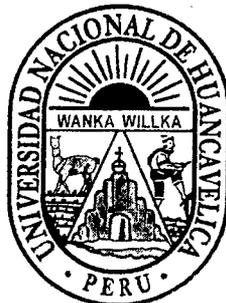


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(CREADA POR LEY N° 25265)



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN TESIS

**"LA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO EN LA CALIDAD DEL
SERVICIO DE LOS EMPLEADOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CREDITO HUANCABELICA LTDA N° 582 SEDE PRINCIPAL
EN EL AÑO 2013"**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN Y PUBLICA Y PRIVADA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:

Bach. Olinda OTAÑE REGINALDO

Bach. Emiliano YAURICASA CONISLLA

HUANCAVELICA · 2014

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 13 DÍAS DEL MES DE AGOSTO DEL AÑO 2015, A HORAS 3:00 PM, SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva
SECRETARIO: Lic. Adm. Abad Antonio Sarichagui Mateo
VOCAL: Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalon

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 0135-2015-FCE-R-UNH; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

La Gestión del potencial humano en la calidad de servicio de los empleados en la cooperativa de ahorro y credito Huancavelica LTDA N° 582 sede principal en el año 2013
CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): Olinda Otañe Reginaldo
Emiliano Youricosa Conislla

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: Olinda Otañe Reginaldo

PRESIDENTE: Aprobado
SECRETARIO: Aprobado
VOCAL: Aprobado
RESULTADO FINAL: Aprobado por Unanimidad

BACHILLER: Emiliano Youricosa Conislla

PRESIDENTE: Aprobado
SECRETARIO: Aprobado
VOCAL: Aprobado
RESULTADO FINAL: Aprobado por Unanimidad

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

Signature of President
PRESIDENTE

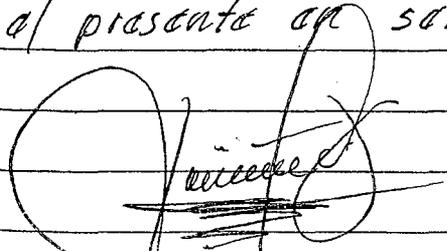
Signature of Vocal
VOCAL

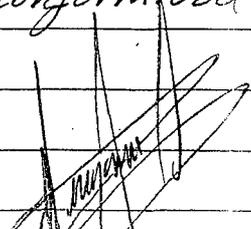
Signature of Secretary
SECRETARIO

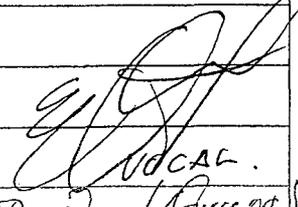


Acta de sustentación de tesis de Investigación

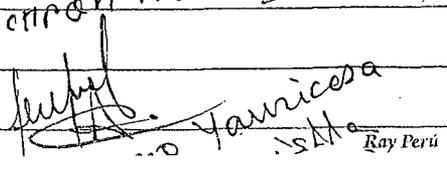
A los trece días del mes de Agosto del año dos mil Quince a horas tres en punto de la tarde, en el aula magna del primer piso de la facultad de ciencias empresariales se reunieron los miembros del jurado evaluador según Resolución N° 0135-2015-FCE-R-UNH estando conformado de la siguiente manera. Dr. Wilfredo F. Yupanqui Villanueva (Presidente) Lic. Adm. Abad Antonio Surichagui Mateo (Secretario) y Lic. Adm. Daniel Guespe Vidalon (Vocal). Así mismo según Resolución N° 050-2015-FCE-UNH. se programa fecha y hora de sustentación de la tesis titulada "LA GESTION DEL POTENCIAL HUMANO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LOS EMPLEADOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO HUANCAMELICA LTDA N° 582 SEDE PRINCIPAL EN EL AÑO 2013" presentado por los bachilleres Olinda Otanie Reginaldo y Emiliano Yauricasa Conislla para el día Jueves 13 a las 3 de la tarde estando presentes el jurado y los sustentantes se da inicio al proceso de sustentación dando un total de 40 minutos para la sustentación una vez terminado la primera etapa de la sustentación se prosigue con la etapa de preguntas por parte del jurado. Culminado la fase de preguntas se invita al público asistente y a los sustentantes abandonar el aula magna para la deliberación. Siendo el resultado de la deliberación Aprobado por unanimidad. culminado el acto. se firma al presente en señal de conformidad.


 Presidente
 Wilfredo Yupanqui

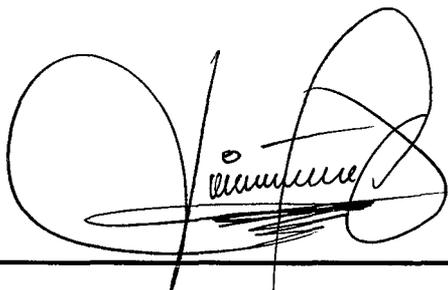

 SECRETARIO
 Abad Surichagui Mateo


 VOCAL
 Daniel Guespe


 Otanie Reginaldo


 Yauricasa

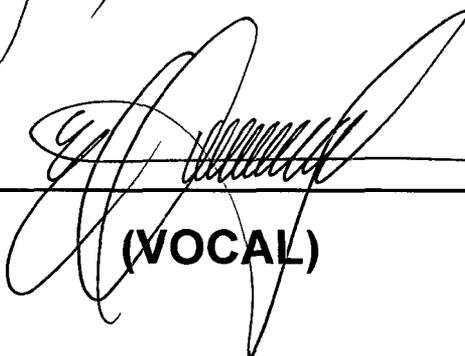
JURADOS:

A handwritten signature in black ink, featuring large, sweeping loops and a central vertical stroke. The signature is positioned above a horizontal line.

(PRESIDENTE)

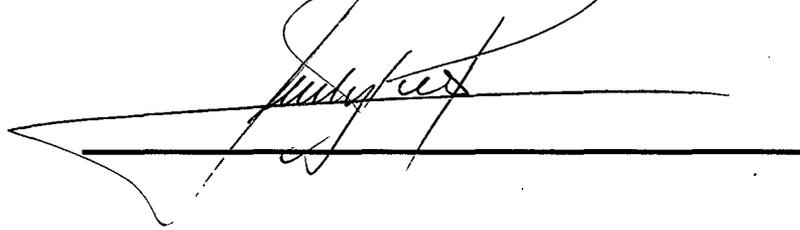
A handwritten signature in black ink, characterized by dense, overlapping loops and a central vertical stroke. The signature is positioned above a horizontal line.

(SECRETARIO)

A handwritten signature in black ink, with large, sweeping loops and a central vertical stroke. The signature is positioned above a horizontal line.

(VOCAL)

ASESOR:

A handwritten signature in cursive script is written over a solid horizontal line. The signature is partially obscured by the line and extends above it. The line starts from the left edge of the signature and extends to the right.

**A DIOS, A NUESTROS PADRES QUIENES NOS
DIERON VIDA, EDUCACION Y APOYO
INCONDICIONAL.**

AGRADECIMIENTO

A nuestra alma máter la Universidad Nacional de Huancavelica, así como a los docentes de la Escuela Académica Profesional de Administración, que en este andar por la vida influyeron con sus lecciones, experiencias, valores y conocimientos y nos formaron en personas de bien y nos prepararon para los retos que nos pone la vida y en bien de nuestra formación profesional.

Asimismo, a las personas que contribuyeron con sus experiencias y consejos en el desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación.

A la familia universitaria de la Facultad de Ciencias Empresariales por habernos brindado su apoyo moral y material en forma incondicional.

ÍNDICE

Pag.

PORTADA
 ÍNDICE
 RESUMEN
 INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 13
 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 20
 1.3. OBJETIVO: General y Específicos 20
 1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 21

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES..... 23
 2.1.1. A Nivel Internacional..... 23
 2.1.2. A Nivel Nacional 24
 2.1.3. A Nivel Local 25
 2.2. BASES TEÓRICAS 27
 2.2.1. Gestión del Potencial Humano 27
 2.2.1.1. Generalidades de la Función del Personal 29
 2.2.1.2. Evolución de la Gestión del Potencial Humano..... 35
 2.2.1.3. Tendencias Actuales de la Gestión del
 Potencial Humano..... 39
 2.2.1.4. Perspectivas de Desarrollo de la Gestión del
 Potencial Humano..... 46
 2.2.1.5. Gestión Participativa y Estratégica de los
 Talentos Humanos 49
 2.2.1.6. Empresa, Organización y Talentos Humanos 52
 2.2.1.7. Desarrollo de una Filosofía Propia de la
 Administración del Talento Humano 54

2.2.2. Calidad en el Servicio.....	58
2.2.2.1. Calidad.....	58
2.2.2.2. Calidad en el Servicio al Cliente.....	59
2.2.2.3. Calidad y Servicio al Cliente	61
2.2.2.4. Requisitos Fundamentales que Permiten el Éxito del Proceso de Mejoramiento de la calidad... 62	
2.2.2.5. Dimensiones de la Calidad	62
2.2.3. Servicio.....	64
2.2.3.1. Características de los Servicios	65
2.2.3.2. Actitud de Servicio	66
2.2.3.3. Satisfacción del Cliente.....	73
2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	77
2.3.1. Hipótesis General.....	77
2.3.2. Hipótesis Específicas	77
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	77
2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO.....	79
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	80

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO.....	81
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	81
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	82
3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	82
3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	83
3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO.....	83
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	84
3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	84
3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	85

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS 87

 4.1.1. Resultados de la Gestión del Potencial Humano 87

 4.1.2. Resultados de la Calidad de Servicio en la Cooperativa de Ahorro y
 Crédito de Huancavelica Ltda N° 582 96

 4.1.3. Estudio de la Relación de la Gestión del Potencial Humano y la Calidad de
 Servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda 98

 4.1.4. Prueba de la Significancia de Hipótesis General 101

 4.1.5. Prueba de Significancia de las Hipótesis Específicas 103

4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS 106

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo conocer la relación de la gestión del potencial humano y la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal para el año 2013. Es una investigación la cual responde a la modalidad de una investigación factible, desarrollado bajo los parámetros de tipo aplicada, para la recolección de la información se basó en la aplicación de un cuestionario, para conocer la gestión del potencial humano y su incidencia en la calidad del servicio con una escala de valoración de muy malo, malo, regular, bueno y muy bueno, dirigido a los trabajadores administrativos de esta institución. La población lo constituyeron 06 funcionarios y 25 administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito para el año 2013. La interpretación de los resultados se realizó mediante la distribución de frecuencias y porcentajes, aplicando un tratamiento estadístico inferencial, cuyo análisis arrojó como conclusión que si existe una relación de manera muy significativa entre la gestión del potencial humano y la calidad del servicio que se da en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, por lo que se hace necesario la implementación de planes y programas de capacitación y mejora dirigida a promover el potencial humano y la calidad del servicio en esta institución financiera.

En lo que refiere a los resultados se ha evidenciado que existe una relación significativa y positiva entre la gestión del potencial humano y la calidad de servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la Sede Principal en el año 2013. La intensidad de la relación hallada es del 92% que dentro del dominio probabilístico ha resultado significativo.

Los resultados obtenidos están acorde con los obtenidos por Luchini (2009), en el sentido que en las organizaciones deben ofrecer mejores servicios a sus usuarios para una administración eficiente y moderna.

Además, los resultados Arango (2010), son compatibles con los resultados obtenidos en la presente investigación por el hecho de que el nivel de satisfacción de los usuarios tiene una relación directa y significativa con los componentes de la organización

Palabras clave: Talento humano, calidad de servicio, gestión, clientes.

INTRODUCCIÓN

La mejor manera de alcanzar el éxito organizacional es hacerlo a través del talento de quienes la integran las organizaciones; tal es el caso que para su funcionamiento y desarrollo de las mismas dependen de los recursos humanos que las componen, pues son sus empleados los que estando motivados, comprometidos y trabajando de una forma coordinada que conseguirán los objetivos de la organización. Dentro del grupo si la organización cuenta con talentos dispuestos a evolucionar, la organización funcionará. Por el contrario, si no existen o cuidan tales talentos, se detendrá.

La experiencia demuestra que las personas desarrollan toda su capacidad cuando creen plenamente en lo que hacen, ya que aportan sus conocimientos o habilidades tanto para satisfacer su realización personal como los objetivos de la organización. Y está en manos de la gerencia potenciar el máximo posible esos dos aspectos, el desarrollo personal de sus empleados y la consecución de los objetivos de la entidad.

Para eso hay que saber gestionar el talento o talentos de una organización, siendo la comunicación uno de los pilares básicos de esa estrategia. Una comunicación fluida entre todas las áreas que componen la organización sirve para unificar en cada momento tanto los objetivos personales como los estratégicos de una entidad. Además, para que todos los componentes de la organización se puedan sentir identificados con los colores que representan, es necesario que conozcan la visión, la misión y los objetivos de la misma.

En los cambios de rumbo que toda organización atraviesa, en ocasiones ocurre que el cliente externo se entera antes que los propios empleados. Para evitarlo hay que considerar la visión de los recursos humanos como clientes de la organización (cliente interno). El espíritu de esta tendencia, en gestión del talento, es mantener satisfechos a los empleados para que se identifiquen con la organización, aumenten su productividad y logren la conquista de los clientes externos. El teórico de las organizaciones empresariales Elton Mayo, como resultado del experimento Hawthorne, ya exponía que los trabajadores necesitan algo más que división del trabajo o remuneración para tener un mejor rendimiento.

La búsqueda del equilibrio entre las necesidades de la organización, del cliente interno y del cliente externo es función de la gerencia y dependerá del tamaño de la entidad, si es pública o privada, de sus servicios o productos, amén de otras consideraciones, en cómo encontrarlo. No obstante, saber dar importancia a los recursos humanos va más allá de emplear herramientas que se aprenden en un curso de gestión del talento. Se trata de escuchar activamente a cada componente y comprobar cómo puede afectar una decisión de la Dirección, al desempeño de las funciones de cada puesto de trabajo, al clima organizacional o incluso a la motivación de los empleados.

Es por ello que, la gestión del talento humano debe cuidarse al máximo en las organizaciones de servicios como las instalaciones deportivas, ya que los clientes internos están en continuo contacto con el cliente externo y esta relación, puede afectar a la calidad del servicio. Para fomentar esta triple dependencia, se debe crear una relación de ganar-ganar, sin crear expectativas que no se puedan superar, pero sí afianzando la confianza de todos los clientes de la instalación (internos y externos). Si todos se sienten a gusto se obtendrán mejores y más beneficiosos resultados.

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Es por ello, que la investigación se orienta a demostrar que una gestión adecuada del talento de las personas, basada en la valoración individual y colectiva, a partir de la aplicación de estrategias motivacionales acordes a sus necesidades, será significativa en la mejorar la calidad del servicio, que se presta en Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda. N° 582 de la sede principal. Para ello la investigación se estructura de la siguiente manera:

Capítulo Primero. Planteamiento del problema, el análisis ha permitido diagnosticar, analizar y conocer la relación de la gestión del potencial humano en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda. N° 582 de la sede principal para el año 2013.

Capítulo Segundo. Comprende El marco teórico conceptual, consideramos que es la parte sustantiva de la investigación a través del cual se ha realizado los fundamentos teórico – científico del estudio, tratando de encontrar paradigmas que van a permitir explicar la relación de la gestión del potencial humano y la calidad de servicio de los de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda. N° 582 de la sede principal para el año 2013.

Capítulo Tercero. Comprende la metodología y técnicas de investigación, utilizados en el estudio: población y contexto en estudio, referido al ámbito de observación, consignando cifras cuantitativas de la población objeto de estudio. Técnicas para la recolección de datos, Se aplicó las estrategias de obtención de información de cada aspecto observado a través de las encuestas. Procesamiento informático y análisis de datos, la organización, clasificación, codificación y tabulación de la información permitió obtener datos importantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo Cuarto. Resultados obtenidos, el estudio induce a tener que evaluar y proponer acciones que conlleven a la mejora de acciones referente a la incidencia de la gestión del potencial humano en la calidad de servicio de los trabajadores administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda. N° 582 de la sede principal para el año 2013. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

LOS AUTORES.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la información y el talento humano son fundamentales en la competitividad de las organizaciones, es por ello que cada día se afianza más la idea de que el recurso humano es un factor determinante del éxito, teniendo en cuenta el aporte o no de sus conocimientos y habilidades para crear, se pueden eliminar las diferencias o limitaciones a las que se someten las empresas en el mundo actual. No existe una organización exitosa que no haya basado sus resultados en una adecuada provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de sus recursos humanos.

El hombre aprende según ciertas condiciones, no sólo a aceptar, sino también a buscar la responsabilidad; la evasión de responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis sobre la seguridad personal son generalmente consecuencia de la experiencia de cada uno y no características inherentes humanas. La función de Recursos Humanos, a lo largo de su desarrollo, ha logrado cumplir, de manera crecientemente satisfactoria, una función inicialmente novedosa que, venciendo incomprendiones y obstáculos, ha llegado a ser aceptada como una de las más

importantes de la empresa. Por ello, se ha convertido en uno de los factores clave para su crecimiento y su capacidad de adaptación a entornos cambiantes. Cuando se llega a una situación de triunfo y reconocimiento, lo fácil y más habitual es pretender instalarse en el éxito y continuar en la línea que ha conducido a él, con la esperanza de que el entorno mantendrá la misma continuidad. Así han caído o perdido su liderazgo muchas empresas que fueron referencias indiscutibles en uno u otro momento. En cambio, lo realmente inteligente y difícil al mismo tiempo es preguntarse cuáles son las debilidades que oculta o minimiza el éxito, cuáles los cambios que se "atisban" en el horizonte antes de que se hagan presentes y cuáles las grandes transformaciones internas que hay que llevar a cabo para poder mantenerse en el éxito.

Toda organización para alcanzar sus objetivos de manera eficaz se concentra con mayor énfasis en aquellos recursos que le son más problemáticos, difíciles y escasos en detrimento de la preocupación y atención dada a los recursos más fáciles y abundantes. Los recursos humanos hace algunos años constituían el ejemplo típico de recursos fáciles y abundantes. El horizonte del área de recursos humanos era limitado, de pura rutina o a prescripciones de orden legal laboral. Hoy los profesionales de recursos humanos, poco habituados a esta la nueva coyuntura y sin la preparación suficiente para enfrentar la situación, han tenido que desesperadamente improvisar los medios de suplir su organización de los *inputs* humanos necesarios. Al mismo tiempo han tenido que encontrar soluciones para poder desarrollar los recursos humanos disponibles adecuándolos a las tecnologías en desarrollo y encontrar condiciones para retenerlos en su organización. Además, se han tenido que crear y estimular cambios en la organización para adecuarla a la nueva conciencia adquirida, mediante la formación y desarrollo del personal por lo que una cosa ha realimentado la otra.

Dentro de los conceptos abordados acerca de los recursos humanos por diferentes autores, se manifiesta la coincidencia de que estos son el pilar fundamental en cualquier organización. Tener personas no constituye un objetivo de las organizaciones. Las personas son medios, recursos para que la organización alcance sus objetivos y aunque no son los únicos recursos, sí son los únicos recursos vivos capaces de procesar a otros recursos inertes.

Además, constituyen los recursos más complejos de que se dispone en una organización para su procesamiento. Algunos coinciden en que la optimización del recurso humano es en la actualidad "lo que manda" en las nuevas tendencias de administración de recursos. Es sabido que la obtención de resultados óptimos en el mercado dependen de una estructura adecuada; además los objetivos son posibles de lograr cuando la elección del personal y la dinámica que se da entre los participantes del proceso económico-administrativo, sea tan eficiente que se encamine hacia la consecución de la meta y la logre.

La frase repetida hasta la saciedad en muchas empresas, "*nuestros empleados son nuestro recurso más valorado*", de retórica se ha convertido en un cliché y a pesar de esta letanía, en la mayoría de las empresas todavía se muestra un rechazo frontal a invertir recursos, tiempo y creatividad en sus empleados. Esto significa que los ejecutivos de la administración de la producción, administración financiera, administración de mercadotecnia, incluso administración de recursos humanos, necesitan de las personas para poder procesar sus recursos básicos. Las personas pasan a constituir los únicos recursos que flotan en la organización en todos sus aspectos, áreas y niveles. Por lo tanto, administrar personas es una tarea existente en todas las áreas y niveles de la organización de recursos humanos. No es una tarea exclusiva del profesional de la administración de los recursos humanos, sino una responsabilidad existente en toda la organización.

El concepto *Administración del Potencial Humano* se desarrolla a medida que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científico-técnicos. La administración es la fuerza dinámica que convierte los recursos humanos y no humanos en organizaciones. Es un proceso que integra recursos no relacionados previamente en algo que es más importante que la suma de sus partes. Mientras que el proceso de la administración es coordinar las actividades de la gente en las organizaciones, su función general es facilitar el logro eficaz y eficiente de las metas organizacionales y las necesidades individuales de sus miembros; ya que está marcadamente influida por las suposiciones reinantes en las organizaciones respecto a la naturaleza humana.

Igualmente las organizaciones son diseñadas y administradas según las teorías que prevalecen, utilizando varios principios y presuposiciones que delinear las maneras según las cuales las organizaciones y sus recursos serán administrados.

La Administración de Potencial Humano es la disciplina que coordina armónicamente las aptitudes y experiencias de los individuos que laboran en una empresa para beneficios de ellos mismos, la propia empresa y la sociedad. Es una función administrativa que se ocupa del reclutamiento, colocación, adiestramiento y desarrollo de los integrantes de la organización. Posteriormente, como concepto relacionado con las funciones de recursos humanos surge la gestión del potencial humano, que todavía se pone de manifiesto en la práctica empresarial diaria en las organizaciones.

