



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
Y CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES**

**TESIS**

**Propuesta de Estrategias de Recursos Humanos y su  
Influencia en la Calidad de Servicio de los  
Colaboradores de la Municipalidad Distrital de  
Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017.**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN  
FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES**

**AUTORA:**

**BACHILLER ELSA TORRES FLORES**

**LIMA – PERÚ**

**2017**

## **ASESOR DE TESIS**

**Mg. Ing. Edmundo José Barrantes Ríos**

## **JURADO EXAMINADOR**

---

**Dr. Fernando Luis TAM WONG**

**Presidente**

---

**Lic. Guillermo Lermo Luis Ortiz Rojas**

**Secretario**

---

**Mg. Edmundo José Barrantes Ríos**

**Vocal**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación, principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante, a mi madre quien por ella soy lo que soy, por su apoyo, consejos, comprensión, amor y por alentarme con sus palabras en los momentos difíciles, me ha dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter mi empeño para conseguir mis objetivos, a mi querido padre por su abnegado ejemplo, y sabiduría, me ha enseñado que, estudiando, se alcanza el triunfo y perseverando se logra el éxito, todo mi amor eterno para ellos. A mi hermana Lidia y a mi hermano Maximiliano, quienes me brindaron su apoyo.

## **AGRADECIMIENTO**

Dios tu amor y tu bondad no tienen fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son resultados de tu ayuda, y cuando caigo y me pones a prueba, aprendo de mis errores, y me doy cuenta de lo que pones frente mío, para que mejore como ser humano, y crezca de diversa manera .

Asimismo agradezco a la Universidad Privada Telesup, gestora de mis competencias profesionales adquiridas, por los años que he transcurrido por sus aulas. A mi Asesor de Tesis, Mg. Ing. Edmundo José Barrantes Ríos, por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y su conocimiento científico así como también haberme guiado durante todo el desarrollo de la tesis.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación fue realizado con el objetivo general de determinar cómo influye la propuesta de Estrategias de Recursos Humanos en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017.

El tipo de investigación es explicativa porque trata de demostrar la relación que existe entre la variable independiente “Estrategias de Recursos Humanos” y su influencia en la variable dependiente “Calidad de Servicio”. Se usó el método cuantitativo porque se recolecta datos para tratar de demostrar la validez de la hipótesis, de la variable independiente y variable dependiente.

El diseño de investigación es no experimental, porque las variables se medirán tal como se presentan en la hipótesis del presente trabajo el investigador no manipula la variable solo observa en su estado natural, es transversal porque se recolectan datos en un solo momento en un tiempo único. La muestra, se trabajó directamente con la población completa de la Municipalidad Distrital de Iberia, la técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento fue un cuestionario.

Con la investigación la hipótesis general se contrastó mediante el análisis factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y se determinó la influencia que tienen entre las variables “Estrategias de Recursos Humanos “y” Calidad de Servicio”, a un nivel de significación de 0.05. Y quedando demostrada la hipótesis en un 95%.

**PALABRAS CLAVES:** Estrategias de Recursos Humanos, Calidad de Servicio.

## **ABSTRACT**

This research was carried out with the general objective of determining how the proposal of Human Resources Strategies in the Quality of Service of the Employees of the District Municipality of Iberia influences. Tahuamanu. Mother of God. Peru. 2017.

The type of research is explanatory because it tries to demonstrate the relationship between the independent variable "Human Resources Strategies" and its influence on the dependent variable "Quality of Service", the quantitative method was used because data are collected to try to demonstrate the validity of the hypothesis, the independent variable and dependent variable.

The research design is non-experimental, because the variables will be measured as presented in the hypothesis of the present work the researcher does not manipulate the variable only observed in its natural state, it is transverse because data are collected in a single moment in a single time The sample was worked directly with the entire population of the District Municipality of Iberia, the technique of data collection was the survey and the instrument was a questionnaire.

With the investigation the general hypothesis was contrasted by the factorial analysis that consists in using all the data for its relevant influence through the matrix rotation and the influence that they have between the variables "Human Resources Strategies" and "Quality of Service" was determined, At a significance level of 0.05. And the hypothesis was demonstrated in 95%.

**KEY WORDS:** Human Resources Strategies, Quality of Service.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
Carátula	i
Asesor de tesis	ii
Jurado examinador	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Índice de contenidos	viii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>xiii</b>
<b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>15</b>
1.1 Planteamiento del problema	15
1.1.1 Diagnóstico del planteamiento del problema	19
1.2 Formulación del problema	19
1.2.1 Problema general	19
1.2.2 Problemas específicos	20
1.3 Justificación del estudio	20
1.4 Objetivos de la investigación	22
1.4.1 Objetivo general	22
1.4.2 Objetivos específicos	22
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>23</b>
2.1 Antecedentes de la investigación	23
2.1.1 Antecedentes Nacionales	23
2.1.2 Antecedentes Internacionales	29
2.2 Bases teóricas de las Variables	36
2.2.1 Bases teóricas de la Variable Independiente	36
2.2.2 Bases teóricas de la Variable Dependiente	60

2.3 Definición de términos básicos	76
<b>III. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>83</b>
3.1 Hipótesis de la investigación	83
3.1.1 Hipótesis general	83
3.1.2 Hipótesis específicas	83
3.2 Variables de estudio	83
3.2.1 Definición conceptual	83
3.2.2 Definición operacional	85
3.3 Tipo y nivel de la investigación	86
3.4 Diseño de la Investigación	86
3.5. Población y Muestra del estudio	87
3.5.1 Población	87
3.5.2 Muestra	88
3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	88
3.6.1 Técnicas de recolección de datos	88
3.6.2 Instrumentos de recolección de datos	89
3.6.2.1 Confiabilidad del Instrumento	91
3.6.2.2 Validez del Instrumento	91
3.7 Métodos de análisis de datos	91
3.8 Aspectos éticos	92
<b>IV. RESULTADOS</b>	<b>93</b>
4.1 Descripción	93
4.1.1 Tabla de la frecuencia de la variable independiente	93
4.1.2 Frecuencia de la Dimensión Selección del Personal	94
4.1.3 Frecuencia de la Dimensión Evaluación del Desempeño	95
4.1.4 Frecuencia de la Dimensión Capacitación del Personal	96
4.1.5 Frecuencia de la Dimensión Eficacia	97
4.1.6 Frecuencia de la Dimensión Liderazgo	98
4.1.7 Frecuencia de la Dimensión Mejora Continua	99
4.2 Prueba de Hipótesis	100

4.2.1 La contrastación de la hipótesis principal	100
4.2.2 La contrastación de la hipótesis secundaria 1	102
4.2.3 La contrastación de la hipótesis secundaria 2	104
4.2.4 La contrastación de la hipótesis secundaria 3	106
<b>V. DISCUSIÓN</b>	<b>108</b>
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	<b>112</b>
6.1 Conclusiones	112
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	<b>114</b>
7.1 Recomendaciones	114
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>115</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>118</b>
Propuesta de valor	119
Anexo 1: Matriz de consistencia	121
Anexo 2: Matriz de operacionalización	122
Anexo 3: Instrumentos	123
Anexo 4: Validación de Instrumentos	126
Anexo 5: Matriz de Datos	134

