Obtenido de SERVICIO AL CLIENTE: EL CLIENTE INTERNO: <https://apazcarate.com/#>
- Pérez, Azcárate, A. (03 de Mayo de 2016). *SERVICIO AL CLIENTE: EL CLIENTE INTERNO*. Obtenido de SERVICIO AL CLIENTE: EL CLIENTE INTERNO: <https://apazcarate.com/servicio-al-cliente-el-cliente-interno/#:~:text=Un%20cliente%20interno%20es%20la,proceso%20dentro%20de%20una%20empresa.&text=As%C3%AD%20que%20lo%20podemos%20considerar,cual%20depen de%20toda%20la%20organizaci%C3%B3n>.

- Perez, Porto, J., & Merino, M. (2014). *Definicion de*. Obtenido de Definición de condición de trabajo: <https://definicion.de/condicion-de-trabajo/>
- Piovani, J. I. (2018). La entrevista en profundidad. En A. Marradi, N. Archenti, & J. I. Piovani, *Manual de Metodología de las Ciencias Sociales* (págs. 265-278). Buenos Aires: Siglo XXI.
- Piovani, J. I. (2018). La observación participante. En A. Marradi, N. Archenti, & J. I. Piovani, *Manual de metodología de las ciencias sociales* (págs. 265-278). Buenos Aires, Argentina: Editorial Siglo XXI.
- QuestionPro. (2020). Obtenido de Importancia de la satisfacción del cliente interno: <https://www.questionpro.com/blog/es/satisfaccion-del-cliente-interno/>
- QuestionPro. (2020). Obtenido de ¿Qué es la investigación descriptiva?: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-descriptiva/>
- Raffino, M. E. (29 de Septiembre de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de Metodo Inductivo, Concepto, pasos, problemas y ejemplos: <https://concepto.de/metodo-inductivo/>
- Raffino, M. E. (20 de Julio de 2020). *Concepto.de*. . Obtenido de Comunicación en las Organizaciones : <https://concepto.de/comunicacion-en-las-organizaciones/>
- Ramirez, A. (13 de Marzo de 2017). *expok, Comunicacion de sustentabilidad y RSE*. Obtenido de Causas de una mala comunicacion interna: <https://www.expoknews.com/causas-de-una-mala-comunicacion-interna/>
- Robbins, S. (1999). *Conportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Rodriguez, E. (2020). *EAE Business School*. Obtenido de ómo mejorar el servicio al cliente interno: <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/como-mejorar-el-servicio-al-cliente-interno>
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: PAIDOS IBERICA S.A.
- SERVIFORM. (29 de Noviembre de 2019). Obtenido de La evolución de la atención al cliente: <https://www.servinform.es/2019/11/29/la-evolucion-de-la-atencion-al-cliente/>
- SERVITUX. (2020). Mecanismo de Quejas y Sugerencias (MQ y S). *SERVITUX*.
- Tinto, Y. (11 de Junio de 2018). *ESI*. Obtenido de Servicio Interno: Importancia de la experiencia del Cliente Interno: <https://esieduc.org/servicio-interno-importancia-la-experiencia-del-cliente-interno/>
- Uriarte, J. M. (05 de Agosto de 2020). *Historia de la Comunicacion* . Obtenido de Medios de comunicacion : <https://www.caracteristicas.co/historia-de-la-comunicacion-humana/>
- Villarraga, D., & Pedraza, G. (2000). *Redalyc.org*. Obtenido de Sistema de servicio al cliente implementados en las empresas: Un análisis de su eficiencia en el logro de la calidad del servicio.: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81801513>
- Wigodski Sirebrenik, J. (Noviembre de 2003). *MEDWAVE*. Obtenido de ¿QUE ES SERVQUAL?: <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Enfermeria/Nov2003/2763>