La Gestión del Potencial Humano se proyecta desde perspectivas más amplias que la denominada dirección de personal, e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo. Es decir, en la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a los objetivos estratégicos y de la administración del personal a la gestión activa de las personas. La gestión de recursos humanos es mucho más que analizar una plantilla, las nóminas o el fondo de tiempo.

Las raíces históricas de la gestión de recursos humanos se remontan al período 1924-1932, cuando se realizaron estudios en las factorías de la *Hawthorne* (Chicago U.S.A.) de la *Western Electric Company*, donde a partir de la habitual práctica industrial, la dirección colaboraba con los investigadores para analizar los efectos de diversas condiciones de trabajo sobre el comportamiento de los empleados. En las décadas siguientes, los estudios continuaron en varias empresas. Los sistemas de selección y formación desarrollados durante la Segunda Guerra Mundial fueron implantados tan pronto los investigadores del comportamiento volcaron su atención hacia la industria. El período que comenzó en los años 50 del pasado siglo, pudo ver gran cantidad de intentos de mejoras del trabajo; por ejemplo, enriquecimiento de las tareas, rediseño de los puestos de trabajo, sistemas socio-técnicos, dirección participativa, calidad de vida en el trabajo y el compromiso del personal, entre otros.

La gestión de recursos humanos es la disciplina que coordina armónicamente las aptitudes y experiencias de los individuos que laboran en una empresa, para beneficios de estos, de la propia empresa y de la sociedad. Los asuntos normalmente tratados en la gestión de recursos humanos se refiere a una multiplicidad enorme de campos de conocimientos, se habla de aplicación e interpretación de test psicológicos y entrevistas, de tecnología de aprendizaje individual y de cambio organizacional, de diseños de cargo y de la organización. La gestión de recursos humanos va adquiriendo cada vez en mayor medida una nueva dimensión en el campo de las técnicas de dirección. Algunos autores la definen como el conjunto de técnicas, procedimientos y actividades para garantizar la disponibilidad del potencial humano, su comportamiento activo, creativo, motivado, satisfecho y comprometido con la misión y estrategia de la organización. Al referirse. ¿a quién concierne la responsabilidad básica de la gestión de recursos humanos? Se señala que "*...en el nivel empresarial corresponde al ejecutivo máximo, pero, al nivel departamental la responsabilidad corresponde al ejecutivo de línea...*"

La Gestión del Potencial Humano es una función que se lleva a cabo en las organizaciones para el aprovechamiento efectivo del personal en el logro de los objetivos de la organización mediante la contratación, retención, despido, desarrollo y utilización apropiada de los recursos humanos. La *eficiencia* es vital para la gestión de recursos humanos, esta se refiere a la relación entre personas y productos o servicios. Si se obtiene más producto o se brinda más servicio con determinado número de personas, hay aumento en su eficiencia. Ahora bien, no basta con ser eficiente, sino que la administración debe lograr que se cumplan los objetivos, es decir, ser *eficaz*. La eficiencia tiene que ver con los medios y la eficacia con los fines y cuando se alcanzan las metas se dice que la gestión ha sido efectiva. La eficiencia y la eficacia están muy interrelacionadas, y es más fácil ser efectivo si uno pasa por alto la eficiencia.

La Gestión del Potencial Humano es el conjunto de políticas, planes, acciones y programas elaborados y ejecutados por la dirección de la empresa para lograr la optimización del recurso humano, mediante la aplicación de las diferentes técnicas, para la consecución de los fines empresariales.

Las organizaciones que han alcanzado este grado de desarrollo, sitúan la dirección de recursos humanos en el nivel máximo de jerarquía, donde participan en la definición de los objetivos, políticas y estrategias empresariales. Es tal la importancia asignada a la gestión del potencial humano que se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial. Muchos autores han definido la gestión de los recursos humanos como la actividad que se realiza en la empresa para obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal que la organización requiere para alcanzar sus objetivos, diseñar e implantar estructuras, así como, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que así, los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible y crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendente a su dedicación y trabajo.

Estas definiciones evidencian que la gestión de los recursos humanos proyecta perspectivas más amplias e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización. Es decir, en la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a la gestión activa de las personas. No obstante, para llevar a cabo una verdadera gestión, es preciso, que la dirección del potencial humano cambie su posición en el organigrama empresarial y pase a formar parte del nivel directivo más alto, participando en el diseño de los planes estratégicos de la empresa. Además, el director de recursos humanos no podrá seguir con un alcance estrecho.

En fin es la dirección general con la ayuda de los especialistas en gestión del potencial humano, quien deben crear las políticas y sistemas que permitan que, a todos los niveles de la organización, se gestionen los empleados de forma coherente con las necesidades de la empresa y de los propios trabajadores; facilitando con ello el desarrollo de la organización. Las tendencias que actualmente están surgiendo son la de integrar completamente a los expertos en dirección de los recursos humanos (directivos y especialistas) dentro del equipo de dirección de la empresa.

La función de desarrollo del potencial humano está siendo elevada al estatus del sistema clave, que requiere una planificación estratégica y una observación de amplio alcance para acompañar los cambios culturales y no una simple técnica de orientación programática. Los especialistas en recursos humanos están ampliando sus perspectivas, aprendiendo más acerca de los negocios y de los caminos por los cuales sus enfoques pueden contribuir al éxito de las empresas. A la inversa, los directores de línea están adquiriendo conocimientos más amplios sobre las técnicas del potencial humano y desempeñando papeles que antes habían delegado a la función del personal.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de Huancavelica, es una sociedad que nace con la iniciativa de ofrecer un servicio diferenciado en el mercado financiero. Hoy día para competir se requiere la participación e involucramiento del personal en los procesos creativos que agregan valor a la organización. En esta se aprecia una deficiencia en el sistema de integración y participación de los empleados en la toma de decisiones para buscar soluciones que ayuden a buscar un mejor desenvolvimiento de la institución.

El problema principal radica en que, para tomar o ser parte de cualquier proceso de desarrollo se hace necesaria la implicación activa del sujeto, de su compromiso, de su identificación con el contenido de la actividad y de las tareas propuestas, y por la falta de participación de los empleados para el desarrollo de la empresa, esto se hace difícil para que estos se identifiquen con la institución.

Esta problemática afecta a la organización y eso conlleva a un descuido por parte de la gerencia de Talentos Humanos, ya que cuando el personal que labora en la misma no se le da la participación que requiere, para que sus opiniones se tomen en cuenta, éstos no pueden colaborar, lo que provoca una falta de motivación por parte de ellos en sus actividades productivas y por ende sus implicancias en la calidad de los servicios que se ofrecen a nivel organizacional.

Por lo tanto, partiendo de esta visión, se puede concebir la participación como un prerequisite de un verdadero proceso de desarrollo, es un acto democrático que transcurre en el propio proceso de toma de decisiones e implica el compromiso activo y consciente de sus participantes, porque alienta a los trabajadores percibir a la organización como propia, así se desarrolla una mejor

comunicación en la organización y por tanto se vierte en un mayor desarrollo personal y humano. Por estas razones se analizó en qué consiste el sistema de participación de los empleados y los beneficios que se obtendrán a partir de este sobre la calidad en el servicio que se prestan en el sistema financiero.

A partir de aquí surge formular el problema de investigación:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cómo se relaciona la gestión del potencial humano y la calidad del servicio prestado por los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal para el año 2013?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es el efecto de la gestión del potencial humano en su dimensión Planificación en la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal en el año 2013?
- ¿Cuál es el efecto de la gestión del potencial humano en su dimensión Clasificación en la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal en el año 2013?
- ¿Cuál es el efecto de la gestión del potencial humano en su dimensión Capacitación en la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal en el año 2013?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer la relación de la gestión del potencial humano y la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal para el año 2013.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el efecto de la gestión del potencial humano en su dimensión Planificación en la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal en el año 2013.
- Describir el efecto de la gestión del potencial humano en su dimensión Clasificación en la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal en el año 2013.
- Describir el efecto de la gestión del potencial humano en su dimensión Capacitación en la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal en el año 2013.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La descentralización y la democratización de los procesos sociales son temas de creciente importancia en todo el mundo, lo que ha colocado en un primer plano las cuestiones relacionadas con el fortalecimiento de los enfoques participativo y estratégico en los procesos de la gestión de asuntos humanos en las diferentes esferas del quehacer cotidiano. Consecuentemente, sobre el mundo del trabajo, muchos autores señalan la imperiosa necesidad de incluir el enfoque participativo en los ámbitos de la gestión en general y, por lo tanto, lo supone particularmente, en la gestión de la formación.

La principal justificación para realizar esta investigación radica en la necesidad de plantear la falta de participación como estrategia en los Talentos Humanos en la búsqueda de la mejora continua sobre el servicio de calidad de parte de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Huancavelica. Además, porque en la realización de cualquier proyecto el gerente tiene una importancia vital ya que es él quien debe asumir la dirección de la organización, encargándose así de proveer de personal necesario, y de tomar las decisiones que ayuden a que la institución cumpla con los objetivos propuestos.

de

En lo que respecta al valor teórico, la justificación principal se refiere a la inquietud que surge por parte de los investigadores por profundizar los enfoques teóricos que tratan el problema de estudio, a partir de los cuales se espera encontrar nuevas explicaciones que permitan complementar el conocimiento previo.

En lo metodológico, se toma en cuenta el uso de metodologías y técnicas específicas que servirán de aporte para el estudio de problemas similares de investigación al planteado en este caso y a su aplicación en posteriores casos con otros investigadores.

En cuanto a la relevancia práctica la principal justificación para realizar este estudio se manifiesta en el interés de aportar sus conocimientos y experiencias dentro de esta investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines de la investigación, es necesario establecer la referencia de otras investigaciones relacionados a nuestro estudio, siendo éstas:

2.1.1. A Nivel Internacional:

- a. AMAYA CARREÑO, Flavia P. y CONTRERAS TAPIA, María E. (2008), en su investigación: ***“Clima y Satisfacción Laboral como Predictores de la Productividad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito”***; realizado en la Universidad Católica de Chile. En su investigación concluye que, en la actualidad existe gran consenso respecto a que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones, sin embargo, no existe claridad respecto a cómo se relacionan dichas variables con los indicadores de productividad de una organización, presentando importantes dificultades a la hora de definir cómo gestionar estas variables para promover el éxito de las organizaciones. En esta

investigación se realizó un estudio transversal, de tipo correlacional-causal, para identificar la relación existente entre las variables clima organizacional, satisfacción laboral y productividad en organizaciones privadas del rubro de las cooperativas de ahorro y crédito. Para evaluar la satisfacción laboral se empleó el cuestionario de satisfacción laboral JDI de Kendal, Smith y Hullin (1969); y el JIG de Iroson, Brannick, Smith, Gibson y Paul (1989), validados para una población chilena por Paredes y Castro (2006), mientras que para medir el clima organizacional se empleó el cuestionario OCQ de Litwin y Stringer, (1968) adaptado para una población nacional por Larraín (1976). Se evaluó un total de 92 sujetos obteniendo como principales resultados que existe un grado de asociación entre las variables: clima, satisfacción laboral y productividad; donde el clima organizacional resultó ser la única variable predictora de la productividad dentro de este contexto. Al analizar las distintas dimensiones que posee el clima organizacional, en base al cuestionario de Litwin y Stringer, se observa que identidad es una variable predictora de la productividad, aun cuando alcanza a explicar un bajo porcentaje de la variabilidad de los datos de productividad.

2.1.2. A Nivel Nacional:

- a. FRANCO GREY, Milagros J. (2008), en su investigación: ***“Relación entre los Factores del Clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en Docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura”***, se llega a la conclusiones de que los docentes del consorcio obtienen clima laboral media y nivel muy bueno de desempeño laboral. Existe una correlación significativa al 0.05 entre los factores de involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales del variable clima y las competencias de gestión de desempeño laboral. En cuanto a 4 grupos de edades de los docentes, encontramos diferencias en relación al clima laboral, así tenemos: los rango de 23 a 35 y de 36 a 48 años obtienen categoría media. Los de 49 a 61 y de 62 a 74 años poseen

categoría favorable. Existen diferencias en cuanto al nivel de desempeño laboral según rango de edades; así encontramos que las personas cuyas edades se ubican en los rangos de 23 a 35 y de 49 a 61 años obtienen nivel bueno; las personas de 36 a 48 años en el nivel bueno y los de 62 a 74 años nivel excelente. Los docentes del género masculino obtienen Clima Laboral Favorable; mientras que las del género femenino poseen Categoría Media. Existen diferencias en relación al tiempo de servicio tanto en la variable clima y desempeño laboral. Los docentes que se encuentran en el rango de 33 a 47 años de servicio; obtienen clima muy favorable y nivel excelente de desempeño. Mientras que las personas cuyo tiempo de servicio se encuentran entre los rangos de 2 a 17 y de 18 a 32 años obtienen categorías media y favorable de clima respectivamente; y nivel de desempeño muy bueno. No se encuentran diferencia alguna según su condición laboral de los docentes; en relación a ambas variables.

2.1.3. A Nivel Local:

- a. LUCHINI, J. QUISPE, H. (2009), en su investigación: ***“Reingeniería de Procesos en la Administración Local para mejorar la Calidad del Servicio Caso: Municipalidad Provincial de Pasco”***; concluye que, la decisión política de poner en marcha el proceso de transformación más profunda de la Administración del Municipio tomada por la gestión municipal, el cual permitirá afrontar nuevos desafíos a finales del presente año, transformándolo en un municipio moderno y eficiente y un ejemplo para otras ciudades de la región; con un esquema típico del proceso de modernización de la municipalidad, basado en la reingeniería de procesos, permitiendo desarrollar un sistema de información urbana para la toma de decisiones, soportado por tecnología GIS, Global Information Systems y una red de intranet municipal; una red provincial y redes locales de comunicaciones de voz y datos; una transformación de la cultura organizacional de los empleados municipales y mejorar el servicio al ciudadano con un trabajo de calidad y mejora continua, para medir la eficiencia de los

centros municipales de distrito. Así mismo, reingeniería en la gestión de los gobiernos locales permitirá optimizar la prestación de los servicios municipales en beneficio de los ciudadanos, racionalizando procesos, integrando las diferentes áreas funcionales a través de los Sistemas de Información Gerencial, estableciendo canales de comunicación directa con los vecinos.

- b. ARANGO, A. y CONDORI, J. (2010), en su tesis titulado ***"Factores Actitudinales y Motivacionales del Personal y su Incidencia en la Calidad del Servicio en la Municipalidad Distrital de Ascensión"***; concluye que: el nivel de satisfacción que tienen los usuarios después de recibir el servicio, asimismo se ha encontrado una relación directa y significativa entre las variables; logrando un nivel de correlación de la variable independiente sobre la dependiente, es decir mientras sea mejor los "factores actitudinales y motivacionales" se mejorara el servicio, encontrando de esta manera una relación entre ambas variables. En general, existen dos tipos de problemas que las autoridades y los directivos de la municipalidad distrital de Ascensión tienen que enfrentar con el personal que labora en su entidad: un desempeño deficiente en el trabajo, que resulta cuando un empleado no quiere o no puede desempeñarse con una actitud adecuada; y los problemas personales, que casi siempre interfieren en la colaboración entre empleados o afectan la motivación de algunos de ellos. Si se descubre que un empleado no trabaja tan efectiva o productivamente como se espera, hay que averiguar por qué y corregir la situación. Un desempeño pobre en un trabajo, puede ocurrir porque el empleado: a) No entiende bien las responsabilidades del cargo o cómo llevar a cabo las tareas asignadas, b) No está correctamente capacitado para asumir la responsabilidad de un cargo, y c) Tiene problemas personales o conflictos personales con sus colegas. Se aburre con el trabajo o necesita motivación.

- c. LUCERO, H. y ORDOÑEZ, G. (2010), en su tesis titulado, "**Gestión del Talento Humano y los Estímulos Organizacionales en Caritas Diocesana de Huancavelica**"; concluye que: al analizar los factores que condicionan la gestión del talento humano en Caritas Diocesana de Huancavelica, si existía una relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y los estímulos organizacionales, generada por el servicio que se ofrecía en esta institución. Así mismo se tuvo como propósito identificar la jerarquía y orden de prioridades de los estímulos en los trabajadores que se caracterizan por una alta formación académica (casi el 90% tenían estudios superiores a nivel universitario y no universitario). Para ello se formuló una encuesta *ad hoc* orientada por la teoría de los estímulos organizacionales de Maslow. Sin embargo, aunque en el personal coexistan trabajadores de segmentos socioeconómicos A, B, y C; no obstante, el problema de investigación continúa siendo, la necesidad de investigar el orden piramidal del sistema de estímulos en los trabajadores de la mencionado institución.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Gestión del Potencial Humano

Toda organización dispone de bienes, recursos materiales y económicos, y personas "trabajadores". Tales personas colaboran con la organización, facilitando el cumplimiento de sus propósitos. De modo que utilizar a las personas para que realicen óptimamente las funciones que desea la organización, sin que se sientan frustrados, ni marginados, mas por el contrario encuentren en la organización la oportunidad de su realización personal y profesional, se convierte en una función importante para cualquier organización. Ahora, en un escenario de mercado global y de permanente innovación tecnológica, cuando los recursos entre organizaciones se encuentran equiparados, la forma de cómo se administren a los "colaboradores" puede ser la única ventaja competitiva a la que apelen las organizaciones.

La gestión de las personas se convierte en un elemento estratégico de primera magnitud porque es el factor diferencial con la competencia.

Es posible utilizar máquinas, sistemas productivos y materiales idénticos; pero las personas no son idénticas, tampoco sus aportes. *"Por ello, disponer de un equipo capaz de hacer aportes superiores al de la competencia puede ser la ventaja diferencial que condicione el éxito o fracaso de la organización"*.

Ahora bien, ¿Que se entiende por administrar a los colaboradores?, mejor aún ¿Qué funciones o actividades abarca la Gestión del Potencial Humano? Para contestar a tales inquietudes veamos los siguientes conceptos:

- La Administración de Recursos Humanos, es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los trabajadores.
- La Administración del Potencial Humano, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño

Es una función administrativa que se encarga del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de la organización.¹

La administración del potencial humano, es un área interdisciplinaria, por cuanto incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral.

De modo que, gestionar a los colaboradores de una organización, significa prever la necesidad de personal en sus diversos niveles y calificaciones, desarrollar sus potencialidades, diseñar las estrategias para retener a los valiosos y propender su exclusión de aquellos que aportan mínimamente a la productividad empresarial.

¹ ALBIZU, Eneka y Aritza LOPEZ DE GUERRERO. *"La Gestión de los Recursos Humanos: Retos y Tendencias de una función en cambio"* EN Alta Dirección. Barcelona. Nº. 216. 2001.

Administrar los recursos humanos en estos tiempos se convierte en una función muy importante y a la vez difícil:

- **Importante**, por cuanto dentro de todos los recursos que dispone la organización, son los trabajadores quienes pueden aportar más y mejor con su rendimiento efectivo (eficacia + eficiencia) a la productividad organizacional.
- **Difícil**, por ser precisamente un recurso que piensa y razona, hace muy compleja su gestión. Las condiciones de trabajo, los niveles de compensación, la influencia de los variables socioeconómicos, entre otros generan conflictos laborales constantes, que los administradores tenemos el reto de enfrentarlos con inteligencia.

Cuando los ejecutivos realizan esta función, lo que están pretendiendo es encaminar los esfuerzos personales y colectivos de sus trabajadores al cumplimiento de los propósitos organizacionales.

Los problemas antes descritos plantean desafíos a la organización, que a nivel de los recursos humanos guarda una repercusión directa. Nuestra responsabilidad como miembros de nuestra sociedad abarca áreas tan vastas como proporcionar alimentos a los desprotegidos, retener la explosión demográfica, cuidar la ecología y el medio ambiente, generar más fuentes de trabajo, etc. De allí que el principal desafío de los gestores de recursos humanos, es lograr el mejoramiento de las organizaciones de la que formamos parte convirtiéndola en más productivas, para coadyuvar en la solución de los problemas antes descritos.

2.2.1.1 Generalidades de la Función de Personal

La función de dirección de recursos humanos forma parte de acuerdo con la teoría general de sistema, de un gran sistema que lo constituye la empresa en su relación con el entorno y las fuerzas que sobre él actúan. Siempre ha sido necesaria la aportación que los subsistemas que conforman esta dirección ha realizado. Aunque esta función ha existido siempre, no es hasta los años 80 que oímos hablar de un departamento de dirección de recursos humanos. Mientras esta función se realizaba de

forma esporádica revestía poca dificultad, y las consecuencias de llevarla a cabo de manera incorrecta eran escasas o de importancia irrelevante, no había necesidad de que las empresas tuvieran este departamento. La dirección de personal ha experimentado numerosas transformaciones, que evidentemente, van desde la expresión Administración de personal hasta la moderna Gestión del Talento Humano. De esta manera la importancia de la dirección de los recursos humanos fluye y refluye en respuesta a los cambios y desafíos que enfrentan las organizaciones. Hoy en día, los profesionales de este campo enfrentan muchos problemas, reclutan nuevos empleados, formulan normas para seleccionarlos y diseñan programas de formación, de salarios, comunicación y jubilación.

Varias fueron las causas que motivaron la aparición del departamento de recursos humanos, las que pueden resumirse:

- El crecimiento en tamaño de las empresas y, por tanto, de su complejidad a medida que la empresa crece en tamaño. La política de "hombre orquesta" ya no sirve. Surge la necesidad de ir delegando actividades, de forma tal, que la dirección pueda centrarse en su tarea principal.
- La creciente normativización del trabajo.
- La acción sindical. En cuanto se constituyeron y adquirieron el poder de ejercer su acción, se hizo evidente la necesidad de contar con especialistas en la negociación de convenios laborales.
- La humanización del trabajo. La tendencia humanizada del trabajo provino de varias fuentes.
- La creciente tecnificación de procesos de producción. El cambio tecnológico es un imperativo para mantener la competitividad.
- La creciente tecnificación de los puestos de trabajo ha conllevado a que los procesos de selección, de formación y

de evaluación de los empleados se hayan convertido en centros importantes dentro de los departamentos de personal.