## ÍNDICE DE TABLAS

		Página
Tabla 1	<i>Diferencias y tarea del liderazgo y la administración</i> <i>Según varios Autores</i>	65
Tabla 2	<i>Operacionalización de variables</i>	85
Tabla 3	<i>Estadísticos de fiabilidad</i>	91
Tabla 4	<i>Validación de expertos</i>	91
Tabla 5	<i>Variable independiente: Las Estrategias de Recursos</i> <i>Humanos</i>	93
Tabla 6	<i>Dimensión: Selección del Personal</i>	94
Tabla 7	<i>Dimensión: Evaluación del Desempeño</i>	95
Tabla 8	<i>Dimensión: Capacitación del Personal</i>	96
Tabla 9	<i>Dimensión: Eficacia</i>	97
Tabla 10	<i>Dimensión: Liderazgo</i>	98
Tabla 11	<i>Dimensión Mejora Continua</i>	99
Tabla 12	<i>Matriz de Influencias entre la Variable Independiente y</i> <i>Dependiente</i>	100
Tabla 13	<i>KMO y Prueba de Bartlett</i>	101
Tabla 14	<i>KMO y Prueba de Bartlett Hipótesis Específica 1</i>	103
Tabla 15	<i>KMO y Prueba de Bartlett Hipótesis Específica 2</i>	105
Tabla 16	<i>KMO y Prueba de Bartlett Hipótesis Específica 3</i>	106

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
<i>Figura 1</i> Las Estrategias de Recursos Humanos	93
<i>Figura 2</i> Selección del Personal	94
<i>Figura 3</i> Evaluación del desempeño	95
<i>Figura 4</i> Capacitación del Personal	96
<i>Figura 5</i> Eficacia	97
<i>Figura 6</i> Liderazgo	98
<i>Figura 7</i> Mejora Continua	99
<i>Figura 8</i> Contrastación de la hipótesis general	102
<i>Figura 9</i> Contrastación de la hipótesis específica 1	103
<i>Figura 10</i> Contrastación de la hipótesis específica 2	105
<i>Figura 11</i> Contrastación de la hipótesis específica 3	107

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general determinar cómo influye la Propuesta de Estrategias de Recursos Humanos y su influencia en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017. La presente tesis cuenta con siete capítulos que a continuación se detallan:

La investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de Iberia, Provincia de Tahuamanu, en el Departamento de Madre de Dios. Dicha entidad cuenta con 50 trabajadores, y 6,715 habitantes en el distrito.

En el capítulo I, se ha tratado el problema de investigación: planteamiento del problema, diagnóstico en el planteamiento del problema, formulación del problema, justificación del estudio, y los objetivos de la investigación.

En el capítulo II, se ha tratado del marco teórico de la investigación, los antecedentes de estudios, en los cuales se están considerando los trabajos previos a nuestra investigación, la teoría en relación a las variables y la definición de términos básicos.

En el capítulo III, se ha tratado de la metodología de la investigación, está conformada por la hipótesis, variables de estudio, definición operacional por cada variable, tipo y nivel de investigación, diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, confiabilidad del instrumento, validez del instrumento, método de análisis de datos y aspectos éticos.

El capítulo IV, se obtiene los resultados de la investigación quedando demostrada la hipótesis que las estrategias de recursos humanos si influyen en la calidad de servicio.

El capítulo V, discusión, en el siguiente capítulo se analiza y se discute los resultados obtenidos, quedando demostrada la hipótesis a un 95%, asimismo se ha

elaborado una propuesta de estrategias para ser aplicada en la Municipalidad Distrital de Iberia.

El capítulo VI, la conclusión donde se ha considerado los resultados y al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para demostrar la hipótesis estrategias de recursos humanos influye moderadamente en la calidad de servicio, con un nivel de significación de 0.05.

El capítulo VII, se ha considerado recomendar a los funcionarios y directivos de la entidad, establecer políticas de gestión municipal y apoyar plenamente a los objetivos y a la propuesta de estrategias que se ha elaborado para ser aplicada en la Municipalidad Distrital de Iberia.

# **I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Planteamiento del problema**

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la entidad pública del gobierno local denominado Municipalidad Distrital de Iberia ubicado en la Provincia de Tahuamanu departamento de Madre de Dios. La presente investigación toma en cuenta los puntos más críticos del área de recursos humanos como la falta de estrategias.

El artículo 194, de la Constitución Política del Perú, establece que las Municipalidades Provinciales y Distritales, son los órganos de gobierno local que tienen autonomía política económica y administrativa en los asuntos de su competencia; Además promueven el desarrollo, la economía local y la prestación de servicios de su jurisdicción en armonía con la Ley Orgánica de Municipalidades.

La Municipalidad Distrital de Iberia tiene una población de 6,715 habitantes y cuenta con 50 trabajadores como son: personal administrativo nombrado, personal con contrato CAS y personal que labora por locación de servicios – eventual, todos ellos asignados a laborar en las diferentes áreas de la Municipalidad.

A nivel internacional existe un proyecto de fortalecimiento de recursos humanos para la descentralización en la región andina. En los últimos años los gobiernos de Bolivia, Ecuador y Perú han puesto en marcha reformas de amplio alcance en los servicios públicos los gobiernos regionales y municipales adquieren nuevas funciones. Pero en parte la formación y capacitación de los funcionarios administrativos es deficiente, la rotación en la administración pública es alta. Es por ello que el objetivo del presente trabajo consiste en conocer las mejores estrategias internacionales para integrar los recursos humanos en cada nuevo entorno y obtener lo mejor de cada uno de ellos para alcanzar ventajas competitivas tras identificar cuáles son los detalles más relevantes de las políticas internacionales de RR.HH., los principales problemas que ha tenido la empresa para la integración de los recursos humanos a nivel mundial

A nivel nacional la calidad deja también que desear debido a que no tienen ninguna estrategia para el desarrollo de competencias en la administración pública de servicios, es decir, no han elaborado ninguna estrategia para el desarrollo de competencias en la administración pública.

A nivel local con frecuencia se planifica desde la perspectiva del estado central por lo cual no se adapta a las necesidades locales, el personal de las entidades territoriales sub nacionales requiere formatos de capacitación que ofrezcan estrategias de acción orientadas a soluciones apropiadas para las tareas

El problema del presente trabajo de investigación, es la deficiente administración de recursos humanos que afecta la calidad de servicio por la carencia de estrategias de recursos humanos, para lo cual se ha elaborado una propuesta de estrategias que permitirá mejorar el servicio en la Municipalidad. Estrategias que afecta la calidad de servicio.

Se investigó que el área de recursos humanos es manejada políticamente y no tiene una visión clara de lo que como debe ser la función de recursos humanos; de acuerdo al ROF, la unidad de recursos humanos, es un órgano de apoyo de tercer nivel organizacionalmente, dependiente de la oficina de administración; y esta a su vez es designada por el alcalde y depende jerárquicamente del Gerente Municipal de dicha entidad.