- La retribución es mucho más que la organización de un sistema burocrático para pagarle a los obreros. En el presente, la empresa, consciente de que los recursos humanos son el activo más importante de toda organización, tiene que dirigir sus esfuerzos también al hecho de conseguir, implantar y mantener un sistema retributivo que cumpla el triple imperativo de ser internamente equitativo, externamente equitativo y motivador. Esto, hoy en día, implica una decisión estratégica que tiene que tomar en cuenta, no solo los aspectos financieros, sino también psicológicos y legales, que solo un departamento especializado en recursos humanos puede llevar a cabo.

Muchos son los elementos que demuestran que el recurso humano está por encima de los demás recursos y bien pueden decidir el éxito o el fracaso de una organización. Todas las empresas tienen acceso a recursos financieros y otros, pero las determinaciones sobre la adquisición y utilización de esos recursos son tomadas por personas.

Como consecuencia de esta, la capacidad de los individuos a la hora de tomar decisiones, afecta la eficacia y la efectividad de la empresa, por lo que la organización puede operar con total eficiencia solamente cuando tiene el personal necesario para convertir los insumos en productos de alta calidad.

La competitividad de una empresa estará dada en gran medida, por contar con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno. El problema de personal es complejo y se considera el recurso crítico dentro de una empresa.

Coincidimos con el criterio de que existen factores concretos que demandan una perspectiva más amplia, comprensiva global y estratégica en la gestión de recursos humanos en las organizaciones, Beer, et al, (1985); Aedipe, (1992); Cuesta, (1997) en los que se encuentran:

1. La competitividad creciente a escala internacional, que crea la necesidad de conseguir mejoras importantes en la productividad del trabajo.
2. El compromiso creciente de los gobiernos en la práctica de los recursos humanos, tales como seguridad en el empleo, está siendo motivo de que las empresas examinen de nuevo sus políticas y prácticas en materia de recursos humanos y que desarrollen otras.
3. El cada vez más alto nivel educacional de la fuerza laboral, hace que las empresas examinen su supuesto acerca de la capacidad de contribución de los empleados y, por tanto, del grado de responsabilidad que se le puede dar.
4. Los valores de la fuerza laboral, que conllevan a involucrar y comprometer a los empleados y a su vez, crear los mecanismos que den voz a los mismos.
5. La creciente preocupación por obtener una mayor satisfacción tanto en el ámbito profesional como en la vida privada, lo que está obligando a las empresas a examinar de nuevo los supuestos tradicionales respecto al desarrollo de las carreras profesionales dentro de la empresa, a proporcionar más posibilidades y alternativas a esta y tomar en consideración las necesidades creadas por los estilos de vida de los empleados.
6. Los cambios en la demografía de la fuerza laboral, especialmente la incorporación de la mujer al trabajo, hace que la empresa examine de nuevo todas sus políticas en materias de recursos humanos.

De los factores anteriores se derivan tres cuestiones fundamentales como elementos de la práctica de recursos humanos:

- a) En primer lugar, a la persona. La persona es recurso de producción, pero también con capacidad de interpretar, decidir y buscar su propia satisfacción.
- b) A las condiciones estructurales de trabajo y compensación. La contribución que la persona tiene que ejecutar y la recompensa de su trabajo. La función de personal es una función estratégica y su misión es situar personas competentes y motivadas en el tiempo y lugar necesarios.
- c) A los mismos sistemas de gestión de personal. La gestión de personal se realiza según sistemas que para su funcionamiento eficaz, tienen que estar sometidos a prácticas y criterios de control de sus técnicas.

Principal Desafío de las Organizaciones



Fuente: Tomada del modelo de estudio de los autores Werther y Davis, (1992).

La respuesta de la administración de recursos humanos será por tanto el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable, mediante objetivos y acciones en las manos de esta dirección.

Para lograr esta respuesta acorde con los objetivos, sociales, corporativos, funcionales y personales de la función de recursos humanos, se necesita un director de dicha actividad que sea competitivo, capaz de aplicar enfoques sistémicos, multidisciplinarios y participativos, que asuma previamente y como punto de partida a la dirección estratégica, coherente con la filosofía empresarial y las políticas de gestión de recursos humanos, considerando las características del entorno. Un director con enfoque participativo, con nuevos valores culturales y sociales.

Esta persona no puede ser un teórico, deberá tener una visión objetiva y de conjunto de lo que es la realidad empresarial. Deberá tener un sentido de la anticipación, que le permita interpretar las tendencias y ser capaz de prever el punto hacia el que se encamina. Será una persona imaginativa y capaz de idear soluciones nuevas a problemas viejos, en un entorno inestable, caracterizado por el cambio acelerado. Deberá poseer dominio del diagnóstico, pronóstico y tratamiento de situaciones problemáticas en relación con los recursos humanos de la empresa, así como en la toma de decisiones en situaciones de riesgo e incertidumbre.

Será una persona ilusionada y capaz de generar ilusión en los demás, con dotes de comunicación y persuasión; buen vendedor de ideas. Debe procurar que sus subordinados no pierdan la confianza en él, por haber tenido actuaciones poco éticas, porque entonces todos los esfuerzos serán en vano, es decir, será una persona poseedora de recursos conceptuales.

2.2.1.2 Evolución de la Gestión del Potencial Humano

El hecho de que las organizaciones sean consideradas como sistemas sociales y se identifique en ellas un subsistema psicosocial formado por el conjunto de personas que la componen, ha obligado a las mismas a implementar en el tiempo, formas novedosas de dirigir a tales personas. Así, la Gestión del Potencial Humano, como función especializada de las organizaciones ha pasado por diferentes etapas a saber. Al respecto, no existe un criterio uniforme entre los académicos de cuáles son esas etapas; mientras que para González Fernández son cuatro los periodos: Inicio, desarrollo, cambio y estratégico; para Chiavenato, la gestión de las personas se subdivide en tres: Era de la industrialización clásica, Era de la industrialización neoclásica y Era de la información. En tanto que, para Borrás la evolución de la función de personal, se aprecia claramente en cuatro etapas: administrativa (50-59), relaciones humanas (60-70), relaciones laborales (77- 85) y recursos humanos.

Creemos que en nuestro medio, la administración de los "colaboradores" dentro de las organizaciones ha experimentado las siguientes fases:

- **Fase Administrativa:** Que responde a una orientación organizativa exclusivamente productivista, con una abundante mano de obra, donde los problemas de esta actividad organizativa, reclaman una atención prioritaria. Así, la gestión de los trabajadores se orienta hacia el control y el estímulo de los rendimientos, donde los ejes sobre los cuales se apoyan vienen a ser las fórmulas salariales sobre la base de los rendimientos y las acciones disciplinarias. En esta fase, los responsables de la gestión de los recursos humanos, concentran sus esfuerzos en las funciones de contratación, despido, estudio de fórmulas salariales ligadas directamente al rendimiento y el análisis de puestos.

Todo ello hace que la función sea meramente administrativa, centrándose en la observancia de las directivas y reglamentos imperantes en la organización. Dos son los rasgos característicos de esta etapa: 1º) La consideración del trabajador como un costo que se debe minimizar o un factor de producción, al igual que las materias primas, maquinarias o el capital, más que un capital que genera valor; y 2º) La adopción de una orientación eminentemente reactiva. Este es el nivel en el que se sitúan las actividades propias de la Administración de Personal.

- **Fase de Gestión:** Se empieza a considerar las necesidades de tipo social y psicológico de las personas, buscando la adaptación del "colaborador" a la organización. Se adquiere la conciencia de que los comportamientos no responden a formas racionales, más por el contrario están condicionados por sentimientos colectivos y por los grupos a los cuales pertenece el trabajador. La relación contractual se extiende no solo a los aspectos retributivos, sino también a factores de tipo psicológico. Sigue prevaleciendo, no obstante la consideración del trabajador como un costo que se debe minimizar, con la diferencia que en esta oportunidad las actividades de personal adquieren proactividad. Propio de la gestión y desarrollo de recursos humanos.
- **Fase de Desarrollo:** Dicha fase se caracteriza por los siguientes hechos: i) La búsqueda de una conciliación entre las necesidades económicas de la empresa y las necesidades de los trabajadores, ii) La consideración de las personas como un elemento determinante del desarrollo organizacional y iii) Establecimiento de políticas de motivación y eficiencia de personal, dependiendo esencialmente de la manera en que es empleado el

trabajador, de su organización y funcionamiento. Las acciones que se emprenden no solo son eminentemente proactivas, sino que el trabajador es considerado como un activo que se debe optimizar.

- **Fase Estratégica:** Corresponde a la definición y articulación de las políticas de personal en correspondencia con los objetivos generales de la organización, así como la participación en la determinación de los mismos con la Alta Dirección. Los rasgos que caracterizan la etapa estratégica de la gestión del Potencial Humano, son:
 - i) Orientación proactiva en la gestión y concepción del colaborador por optimizar.
 - ii) Permanente evaluación del desempeño laboral, a partir de sus competencias personales. *Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados, puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido; al llegar el momento de la evaluación de desempeño, no pueden presentarse grandes sorpresas.*
 - iii) Establecimiento de políticas de desarrollo personal y profesional del trabajador, y
 - iv) Concepción del talento humano como un factor determinante, en la mejora de la posición competitiva de la organización.

Pero no solo ha evolucionado la gestión propiamente dicha, sino fundamentalmente el concepto mismo que se tiene del trabajador. La nueva conceptualización del valor de las personas para la organización arranca de los planteamientos efectuados por las diferentes escuelas que estudian la gestión de los trabajadores con base en las ciencias del comportamiento.

En esta nueva conceptualización se abandona la idea de que la persona en sí misma es un recurso, es decir, un elemento que provee de fuerza de trabajo a la organización tal y como se concebía desde los tiempos Taylor y Fayol, precursores clásicos de la administración, para pasar a la consideración de la persona como un elemento activo que posee recursos, vale decir, posee conocimientos, habilidades y actitudes, con los cuales genera valor y riqueza para la organización. Tales recursos fuentes de ventaja competitiva de la organización, deben ser gestionados y potenciados convenientemente en orden a lograr su movilización en torno a los objetivos generales y estrategias, al tiempo que se procura lograr el desarrollo de la persona y la satisfacción de sus necesidades.

Como vemos, el departamento o área de personal, de cumplir una función aplicadora de los mandatos y consignas fijadas por la alta dirección, pasa a tener una función que participa –cuando menos es consultada- en la elaboración de tales directivas, previa a la aplicación por estar directamente entroncada con los problemas de personal, que repercutirán en las demás áreas de trabajo. De modo que con el transcurso de los años y en la medida que aumenta el tamaño organizacional, el departamento encargado de la función de personal está pasando de la indiferenciación a la explicitación y de la subordinación a la ubicación en el primer nivel de la estructura organizacional.

De la misma forma, por estar relegado en un segundo plano en la estructura organizacional, de encontrar con frecuencia desempeñando tal función a profesionales con bajo nivel de calificación, ahora pasamos a exigir de los responsables de dicha función, mayores niveles de profesionalidad y competitividad, con conocimientos y experiencias tanto de las técnicas de gestión del potencial humano, como de la gestión de la organización propiamente dicha.

2.2.1.3 Tendencias Actuales de la Gestión del Potencial Humano

Es necesario enfatizar en que el taylorismo y su **Scientific Management** (1911) con su intrínseca parcelación y excesiva especialización, hoy es obsoleto en el trato de los recursos humanos; que el taylorismo amparado por la división del trabajo en tareas básicas y sencillas propugnadas por Adam Smith desde su obra **La riqueza de las naciones** (1776) quedó atrás. Se insiste en que las parcelas funcionales que son los departamentos de personal, calidad, protección e higiene, organización del trabajo y los salarios, etc., son fósiles de organigramas para las empresas de punta o éxito, y que hacia procesos integrales se va logrando polivalencia o multihabilidades o multicompetencias en los empleados y en las estructuras organizativas o equipos de trabajo donde se incorporan, con sinergia o enfoque sistémico atendiendo a las disímiles interacciones con el entorno.

En su objeto y alcance actual la GPH es nueva, habiendo superado a la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. La GPH pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo. En la nueva GPH no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, cuando lo posibilitan las condiciones socioeconómicas, como inversión de su capital humano realizado por la persona. En su evolución, esta gestión de personas ha comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial humano o capital humano.

La administración de personal, se ha realizado desde los tiempos inmemoriales en que las personas necesitaron trabajar en grupos, pasando por la manufactura y el sistema fabril, hasta algo más de la segunda mitad del siglo XX, cuando ya no se considera un

costo al factor humano, rebasando el alcance u objeto de esa Administración, relativa básicamente a nóminas, seguridad social, administración de altas y bajas y relaciones con el sindicato. Ahora, la GPH asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica del potencial humano y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoria, etc.

Es tal la importancia que hoy se le está otorgando a la GPH, que se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial. Así lo reafirma la experiencia de empresas de punta de Alemania y Japón (Thurow, 1992), donde el segundo hombre del gerente general es el gerente de RH, y no se arriba a ese primer cargo directivo si antes la persona no ha vivenciado la gerencia de recursos humanos. Considerarlo en ese lugar, sin dudas, comporta un profesional altamente competente, del cual distan no pocos de los actuales directivos de RH en muchas empresas.

Distancia que hacen mayor los directores generales que no andan a tono con el cambio implicado por las nuevas concepciones, o que conociendo sobre las mismas no superan el plano cognitivo yendo al conductual, es decir, a la aplicación o ejecución de esas nuevas concepciones que son vitales para la sobrevivencia empresarial en términos de la competencia a que obliga el mundo actual.

La responsabilidad y ejecución de la GPH es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea. Asumir el criterio de garantizar la participación de todos en la GPH y comprender que la responsabilidad principal corresponde

a la Alta Dirección y mandos de línea, posee un sentido práctico ineludible. Ello debe ser una constante en la mente de los directivos. No son pocos los estudiosos que objetan la expresión "recursos humanos" al referirse a las personas, mediante la cual se les identifica de manera hiperbolizada o absoluta con el aspecto económico, considerándolas como medios y no fin en sí mismas; y más aún se objeta cuando haciendo más enfático lo económico con su manifestación en dinero, se desconoce o relega la individualidad y su esencia humana.

Se debe advertir que la argumentación anterior puede parecer de un carácter meramente teórico; sin embargo, es en esencia eminentemente práctica. Tratar a las personas empleadas en las organizaciones laborales como recursos humanos en su acepción tradicional, es hacer prevalecer el enfoque tayloriano clásico, desconociendo la importancia de la psicología de los empleados y sus relaciones humanas y grupos. Es, además, concebirlas como medio y no como fin en sí mismas.

Conceptualmente el taylorismo con su enfoque administrativo es superado por la actual y nueva GPH Aedipe, (1992); Ulrich et al.,(1997); Beer, (1998); Reinoso, (2004), cuyos rasgos más relevantes se expresan en las nuevas estructuras organizativas antipiramidales o aplanadas, antitaylorianas o antiparceladas o integrales; en nuevos sistemas de dirección caracterizados por la proyección estratégica, la descentralización, el consenso, el liderazgo y el enriquecimiento del trabajo (tanto horizontal como vertical) o multihabilidad o polivalencia (multicompetencias); la consideración de los recursos humanos como una inversión y no un costo; la proactividad o accionar anticipado y previsor contraria a la reactividad o accionar en el momento o después de las demandas o requerimientos; la calidad total en el servicio al cliente tanto interno como externo considerado la mayor prioridad; y el trabajo en equipos en torno a procesos conduciendo lo más

rápida y directamente los valores añadidos a los clientes. Entre las características de la situación de cambio que implica la nueva GPH, los nuevos valores culturales tienen un peso muy significativo.

En nuestro país, la cultura de identidad nacional y humanismo consolidada, tiene especial repercusión competitiva. A pesar de las escaseces y quizás precisamente por ellas, determinadas por el bloqueo norteamericano, la ley primera de nuestra república propugnada por el aplastamiento o soslayamiento del valor significado por la autoestima nacional: la violación de la soberanía nacional tiene el sello de la bancarrota cualquiera sea la semántica que se use. José Martí, citada por Cuesta, (1976) nos conduce a rehacernos en búsqueda constante de una rentabilidad digna. Nada es más antieconómico que

En esa GPH, la necesidad de individualizar las condiciones de trabajo, es derivación fundamental del factor condicionante significado por los nuevos valores culturales surgidos. Como plantea Cuesta (2007), el igualitarismo como pretendido criterio de justicia laboral es absurdo porque es profundamente injusto, el principio de distribución individual *"de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo"* ha de prevalecer; los horarios laborales hay que ajustarlos a las condiciones individuales, o lo que es igual, flexibilizarlos; el trabajo en casa tiene que incrementarse, con independencia incluso de sus evidentes ventajas en la reducción de costos; el respeto a la integridad física y a la dignidad personal debe prevalecer inexorablemente; las expectativas y aspiraciones de las personas, tienen que considerarse indefectiblemente al modificar las condiciones de trabajo; las motivaciones de autorrealización o logro deberán ser reforzadas o desarrolladas, con énfasis mediante las transformaciones de esas condiciones de trabajo; y esas condiciones de trabajo individualizadas tienen que preservar

el medio ambiente o el sistema ecológico. Las NTIC (nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones) han impactado con fuerza a la GPH, potenciándose la gestión de la información y llegando a acuñar la gestión del conocimiento en la década del 90 del pasado siglo XX, a partir del tratamiento de los intangibles y la consideración del capital intelectual Davenport, (1998); Gates, (1999); Edvinsson y Malone, (1999); Norton, (2001); Martínez et al., (2004). Las NTIC agilizan las interacciones, posibilitan el tratamiento automatizado de todos los datos y sus relaciones y catalizan las inferencias sobre las personas, promueven la eficiencia de la formación y configuran el teletrabajo llamado a intensificarse. Es necesario a nivel empresarial y de nación mantener el índice de crecimiento económico, pero sin perder la perspectiva de que el fin deberá ser el desarrollo humano; y la única manera de hacer sostenible el crecimiento económico es haciéndolo aparejado al desarrollo humano.

Sigue siendo mucha verdad que el mundo continúa polarizándose cada vez más en ricos y pobres. En su informe sobre "Desarrollo humano" de 1996 (PNUD, 1996), el grupo de expertos del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que participó en su elaboración, concluyó que de continuar las tendencias actuales, las disparidades económicas entre países industrializados y en desarrollo ya no serían sólo inequitativas, sino inhumanas.

Apuntaron que era imprescindible hacer inversiones que aumenten la capacitación de la gente y en especial de las mujeres, y a su vez garanticen la satisfacción de necesidades básicas sociales de las personas.

En aquel informe de 1996 se llegó a la conclusión de que, a medida que el mundo se adentrara en el siglo XXI, en general se necesitaría más (y no menos) crecimiento económico. Se

precisaba que debería prestarse más atención a la estructura y la calidad de ese crecimiento para velar porque estuviera orientado al apoyo del desarrollo humano, la reducción de la pobreza, la protección del medio ambiente y la garantía de la sustentabilidad. Expresaron, en suma: el desarrollo que perpetúe las desigualdades actuales no es sostenible ni vale la pena sostenerlo.

Apenas diez años después, esa brecha es mayor PNUD, (2004): *"En 46 naciones el ciudadano común es más pobre hoy que hace una década"*. El mundo está cada vez más polarizado, y la distancia que separa a los pobres de los ricos se está agravando cada vez más. Se concluye que, en las estrategias sobre GRH de países en vía de desarrollo, es imprescindible tener muy presente la consideración siguiente expresada en el referido informe del PNUD de (1996): *"En el siglo XXI, el rápido adelanto de la tecnología y las comunicaciones abrirá la posibilidad de "saltar" varios decenios, pero sólo si los países pobres logran dominar los nuevos conocimientos y competir"*

Después de los años transcurridos, peor es la situación mundial, y en la estrategia que en aquel entonces sugería el PNUD, mayor relevancia para ese *"salto"* tendrán los nuevos conocimientos para competir. Mayor relevancia, definitivamente, tendrán el nivel de preparación o de competencias logradas y su gestión.

La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de su potencial humano. En consecuencia, y definitivamente, la GPH estratégica que se argumenta deberá encaminar su mensaje esencial a reforzar tal

ventaja. Los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GPH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el siglo XXI, inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GPH.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GPH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GPH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La GPH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GPH demanda concebirla con carácter técnico-científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- El soporte informático de la GPH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GPH.
- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GPH.

2.2.1.4 Perspectivas de Desarrollo de la Gestión del Potencial Humano

Como corolario de los cambios que se vienen produciendo en la gestión del potencial humano, se presentan las siguientes tendencias y orientaciones de esta función a nivel de toda la organización:

- **Creciente participación del Ámbito de la Gestión del Potencial Humano, en la Dirección Estratégica de la Organización:** Como producto de los cambios que se producen en el entorno, y en consecuencia del crecimiento del valor percibido, como elemento facilitador de la realización de las estrategias, la gestión del potencial humano, está cada vez más entroncada con la dirección estratégica de la organización, al incorporarse cada vez más ejecutivos de esta especialidad a la conducción organizacional. Este hecho debemos comprender en su justa medida. Si bien se ha incrementado sensiblemente su nivel de influencia en la dirección estratégica durante la última década, la gestión del potencial humano todavía adolece de problemas de diferente índole que provocan la no integración plena en los procesos de dirección. Entre estos podemos señalar la inercia organizacional, el bajo status de la función, la falta de confianza del resto de los directivos, etc.
- **Desde la Especialización a la Formación Generalista:** Sospecho que progresivamente se está pasando de la especialización a la formación generalista en el ejercicio de la profesión del gestor del potencial humano. La participación en la dirección empresarial como socio estratégico supone, para el directivo de recursos humanos, la necesidad de dominar el método y el lenguaje estratégico, la necesidad de conocer las principales variables y claves de la gestión de las demás áreas funcionales y la necesidad de disponer de la capacidad

de integrar y desarrollar las diferentes políticas y actuaciones de la función del potencial humano en relación con las decisiones estratégicas. Por tanto la Gestión del Potencial Humano, debe de ampliar su espectro de actuación tradicionalmente circunscrito a la actividad funcional, dando lugar a la búsqueda de profesionales que desde una visión netamente generalista, sean capaces de aplicar los dominios técnicos específicos de la gestión del potencial humano. Ello requiere gestores de recursos humanos que no solo dirijan impecablemente los servicios de la dirección de personal y manejen bien el desarrollo del personal, sino que también conozcan las competencias centrales de la empresa, los valores claves, el entorno competitivo y las demandas de los clientes. A esta situación debemos añadir, que se está produciendo un aplanamiento de las estructuras empresariales que generan la ampliación de los contenidos de los puestos y la reducción de las posibilidades de promoción. Al alargamiento de la carrera profesional se le une el desarrollo horizontal o la rotación por las diferentes funciones empresariales tendiente al conocimiento de la empresa en su conjunto y a la polivalencia de los trabajadores. En este orden de ideas, algunos académicos sostienen de que las carreras se desarrollen en adelante a través de la participación en diferentes proyectos que ofrezcan al individuo un portafolio de experiencias. De ser así el desarrollo del personal se basaría en movimientos horizontales y rotaciones en vez de la tradicional progresión a través de puestos de trabajo intrafuncionales, reforzándose de esta manera la idea de la formación generalista y la interdisciplinariedad de los ejecutivos de la gestión del potencial humano.

- **Descentralización de la Gestión del Potencial Humano:** La creación de un departamento específico que se encargue de aquellas cuestiones relacionadas con la función de personal que las unidades de línea no podían atender suficientemente marcó el inicio de la pérdida de competencias de la gestión del potencial humano. El traspaso de tales competencias ha hecho que los departamentos/ áreas encargadas de esta función hayan visto mermado su quehacer y margen de maniobra, quedando sus competencias limitadas básicamente a la transmisión de instrucciones, coordinación y especialmente control de los trabajadores bajo su mando. Ello implica que se está avanzando en sentido inverso, vale decir descentralizando la función de personal, asignándose las siguientes actividades relativas a la gestión del personal a los órganos de línea o áreas de trabajo: i) Reclutamiento, selección, socialización e integración de los nuevos trabajadores, ii) Mantenimiento y control del trabajador, iii) Identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo del trabajador, iv) Valoración del puesto y evaluación del desempeño, v) Administración de sueldos y salarios, vi) Legislación laboral y vii) Motivación y promoción del trabajador. Desde esta perspectiva, el departamento de personal se está convirtiendo en un órgano asesor, encargándose de dotar con las herramientas y técnicas a las demás áreas en los temas relacionados a la conducción del personal. Por otro lado, junto con esta tendencia interna, esta función importante, viene experimentando a la par una descentralización externa, donde el departamento de personal de ser un proveedor de servicios internos se viene convirtiendo en un gestor de servicios externos. Las razones de dicha externalización, entre otros son los siguientes: a) Conseguir a un bajo costo los servicios que internamente se

venían prestando, b) Crear las condiciones necesarias para que aflore con plenitud el rol estratégico de la Gestión del Potencial humano, c) Flexibilizar la organización, d) Poder acceder a competencias de las que carece la organización y agilizar la burocracia que tradicionalmente ha dominado en la actividad de este departamento, entre otros.

- **Gestión del Cambio:** La puesta en práctica del nuevo rol estratégico de la función de personal precisa necesariamente la realización de cambios en el comportamiento organizacional. Ello implica que las competencias claves de una organización ya no radican en aspectos técnicos, sino fundamentalmente en las competencias culturales a saber: capacidad de operar flexiblemente, capacidad de aprendizaje, capacidad de innovación, capacidad de innovación, capacidad de desarrollar y adaptar nuevas tecnologías, capacidad de adecuación de nuevas tecnologías, capacidad de adecuación a las nuevas necesidades y exigencias de los clientes y consumidores, capacidad de mejorar el servicio interno y externo. A medida que se desarrolla la organización, la gestión estratégica de las competencias del potencial humano y de las capacidades organizacionales tienen mayores implicaciones en la supervivencia de las organizaciones.

2.2.1.5 Gestión Participativa y Estratégica de los Talentos Humanos

La Revista La Tarea de la sección 47 del SNTE, nos dice que la gestión es un concepto que asume la participación y responsabilidad de los agentes que confluyen en el ámbito organizacional, con la intención de orientar la organización. Los procesos de gestión y organización, se integran en la creación de estructuras organizativas que posibilitan la incorporación de los participantes en la toma de decisiones del centro laboral.

Según ésta revista la existencia de vías para posibilitar la participación en la gestión de la institución y el trabajo participativo como criterio de calidad, sólo son posibles mediante estructuras adecuadas que requieren, sin lugar a dudas, la constitución de equipos de gestión o unidades de trabajo. Un modelo organizativo debe considerar la participación de todos sus integrantes en la planificación institucional y es un factor elemental para involucrarlos en la asunción de objetivos y en las estrategias operativas derivadas de ellos.

La gestión es una clave fundamental para reconocer la aplicación entre las dimensiones administrativas e interpretar los procesos de cambio y transformación de la organización como tal. Participación es una palabra muy utilizada en la actualidad, tiene diferentes significados en diferentes contextos. En adiestramiento, los individuos se benefician de la participación en la actividad en la que se adiestran, aprenden de la experimentación. En el trabajo comunitario, participación significa que toda la comunidad, incluidos los habitualmente reservados, participan en decisiones que afectan al futuro de la comunidad.

Gestión participativa significa que el personal, no sólo los dirigentes designados, aportan e influyen sobre las decisiones que afectan a la organización. No es lo mismo que gestión comunal o cooperativa, en las que cada miembro del personal tiene el mismo peso en el proceso de toma de decisiones. En la gestión participativa, los dirigentes (o dirigente) designados todavía tienen (o tiene) la responsabilidad final de tomar decisiones y responder por ellas, pero los miembros del personal a los que afectan estas decisiones proporcionan activamente observaciones, análisis, sugerencias y recomendaciones en el proceso ejecutivo de la toma de estas decisiones.

Estas orientaciones pueden usarse en su conjunto si está poniendo en marcha una nueva organización, pueden convertirse en una decisión trascendental para una organización en funcionamiento, o pueden introducirse poco a poco en una organización inclinada al monopolio en la toma de decisiones, donde sólo tienen este poder los altos ejecutivos. La gestión participativa puede mejorar la eficacia y la capacidad de una organización. Forma parte de los dieciséis elementos de capacidad organizativa, Contribuye al buen liderazgo por medio de la gestión y a incrementar la transparencia en la toma de decisiones organizativas.

Entre los eslóganes que pueden orientar a una buena gestión, está la frase «no trabaje duro, consiga resultados. Ésta es la estrategia de los buenos dirigentes. Si alguien tiene que trabajar duro, no puede gestionar. El único recurso de un dirigente es su gente. Si esa gente es seria, leal, deseosa de trabajar al máximo y de dedicar los esfuerzos necesarios, si confían en sus líderes y saben que son fiables, su rendimiento y eficacia, y por ende, la de la organización, será mucho mayor. Cuanta más responsabilidad y poder de decisión pueda delegar, más lealtad y confianza tendrá su personal. Cuanto más efectiva sea la organización, más éxito se tendrá como dirigente.

Es conveniente evaluar la situación en la organización. De igual modo, valorar qué elementos de gestión participativa de los que aquí se mencionan pueden añadirse a lo que tiene, o qué elementos existentes pueden incrementarse dentro de la organización. Genere estrategias para aumentar la gestión participativa. Los autores recomiendan utilizar estas orientaciones para crear su propio programa de incremento de la gestión participativa, un programa que tenga en cuenta las condiciones y encaje dentro de los parámetros que delimitan su libertad de movimientos.

2.2.1.6 Empresa, Organización y Talentos Humanos

Según un artículo publicado por Villegas (2006) La jefatura de la unidad administrativa de talentos humanos, recae en el gerente, director o jefe de talentos humanos, es el colaborador que tiene la responsabilidad de mantener y mejorar las relaciones humanas y laborales entre la Dirección y el Personal. Todo gerente de talentos humanos, para tener el éxito esperado, es imprescindible que goce de credibilidad, confianza y respeto por parte de sus colaboradores, lo cual le ayudará a alcanzar efectividad en las funciones y conseguir resultados óptimos, es decir lograr las metas trazadas y en consecuencia la misión de la empresa, esto depende en grado superior del liderazgo que ejerza el gerente ante ellos.

El líder máximo al interior de la organización o empresa que dirige los talentos humanos, es el Gerente, Director o jefe de la unidad administrativa, sea esta área, departamento, división, oficina, o gerencia, quien es la persona que en forma conjunta con los demás gerentes y Gerente General se encargarán de dirigir y maniobrar las diferentes actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas.

El desempeño de un gerente se mide a través de lo que se llama eficacia y eficiencia. Para tener una mejor idea de estos dos conceptos se definirá brevemente. Eficacia es saber cuál es el momento adecuado para poder definir y alcanzar las metas de una organización. Eficiencia, por su parte, no es más que la utilización óptima de los talentos que se encuentren al alcance de la organización.

Entonces, se puede concluir que el gerente de talentos humanos debe desenvolverse con toda efectividad, lo que significa ser eficiente y eficaz al mismo tiempo. Su status depende de la política y estructura de la organización; sin embargo, cualquiera sea este, debe responder de su gestión al gerente general.

En lo que respecta a las obligaciones y responsabilidades, estas varían según las dimensiones y el tipo de organización. En primer lugar tiene la obligación de interpretar y poner en práctica la política de personal de la empresa, y para cumplir con esto, tiene la responsabilidad de administrar su unidad administrativa, bien sea ésta, un área, departamento, oficina o gerencia de talentos humanos. Tiene como responsabilidad primordial de conducir el proceso de selección de personal, inducirlo, capacitarlo y velar por su bienestar económico o social, sea este funcionario, ejecutivo, empleado u obrero.

Para el autor citado anteriormente la jefatura de talentos humanos casi siempre tiene la responsabilidad de planificar o programar con su equipo, la capacitación del personal a través de cursos, seminarios u otros, que lleven acabo empresas o instituciones profesionales, dedicadas a estas acciones. Por lo general su responsabilidad en el desarrollo del personal es a través de la elaboración de un plan de capacitación, el mismo que es aprobado por la gerencia general de la empresa, el mismo que regresa a su despacho para ejecutarlo, controlarlo y hacer su seguimiento.

Prepara el cuadro de requerimiento de necesidades de personal, de igual manera efectúa las comunicaciones referentes a las acciones de rotación, contratación, transferencias, promociones, ascensos y despidos de los colaboradores. El área de talentos humanos tiene a su cargo los registros y control de personal, incluyendo su documentación e historial laboral, destacándose entre algunos las de promoción, méritos, deméritos y felicitaciones.

Prevé los accidentes de trabajo, cuida la salud y seguridad de los colaboradores; finalmente dentro de las principales funciones se encarga, de efectuar los programas de recreación laboral, donde participan los colaboradores limando las asperezas y propiciando

la integración. En tal sentido la jefatura de talentos humanos está relacionada con todos los aspectos de la administración de la empresa y el manejo de sus talentos humanos, pues recluta, selecciona, encausa el entrenamiento, capacitación, compensación económica, y desarrollo del personal, entre otros y asesora y maneja el bienestar de los colaboradores. Finalmente se manifiesta que quien ocupe la jefatura de talentos humanos, tiene la responsabilidad de asesorar o aconsejar a los que determinan y aprueban las políticas de personal, sea esta la gerencia o directorio.

2.2.1.7 Desarrollo de una Filosofía Propia de la Administración del Talento Humano

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

➤ **Influencia de la filosofía de la alta administración.**

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

➤ **Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.**

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y.

Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

1. El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
2. Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

1. El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
2. El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.

3. Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
4. El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario. Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV.

En las organizaciones de Sistema I señala:

- 1.- La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
- 2.- El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
- 3.- Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
- 4.- El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

- 1.- La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
- 2.- La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.
- 3.- Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.

- 4.- Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
- 5.- La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro - La necesidad de motivar a los empleados - que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal. Este factor será explicado con detenimiento más adelante.

Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas.

Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos.

2.2.2. Calidad en el Servicio

"Conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa, para lograr conquistar el mercado".

Presentan las siguientes características:

- Proceso entre la empresa y su entorno.
- Planteamiento de misiones y objetivos a largo plazo.
- Establecimiento de políticas y objetivos de corto plazo.
- De ello depende la mejora y la competitividad de la empresa.

2.2.2.1 Calidad

Imai (1998, pág. 10) señala que la calidad se refiere no solo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, en todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.

Stoner (1996, pág. 146) aporta que la calidad en el lugar de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez más competitivos, esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez en lugar de cometer errores y después corregirlos.

Según Colunga (1995, pág. 17), el término "calidad" señala "un conjunto de características de una persona o de una cosa". Sin embargo, los sistemas administrativos actuales han utilizado tanto el concepto "calidad", que lo han evolucionado hasta llevar su significado mucho más allá de las definiciones originales que ofrecen los diccionarios.

Ante tal aseveración, es oportuno remontarse un poco a la historia. La aparición de las comunidades humanas generó el antiguo mercado entre el productor y el cliente. Aún no existían

especificaciones. Los problemas de calidad podían resolverse con relativa facilidad puesto que el fabricante, el comprador y las mercancías estaban presentes simultáneamente.

En la medida en que se desarrolla el comercio y se amplían los mercados, el productor deja de tener contacto directo con el cliente. La relación comercial se da a través de cadenas de distribución, haciendo necesario el uso de especificaciones definidas, garantías, muestras, etc., que tengan un papel equivalente a la antigua reunión entre el fabricante y el usuario.

Es así como investigadores de la categoría de Jurán, Deming, Crosby e incluso las Normas ISO 9000, coinciden en que los requerimientos o especificaciones son los indicadores del cumplimiento o no con la calidad de un producto o servicio.

Calidad también denota, como lo señala Jurán (citado en Colunga 1995, p. 18), "aquellas características del servicio que responden a las necesidades del cliente". Por esta razón, un cliente con sus necesidades y expectativas cubiertas es un cliente satisfecho y calidad es satisfacer al cliente. Al cumplir con los requerimientos del servicio, hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado.

2.2.2.2 Calidad en el Servicio al Cliente

La filosofía de calidad de servicio está fundamentada en un enfoque corporativo en el cliente, cultura y sistema de direcciones. El enfoque presenta todo un proceso que incluye desde la preparación y mejoramiento de la organización y del proceso hasta las estrategias, para que además del servicio base, se presten servicios post – venta a través de una comprensión total de las necesidades y expectativas del cliente. Por lo tanto, calidad de servicio es la satisfacción del cliente, la cual se logra cuando se sobrepasan sus expectativas, deseos y/o percepciones.

En este caso, un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones, -como a veces se le define- sino, más bien, ajustarse a las especificaciones del cliente. Hay una gran diferencia entre la primera y la segunda perspectiva, las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes, independientemente de lo bien que lo realicen, no están dando un servicio de calidad.

Por último, calidad de servicio es el gran diferenciador, ésta atrae y mantiene la atención al cliente, si es buena, gana clientes y si es pobre, los pierde.

Para toda empresa, el centro de atención, esencial, primordial y fundamental, para que sus objetivos de ventas se vean realizados, son y serán el cliente y por consecuencia su satisfacción, por tal razón existen factores de calidad que llevan a la satisfacción del cliente, mostrándose algunas veces las siguientes posibilidades:

- Calidad que espera: los clientes dan por supuestos ciertos beneficios y características en los productos, bienes o servicios y cuando los encuentran quedan satisfechos y cuando no, muy insatisfechos
- Calidad que satisface: se refiere a otros beneficios o características, que los clientes solicitan adicionalmente, quizás satisface las necesidades, pero no supera expectativas
- Calidad que deleita: aun no solicitado por el cliente, porque el no saben que existirán esos beneficios o características, pero cuando están presenten agrada, supera las expectativas y los sobre satisfacen.

Por lo tanto, "deleitar al cliente" es la clave para la diferenciación, entre las empresas que ofrecen un mismo producto, bien o servicio.

¿Cómo puedo medir si la calidad de mi empresa es buena o mala?

Los parámetros de la calidad del producto, bien o servicio se puede establecer por intermedio de algunos de los siguientes valores, los cuales usted podría cuantificarlos en una escala del 1 al 5, creando un matriz de eficiencia, deficiencia, causa u origen.

2.2.2.3 Calidad y Servicio al Cliente

La manera de ser competitivo en el mercado es dar verdaderamente un servicio "extraordinario" al cliente, teniendo en cuenta que el éxito de la empresa empieza por la transferencia del "valor agregado" que se otorga a los clientes, en cuanto estos mantenga la intención de satisfacer sus necesidades a través de tal o cual esta transferencia del valor agregado se puede manifestar según:

- a) Atención personalizada: Imagen personal e imagen institucional y buena disposición de servicio.
- b) Servicio de pre-venta y post-venta: orientación, guía, garantía.

Hay quienes no entienden aun, que el consumidor de hoy es diferente al de ayer y continúan maltratándolo y estos casos permiten, por ejemplo a veces no se concretan los negocios por que el cliente se quiso comunicar por teléfono con el promotor de ventas y no logro hacerlos por una mala atención de la telefonista o recepcionista.

Otro caso es la falta de honradez en el servicio, que generalmente se manifiesta engañando al cliente con trabajos adicionales o complementarios que no reúne garantías.

En la actualidad, a media que los competidores van equiparándose en calidad y precio, la clave del éxito está en el servicio: aquella obsesión que se orienta a satisfacer al cliente y a retenerlo como tal.

En todo caso, para mantener a largo plazo al consumidor y por lo tanto un servicio de excelencia, se sugiere no tolerar la mediocridad en ninguna de las operaciones de la empresa, tanto en el ámbito interno, como externo, con el fin de conservar en lo posible las mejores normas de superioridad en el servicio: luchar continuamente por la perfección en atención al cliente.

2.2.2.4 Requisitos Fundamentales que Permitan el Éxito del Proceso de Mejoramiento de la Calidad

Se señala los requisitos de la siguiente manera:

- Aceptación que el cliente es el elemento más importante del proceso.
- El convencimiento de que sí hay forma de mejorar.
- Enfoque administrativo, liderazgo y participación.
- El estándar del desempeño de cero errores.
- Enfocar el mejoramiento en el proceso, no en las personas.
- El reconocimiento a los éxitos.
- El convencimiento de que los proveedores pueden cooperar con nosotros sin comprender nuestras necesidades.

2.2.2.5 Dimensiones de la Calidad

Druker, observó que "La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar". Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

- **Fiabilidad:** Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentra

incluido la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

- **Seguridad**: Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confiar que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.
- **Capacidad de Respuesta**: Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que pueda lograrlo.
- **Empatía**: Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo de sus características y necesidades personales de sus requerimientos específicos.
- **Intangibilidad**: A pesar de que existe intangibilidad en el servicio, en sí es intangible, es importante considerar algunos aspectos que se derivan de la intangibilidad del servicio:

- Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario, si usted no los utiliza, su capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre.
- Interacción humana, para suministrar servicio es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

2.2.3. Servicio

Fischer y Navarro (1994, Pág. 185) Se define el servicio como "el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".

Albrecht (1996, p. 20) Los servicios son "un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios".

Se expone que el servicio es un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones". Apunta este autor que la mayoría de los observadores están de acuerdo en que los servicios tienen como características su intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad de producción y consumo, es decir; que un servicio generalmente se consume, mientras se realiza con el cliente implicado a menudo en el proceso.

Por esta razón un servicio existirá mientras una empresa ofrezca alternativas de satisfacción a una determinada necesidad de los clientes, y éstos tengan la capacidad y disposición para pagarlo. Originándose con esta afirmación el concepto de "sector de servicio", como una parte de la economía que en general se dedica a hacer actividades por y para los clientes en vez de suministrar productos, siendo obvia su relevancia en la economía actual, ya que según Harrington (1997, p. 386)"...en países desarrollados como Estados Unidos y Japón, este sector produce el 60% del Producto Interno Bruto (PIB)...".

2.2.3.1 Características de los Servicios

- Un servicio no puede conducir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata a la Gerencia.
- La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal.
- Si se prestó inadecuadamente un servicio no se puede revocar, si no se puede repetir, entonces las reparaciones es el único medio recursivo para la satisfacción del cliente.
- La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.

Con frecuencia existe una confusión en a la terminología que usualmente se emplea, para empezar consideremos producto a un "paquete" global de objetos o procesos que proporcionan cierto valor a los clientes potenciales, mientras que bienes y servicios son sub.-categorías que describen dos tipos de productos, pero muchas veces los términos "producto," "servicio" "producto de servicios", se usan como sinónimos.

Los servicios varían según los factores aplicados, a negocios o consumidores individuales, requiere de presencia física del cliente o si se enfocan al equipo de trabajo o personal de manera individual, pero para este tema, específico a desarrollar se pueden destacar 04 características:

- Intangibilidad: porque son en la medida abstractos.
- Heterogeneidad: tienen alta variabilidad, difícil estandarizar.
- Inseparabilidad: se producen y consumen al mismo tiempo con participación directa del cliente.

- Ética: a nivel personal, profesional en los diversos círculos del desarrollo humano.