Quispe (2014), Tesis “Administración de Recursos Humanos y Calidad de Servicio al público en la Municipalidad de Cachicandan”, el objetivo general ha sido sustentar de qué manera la administración de recursos humanos influye en la calidad de servicio al público en la Municipalidad de Cachicandan, al respecto podemos darnos cuenta que dicho objetivo ha sido alcanzado con éxito. Existe una relación significativa entre ambas variables objeto de estudio.

Selección del personal: se pasan por alto obviando así de esta manera los protocolos de selección del postulante, no se cumple el (ROF), reglamento de organización y funciones creado por la misma municipalidad, documento elaborado con alto nivel jerárquico, después de la Ley Orgánica de Municipalidades. Los

cargos se asignan por favores políticos no tomando en cuenta la responsabilidad que significa designar al personal en cada puesto de trabajo. Asimismo, la población viene observando cambios trimestrales repentinos de Gerente Municipal. Por cuestiones políticas todo ello va sumando la deficiente calidad de servicio que ofrece la Municipal Distrital de Iberia.

Evaluación del desempeño: de acuerdo a la investigación que se realizó, no existe en dicha Municipalidad. Producto de todo ello algunos colaboradores no ofrecen una buena calidad de servicio, porque los trabajadores son promovidos de un área a otra sin haber sido evaluado su desempeño, llegando a ocupar incluso cargos de jefes de unidad y gerentes de áreas, sin cumplir un perfil adecuado.

Capacitación del personal: de acuerdo a la investigación, solo algunos trabajadores son capacitados, sobre todo al personal contratado, que no tiene estabilidad laboral en dicha municipalidad, provocando una inequidad y resentimientos entre los trabajadores nombrados y este a su vez originando un malestar de clima laboral. Por ello, es muy importante buscar una propuesta de estrategias para esta entidad, para así mejorar la calidad de servicio por parte de los colaboradores.

En nuestra época la globalización es uno de los pilares del cambio, las competencias son y seguirán siendo las personas. Debido a ello, el principal motivo para cambiar las deficiencias y debilidades de los recursos humanos es elaborar una propuesta estratégica, y lograr la transformación deseada en la municipalidad. De acuerdo a la investigación, existe una variedad de factores que obstaculizan el cambio, uno de ellos es la falta de iniciativa de los mismos funcionarios de la municipalidad, que no organizan cursos talleres para capacitar a sus trabajadores en temas municipales, no se cumple el manual de organización y funciones (MOF) de la municipalidad. En la investigación se constató que existe personal no idóneo para ocupar un cargo.

Sin embargo, dicha entidad indica que se puede modificar el ROF-Reglamento de Organización y Funciones, y la estructura orgánica donde se redefinen los niveles jerárquicos, a fin de optimizar y facilitar el desarrollo de las

actividades y el desarrollo del trabajo de las personas en un clima de armonía y cooperación. Con el presente trabajo de investigación lo que se sugiere a la entidad, es modificar dicho ROF, ya que es creado por la misma municipalidad, con el único objetivo de buscar una estrategia de recursos humanos para una buena calidad de servicio. Igualmente, se determinó que las funciones y jerarquías de la organización están en el presente ROF. Sin embargo las funciones específicas a nivel de cargo están complementadas en el Manual de Organización y Funciones (MOF), donde se determinan las funciones, cargo, deberes y responsabilidades.

En la Municipalidad Distrital de Iberia, algunos trabajadores son responsables en su trabajo, mientras que otros solo cumplen su horario, todas estas características negativas se reflejan en la calidad de servicio que ofrecen algunos colaboradores. Poco o nada ayuda a una buena gestión municipal, ni al desarrollo de la población. En cuanto a las relaciones laborales, tienen un representante de sindicato de trabajadores. El público considera un exceso de contratación de personal muchos de ellos sin reunir los requisitos adecuados pasando por alto los protocolos plasmados por la misma municipalidad, ya que todos estos protocolos solo quedan en papeles o solo por cumplir con ciertas documentaciones.

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo. Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conductas, percepciones, etcétera. Ya sean directores, gerentes, empleados obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos puestos dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad en la organización, además las personas son muy distintas entre sí; constituyen un recurso muy diversificado debido a las

diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etcétera. En realidad, la palabra recurso implica un concepto bastante restringido para abarcar a las personas. Más que un recurso, son copartícipes de la organización. (Chiavenato, 2011, p. 81)

### **1.1.1. Diagnóstico en el planteamiento del problema**

La problemática en la presente investigación es la falta de estrategias de recursos humanos que repercute negativamente sobre una calidad de servicio deficiente que ofrecen los colaboradores de dicha municipalidad, originando una mala imagen institucional, así como quejas por los ciudadanos. Algunos colaboradores que laboran están trabajando por favores políticos, amistades, y haciendo un abuso de los llamados cargos de confianza. Las Municipalidades son los órganos de gobierno local llamados a promover el desarrollo en su comunidad y a prestar servicio básico a las personas que habitan en sus circunscripciones geográficas. A continuación se detalla algunas deficiencias de los servicios que ofrecen:

No se mantiene el ornato de la ciudad, no se presta buen servicio de serenazgo o vigilancia municipal, no supervisa la actividad de transporte público, no hay buena preservación de medio ambiente, no se adopta las medidas necesarias para garantizar el recojo de los servicios públicos, bajo nivel de conocimientos de los colaboradores en administración y no se proyectan obras.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿Cómo influye la propuesta de Estrategias de Recursos Humanos en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

¿Cómo influye la Selección del Personal en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017?

¿Cómo influye la Evaluación del Desempeño del Personal en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017?.

¿Cómo influye la Capacitación del Personal en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017?

### **1.3 Justificación del estudio**

El presente trabajo de investigación se justifica porque permite dar un aporte para solucionar el problema de la Municipalidad Distrital de Iberia, que actualmente viene presentando una deficiente administración de recursos humanos que influyen negativamente en la calidad de servicio para lo cual fue necesario elaborar propuestas de Estrategias, por lo tanto está catalogada como Justificación Practica. Esta investigación va hacer un gran aporte para cualquier entidad.

La ausencia de una estrategia de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Iberia, que afecta la calidad de servicio. Es la razón por lo que se hizo el presente trabajo de investigación, el cual permite contribuir con la elaboración de propuesta de estrategias para los colaboradores y toda una población, ya que habrá una mejor calidad de servicio para una mejor gestión municipal. Habrá personal altamente calificado con el perfil adecuado. Una de las deficiencias que viene atravesando la población del distrito de Iberia es:

- No existe un buen servicio de agua potable.
- No existe un buen servicio de desagüe.
- No existe colaboradores encargados de elaborar proyectos adecuados en beneficio del distrito.

Es importante la investigación realizada por el aporte que se brinda, en la elaboración de propuestas de estrategias, se sugiere a la entidad considerar que, las variables de estudio del presente trabajo, sean parte de una política de gestión municipal de estrategias de recursos humanos como: selección del personal, evaluación del desempeño y capacitación del personal, para que los funcionarios, empleados y obreros que laboran en la municipalidad, utilicen todas las herramientas que se les otorga y comprendan que son necesarias estas estrategias como un sistema de motivación y formación en su trabajo.