Ahora bien, Bajo las premisas anteriores, el marketing de servicios, con el fin de obtener una óptima atención al cliente, se puede conceptualizar en lo siguiente: Es la orientación a una actividad, acción y/o actitudes que realizan los individuos con una predisposición y/o orientación para que los integrantes de una entidad, cualquiera que sea su tipo puedan, tanto dentro como fuera de ella tener una mayor identificación de calidad, según la visión y misión de la entidad.

En suma cuenta son las actitudes y acciones que tomamos, las que hacen sentir a nuestros clientes y amigos, que estamos interesados en ellos y trabajando por ellos...recordemos que los clientes están midiendo la actuación de la organización.

2.2.3.2 Actitud de Servicio

La investigación académica y la práctica empresarial vienen estableciendo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes, por indicar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

Desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad sea un concepto aún sin definir hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios (GRONROOS, 1994).

Aun así, la calidad se ha convertido en una pieza clave dentro del sector terciario y su búsqueda ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma (BUTTLE, 1996).

Presentamos a continuación cuatro temas o aspectos que nos permitirán asentar las bases de la calidad del servicio, para luego continuar con el tema de su medición, el cual es de suma importancia en nuestro estudio, por cuanto sustenta las encuestas y sus resultados. Luego se presentará temas complementarios que van a respaldar el aspecto teórico de nuestro trabajo.

A. Evolución de la calidad

Ruiz Olalla nos refiere en dicha publicación que: "En un principio la calidad se asociaba con las secciones de inspección y control, donde a través de un análisis estadístico se trataba de determinar si la producción cumplía con los estándares de calidad previamente establecidos. El objetivo básico en estos casos consistía en conseguir niveles aceptables de errores en la fase de producción. Posteriormente, el concepto de calidad se extendió a todas las fases de la vida de un producto o servicio, desde su concepción o diseño hasta su fabricación y posterior uso por parte del cliente, siendo el lema Cero Defectos".

"En la actualidad los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como Calidad del Servicio".

B. Concepto de Calidad del Servicio

Para Ruiz Olalla, "el servicio es un término capaz de acoger significados muy diversos. Hay que entender el servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o en un servicio".

"En la medida en que las organizaciones tengan más dificultades para encontrar ventajas con las que competir, mayor atención tendrán que dedicar al servicio como fuente de diferenciación duradera".

B.1 Calidad técnica versus calidad funcional

Calidad técnica: el cliente valora en la transacción el resultado técnico del proceso, es decir, qué es lo que recibe. Puede ser medida de una manera bastante objetiva.

Calidad funcional: es el juicio del consumidor sobre la superioridad o excelencia general del producto o servicio. En la calidad del servicio toma especial relevancia el cómo se desarrolla y cómo se recibe el proceso productivo y no tan sólo el qué se recibe.

Observamos que por la primera vía se obtiene un producto/servicio final enriquecido cuantitativamente, con la segunda vía se produce una superioridad en la forma de entregar la prestación principal, ya que el cliente no quiere solamente una solución a la medida, desea además información, asesoramiento, apoyo e involucración por parte del proveedor.

B.2. La calidad como actitud

Ruiz-Olalla señala que "la calidad del servicio también ha sido descrita como una forma de actitud,

relacionada pero no equivalente con la satisfacción, donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción”.

“La evaluación debe resultar de la comparación de las expectativas con el desempeño del servicio recibido, fijándose para ello tanto en el resultado del proceso, como en la forma en la que se desarrolla el mismo”.

C. Modelo conceptual de calidad del servicio

Un modelo de calidad del servicio es una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde el punto de vista de sus clientes. Ruiz-Olalla nos señala que uno de los modelos que mejor resume esta realidad es el de Parasuraman, Zeithaml y Berry, presentamos a continuación, donde se distinguen dos partes claramente diferenciadas pero relacionadas entre sí:

- La primera hace referencia a la manera en que los clientes se forman una opinión sobre la calidad de los servicios recibidos.
- La segunda refleja las deficiencias que pueden producirse dentro de las organizaciones, lo que provoca una falta de calidad en el suministro a los clientes serie de discrepancias, diferencias o gaps que pueden ser percibidas por los clientes (gap 5), o bien producirse internamente en las organizaciones proveedoras de los servicios (gaps del 1 al 4).

Gap 1: indica la discrepancia entre las expectativas de los clientes sobre un servicio concreto y las percepciones o creencias que se forman los directivos sobre lo que espera el consumidor de ese servicio.

Gap 2: mide la diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

Gap 3: calcula la diferencia entre las especificaciones o normas de calidad del servicio y la prestación del mismo.

Gap 4: mide la discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Todas las deficiencias mencionadas hacen que el servicio suministrado por la organización no cubra las expectativas que los clientes tenían puestas en él, produciéndose el gap 5:

$$\text{GAP 5} = f(\text{GAP 1}, \text{GAP 2}, \text{GAP 3}, \text{GAP 4})$$

Gap 5: mide la diferencia entre el servicio esperado y el servicio percibido, determinando a través de dicha magnitud el nivel de calidad alcanzado.

D. La calidad en las empresas de servicios

F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo (2003) nos definen por empresas de servicios, aquellas que entregan sus productos personalmente a los clientes, como los bancos, hoteles, hospitales, o bufetes de abogados entre otros y que la calidad no es un aspecto ignorado por los encargados de los servicios. Esto se debe a que, a pesar de que el sector terciario no deja de crecer, la competencia en él es manifiesta". Con este antecedente, es importante el tema de interfaces de producción y de entrega, por cuanto nuestra investigación tomará como referencia las actividades de una empresa de servicios de telecomunicaciones.

Según Helga Drummond, las empresas industriales se diferencian de las de servicios en que el cliente, en el caso de las primeras, queda lejos mientras que en las empresas de servicios el "productor y el usuario se encuentran cara a cara". El punto de encuentro es aquel en el cual el producto cambia de manos. Drummond denomina a este punto "interfaz".

En definitiva podemos establecer que así como las empresas que fabrican productos, las dedicadas a servicios ven la clave de la obtención de calidad en la satisfacción del cliente. Entonces el objetivo es cumplir las expectativas del cliente. Por ello, elementos como la fiabilidad, el acceso, la comunicación, la credibilidad, la seguridad que se ofrece, así como otros aspectos, son fundamentales para su logro.

Como ya hemos visto en un artículo anterior, el cumplimiento es el factor más importante para el cliente en materia de servicio, pero también hemos notado que dicho incumplimiento perjudica la actitud de servicio que muestran los empleados a los clientes. La influencia que el incumplimiento tiene en la falta de actitud de servicio (ya sea la que demuestran los empleados o la que perciben los clientes), la hemos detectado en 3 diferentes situaciones:

A) El cliente se vuelve más exigente

Debido a que el incumplimiento genera una insatisfacción en el cliente, y no obstante esté dispuesto o abierto a que le den alternativas para solucionarle su problema (nos da la oportunidad de recuperarlo), sus exigencias son mucho mayores para con la empresa y para con el personal que lo atiende, lo cuál complica la labor de recuperación.

B) Se exige más tiempo al empleado para atender mejor a los clientes

Según las investigaciones, un cliente que está molesto por la situación de incumplimiento en las promesas no sólo se vuelve más exigente sino que demanda una mayor cantidad de tiempo por parte de la persona que lo atiende. Primeramente, el empleado invierte más tiempo para tratar de disminuir su descontento, su enojo o hasta molestia, y, en segunda instancia, el empleado tiene que verificar qué puede hacer en la empresa para solucionar el problema con el cliente. Si la empresa experimenta demasiados episodios como éste, el tiempo que el empleado debe invertir es mucho mayor, pero menos productivo, lo cual puede repercutir en su posibilidad de recuperación. Quizás les parezca exagerado, pero cuando constantemente se incumplen las promesas con los clientes, los empleados de atención reciben una llamada tras colgar otras (hay veces que mientras atienden a un cliente furioso les avisan que hay otro aguardando turno).

En resumen, se preocupan porque saben que aun poniendo su máximo esfuerzo no lograrán mostrar la actitud correcta con alguno de los dos clientes. La causa no era una falta de actitud por parte de los empleados hacia los clientes, sino que el incumplimiento era tan frecuente que les resta tiempo productivo y no podrían mostrar la recuperación que el cliente demandaba.

Si una empresa experimenta un porcentaje de incumplimiento alto en sus compromisos con los clientes, el tiempo improductivo de los empleados (y en general de la organización) aumenta, pero continúa la insatisfacción con el servicio recibido, ya que le resta tiempo a los colaboradores para recuperar clientes.

Es decir, que aunque la empresa contrate al personal con la mejor actitud de servicio posible, un alto nivel de incumplimiento le impedirá dar los resultados que necesita.

C) Disminuye su ánimo por recuperar clientes

Se ha notado también que el trabajar en una empresa que constantemente incumple con sus compromisos, baja la moral del empleado por tomar como su responsabilidad la satisfacción del cliente. Aunque un empleado tenga la actitud correcta, constantes quejas por incumplimiento puede ahuyentar su actitud hacia el cliente, o pueden ahuyentar al empleado a buscar una organización más adecuada para trabajar.

2.2.3.3 Satisfacción del Cliente

Harrington (1997, p. 28), señala que "el nivel de satisfacción del cliente es directamente proporcional a la diferencia entre el desempeño percibido de una organización y las expectativas del cliente".

Generalmente, la gestión de calidad enseña a conocer al cliente, las necesidades y qué se debe hacer para mejorarlas, especificando la satisfacción y conservación de los clientes activos, la atracción de clientes potenciales, el diseño de estrategias que satisfagan necesidades cambiantes de los nuevos clientes y la reducción de costos al responder quejas y procesar reclamos.

Dentro de este contexto Drucker (1990, p. 41), sostiene que "el cliente evalúa el desempeño de la organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. Para ello, utiliza cinco dimensiones:

- **Fiabilidad:** Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa. Dentro del concepto fiabilidad se encuentra incluida la puntualidad y todos los elementos que permitan al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa. Fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.
- **Seguridad:** Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confía que serán resueltos de la mejor manera posible. El conocimiento que el personal proyecte, su actitud y su capacidad para ganar confianza, serán elementos básicos en este punto de juicio realizado por el cliente. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa, que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido, para dar al cliente una mayor satisfacción.
- **Capacidad de Respuesta:** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y suministrar un servicio rápido; también es considerado parte de este punto, el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que pueda ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que se pueda lograrlo.
- **Empatía:** Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía como también es parte

de la seguridad. Requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conocimiento a fondo de sus características y necesidades personales de sus requerimientos específicos. Cortesía implica comedimiento, urbanidad, respeto, consideración con las propiedades y el tiempo del cliente, así como la creación de una atmósfera de amistad en el contacto personal (incluyendo recepcionistas y el personal que atiende el teléfono).

- **Intangibilidad:** A pesar de que existe intangibilidad en el servicio se puede afirmar que el servicio en sí es intangible. Es importante considerar algunos aspectos que se derivan de este hecho:
 - Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario. Si no se utiliza la capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre. Es como el vendedor que dispone de tiempo y no ha vendido, ese tiempo no lo recuperará jamás.
 - Interacción humana: Para suministrar servicios es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

Sobre la base de estas consideraciones, cabe resaltar que los escenarios planteados en las organizaciones de hoy, representan un mundo de retos, exigencias y oportunidades cuyo impacto se traduce en la necesidad de encontrar otros esquemas de pensamiento, adquirir diferentes habilidades y asumir actitudes no tradicionales. "Nada es estable y todo es un cambio permanente" (Austin, 1998, p. 8).

Estas circunstancias hacen que la filosofía de apoyo a la planificación sea un hecho, ya que a través de las

herramientas que ésta brinda, se diseñan estrategias que permiten articular la estructura o ambiente interno de la empresa con la de su entorno competitivo, permitiendo que las organizaciones adopten estructuras flexibles para enfrentar los cambios y sostener su ventaja competitiva; esa característica que según Jarillo (1992, p. 23) "es muy particular y la aísla de la competencia directa dentro de su sector, para poder obtener beneficios a largo plazo".

Bajo este contexto, las empresas orientadas al cliente desarrollan una comprensión profunda de lo que pasa a su alrededor, tienen capacidad para anticiparse a los cambios, detectando con antelación las necesidades del mercado y la manera de satisfacerlas porque están conscientes del carácter efímero de lo que intentan posicionar: El servicio al cliente.

Esta importante actividad es considerada como un bien intangible y perecedera, lo que refuerza el interés de las empresas en mantener un cliente, ya que el satisfacerlo conduce a la lealtad, lo que se traducirá en beneficios a largo plazo, porque los clientes leales invierten más, remiten nuevos clientes a la empresa y cuesta menos negociar con ellos.

Por consiguiente, una organización orientada al servicio se basa en la filosofía de manejar bien los miles de "momentos de verdad", esos incidentes en que un cliente se pone en contacto con la empresa formándose una impresión de la calidad del servicio que presta. El hecho es que, un momento positivo de verdad, puede eliminar cualquier impresión anterior que el cliente tenga de la empresa y viceversa.

2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

La gestión del potencial humano incide de manera significativa en la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal para el año 2013.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- La Planificación como una dimensión de la gestión del potencial humano incide de manera significativa en la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal en el año 2013.
- La Clasificación como una dimensión de la gestión del potencial humano incide de manera significativa en la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal en el año 2013.
- La capacitación como una dimensión de la gestión del potencial humano incide de manera significativa en la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal en el año 2013.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Atención:** Es la capacidad de aplicar voluntariamente el entendimiento a un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración.
- **Atención al cliente:** Es el contacto directo entre el negocio y el cliente, en donde se determinan las necesidades del usuario y poder así ofrecer los diferentes servicios que se prestan, siendo entre ellos: atención, satisfacción y orientación.
- **Calidad:** Es el nivel de excelencia que la empresa o negocio ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.

- **Capacitación:** Es el proceso sistemático y/o adquisición de nuevos conocimientos habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendente a un mejor ejercicio de las labores.
- **Comportamiento:** Son actitudes que toma la persona en momento adecuado, ya sea positivamente o negativamente.
- **Confianza:** Lo que se deposita en una persona o cosa.
- **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Credibilidad:** Cualidad de creíble.
- **Estrategias:** Líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.
- **Gestión:** En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio.
- **Integración de Personal:** Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras y capacitación.
- **Motivación:** Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el rendimiento laboral y estos pueden ser aumento, regalos y vacaciones. Aquella que implica el deseo humano de trabajar, contribuir o cooperar.
- **Organización:** Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada.

- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Satisfacción:** Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja, sentimiento o razón.
- **Servicio:** Conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca del mismo.
- **Trato:** Acción y efecto de tratar o tratarse por la manera de dirigirse a alguien.
- **Usuarios:** Persona que usa o requiere de los servicios. Cliente de los servicios de una empresa u organización. Pueden ser internos o externos.
- **Valores:** Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.

2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO

A) Variable Independiente

Gestión del Potencial Humano

Dimensiones: (X)

- Planificación
- Clasificación
- Capacitación

B) Variable Dependiente

Calidad de Servicio

Dimensiones: (Y)

- Conductual
- Comunicacional
- Actitudinal

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

HIPÓTESIS:

La gestión del potencial humano incide de manera significativa en la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal para el año 2013.

Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
Gestión del Potencial Humano	<i>Categoría de vanguardia que implica superar la miope concepción tradicional de considerar a las personas como un recurso, para pasar a contemplar como generadora de valor y riqueza organizacional. También se concibe como Talento Humano o Capital Humano.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Clasificación - Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial humano • Recursos financieros • Recursos materiales • Procedimientos • Políticas • Estrategias • Cantidad de puestos • Objetividad de puestos • Formación para los puestos • Calificación profesional • Ingreso • Gastos • Utilidad • Inversión 	<ul style="list-style-type: none"> Muy Malo Malo Regular Bueno Muy Bueno
Calidad de Servicio	<i>Se designa con el concepto de Servicio al Cliente a aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Conductual - Comunicacional - Actitudinal 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Toma de decisiones • Liderazgo • Motivación • Satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> Muy Malo Malo Regular Bueno Muy Bueno

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de estudio se enmarca en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582, sede principal para el año 2013.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo Aplicada, como consecuencia del estudio de la gestión del talento humano y la calidad de servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582, sede principal para el año 2013.

Gomero, G. y Moreno, J. (1997) Proceso de la Investigación Científica;

Tiene por objetivo resolver problemas prácticos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Estudia hechos o fenómenos de posible utilidad práctica. Esta utiliza conocimientos obtenidos en las investigaciones básicas, pero no se limita a utilizar estos conocimientos, sino busca nuevos conocimientos especiales de posibles aplicaciones prácticas. Estudia problemas de interés social.

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la investigación se enfoca en lo Descriptivo – Correlacional.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; *los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.*

Es un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; *los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular).*

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Método

Para realizar la investigación se empleó los métodos inductivo, deductivo y correlacional; para determinar el nivel de relación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582, sede principal - año 2013.

- **Método Inductivo:** Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.
- **Método Deductivo:** Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permite partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.
- **Método Correlacional:** Estudió la relación entre dos o más variables de la investigación.

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación se empleó el diseño No Experimental: transeccional – descriptivo – correlacional, según el siguiente esquema:

Ox r Oy

Dónde:

m: muestra
 O: observación
 x: gestión talento humano
 y: calidad de servicio
 r: relación de variables

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; *los diseños transeccionales correlacionales – causales; estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos, ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños los que se mide – analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en términos de relación causa – efecto (razones por la que se manifiesta una categoría, una variable, un suceso o un concepto) (causales).*

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.6.1. Población y Muestra

La investigación abarcó tomando como referencia a los 06 funcionarios y 25 empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 para el año 2013.

3.6.2. Muestreo

El muestreo será el no probabilístico por conveniencia, ya que solo se tomará como referencia la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda. N° 582 en su sede principal.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1. Observación

Proceso de conocimiento por el cual se percibió rasgos característicos de nuestro objeto de estudio. Esta nos permitió complementar las técnicas siguientes, teniendo así una visión global del estudio, en particular para identificar las posibles influencias socioeconómicas en la zona de influencia de nuestra investigación.

2. Análisis Bibliográfico y Documental

De los libros, ensayos y artículos u otros documentos, como fuentes de información. Los textos en consulta para la elaboración de la investigación, fueron tomadas de la biblioteca de nuestra universidad y biblioteca especializada de la facultad, en lo que se refiere al campo de la investigación.

3. Encuesta

La encuesta llevada a cabo se dirigió a los funcionarios y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582. El propósito de la encuesta es determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables de estudio.

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas utilizadas para adjuntar y capturar datos fueron las siguientes:

Para la recolección de datos primarios:

- Identificación de la muestra.
- Procesos de observación.
- Proceso de encuestas.

Para la recolección de datos secundarios:

- Recopilación de fuentes bibliográficas.
- Aplicación y validación del instrumento.
- Tabulación de datos.

3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 12.0 realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- b. Construcción de tablas para cada variable según los microempresarios encuestados.
- c. Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- d. Análisis inferencial con la prueba de chi-cuadrado de comparación de proporciones independientes.
- e. Se efectuó a través del paquete estadístico SPS Ver. 12.0

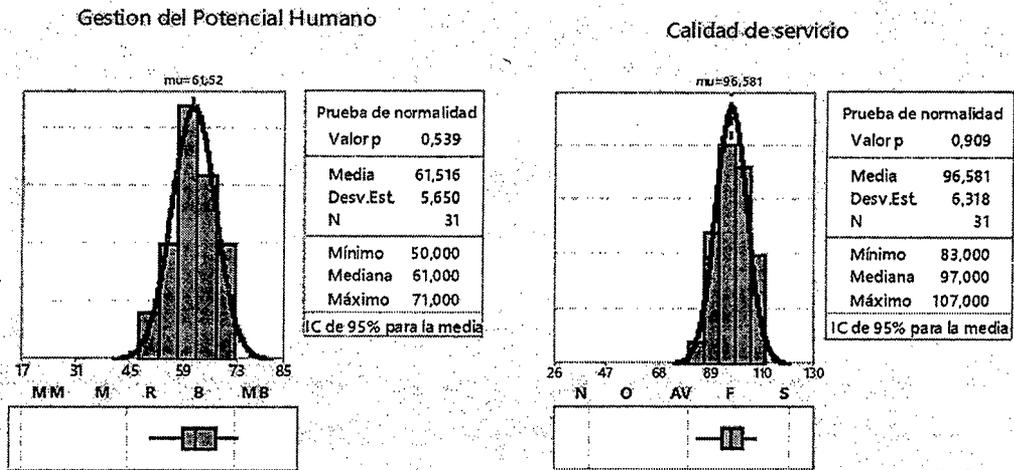
CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Para la obtención de los resultados y por ende del cumplimiento de los objetivos de investigación, se ha aplicado los respectivos instrumentos de medición para medir ambas variables en estudio en los empleados de la Cooperativo de Ahorro y Crédito Huancavelica N° 582 – Sede Principal en el año 2013. Posteriormente con la información obtenida, se ha procedido a recodificar las respectivas variables en estudio, con lo cual se ha generado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz de información distribuido en variables y casos) a partir del cual se ha realizado el análisis de la información a través de las técnicas de la estadística descriptiva, tales como: tablas de resumen simple, tablas de contingencia, diagrama de barras simple y compuesta, así como de la estadística inferencial para la contrastación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante el índice de correlación “r” de Pearson a fin de obtener la significancia de la relación de influencia de la primera variable sobre la segunda variable. Posteriormente se hizo la respectiva discusión de los resultados que se ha obtenido, para lo cual se ha tenido presente la estructura de las variables de estudio ya sea a nivel general y a nivel de sus dimensiones; para lo cual se ha tomado como referencia el marco teórico y los respectivos antecedentes del estudio; a partir del cual se han obtenido las respectivas conclusiones del trabajo de investigación.

Como herramienta de apoyo, se ha utilizado el programa IBM SPSS Versión 22.0 (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales) con lo cual se contrasto la veracidad de los resultados, asimismo se realizó las simulaciones de los modelos estadísticos.

Gráfico 1. Histograma de frecuencias y estadísticas de las variables de estudio.



Elaboración propia.

En el gráfico 1 se observa las estadísticas descriptivas en general de ambas variables, como podemos observar la media para la Gestión del Potencial Humano es de 61,52 y para la Calidad de Servicio es de 96,581 de la cual se ha generado los rangos respectivos para la primera variable (MM: muy malo, M: malo, R: regular, B: bueno, MB: muy bueno) y la segunda variable (N: nunca, O: ocasionalmente, AV: algunas veces, F: frecuentemente, S: siempre) que aparecen al pie del histograma de frecuencia generado con las puntuaciones de la aplicación de los instrumentos de medición; asimismo la forma del histograma muestra que los datos siguen una distribución normal por lo que se utilizara los elementos de la estadística inferencial para la verificación de las hipótesis de investigación, de igual manera los diagramas de caja confirma la normalidad de los datos.

4.1. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1.1. RESULTADOS DE LA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO

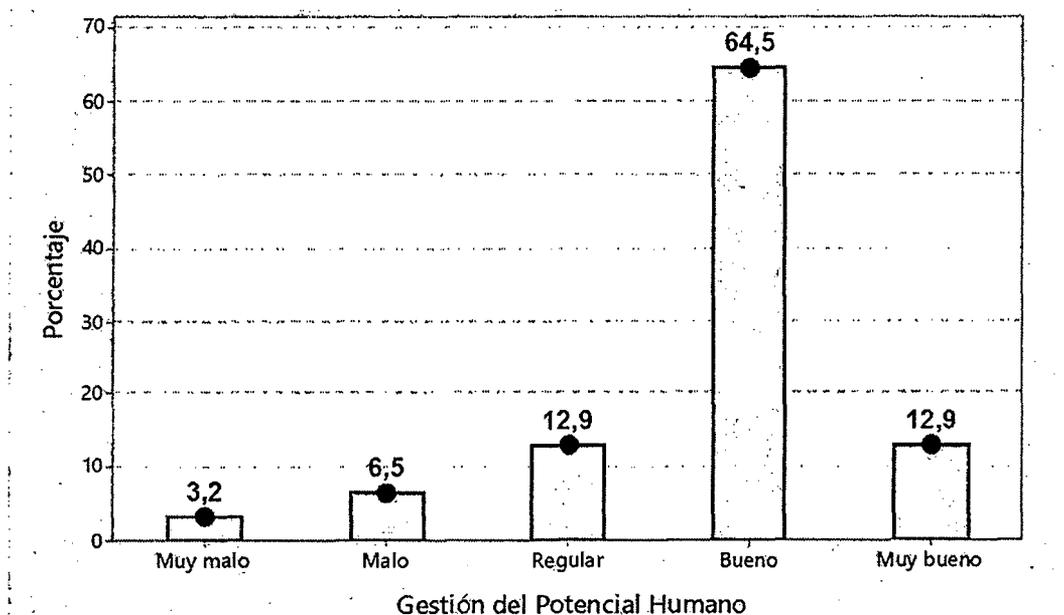
El instrumento de medición fue aplicado en los sujetos de la muestra y luego la información fue recodificada de acuerdo a la estructura y diseño del instrumento de medición y finalmente los resultados se muestran en las siguientes tablas. De esta manera se presenta en primer lugar el resultado general de la variable, luego se presenta los resultados de las correspondientes dimensiones y finalmente en los ítems que conforman la variable independiente.

Tabla 1. Resultados de la Gestión del Potencial Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica LTDAN° 582.

Gestión del Potencial Humano	f	%
Muy malo	1	3,2
Malo	2	6,5
Regular	4	12,9
Bueno	20	64,5
Muy bueno	4	12,9
Total	31	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

Gráfico 2. Diagrama de la Gestión del Potencial Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica LTDAN° 582.



Fuente: Tabla 1.

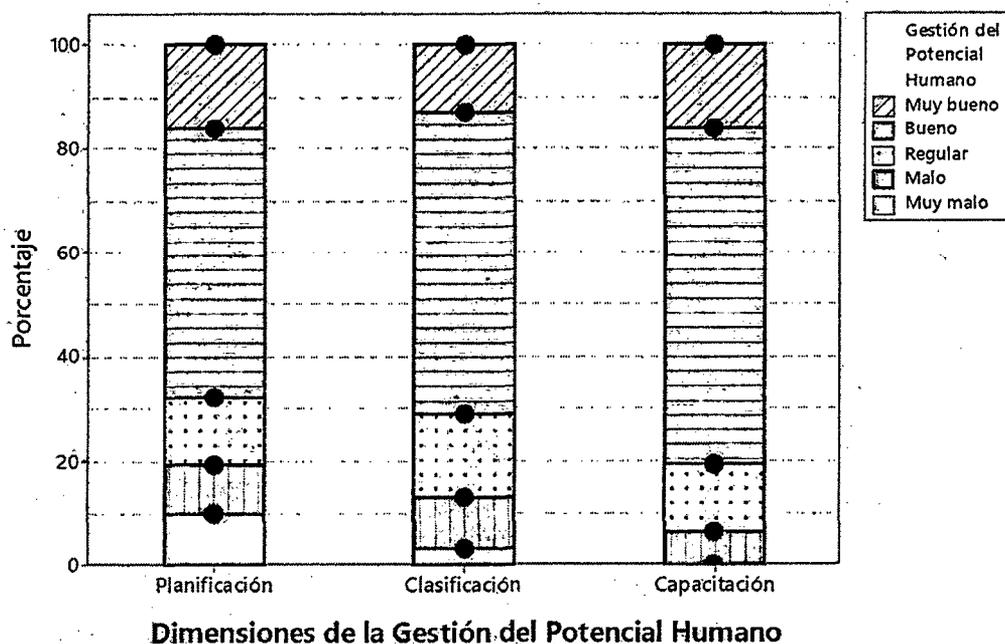
Los resultados de la tabla 1 muestran que el 3,2% de los casos consideran que la gestión del potencial humano es muy malo, el 6,5% considera que es malo, el 12,9% considera que es regular, el 64,5% considera que es bueno y el 12,9% considera que es muy bueno. Evidentemente el nivel bueno está prevaleciendo en el nivel de Gestión del Potencial Humano.

Tabla 2. Resultados de la Gestión del Potencial Humano en sus dimensiones, en los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica N° 582.

Categoría	Dimensiones de la Gestión del Potencial Humano					
	Planificación		Clasificación		Capacitación	
	f	%	f	%	f	%
Muy malo	3	9,7	1	3,2	-	-
Malo	3	9,7	3	9,7	2	6,5
Regular	4	12,9	5	16,1	4	12,9
Bueno	16	51,6	18	58,1	20	64,5
Muy bueno	5	16,1	4	12,9	5	16,1
Total	31	100,0	31	100,0	31	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

Gráfico 3. Diagrama de la Evaluación del Desempeño Laboral a nivel de sus dimensiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica N° 582



Fuente: Tabla 2.

En la tabla 2 se muestra los resultados de la Gestión del Potencial Humano en sus respectivas dimensiones:

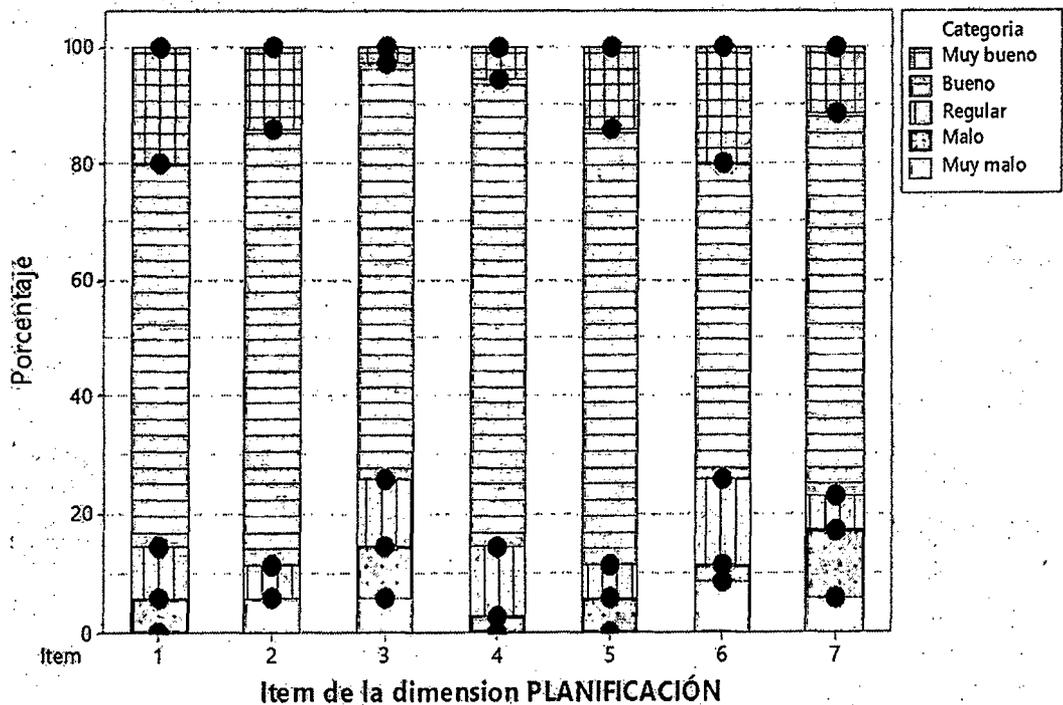
- Para la dimensión de PLANIFICACIÓN: el 9,7% de los casos consideran que es muy malo, el 9,7% consideran que es malo, el 12,9% consideran que es regular, el 51,6% consideran que es bueno y el 16,1% consideran que es muy bueno. Estos resultados ponen en evidencia el buen nivel en la planificación de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica LTDA N° 582 – Sede Principal, la misa que se refleja en:
 - ✓ Potencial humano.
 - ✓ Recursos financieros.
 - ✓ Recursos materiales.
 - ✓ Procedimientos.
 - ✓ Estrategias.
- Para la dimensión de CLASIFICACIÓN: el 3,2% de los casos consideran que es muy malo, el 9,7% consideran que es malo, el 16,1% consideran que es regular, el 58,1% consideran que es bueno y el 12,9% consideran que es muy bueno. Estos resultados ponen en evidencia el buen nivel de clasificación de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica LTDA N° 582 – Sede Principal, la misa que se refleja en:
 - ✓ Puestos de trabajo.
 - ✓ Objetividad de los puestos.
 - ✓ Formación para los puestos.
 - ✓ Calificación profesional.
- Para la dimensión de CAPACITACIÓN: el 0,0% de los casos consideran que es muy malo, el 6,5% consideran que es malo, el 12,9% consideran que es regular, el 64,5% consideran que es bueno y el 16,1% consideran que es muy bueno. Estos resultados ponen en evidencia el buen nivel de la capacitación de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 – Sede Principal, la misa que se refleja en:
 - ✓ Ingresos.
 - ✓ Gastos.
 - ✓ Utilidad.
 - ✓ Inversión.

Tabla 3. Resultados del comportamiento de los ítems de la dimensión de PLANIFICACIÓN de la Gestión del Potencial Humano.

Item	Muy malo		Malo		Regular		Bueno		Muy bueno		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	0	0,0	1	3,2	3	9,7	20	64,5	7	22,6	31	100,0
2	2	6,5	0	0,0	2	6,5	23	74,2	4	12,9	31	100,0
3	2	6,5	3	9,7	3	9,7	22	71,0	1	3,2	31	100,0
4	0	0,0	1	3,2	3	9,7	25	80,6	2	6,5	31	100,0
5	0	0,0	1	3,2	2	6,5	23	74,2	5	16,1	31	100,0
6	3	9,7	1	3,2	4	12,9	17	54,8	6	19,4	31	100,0
7	2	6,5	4	12,9	2	6,5	19	61,3	4	12,9	31	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

Gráfico 4. Diagrama del comportamiento de los ítems de la dimensión de PLANIFICACIÓN de la Gestión del Potencial Humano.



Fuente: Tabla 3.

En la tabla N° 3 observamos los resultados de los ítems en la dimensión de Planificación. Como podemos observar en general el grupo de siete ítems tienen un comportamiento homogéneo, es decir en todos los casos la tendencia de los ítems está orientado de forma significativa a la alternativa *bueno* que tienen las tasas porcentuales más altas. Procedemos a interpretar los ítems:

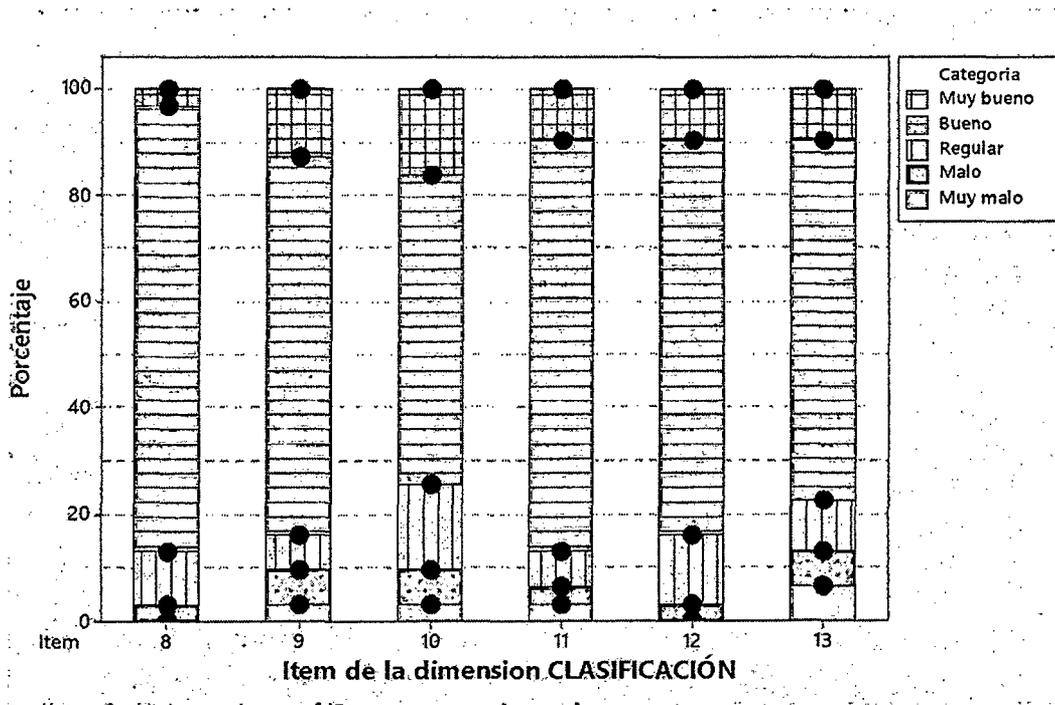
- Item1: (PROCESO DE GESTIÓN) el 0,0% considera que es muy malo, el 3,2% considera que es malo, el 9,7% considera que es regular, el 64,5% considera es bueno, el 22,6% considera que es muy bueno.
- Item2: (PLANIFICACIÓN DE RECURSOS) el 6,5% considera que es muy malo, el 0,0% considera que es malo, el 6,5% considera que es regular, el 74,3% considera es bueno, el 12,9% considera que es muy bueno.
- Item3: (IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS) el 6,5% considera que es muy malo, el 9,7% considera que es malo, el 9,7% considera que es regular, el 71,4% considera es bueno, el 3,2% considera que es muy bueno.
- Item4: (HERRAMIENTAS DE GESTIÓN) el 0,0% considera que es muy malo, el 3,2% considera que es malo, el 9,7% considera que es regular, el 80,6% considera es bueno, el 6,5% considera que es muy bueno.
- Item5: (PERSONAL DIRECTIVO) el 0,0% considera que es muy malo, el 3,2% considera que es malo, el 6,5% considera que es regular, el 74,2% considera es bueno, el 16,1% considera que es muy bueno.
- Item6: (ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL) el 9,7% considera que es muy malo, el 3,2% considera que es malo, el 12,9% considera que es regular, el 54,8% considera es bueno, el 19,4% considera que es muy bueno.
- Item7: (VISION Y MISION) el 6,5% considera que es muy malo, el 12,9% considera que es malo, el 6,5% considera que es regular, el 61,3% considera es bueno, el 12,9% considera que es muy bueno.

Tabla 4. Resultados del comportamiento de los ítems de la dimensión de CLASIFICACIÓN de la Gestión del Potencial Humano.

Item	Muy malo		Malo		Regular		Bueno		Muy bueno		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8	0	0,0	1	3,2	3	9,7	26	83,9	1	3,2	31	100,0
9	1	3,2	2	6,5	2	6,5	22	71,0	4	12,9	31	100,0
10	1	3,2	2	6,5	5	16,1	18	58,1	5	16,1	31	100,0
11	1	3,2	1	3,2	2	6,5	24	77,4	3	9,7	31	100,0
12	0	0,0	1	3,2	4	12,9	23	74,2	3	9,7	31	100,0
13	2	6,5	2	6,5	3	9,7	21	67,7	3	9,7	31	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

Gráfico 5. Diagrama del comportamiento de los ítems de la dimensión de CLASIFICACIÓN de la Gestión del Potencial Humano.



Fuente: Tabla 4.

En la tabla N° 4 observamos los resultados de los ítems en la dimensión de Clasificación. Como podemos observar en general el grupo de seis ítems tienen un comportamiento homogéneo, es decir en todos los casos la tendencia

de los ítems está orientado de forma significativa a la alternativa *bueno* que tienen las tasas porcentuales más altas. Procedemos a interpretar los ítems:

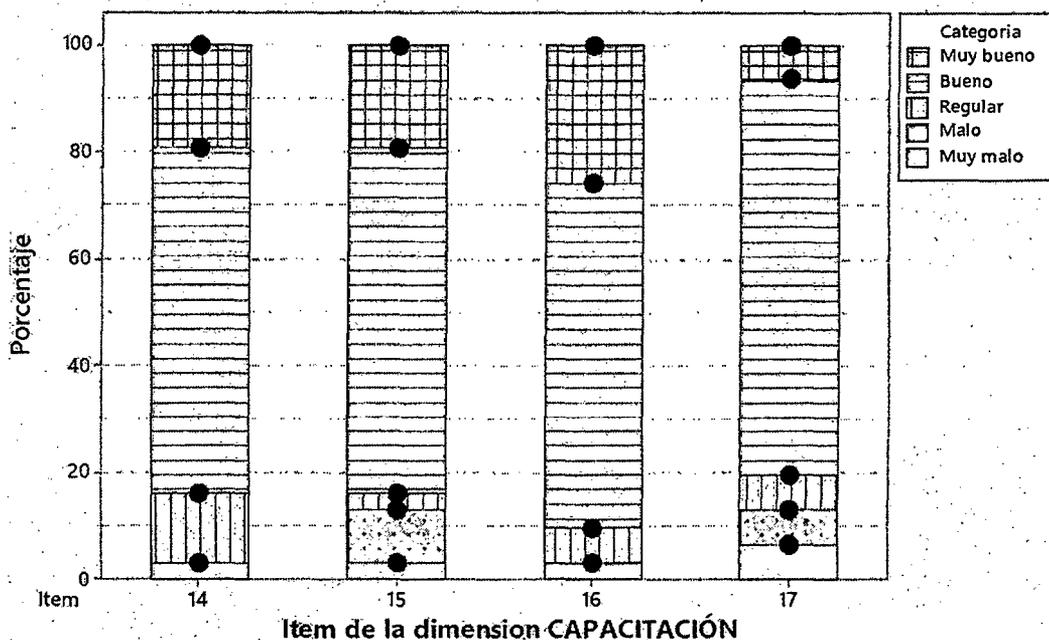
- Ítem8: (LINEA DE MANDO) el 0,0% considera que es muy malo, el 3,2% considera que es malo, el 9,7% considera que es regular, el 83,9% considera es bueno, el 3,2% considera que es muy bueno.
- Ítem9: (CANTIDAD Y OBJETIVIDAD) el 3,2% considera que es muy malo, el 6,5% considera que es malo, el 6,5% considera que es regular, el 71,0% considera es bueno, el 12,9% considera que es muy bueno.
- Ítem10: (DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS) el 3,2% considera que es muy malo, el 6,5% considera que es malo, el 16,1% considera que es regular, el 58,1% considera es bueno, el 16,1% considera que es muy bueno.
- Ítem11: (IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS) el 3,2% considera que es muy malo, el 3,2% considera que es malo, el 6,5% considera que es regular, el 77,4% considera es bueno, el 9,7% considera que es muy bueno.
- Ítem12: (DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL) el 0,0% considera que es muy malo, el 3,2% considera que es malo, el 12,9% considera que es regular, el 74,2% considera es bueno, el 9,7% considera que es muy bueno.
- Ítem13: (ACCIÓN DE SUPERVISION) el 6,5% considera que es muy malo, el 6,5% considera que es malo, el 9,7% considera que es regular, el 67,7% considera es bueno, el 9,7% considera que es muy bueno.

Tabla 5. Resultados del comportamiento de los ítems de la dimensión de CAPACITACIÓN de la Gestión del Potencial Humano.

Ítem	Muy malo		Malo		Regular		Bueno		Muy bueno		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
14	1	3,2	0	0,0	4	12,9	20	64,5	6	19,4	31	100,0
15	1	3,2	3	9,7	1	3,2	20	64,5	6	19,4	31	100,0
16	1	3,2	0	0,0	2	6,5	20	64,5	8	25,8	31	100,0
17	2	6,5	2	6,5	2	6,5	23	74,2	2	6,5	31	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

Gráfico 6. Diagrama del comportamiento de los ítems de la dimensión de CAPACITACIÓN de la Gestión del Potencial Humano.