En este sentido, la investigación, sugiere a los encargados de dirigir dicha entidad, utilizar las propuestas de estrategias de recursos humanos elaboradas en el presente trabajo que influyen positivamente en la calidad de servicios de los colaboradores. Si bien existe dentro de la Organización de la Municipalidad Distrital de Iberia protocolos, y toda una serie de instrumentos actualizados a la fecha por parte de la Municipalidad, tales como él (ROF, CAP, PAT y MOF), donde dichos instrumentos indican que se cumple todo lo plasmado en ello, pero en la práctica no se cumple. En muchas de estos documentos, simplemente pasan por alto todos estos procedimientos administrativos, sobre todo en el área de recursos humanos como, selección, evaluación y capacitación del personal y la posterior designación del personal de manera inadecuada a cada área de trabajo en el ámbito de la Municipalidad Distrital de Iberia. La realidad demuestra que estos protocolos no son tomados en cuenta a la hora de contratar personal para la Municipalidad. Los resultados más evidentes de este problema se ubican en el área de recursos humanos.

Los cargos jerárquicos y las áreas de unidades de apoyo, son designados políticamente, situación que provoca una constante contratación y rotación de personal, no idóneo al cargo, por lo que fue necesario elaborar una propuesta de estrategia de recursos humanos. Con este trabajo se pretende aportar, contribuir y apoyar en el cumplimiento con los objetivos propuestos por la Municipalidad Distrital de Iberia, en el cual plasma en su (ROF), reglamento de organización y funciones, donde indica atender con eficiencia los servicios públicos locales a cargo de la Municipalidad Distrital de Iberia, a fin de satisfacer las demandas de la población.

Lo que se quiere es superar o mejorar las deficiencias encontradas en el área de recursos humanos de dicha entidad, para así de esta manera lograr el desarrollo de toda una población.

El acceso a la información sobre la Municipalidad Distrital de Iberia, ha influenciado en referencia al tema por lo que la investigadora solicitó los datos respectivos mediante un F.U.T. basándose en la Ley de transparencia y acceso a la información pública aprobado por decreto supremo N° 043-2003-PCM.

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1 Objetivo General.**

Determinar cómo influye la propuesta de Estrategias de Recursos Humanos en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

Establecer cómo influye la Selección del Personal en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017.

Establecer cómo influye la Evaluación del Desempeño del Personal en la calidad de servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017.

Establecer cómo influye la Capacitación del Personal en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1 Antecedentes Nacionales**

Una vez realizadas las diferentes consultas en busca de tesis que guarden un vínculo cercano en el título de nuestra investigación “Las Estrategias de Recursos Humanos y su influencia en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017. se puede mencionar a continuación algunos trabajos encontrados:

Cueva (2011), Tesis titulada “Gestión de Recursos Humanos y Calidad de Servicio al cliente en la empresa PRAXAIR S.A.C”. Facultad de Ciencias Económicas para optar el título de Licenciado. Administración, Universidad Nacional de Trujillo - Perú.

Conclusiones:

PRAXAIR S.A.C., es una empresa comercial, que en la actualidad tiene que competir con otras similares, pero también con grandes empresas industriales de gases industriales y soldadura.

Los procesos de gestión de recursos humanos constituyen un sistema integrado y dinámico; a pesar de ello en la empresa muchas decisiones que afectan al personal se toman de manera desarticulada y en gran medida de manera informal. Poco puede servir un programa de capacitación; si el reclutamiento y selección son inadecuados; o si después de ser capacitados los empleados renuncian por tener bajas remuneraciones o por no haber equidad en los incentivos.

Como se ha podido observar; en los diversos procesos de gestión de recursos humanos se viene aplicando políticas de una administración tradicional conservadora e informal; ello se refleja en una baja calificación del componente y/o indicadores de cada una de las variables de estudio, siendo el número de debilidades ampliamente superior al número de fortalezas.

Los objetivos de la siguiente investigación han sido alcanzados y la hipótesis propuesta ha sido confirmada; ello significa que la aplicación de problemas y

política de gestión de recursos humanos reanudarán en beneficio de la calidad de servicio al cliente en la empresa.

La política “general”, y la gestión de recursos humanos en particular son orientaciones lineamientos o guías de acción; siendo los programas y proyectos los instrumentos de planificación que comprometen recursos (materiales, humanos financieros) y se traducen en hechos concretos a través de actividades cronograma y presupuesto.

Quispe (2014). Tesis “Administración de Recursos Humanos y Calidad de Servicio al público en la Municipalidad de Cachicandan”, Universidad Nacional de Trujillo-Perú, Facultad de Ciencias Económicas, para optar el Título de Licenciado en Administración.

Conclusiones:

En la encuesta aplicada se encontró varias debilidades sobre la administración de recursos humanos, en un 47% existe favoritismo en los procesos de selección en un 80% las remuneraciones son bajas y la capacitación que otorga es solo el 33% por consiguiente, se ha generado una mala calidad de servicio al público o de los ciudadanos; es decir si la variable independiente (Administración de Recursos Humanos) es negativa de la misma forma modificará a la variable dependiente (calidad de servicio al público).

La calidad de la administración de Recursos Humanos en la entidad en estudio muestra un nivel deficiente, específicamente en la realización de convocatorias para la selección de personal y remuneraciones en relación al mercado también en menor medida los procesos de selección de personal, la capacitación y la formación de los empleados que no se puede equilibrar con la única fortaleza que posee referida a los sueldos y salarios otorgados y a los servidores.

Las deficiencias en la administración de recursos humanos en la institución, trae consigo mal desempeño del personal responsable que se refleja en un deterioro de

la calidad de servicios brindados al público, causando el malestar de los ciudadanos al no recibir oportunamente respuesta ante una solicitud o requerimiento presentado también debido al bajo nivel de honestidad y amabilidad la poca competencia e incomprensión de los trabajadores.

De las calificaciones obtenidas de la variable tanto independiente como dependiente se obtienen valores muy cercanos por lo tanto se afirman que existe una relación significativa entre ambas variables objeto de estudio. En la investigación se ha elaborado una propuesta para mejorar la calidad de servicio al público.

Haro (2013), Tesis “Estrategias de Recursos Humanos para mejorar la Calidad de Servicio en el Hospital I La Esperanza Essalud”, Universidad Nacional de Trujillo-Perú, Facultad de Ciencias Económicas para optar el Título de Licenciado en Administración.

Conclusiones:

Del total de los trabajadores del Hospital I La Esperanza Essalud se concluyó que el 57% presenta una baja satisfacción laboral.

Del total de los trabajadores del Hospital I La Esperanza Essalud el 57% tiene una satisfacción general baja, el 29% mediana y el 14% alta además se aprecia que el 46% del personal tiene una satisfacción extrínseca baja, el 33% mediana y el 21% baja. Por último, el 23% del personal tiene una satisfacción extrínseca alta el 50% mediana y el 27% alta.

Los asegurados consideran que la calidad de servicio en el Hospital I La Esperanza ESSLAUD es regular 42%.

El programa de incentivos para mejorar la motivación y satisfacción del personal servirá para encaminar las actividades de los trabajadores y obtener Resultados satisfactorios, así como cubrir las necesidades que el recurso humano manifieste haciendo cada una de sus áreas productivas, este documento será de

gran importancia ya que orientará la metodología para que influya en el nivel de la motivación y satisfacción de los empleados logrando el clima organizacional propicio para ofrecer un servicio de calidad determinado por la eficiencia y eficacia del personal.

Pérez (2014), Tesis la “Calidad de Servicio al cliente y su influencia en los resultados Económicos y Financieros de la Empresa Restaurante Campestre SAC Chiclayo periodo Enero a Setiembre 2011 y 2012”. Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Chiclayo.

Conclusiones:

- Los resultados referentes a la calidad de servicio revelan que la empresa ofrece un servicio bueno, atiende moderadamente las necesidades de sus clientes, sin embargo puede mejorar la prestación de su servicio para adelantarse a los requerimientos y así superar las expectativas del clientes, mientras la empresa ofrezca un mejor servicio los ingresos aumentarán mejorando sus ingresos económicos.
- La evaluación financiera efectuada con respecto a la liquidez general de la empresa no es buena y suficiente para permitir seguir con sus operaciones diarias, los ratios de gestión nos indican que la empresa está aprovechando todos sus recursos para poder mejorar esta situación, no hay rentabilidad apropiada, por ende la empresa es ineficiente debido a que se encuentra debajo el promedio del sector y no ha generado los ingresos que debería, lo que indica que la empresa viene llevando a cabo una deficiente gestión empresarial.
- El servicio al cliente en la empresa se encuentra en un nivel aceptable de prestación de un servicio debido a las mejoras que han ido implementándose de un periodo a otro. La empresa es consciente que los clientes de hoy son más exigentes, y se requiere de una mejor preparación para la atención personalizada al cliente. Esta situación repercutirá en los ingresos de la

empresa y esta pueda lograr una fidelización con los clientes por los servicios que presta.

- La infraestructura interviene visualmente en las decisiones de los clientes, la percepción de un ambiente limpio y cuidado crea un vínculo favorable entre la empresa y sus clientes. La empresa obtuvo en los resultados una satisfacción positiva de los usuarios por la infraestructura pero aún le falta organizar bien al personal para realizar la limpieza correspondiente, los gastos para mantener este ambiente natural limpio son considerables pero influye en las decisiones de los usuarios y aumenta la calidad de servicio al cliente.

Otro factor que involucra la calidad de servicio al cliente son los insumos los cuales la empresa debe mantener controlados desde su adquisición hasta su utilización para evitar problemas en la preparación de los platos de comida.

Inca (2015). Tesis “Calidad de Servicio y Satisfacción de los Usuarios de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas 2015” - Universidad Nacional José María Arguedas, Facultad de Ciencias de la Empresa, para optar el título de Administración de Empresa.

Conclusiones:

1. Con relación al objetivo general: Determinar la relación que existe entre la calidad de servicio y la satisfacción de los usuarios, el valor “sig.” es de 0.000, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1), por lo tanto, se puede afirmar, que existe relación significativa entre la calidad de servicio y la satisfacción de los usuarios, y lo mismo, luego de someterse al coeficiente de Spearman nos permite observar una correlación 0.591, que existe una correlación positiva moderada entre las variables de calidad de servicio y satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Distrital de Pacucha, 2015, lo que indica, cuanto mayor sea la calidad de servicio ofrecida

A los usuarios, será mejor la satisfacción de los mismos, por otro lado a una mala calidad de servicio ofrecida será menor la satisfacción de los usuarios.

2. Con relación al primer objetivo específico: Determinar la relación entre la capacidad de respuesta de los trabajadores y la satisfacción de los usuarios, el valor “sig.” es de 0.000, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1), por lo tanto, se puede afirmar, que existe relación significativa entre la capacidad de respuesta de los trabajadores y la satisfacción de los usuarios, del mismo modo luego de someterse al coeficiente de Spearman arroja una correlación de 0,497, lo que significa que hay una correlación positiva moderada entre las variables capacidad de respuesta y satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Distrital de Pacucha 2015.
3. Con relación al segundo objetivo: Determinar la relación entre la cortesía y la satisfacción de los usuarios, el valor “sig.” es de 0.000, que es menor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta a hipótesis alterna (H1), por lo tanto, se puede afirmar, que existe relación significativa relación entre la cortesía y la satisfacción de los usuarios, del mismo modo, luego de someterse al coeficiente de Spearman arroja una correlación de 0.462, lo que hay una correlación positiva moderada éntrelas variables de cortesía y satisfacción de los usuarios en la Municipalidad Distrital de Pacucha 2015.
4. Con relación al segundo objetivo específico: Determinar la relación entre las competencias personales y la satisfacción de los usuarios, el valor “sig.” es de 0.000 que es menor a 0.05 al nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis si alterna (H1), por lo tanto, se puede afirmar, que existe relación significativa entre las competencias personales y la satisfacción de los usuarios del mismo modo, luego de someterse al coeficiente al Spearman arroja una correlación de 0.066, lo que significa que hay correlación positiva moderada en la Municipalidad Distrital de Pacucha 2015.

### **2.1.2 Antecedentes Internacionales**

Una vez realizada las diferentes consultas en busca de tesis internacionales que guarden un vínculo cercano en el título de nuestra investigación “Las Estrategias de Recursos Humanos y su influencia en la Calidad de Servicio de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017. Se puede mencionar a continuación algunos trabajos encontrados:

Requena y Serrano (2007), Tesis “Calidad de Servicio desde la perspectiva de Clientes, Usuarios y Auto- Percepción de Empresas de Capitación de Talento”, Universidad Católica Andrés Bello – Caracas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Ciencias Sociales Relaciones Industriales mención Recursos Humanos.

Conclusión:

En función a los objetivos de este estudio y en concordancia con el análisis y discusión de los resultados. Se infieren y señalan las siguientes conclusiones:

- En la calidad de servicio prestada por las empresas cazadoras de talento hacia los clientes (personas contactos) se puede observar en la dimensión Tangibilidad (relacionada con los aspectos de los recursos materiales, equipos, personales y materiales de comunicación) que, aunque los gerentes generales creen que están prestando un buen servicio con un 60% en muy de acuerdo, no lo es porque las organizaciones difieren este porcentaje colocando 60% en muy de acuerdo, es decir, según los gerentes generales, las organizaciones están recibiendo más de lo que realmente las organizaciones ven que están percibiendo. Al igual en la dimensión garantía, los gerentes colocan con un 80% en muy de acuerdo mientras que las organizaciones solo están de acuerdo con un 76,7% con los conocimientos y cortesía de los empleados y su capacidad de infundir confianza en ellos; y finalmente en empatía donde los gerentes tienen un 100% en muy de acuerdo y las organizaciones se ubican con un 63,3% en de acuerdo, repitiéndose la misma situación que en Tangibilidad donde los gerentes generales

no están dando realmente a las organizaciones el rendimiento que piensan estar dando.