Fuente: Tabla 4.

En la tabla N° 5 observamos los resultados de los ítems en la dimensión de Capacitación. Como podemos observar en general el grupo de cuatro ítems tienen un comportamiento homogéneo, es decir en todos los casos la tendencia de los ítems está orientado de forma significativa a la alternativa *bueno* que tienen las tasas porcentuales más altas. Procedemos a interpretar los ítems:

- Item14: (USO DE INGRESOS) el 3,2% considera que es muy malo, el 0,0% considera que es malo, el 12,9% considera que es regular, el 64,5% considera es bueno, el 19,4% considera que es muy bueno.
- Item15: (SOBRE LOS GASTOS) el 3,2% considera que es muy malo, el 9,7% considera que es malo, el 3,2% considera que es regular, el 64,5% considera es bueno, el 19,4% considera que es muy bueno.
- Item16: (SOBRE LAS UTILIDADES) el 3,2% considera que es muy malo, el 0,0% considera que es malo, el 6,5% considera que es regular, el 64,5% considera es bueno, el 25,8% considera que es muy bueno.

- Item17: (SOBRE LAS INVERSIONES) el 6,5% considera que es muy malo, el 6,5% considera que es malo, el 6,5% considera que es regular, el 74,2% considera es bueno, el 6,5% considera que es muy bueno.

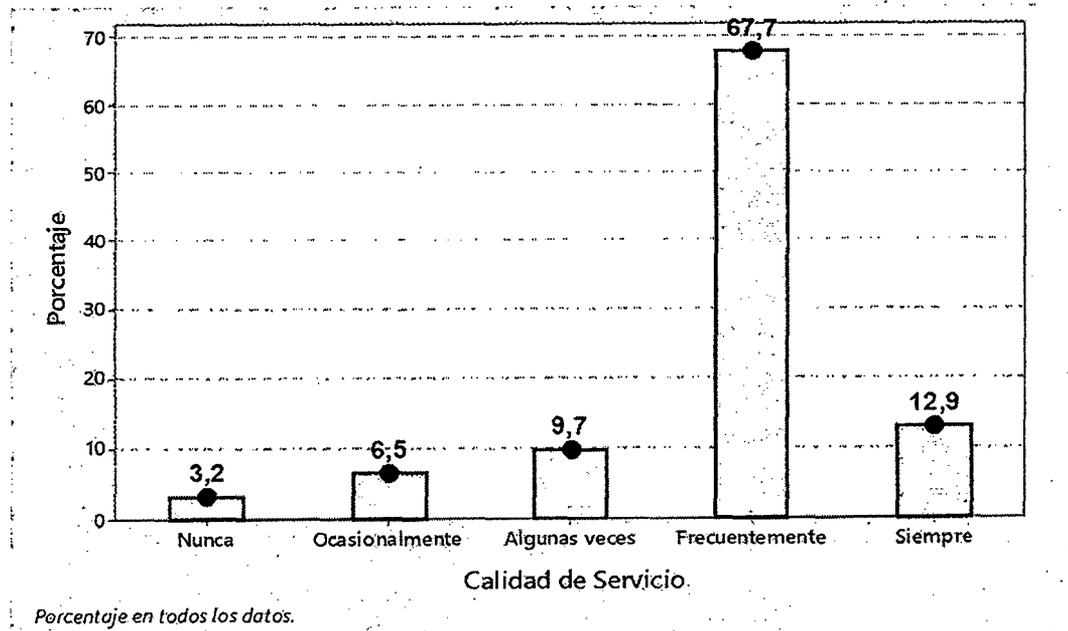
4.1.2. RESULTADOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUANCVELICA LTDA N° 582

Tabla 6. Resultados de la Calidad de Servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica LTDA N° 582.

Calidad de Servicio	f	%
Nunca	1	3,2
Ocasionalmente	2	6,5
Algunas veces	3	9,7
Frecuentemente	21	67,7
Siempre	4	12,9
Total	31	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

Gráfico 7. Diagrama de la Calidad de Servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica LTDA N° 582.



Fuente: Tabla 9.

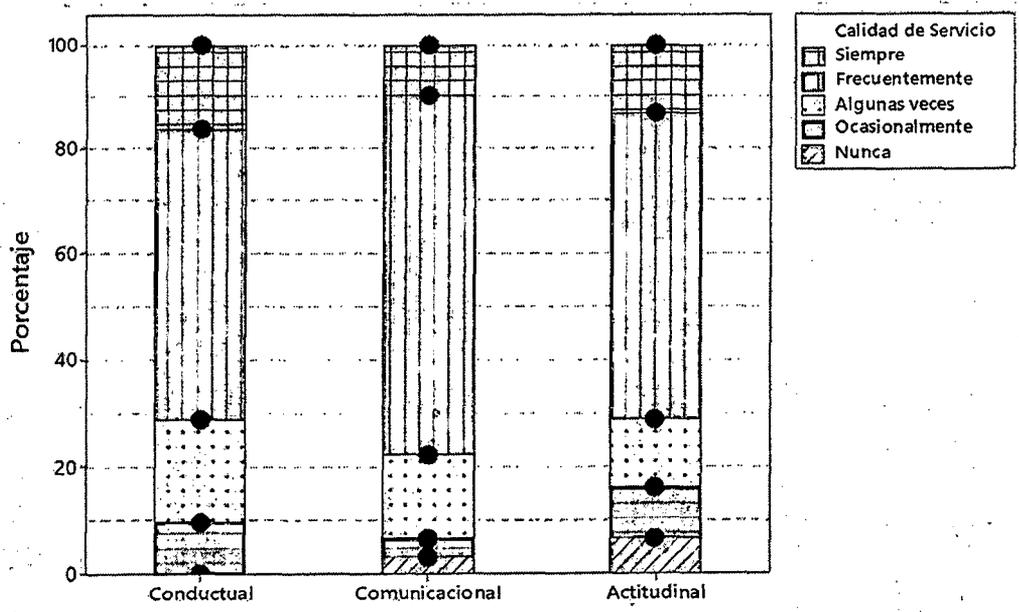
En la tabla N° 6 tenemos los resultados de la Calidad de Servicio en su forma general, como podemos observar existen 3,2% de los casos que consideran que nunca ha existido un calidad de servicio, el 6,5% de los casos consideran que ocasionalmente ha existido una calidad de servicio, el 9,7% de los casos consideran que algunas veces ha existido una calidad de servicio, el 67,7% de los casos consideran que frecuentemente ha existido una calidad de servicio y el 12,9% de los casos consideran que siempre ha existido una calidad de servicio.

Tabla 7. Resultados de la Calidad de Servicio en sus dimensiones.

Categoría	Dimensiones de la Calidad de Servicio					
	Conductual		Comunicacional		Actitudinal	
	f	%	f	%	f	%
Nunca	-	-	1	3,2	2	6,5
Ocasionalmente	3	9,7	1	3,2	3	9,7
Algunas veces	6	19,4	5	16,1	4	12,9
Frecuentemente	17	54,8	21	67,7	18	58,1
Siempre	5	16,1	3	9,7	4	12,9
Total	31	100,0	31	100,0	31	100,0

Fuente: Encuesta aplicada.

Gráfico 8. Diagrama de la Calidad de Servicio en sus dimensiones.



Fuente: Tabla 2.

En la tabla N°7 observamos los resultados de la Calidad de servicio en sus correspondientes dimensiones.

- Para la dimensión de CONDUCTUAL: el 0,0% de los casos consideran que nunca existe, el 9,7% consideran que existe ocasionalmente, el 19,4% considera que algunas veces, el 54,8% considera que frecuentemente existe y el 16,1% considera que siempre existe.
- Para la dimensión de COMUNICACIONAL: el 3,2% de los casos consideran que nunca existe, el 3,2% consideran que existe ocasionalmente, el 16,1% considera que algunas veces existe, el 67,7% considera que frecuentemente existe y el 9,7% considera que siempre existe.
- Para la dimensión de ACTITUDINAL: el 6,5% de los casos consideran que nunca existe, el 9,7% consideran que existe ocasionalmente, el 12,9% considera que ocasionalmente existe, el 58,1% considera que frecuentemente existe y el 12,9% considera que siempre existe.

4.1.3. ESTUDIO DE LA RELACIÓN DE LA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO Y LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUANCVELICA LTDA N° 582 – SEDE PRINCIPAL

Tabla 8. Resultados de la relación de la Gestión del Potencial Humano y la Calidad de Servicio.

Calidad de Servicio	Gestión del Potencial Humano										Total	
	Muy malo		Malo		Regular		Bueno		Muy bueno		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Nunca	1	3,2	-	-	-	-	-	-	-	-	1	3,2
Ocasionalmente	-	-	2	6,5	-	-	-	-	-	-	2	6,5
Algunas veces	-	-	-	-	3	9,7	-	-	-	-	3	9,7
Frecuentemente	-	-	-	-	1	3,2	19	61,3	1	3,2	21	67,7
Siempre	-	-	-	-	-	-	1	3,2	3	9,7	4	12,9
Total	1	3,2	2	6,5	4	12,9	20	64,5	4	13	31	100,0

$\chi^2=99$

$\chi^2(\text{tab})=26,3$

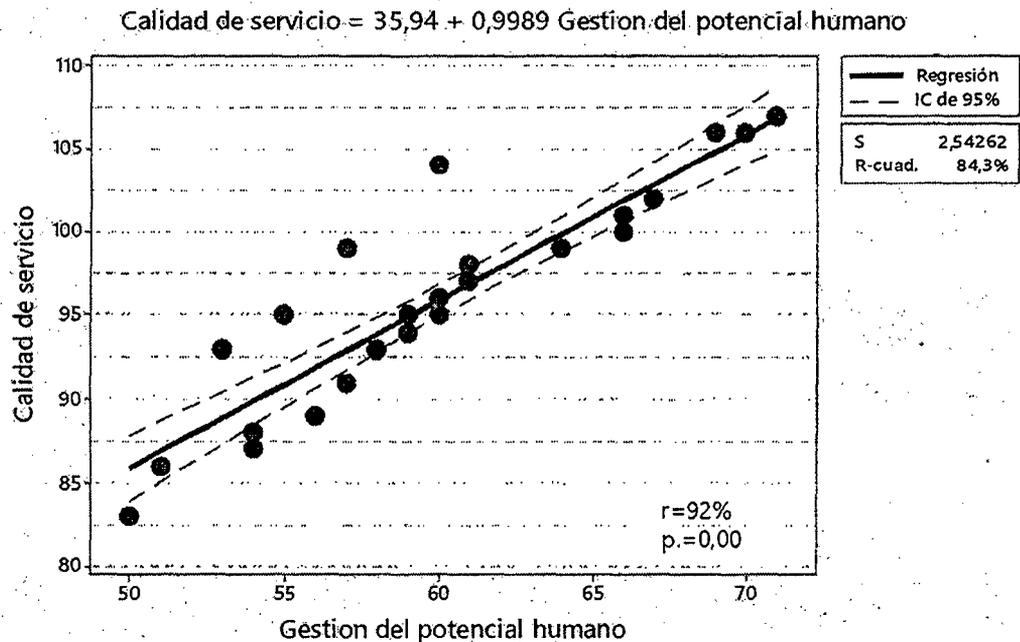
Fuente: Encuesta aplicada.

Luego de haber realizado el estudio de las variables de forma independiente en si forma general y a nivel de sus dimensiones, procederemos a realizar el estudio de la relación de las variables:

Notamos que el 3,2% (1) de los casos tienen una percepción que nunca existe una buena calidad de servicio y que al mismo tiempo la gestión del potencial humano es muy malo, el 6,5% (2) de los casos tienen una percepción que ocasionalmente existe una buena calidad de servicio y que al mismo tiempo la gestión del potencial humano es malo, el 9,7% (3) de los casos tienen una percepción que algunas veces existe una buena calidad de servicio y que al mismo tiempo la gestión del potencial humano es regular, el 3,2% (1) de los casos tienen una percepción que frecuentemente existe una buena calidad de servicio y que al mismo tiempo la gestión del potencial humano es muy regular, el 61,3% (19) de los casos tienen una percepción que frecuentemente existe una buena calidad de servicio y que al mismo tiempo la gestión del potencial humano es bueno, el 3,2% (1) de los casos tienen una percepción que siempre existe una buena calidad de servicio y que al mismo tiempo la gestión del potencial humano es bueno, el 3,2% (1) de los casos tienen una percepción que frecuentemente existe una buena calidad de servicio y que al mismo tiempo la gestión del potencial humano es muy bueno, el 9,7% (3) de los casos tienen una percepción que siempre existe una buena calidad de servicio y que al mismo tiempo la gestión del potencial humano es muy bueno.

Asimismo de la tabla podemos observar sus correspondientes estadísticas de resumen, pues por tratarse de variables categorizadas se ha procedido a utilizarla estadística Chi Cuadrado. Así pues la estadística Chi Cuadrado obtenido es de $\chi^2=99$ y el valor tabulado o crítico es $\chi^2 (gl=16)=26,3$ luego de comparar estos valores se tiene: $99 > 26,3$ por lo que se concluye que las variables están relacionadas. Este resultado lo podemos observar al estudiar el gráfico siguiente y observar que los resultados son muy significativos al nivel de 0,05. De esta manera el resultado general nos está diciendo que la Gestión del Potencial Humano y la Calidad de Servicio de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica están relacionados.

Gráfico 9. Diagrama de la relación de la Gestión del Potencial Humano y la Calidad de Servicio.



Fuente: Tabla 2.

Para determinar la intensidad de la relación entre las variables, utilizaremos las puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición para lo cual utilizaremos la estadística "r" de Pearson que la define como:

$$r = \frac{Cov(x, y)}{S_x \times S_y}$$

Siendo:

Cov(x, y): La covarianza de las puntuaciones de ambas variables.

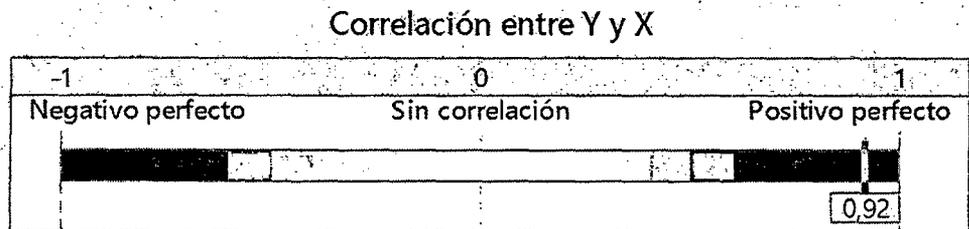
S_i: Las desviaciones estándar de las variables respectivas.

Así pues luego de aplicar el modelo sobre los datos tenemos los resultados que se muestran a continuación:

$$r = \frac{5,49}{\sqrt{5,65} \times \sqrt{6,32}} = 92\%$$

En el gráfico siguiente observamos la significancia de la relación obtenida, notamos que dicha correlación tienen a una correlación perfecta entre las variables.

Gráfico 10. Diagrama de la significancia de la correlación entre las variables.



La correlación positiva ($r = 0,92$) indica que cuando Gestión del potencial humano aumenta, Calidad de servicio también tiende a aumentar.

Fuente: Software estadístico.

4.1.4. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS

Para prueba de significancia estadística de la correlación, usaremos el esquema clásico propuesto por Karl Pearson.

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- Nula (H_0)

La gestión del potencial humano no incide de forma significativa en la calidad de servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica LTDA N° 582 de la sede principal, año 2013.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional

- Alternativa (H_1)

La gestión del potencial humano incide de forma significativa en la calidad de servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica LTDA N° 582 de la sede principal, año 2013.

$$\rho \neq 0$$

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α) Y NIVEL DE CONFIANZA (γ)

Nos está representando el error de tipo I que se comete al tomar la decisión estadística. Su complemento representa el nivel de confianza (γ)

$$\alpha = 0,05 = 5\% \Rightarrow \gamma = 1 - \alpha = 95\%$$

c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

La variable aleatoria (x) sigue una distribución "t" con 29 grados de libertad; es decir:

$$t = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

El valor crítico o tabulado "Vt" de la prueba para 33 grados de libertad (bilateral) y 0,05 de significancia es de 2,04 (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas).

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (Vc) de la "t":

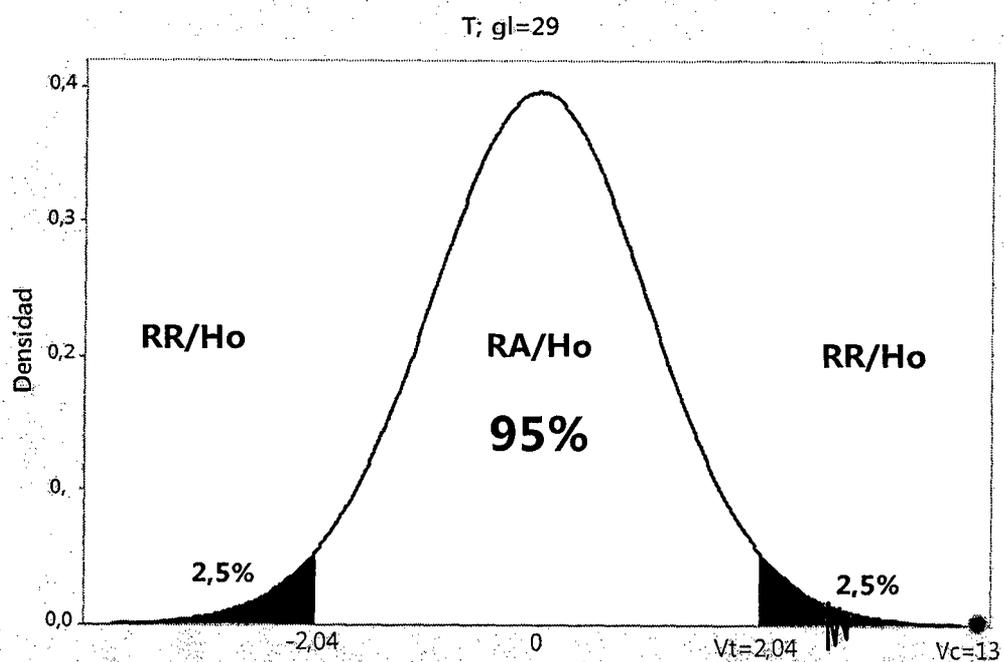
$$t = Vc = 0,92 \sqrt{\frac{31-2}{1-0,92^2}} = 13$$

e) TOMA DE DECISIÓN

El correspondiente valor calculado y el valor crítico de la misma lo tabulamos en la gráfica de la función "t", de la cual podemos deducir que $Vc > Vt$ ($13 > 2,04$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna que dice:

La gestión del potencial humano incide de forma significativa en la calidad de servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica LTDA N° 582 de la sede principal, año 2013.

GRÁFICO 11. Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis.



Fuente: Generado con el Software Estadístico.

Además se deduce que la probabilidad asociada al modelo $\text{esp.} = 0 < 0,05$ por lo que se confirma la hipótesis alterna.

4.1.4. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

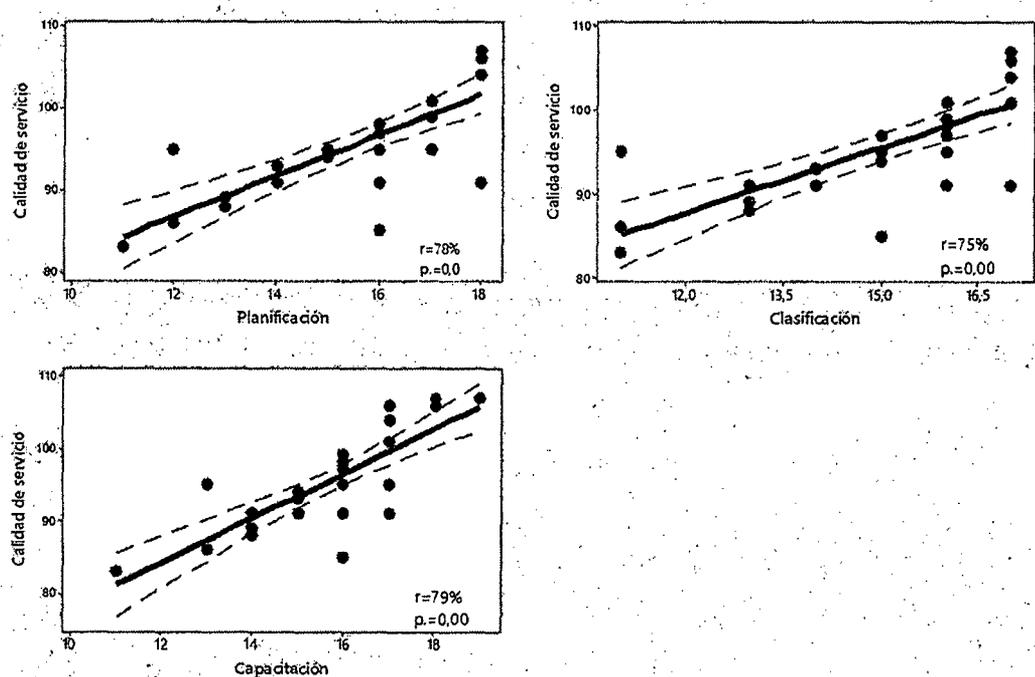
En la siguiente tabla se observa las estadísticas de resumen para las correlaciones de las dimensiones de la variable independiente y la variable dependiente basados en la estadística "r" de Pearson.

Tabla 9. Estadísticas para la docimasia de las hipótesis específicas.

Dimensiones de la Gestión del Potencial Humano	Estadísticas			
	r	n	Sig.	Ho
Planificación	78,0%	31	-	Rechaza
Clasificación	75,0%	31	-	Rechaza
Capacitación	79,0%	31	-	Rechaza

Fuente: Software estadístico.