- La calidad de servicio ofrecida por las empresas captadoras de talento hacia los candidatos o usuarios del proceso, también cuenta con una diferencia de medias significativas al nivel 0.5 de 1,03333, siendo estas diferencias en las dimensiones:

Tangibilidad. a pesar de que los gerentes generales de las empresas cazadoras de talentos están muy de acuerdo con esta dimensión (60%), las opiniones de los candidatos se ubican en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 60%. dicha diferencia, además de ser más acentuada que la de las empresas contratantes del servicio, refleja un menor interés por parte de la empresa hacia los candidatos que reclutan, específicamente en otorgarles material divulgativo relacionado con el servicio de la empresa; dicha conclusión se deja al descubierto cuando se observa que el ítem número 1 las empresas captadoras de talento opinan que están en un 60% muy de acuerdo cuando los candidatos opinan estar de acuerdo en un 40%.

Garantía: en esta dimensión los candidatos se inclinan más hacia la categoría de acuerdo con un 53.3%. Por su parte, los gerentes generales de las empresas opinan en un 80% estar muy de acuerdo con la garantía que ofrecen a sus candidatos. La diferencia de opiniones viene dada por la desigualdad que presentan los porcentajes en ambos grupos en el ítem número 10 el cual alude a la preparación profesional y educación de los empleados de la empresa para ofrecer un servicio de calidad, donde la opinión de los candidatos es de un 53.3% de acuerdo mientras que para los gerentes generales es de un 60% muy de acuerdo.

Empatía: los candidatos en esta situación se colocan en un 73.3% en de acuerdo mientras que los gerentes generales se ubican en un 100% muy de acuerdo con que ello brindan atención individualizada, bien sea al cliente o al candidato. En cada uno de los ítems que conforman la dimensión

Empatía hay diferencias de opiniones entre los dos grupos, siendo así la única dimensión donde se da este hecho.

Se concluye que mientras los candidatos están de acuerdo con el servicio ofrecido por estas empresas (90), los gerentes generales opinan estar muy de acuerdo (100%), con la calidad de servicio que ellos le ofrecen.

No se encontraron diferencias significativas entre el grupo 2 (empresa contratante del servicio) y grupo 3(candidatos).

Dada las particularidades de las diferencias entre el grupo 1 y grupo 2. Y, entre el grupo 1 y grupo 3, se puede decir que a pesar de que los candidatos y las empresas contratantes están de acuerdo con la calidad de servicio que ofrecen las empresas cazadoras de talento, no es visto de igual forma para estas últimas puesto que están muy de acuerdo con la calidad de servicio que prestan. En otros términos. La calidad es buena pero no excelente cómo piensan los gerentes de cada empresa captadora de talentos.

Sánchez (2008), Tesis Doctoral “La Calidad de Servicio desde un Enfoque Psicosocial: Estructura Diferencias Individuales y Análisis Multinivel”, Universidad de Valencia - España.

## Conclusión

A pesar de sus limitaciones, creemos que los estudios que se presentan en esta Tesis Doctoral permiten contribuciones al estudio de calidad de servicio y estimulan el planteamiento de nuevas preguntas a futuros trabajos. La Tesis Doctoral describe y evalúa una conceptualización y una estructura jerárquicas de calidad de servicio; avanza en la dualidad calidad de servicio funcional – relacional para una mejor comprensión de las interacciones sociales entre usuarios y trabajadores de contacto; plantea una visión contingente y, por tanto más compleja, de la calidad de servicio; combina diferentes perspectivas, como son las del usuario y la del trabajador de contacto; introduce el análisis transnivel en el estudio de las relaciones entre calidad de servicio y satisfacción del cliente; y extiende el estudio

de la calidad de servicio, más allá de sectores comerciales y de objetivos de viabilidad.

Económica, para establecer sus relaciones con la consecución de objetivos sociales (p.e. de calidad de vida).

Vega (2002), Tesis “Estrategias en la Administración de Recursos Humanos para el desarrollo de una Cultura Organizacional Competitiva”. Estudio en dos Unidades Organizacionales de la Ciudad de Monterrey. Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración División de Estudios de Postgrado, para Obtener el Grado de Maestría en Administración con. Especialidad en Recursos Humanos.

Conclusiones:

Considerando los resultados alcanzados en las dos unidades organizacionales con las que se inició nuestro estudio, es factible considerar que las estrategias implantadas en la primera unidad estudiada influyeron en el fortalecimiento de la Cultura Organizacional así como en los resultados económicos de la organización, en la variable de ausentismo y en la variable de rotación de personal. Para reforzar esta teoría, conviene destacar que al dejar de aplicar las estrategias recomendadas, la unidad investigada presentó, a lo largo de los años subsecuentes, una variación negativa en las variables estudiadas, lo que nos pudiese indicar que se estaba iniciando un deterioro en la Cultura Organizacional alcanzada a 1998, año en que concluyó el estudio en esta sucursal.

Si revisamos los resultados alcanzados en la tienda en la que se realizó la réplica y en la sucursal que se tomó como segunda unidad de control, podemos considerar que las estrategias implantadas en los treinta meses que duró la segunda parte del estudio, influyeron en forma positiva en el cambio que presentaron las variables denominadas productividad y rotación de personal, aunque no en la misma magnitud que en la primera unidad sujeta a investigación, ya que las condiciones del entorno económico fueron distintas, además de que en

la segunda unidad organizacional la investigación duró menos de la mitad del tiempo utilizado en la primera unidad; Conviene recordar que los cambios en la Cultura Organizacional se reflejan a largo plazo.

Vega (2001), Tesis “La importancia de la Calidad en el Servicio al Cliente”, Universidad Veracruzana - México, facultad de Contaduría y Administración zona Coatzacoalcos, para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas.

Conclusión:

Al finalizar esta investigación referente a la importancia de la calidad en el servicio al cliente, expongo algunas conclusiones:

- Todo personal que forma parte de una empresa, debe estar comprometido en adoptar la filosofía de la calidad en el servicio al cliente.
- La satisfacción al cliente, es la columna vertebral de un buen servicio y brinda a la empresa mayor ventaja competitiva.
- La utilización de los medios electrónicos sirve para ampliar más nuestro mercado y cubrir las necesidades de la nueva era cibernética, esto es algo que toda empresa debe tomar en cuenta, es decir no tener miedo al avance tecnológico.
- Las empresas comerciales o de servicios, están para servir al cliente lo cual las traerá algunos beneficios como: más clientes, mayores ventas, mayores ganancias y mayor competitividad.
- Toda empresa debe preocuparse por mantener establecido un programa para medir los servicios que presta, y llevar estadísticas de estos: ya que esto ayudara a encontrar errores y/o mejorar los servicios que prestan.
- Las empresas deberán considerar lo siguiente: la calidad la define el cliente de acuerdo al producto o servicio que se brinda.

Borja y Jijón (2014), Tesis “Propuesta de un modelo de Gestión en Calidad de Servicio basado en la Norma Internacional ISO 9001: 2008, en Empresas de

Comercialización de Productos de Consumo Masivo, caso: Almacenes La Rebaja”.  
Universidad Internacional del Ecuador - Quito, Facultad de Ciencias  
Administrativas, para optar el título de Ingeniero en Negocios Internacionales.

Conclusión:

- Almacenes la Rebaja es una empresa comercializadora de productos de consumo masivo radicada en la ciudad de Quito que busca el mejoramiento de su gestión a través de la mejora continua de sus procesos y la satisfacción de los clientes.
- Actualmente el establecimiento se mantiene con ventas regulares que aún son rentables, pero en comparación con años pasados las ventas han sido bajas y se ha determinado que eso se basa en falta de fidelidad de los clientes a la empresa.
- Es necesario hoy en día que las empresas que presentan problemas al momento de la entrega de servicio busquen la manera de corregir esta debilidad, ya que lo que busca el cliente actualmente es la calidad no solo del producto sino también la calidad de servicio entregada al momento de adquirir un producto. Por ello es que se ha vuelto más común el deseo de las empresas por mejorar sus procesos mediante la implementación de modelos de gestión de calidad.
- ISO 9001 se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.
- Los lineamientos descritos se encuentran recopilados en la norma ISO 10002:2004 que busca: Proporcionar acceso a un proceso de tratamiento de quejas; incrementar la capacidad de la organización de responder a las quejas; mejorar la habilidad para identificar tendencias, eliminar las causas de las quejas y mejorar las actividades de la organización; crear un enfoque al cliente para la resolución de las quejas y alentar al personal a mejorar sus habilidades; y, dar una base para el análisis del proceso de quejas y su resolución.

- Proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en determinado orden para la realización de un objetivo. El análisis y comprensión de los procesos productivos es de suma importancia para la aplicación de normas de gestión de la calidad. Para el desarrollo de los procesos de una empresa, se hace uso de la administración de procesos.
  
- Se ha determinado que las fortalezas de almacenes La Rebaja son: venta de productos de calidad; gran variedad de productos que se pueden encontrar en los almacenes; precios convenientes a los que se expenden sus productos; y, ubicaciones estratégicas de los almacenes con alta afluencia de gente.
  
- Las debilidades de Almacenes La Rebaja son: poca preocupación por atención al cliente; falta de personal para la buena atención al cliente; falta de personal administrativo; falta de estandarización de procesos en sus almacenes; y poco cuidado de la imagen de la marca.
  
- Se ha determinado que las oportunidades de la empresa, que dependen de su entorno externo, son mayor capacidad de los clientes de adquisición de productos de primera necesidad por mejoramiento de la economía; incremento en el mercado por menores niveles de desempleo; y, tamaño cada vez menor de la oferta, debido al cierre de pequeños negocios en favor de almacenes de mayor tamaño.
  
- El entorno también presenta amenazas para la empresa estudiada entre los que se cuentan: posibles cambios en políticas tributarias o legales que afecten negativamente a las operaciones de la empresa; y competencia cada vez mayor de almacenes mucho más grandes.
  
- Los procesos propuestos se encuentran enmarcados dentro de las recomendaciones ofrecidas por la norma ISO 9001: 2008 de gestión de la calidad y la norma ISO 10002:2004 de satisfacción del cliente.

- La implementación de los procesos propuestos en el presente trabajo tendrán un costo de \$ 1.634,60, mientras que los costos relativos a asesoría y actualización tecnológica ascienden \$22.600,00.
- Se estima que la aplicación de los procesos propuestos permitirá un mejoramiento de la imagen de la empresa y un incremento de la venta gradual, Gracias a un proceso de fidelización de la clientela. De esta manera se prevé un valor actual neto de los próximos cinco años de \$406.020,39 y una tasa interna de retorno de 185%; además de que la inversión se recupera en el transcurso del segundo año. Con estos resultados, se concluye que la implementación de la propuesta es factible financieramente.

## **2.2. Bases teóricas de las variables**

### **2.2.1. Bases teóricas de la Variable Independiente.**

#### **Estrategias de Recursos Humanos**

El área de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Al mismo tiempo de la organización, constituye el medio que permite a las personas que en ella colaboran lograr sus objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. El área de recursos humanos trata de conquistar y de retener las personas en la organización para que trabajen y de lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. (Chiavenato, 2011, p. 104)

Administración estratégica de recursos humanos a nivel global: el mundo está experimentando una fuerza de trabajo global creciente. Los problemas y las oportunidades de recursos humanos a nivel global son enormes y se están expandiendo. La administración de recursos humanos a nivel global (ARHG) es la utilización de recursos humanos a nivel internacional para el logro de objetivos organizacionales sin consideración de las fronteras geográficas. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos globales se enfrentan a una multitud de desafíos más allá de sus

contrapartes nacionales. Estas consideraciones van desde las barreras culturales y políticas hasta aspectos internacionales como la remuneración, antes de que la alta administración tome una decisión sobre una movilización global, es de gran importancia que se considere la naturaleza fundamental de los aspectos relacionados con los recursos humanos. Las compañías que participan en la economía global hacen incluso un mayor énfasis en los recursos humanos estratégicos. Quienes participan en la admiración de los recursos humanos en los distintos países, y las áreas funcionales asociados con una administración eficaz de recursos humanos globales sin similares aquellas que existen a nivel nacional, para el logro de un desempeño exitoso en cada área se quiere prácticas sólidas de una administración de recursos humanos globales. Como sucede con los recursos nacionales, las áreas funcionales no están separadas ni son distintas, sino que se encuentran estrechamente interrelacionadas. (Mondy, 2010, p. 442)

Para que los recursos humanos se conviertan en socio estratégico, los ejecutivos de esa área deben de trabajar con la alta administración para el logro de planes y resultados concretos. Deben entender el lado operativo de la empresa y comprender el complejo diseño organizacional; además deben determinar las capacidades estratégicas de la fuerza de trabajo de la compañía, tanto en la actualidad como en el futuro. Los profesionales de RH deben ser ágiles de pensamiento de tal manera que se puedan adaptar a los flujos y reflujos. De las empresas, al igual que la alta administración los ejecutivos de RH deben asegurarse de que el elemento humano de apoyo a la misión de la empresa. Ello significa para participar y ser receptivo a los rápidos cambios que están ocurriendo en las empresas en la actualidad. (Mondy, 2010, p. 14)

Administración estratégica de recursos humanos: Puesto que en la actualidad la administración de recursos humanos desempeña un rol más importante en la planeación y en el logro del éxito de una organización que en el pasado, la alta gerencia espera que sus administradores de recursos humanos apliquen sus conocimientos especiales, y que sean socios

Estratégicos en el desarrollo y la implementación de su plan estratégico. La administración estratégica de recursos humanos significa formular y ejecutar sistemas de RH, es decir, políticas y prácticas de recursos humanos, que produzcan en los empleados las habilidades, y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas. El concepto estrategias de RH se refiere a las medidas específicas de recursos humanos que aplica una institución para alcanzar sus metas. Así, las metas estratégicas de Albertson's incluyen la reducción de costos y el enfoque en los clientes, así como el uso de un sistema especial basado en Internet, para contratar de manera eficiente empleados enfocados en los clientes. El gerente de recursos humanos participa tanto en la formulación como en la ejecución del plan estratégico de la compañía. (Dessler y Varela 2011, p. 15 y 16)