GRÁFICO 12. Diagrama de dispersión para la relación de las variables.



Fuente: Software estadístico.

Utilizando la misma metodología para la docimacia de la hipótesis general, se procederá a validar las hipótesis específicas de investigación, para lo cual en la tabla 10 y gráfico 11 se muestran los resultados sobre los cuales se validara. Notemos que todas las líneas tienen pendiente positiva.

a) PRUEBA DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

• **Hipótesis Nula (H₀):**

La planificación como dimensión de la gestión del potencial humano no incide de forma significativa en la calidad de servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica LTDA N° 582 de la sede principal, año 2013.

• **Hipótesis Alterna (H₁):**

La planificación como dimensión de la gestión del potencial humano incide de forma significativa en la calidad de servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica LTDA N° 582 de la sede principal, año 2013.

DISCUSIÓN

De la tabla 9 podemos observar que el valor calculado de la relación "r" de Pearson que es $r=78\%$ la misma que tienen asociado un contraste de significancia de $p.=0,00<0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptarla hipótesis alterna, es decir:

La planificación como dimensión de la gestión del potencial humano incide de forma significativa en la calidad de servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica LTDA N° 582 de la sede principal, año 2013 con un 95% de confianza.

b) PRUEBA DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H₀):**

La clasificación como dimensión de la gestión del potencial humano no incide de forma significativa en la calidad de servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica LTDA N° 582 de la sede principal, año 2013.

- **Hipótesis Alterna (H₁):**

La clasificación como dimensión de la gestión del potencial humano incide de forma significativa en la calidad de servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica LTDA N° 582 de la sede principal, año 2013.

DISCUSIÓN

De la tabla 9 podemos observar que el valor calculado de la relación "r" de Pearson que es $r=75\%$ la misma que tienen asociado un contraste de significancia de $p.=0,00<0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptarla hipótesis alterna, es decir:

La clasificación como dimensión de la gestión del potencial humano incide de forma significativa en la calidad de servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito

Huancavelica LTDA N° 582 de la sede principal, año 2013
con un 95% de confianza.

c) PRUEBA DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H₀):**

La capacitación como dimensión de la gestión del potencial humano no incide de forma significativa en la calidad de servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica LTDA N° 582 de la sede principal, año 2013.

- **Hipótesis Alterna (H₁):**

La capacitación como dimensión de la gestión del potencial humano incide de forma significativa en la calidad de servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica LTDA N° 582 de la sede principal, año 2013.

DISCUSIÓN

De la tabla 9 podemos observar que el valor calculado de la relación "r" de Pearson que es $r=79\%$ la misma que tienen asociado un contraste de significancia de $p.=0,00 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptarla hipótesis alterna, es decir:

La capacitación como dimensión de la gestión del potencial humano incide de forma significativa en la calidad de servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica LTDA N° 582 de la sede principal, año 2013 con un 95% de confianza.

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Evidentemente los resultados han evidenciado que existe una relación positiva y significativa entre la Gestión del Potencial Humano y la Calidad de Servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica LTDA N° 582 – Sede principal en el año 2013. La intensidad de la relación hallada es del 92% que dentro del dominio probabilístico ha resultado significativo.

Además los resultados a nivel de dimensiones ponen en evidencia que en la dimensión de planificación la relación hallada es del 78%, en la dimensión de clasificación es del 75% y en la dimensión de capacitación es del 79%. En la tabla N° 9 se evidencia que las hipótesis nulas específicas han sido rechazadas y por consiguientes se han aprobado las hipótesis alternas.

Los resultados obtenidos están acorde con los obtenidos por Luchini (2009) en el sentido que en las organizaciones deben dar mejores servicios a sus usuarios para una administración eficiente y moderna.

Además los resultados de Arango (2010) son compatibles con los resultados obtenidos en la presente investigación por el hecho que el nivel de satisfacción que tienen los usuarios tiene una relación directa y significativa con los componentes de la organización. Si se identifica un sujeto que no trabaja de forma efectiva o productivamente como se espera, hay que averiguar porque y corregir la situación.

Un desempeño pobre en el trabajo puede ocurrir porque el empleado no entiende bien las responsabilidades del cargo o como llevar a cabo las tareas asignadas, también puede ser porque no está correctamente capacitado para asumir la responsabilidad de un cargo o puede tener problemas personales o conflictos personales con sus colegas o en fin de cuentas se aburre con el trabajo y necesita motivación.

Al relacionar los resultados de la presente investigación con el obtenido por Ordoñez (2010) es de necesidad analizar los factores que condicionan la gestión del talento humano; asimismo se ponen en necesidad identificar la jerarquía y orden prioridades de los estímulos en los trabajadores.

Los resultados de la investigación reflejan que para la variable independiente sus indicadores como el potencial humano, recursos financieros, recursos materiales, procedimientos, estrategias, cantidad de puestos, objetividad, formación para los puestos, ingresos gastos, utilidad e inversión están correlacionando de forma positiva y significativa con la variable dependiente referida a la Calidad de Servicio en los empleados de la Cooperativa de Ahorros y Crédito Huancavelica, de cuyas conclusiones surgirán nuevos problemas de investigación que enriquecerán el acervo del conocimiento científico.

CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que la relación entre la Gestión del Potencial Humano y la Calidad de Servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica LTDA N° 582 – Sede Principal en el año 2013, dicha relación es positiva y significativa. La intensidad de la relación determinada es del 92%.
2. Se ha determinado que la relación entre la Planificación como dimensión de la Gestión del Potencial Humano y la Calidad de Servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica LTDA N° 582 – Sede Principal en el año 2013, dicha relación es positiva y significativa. La intensidad de la relación determinada es del 78%.
3. Se ha determinado que la relación entre la Clasificación como dimensión de la Gestión del Potencial Humano y la Calidad de Servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica LTDA N° 582 – Sede Principal en el año 2013, dicha relación es positiva y significativa. La intensidad de la relación determinada es del 75%.
4. Se ha determinado que la relación entre la Clasificación como dimensión de la Gestión del Potencial Humano y la Calidad de Servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica LTDA N° 582 – Sede Principal en el año 2013, dicha relación es positiva y significativa. La intensidad de la relación determinada es del 79%.

RECOMENDACIONES

Para una adecuada gestión del talento humano y mejorar la calidad del servicio ofrecido en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda. N° 582 de la sede principal se recomienda realizar lo siguiente:

- Satisfacer las necesidades tanto del cliente interno como del externo, a través de una adecuada utilización de los recursos.
- El talento humano identificado con la institución tendrá credibilidad y posicionamiento en los que requieren del servicio.
- El cliente interno satisfecho producirá beneficios a los procesos de la organización, para ello se requiere la implementación de ciertas estrategias respecto al personal.
- El cliente externo satisfecho producirá rentabilidad, para ello se requiere ofrecer un buen servicio.
- Generar un ambiente laboral positivo y productivo, para un mejor rendimiento respecto al talento humano de los empleados de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALBIZU, Eneka y LOPEZ DE GUERRERO, Aritza. *"La Gestión de los Recursos Humanos: Retos y Tendencias de una Función en Cambio"*. En Alta Dirección. Barcelona. Nº 216. 2001.
2. ALLES, Martha. *"Desempeño por Competencias, Evaluación de 360 °"*. Granica Ediciones. Buenos Aires. 2004. 350 p.
3. GUEVEC, Alpander G. *"Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos"*. Norma XII, Bogotá 1985.
4. BORRAS, Mateo. *"El Nuevo Rol de los Trabajadores a través de la Visión del Directivo de Recursos Humanos"*. En Alta Dirección. Barcelona. Nº. 208. Nov/ Dic. 1999. p. 480.
5. CHIAVENATO, Idalberto. *"Administración de Recursos Humanos"*. Editorial McGraw-Hill Interamericana, México 1992.
6. DESSLER, Gary. *"La Dirección de las Personas y Organizaciones en el Siglo XXI"*. Prentice Hall. Nueva York. 1998. 716 p.
7. DRUCKER, Peter. *"La Gerencia en la Sociedad Futura"*. Editorial Norma. Santafé de Bogotá. 2002. 290 p.
8. FARACHE, Leo. *"El Marketing Interno de la Motivación"*. En: Harvard Deusto Marketing y Ventas. Nº. 19. Madrid. 1996.
9. FAYOL, Henry. *"Administración Industrial y General"*. Ediciones Herrero Hnos. México DF. 1975. 156 p.
10. FLORES GARCIA, Javier. *"El Comportamiento Humano en las Organizaciones"*. Universidad del Pacífico. Lima. 2001. 536 p.

11. GOMEZ- MEJIA, Luís; BALKIN, David y Robert CARDY. "*Dirección y Gestión de Recursos Humanos*". 3ª.ed. Pearson Educación. Madrid. 2001. 695 p.
12. GONZALES, Luís. "*La Dirección de Recursos Humanos en el Horizonte del 2000*". En Alta Dirección. Barcelona. N°o. 204. 1999.
13. KAST, Fremont y James ROSENZWEIG. "*Administración en las Organizaciones*". 2ª. ed. Mc Graw Hill. México DF. 1994. 754 p.
14. HILL, Charles y Gareth JONES. "*Administración Estratégica*". 3ª.ed. McGraw Hill. Bogotá. 1996. 540 p.
15. KAST, Fremont y James ROSENZWEIG. "*Administración en las Organizaciones*". 2ª. ed. Mc Graw Hill. México DF. 1994. 754 p.
16. Ortega, R. "*El índice de capital humano: una herramienta para fidelizar el capital intelectual*". Harvard Business Review; Ediciones DEUSTO, SA., Jul.-Ago., No. 103, 2001.
17. Petrick, J. A. "*Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos*". Ediciones Gestión 2000, Madrid 2000.
18. Stoner, A. F. y Freeman, R. "*Administración*". 5ta. Ed. Editorial Prentice Hall de México, México 1995.
19. Uriz Urzainqui, J. "*Recursos Humanos: de concepto anticuado a creador principal de valor*". Harvard Deusto Business Review, Ediciones DEUSTO, SA., No. 101, Mar.-Abr., 2001.

ANEXOS

BASE DE DATOS

Nº	Gestión del potencial humano	Calidad de servicio	Planificación	Clasificación	Capacitación
1	58	93	14	14	15
2	61	98	16	16	16
3	55	95	15	15	16
4	60	104	18	17	17
5	61	97	16	16	16
6	64	99	17	16	16
7	66	101	17	17	17
8	69	106	18	17	17
9	71	107	18	17	18
10	57	91	14	14	15
11	59	95	15	15	16
12	66	95	17	16	17
13	56	89	13	13	14
14	57	91	14	13	14
15	59	94	15	15	15
16	66	101	17	17	17
17	54	95	12	11	13
18	59	94	15	15	15
19	53	93	14	14	15
20	61	97	16	15	16
21	60	85	16	15	16
22	57	91	16	16	16
23	50	83	11	11	11
24	67	91	18	17	17
25	70	106	18	17	18
26	71	107	18	17	19
27	66	101	17	16	17
28	54	88	13	13	14
29	64	99	17	16	16
30	51	86	12	11	13
31	60	95	16	15	16

“LA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LOS EMPLEADOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO HUANCVELICA LTDA N° 582 – SEDE PRINCIPAL EN EL AÑO 2013”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE INVESTIGACIÓN
<p>¿Cómo se relaciona la gestión del potencial humano y la calidad del servicio prestado por los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal para el año 2013?</p>	<p>Conocer la relación de la gestión del potencial humano y la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal para el año 2013.</p>	<p>La gestión del potencial humano incide de manera significativa en la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal para el año 2013.</p>	<p align="center"><u>Variable Independiente</u></p>	<p>- Planificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial humano • Recursos financieros • Recursos materiales • Procedimientos • Políticas • Estrategias 	<p>El tipo de investigación que se empleará en la investigación será de tipo Aplicada.</p>
<p>Problemas Específicos: ¿Cuál es el efecto de la gestión del potencial humano en su dimensión Planificación en la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal en el año 2013?</p>	<p>Objetivos Específicos: Describir el efecto de la gestión del potencial humano en su dimensión Planificación en la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal en el año 2013.</p>	<p>Hipótesis Específicas: La Planificación como una dimensión de la gestión del potencial humano incide de manera significativa en la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal en el año 2013.</p>	<p align="center">Gestión del Potencial Humano (X)</p>	<p>- Clasificación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de puestos • Objetividad de puestos • Formación para los puestos • Calificación profesional 	<p align="center">NIVEL DE INVESTIGACIÓN</p> <p>La propuesta del nivel de investigación es el Descriptivo Correlacional.</p>
<p>¿Cuál es el efecto de la gestión del potencial humano en su dimensión Clasificación en la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal en el año 2013?</p>	<p>Describir el efecto de la gestión del potencial humano en su dimensión Clasificación en la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal en el año 2013.</p>	<p>La Clasificación como una dimensión de la gestión del potencial humano incide de manera significativa en la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal en el año 2013.</p>	<p align="center"><u>Variable Dependiente</u></p>	<p>- Capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso • Gastos • Utilidad • Inversión 	<p align="center">DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>El diseño será no experimental: transeccional – descriptivo correlacional.</p>
<p>¿Cuál es el efecto de la gestión del potencial humano en su dimensión Capacitación en la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal en el año 2013?</p>	<p>Describir el efecto de la gestión del potencial humano en su dimensión Capacitación en la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal en el año 2013.</p>	<p>La capacitación como una dimensión de la gestión del potencial humano incide de manera significativa en la calidad del servicio de los empleados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica Ltda N° 582 de la sede principal en el año 2013.</p>	<p align="center">Calidad del Servicio (Y)</p>	<p>- Conductual</p> <p>- Comunicacional</p> <p>- Actitudinal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Toma de decisiones • Liderazgo • Motivación • Satisfacción 	<p align="center">Ox</p> <p align="center">M r</p> <p align="center">Oy</p> <p align="center">POBLACIÓN Y MUESTRA:</p> <p>Se tiene identificado 06 funcionarios y 25 empleados identificados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huancavelica.</p>



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 050-2015-FCE-UNH

Huancavelica, 03 de agosto del 2015.

VISTO:

Hoja de Tramite N° 1761 de fecha 13-07-2015, Solicitud S/N. presentado por los bachilleres en ciencias administrativas **OLINDA OTAÑE REGINALDO y EMILIANO YAURICASA CONISLLA**; pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 574-2010-R-UNH, en su Artículo N° 39 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que con informe N° 003-2015-FRT-EAPA-FCE-UNH, Informe N° 022-2015-WFYV-PJ/EPA-FCE, Informe N° 011-2015-AASM-JT-EAPA-FCE/UNH, Informe N° 022-2015-DQV-EAPA-FCE-UNH los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **“LA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LOS EMPLEADOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO HUANCAMELICA LTDA N° 582 SEDE PRINCIPAL EN EL AÑO 2013”**, dando pase a sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- PROGRAMAR la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis titulada: **“LA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LOS EMPLEADOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO HUANCAMELICA LTDA N° 582 SEDE PRINCIPAL EN EL AÑO 2013”**; presentado por los bachilleres en ciencias administrativas **OLINDA OTAÑE REGINALDO y EMILIANO YAURICASA CONISLLA** para el día jueves 13 de agosto del 2015 a horas 3:00 p.m. en el aula magna de la facultad de ciencias empresariales.



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 050-2015-FCE-UNH

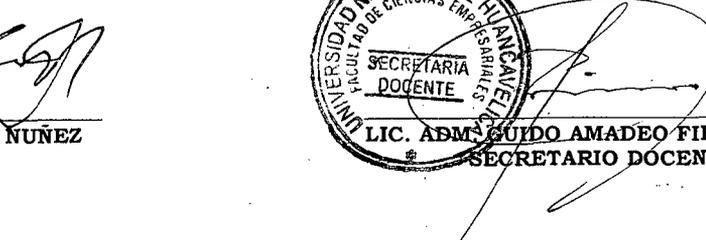
Huancavelica, 03 de Agosto del 2015

ARTICULO 2° ENCARGAR al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

“Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----”



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DR. CARLOS LOZANO NUNEZ
DECANO



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
SECRETARIA
DOCENTE
LIC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEA.
JURADOS
ARCHIVOS



RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 0404-2014-FCE-R-UNH

Huancavelica, 20 de Agosto del 2014.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 0491-2014-SD-FCE-R-UNH de fecha 20-08-2014, Oficio N° 0396-2014-EAPA-DFCE/UNH de fecha 25-07-2014, Informe N° 11-2014-WFYV-PJ/EAPA-FCE de fecha 25-07-2014, Informe N° 023-2014-DQV-EAPA-FCE-UNH de fecha 24-07-2014, Informe N° 10-2014-AASM-JPT-EAPA-FCE/UNH de fecha 17-07-2014, emitido por el docentes asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por los bachilleres en Ciencias Administrativas **EMILIANO YAURICASA CONISLLA y OLINDA OTAÑE REGINALDO**; y:

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 22° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 459-2003-R-UNH, modificado en Asamblea Universitaria el 27-12-2006-R-UNH las Facultades gozan de autonomía académica, normativa, gubernativa, administrativa y económica.

Que, el Artículo 172° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica prescribe que el Título Profesional o Licenciatura se obtiene por una de las modalidades que establece la Ley, posterior al grado de Bachiller y los demás requisitos contemplados en el Reglamento de la Facultad.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académica Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afín con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

Que, el Artículo 34° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Proyecto de Investigación aprobado, será remitido al Decanato, para que esta emita Resolución de aprobación e inscripción; previa ratificación del consejo de facultad; el graduado procederá a desarrollar el trabajo de investigación, con la orientación del Profesor Asesor. El docente asesor nombrado es responsable del cumplimiento de la ejecución y evaluación del trabajo de investigación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinaria del día 20-08-14;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"LA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LOS EMPLEADOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO HUANCAMELICA LTDA N° 582 - SEDE PRINCIPAL EN EL AÑO 2013"** presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **EMILIANO YAURICASA CONISLLA y OLINDA OTAÑE REGINALDO**.

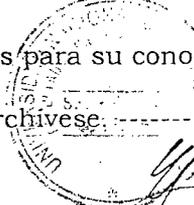
ARTÍCULO 2° ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3° NOTIFÍQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese."



MG. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)



LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALÓN
SECRETARIO DOCENTE



2

SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0135-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 10 de Marzo del 2015.

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 609 de fecha 10-03-2015; Oficio N° 0122-2015-EAPA-DFCE/UNH de fecha 06-03-15, Informe N° 003-2015-FRT-EAPA-FCE-UNH fecha 06-01-2015; presentado por los bachilleres Ciencias Administrativas **OLINDA OTAÑE REGINALDO y EMILIANO YAURICASA CONISLLA**; solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado para la revisión del informe final de tesis, y;

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regimenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionara tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, el Artículo 36° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe una vez elaborada el informe y aprobado por el docente el asesor, el informe de investigación será presentado en tres ejemplares anillados a la Escuela Académico Profesional correspondiente, pidiendo revisión y declaración de apto para sustentación, por los jurados.

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrado por tres docentes ordinarios de la especialidad o afin con el tema de investigación. El jurado será presidido por el docente de mayor categoría y/o antigüedad. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente

Que, el Artículo 38° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe el Jurado nombrado después de revisar el trabajo de investigación dictaminara en un plazo no mayor de 10 días hábiles, disponiendo su pase a sustentación o devolución para su complementación y/o corrección.

Que mediante Informe N° 003-2015-FRT-EAPA-FCE-UNH fecha 06-01-2015 emitido por el docente asesor **MG. FREDY RIVERA TRUCIOS** donde emite el resultado final de **APROBACIÓN** de la Tesis Titulado: **"LA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LOS EMPLEADOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO HUANCAMELICA LTDA N° 582 SEDE PRINCIPAL EN EL AÑO 2013"**; por los bachilleres Ciencias Administrativas **OLINDA OTAÑE REGINALDO y EMILIANO YAURICASA CONISLLA**; para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0135-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 10 de Marzo del 2015

En uso de las atribuciones establecida por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° RATIFICAR a los Miembros de Jurado para la Revisión del informe final de la tesis Titulado: **"LA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LOS EMPLEADOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO HUANCAMELICA LTDA N° 582 SEDE PRINCIPAL EN EL AÑO 2013"**; por los bachilleres Ciencias Administrativas **OLINDA OTAÑE REGINALDO y EMILIANO YAURICASA CONISLLA**; a los siguientes docentes:

- | | |
|--|------------|
| • Dr. Wilfredo Fernando YUPANQUI VILANUEVA | Presidente |
| • Lic. Adm. Abad Antonio SURIHAQUI MATEO | Secretario |
| • Lic. Adm. Daniel QUISPE VIDALON | Vocal |
| • Mg. Alberto VERGARA AMES | Suplente |

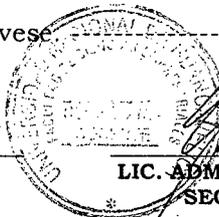
ARTÍCULO 2°.- ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

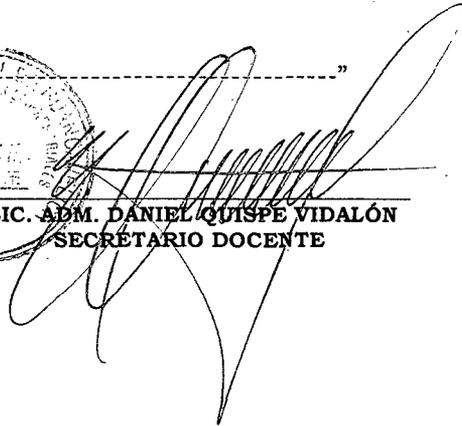
ARTÍCULO 3°.- NOTIFIQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.



"Regístrese, Comuníquese y Archívese."


MG. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)




LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALÓN
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
Interesados
Archivo