Afirma recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo. Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos éstos son los puestos dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización. Además, las personas son extremadamente distintas entre sí, por lo que constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad la palabra recurso representa un concepto demasiado restringido como para abarcar a las personas, puesto que son más que un recurso, son copartícipes de la organización. (Chiavenato, 2007, p. 94)

La estrategia de implantación se proyectó un banco de talentos para suplir las necesidades de redimensionalización de las personas en función de los puestos y carreras clave, con la participación de los administradores de cada área, que se encargaron de la identificación de los candidatos. Los criterios de elección estuvieron basados en la evaluación existente del desempeño, ésta se comparó con las competencias demostradas en lo cotidiano. El departamento de RH hizo el papel de facilitador del proceso y contó con la presencia de todas las áreas de la empresa. Por lo antes expresado, el primer paso fue seleccionar un grupo de personas clave para iniciar las primeras discusiones sobre las competencias importantes para el fin de la empresa. En una lista provisional se conceptualizó cada competencia y se dividió en conocimientos básicos, habilidades necesarias y actitudes deseables. El segundo paso fue definir la lista de competencias, el tercer paso fue presentar el proyecto formal para obtener el compromiso y participación de la mesa directiva. A continuación se presentó el proyecto a toda la organización en una reunión inicial para que tuvieran un conocimiento de manera general. (Chiavenato, 2007, p. 72 y 73)

## **Definiciones de las dimensiones de Estrategias de Recursos Humanos.**

### **Definición de la Dimensión I.1**

#### **Selección del Personal:**

Hay dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Sin embargo, hoy las organizaciones abandonan sus características burocráticas en favor de nuevos formatos de organización del trabajo los departamentos y puestos son remanencias del viejo modelo burocrático, y se les sustituye por unidades de negocios y equipos. Así, no siempre es el puesto el elemento básico de partida para elegir a los candidatos. Muchas empresas se basan

en los candidatos y competencias individuales para elegir a los aspirantes. Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para emprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la elección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme; por las diferencias particulares tanto en el plano físico (estatura, peso, compleción, fuerza agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.). Las personas se comportan, perciben situaciones y se desempeñan de manera diferente con mayor o menor éxito en las organizaciones. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación apriori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal. El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico, sino sobre todo un pronóstico de esas dos variables. No solo debe dar una idea actual, sino también una proyección del aprendizaje y nivel de realización futuro. (Chiavenato, 2011, p. 144)

La empresa como persona jurídica, tiene la plena libertad de decidir a quién contratar para trabajar en su organización el de contratar a la persona adecuada para el puesto predeterminado puede ser una de las decisiones más importantes que se tome. La selección de personal se define como un proceso técnico- científico para encontrar a la persona que reúna los requisitos, reconocimientos, las habilidades experiencias y demás cualidades para cubrir el puesto determinado. (Ibáñez, 2011, p. 38)

Es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado a las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección. (Mondy, 2010, p. 158)

La difícil tarea de reclutar a empleados reclutamiento no sólo implica colocar anuncios o llamar a agencias de colocación:

En primer lugar, aprendimos que las actividades de reclutamiento deberían ser congruentes en términos de los planes estratégicos de la empresa. Por

ejemplo, como le ocurrió a JOS Uniphase, la decisión de cubrir un gran número de vacantes proyectadas supone que el gerente ha pensado con cuidado en cuándo y cómo hará el reclutamiento (y qué fuentes utilizará). En segundo lugar, veremos que algunos métodos de reclutamiento son mejores que otros, dependiendo del tipo de puesto en cuestión y de los recursos disponibles. En tercer lugar, el éxito del reclutamiento depende mucho de temas y políticas que no están relacionados con esa actividad. Por ejemplo, el hecho de remunerar con 10% más de sueldo y prestaciones que la mayoría de las empresas en su localidad debería, si todo lo demás se mantiene igual, ayudarle a formar una reserva de candidatos con mayor rapidez. (Dessler y Varela, 2011, p. 98)

El concepto de selección de personal: hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos: a) Adecuación de la persona al trabajo y b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. (Chiavenato, 2007, p. 169)

Entrevista de Selección: Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc. En todas estas situaciones, se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados. A pesar de todo, la entrevista es el método más empleado en la selección de personal, esta preferencia existe a pesar de la subjetividad e imprecisión de dicha herramienta. En realidad, una entrevista es un proceso de comunicación

entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. Dentro del enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra que será abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y, de esta manera, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones. (Chiavenato, 2007, p. 177 y 178)

### **Indicadores de la dimensión Selección del Personal:**

#### **Idóneo al cargo:**

Un modo de evitar problemas laborales es saber elegir al personal idóneo para desempeñar un cargo predeterminado y prepararlo para ocuparlo. Si se elige mal o se descuida la preparación del trabajador para desempeñar el puesto se descubrirá demasiado tarde que la persona es incapaz de adaptarse al trabajo o que no puede trabajar al máximo. Esto perjudicaría a la empresa y afecta la moral del grupo. Por eso, es indispensable seleccionar personal en forma sistemática y de acuerdo con las etapas del proceso técnico- científico. (Ibáñez, 2011, p. 82)

#### **Candidatos captados por el reclutamiento**

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretenden llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz. Debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato, 2011, p. 128)

## **Definición de la Dimensión I.2**

### **Evaluación del desempeño:**

¿Qué es la Evaluación del Desempeño? nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, Evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño servirá para definir y

desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2007, p. 244)

- a) Desempeño: el secreto no está en seguir modas generalizadas o privilegiar una herramienta en detrimento de otra. Lo que verdaderamente funciona es cómo los ejecutivos administran las herramientas que eligen. Las mejores empresas se esmeraban por una implementación ejemplar.
- b) Estrategia: lo que importa no es la estrategia (vender barato o proporcionar servicios óptimos), sino que ésta sea clara para ejecutivos, empleados y clientes.
- c) Cultura: para los autores es un error que el desarrollo de una cultura corporativa no se tome tan en serio en la administración de una empresa. Las mejores empresas se dedican a la creación de una cultura orientada hacia el desempeño, y no sólo entre los ejecutivos, sino entre todos sus empleados. Noventa por ciento de las empresas triunfadoras relacionaban recompensa económica con el desempeño.
- d) Estructura: para los autores no hay ningún problema con la burocracia. El problema es cuando procedimientos y protocolos necesarios en cualquier empresa toman proporciones asfixiantes.
- e) Liderazgo: no se encontró que las características personales del directivo (abierto o tímido, paciente o impaciente, visionario o detallista) fueran determinantes. Sin embargo, sí otras cualidades como construir relaciones para la empresa e inspirar a los demás ejecutivos a hacer lo mismo, o detectar oportunidades y problemas claramente.
- f) Talentos: las empresas triunfadoras desarrollan y conservan talentos. Una de las señales de progreso es que la empresa logre reemplazar fácilmente a los profesionales que se han ido a la competencia. En general, las perdedoras

tardaron dos veces más que las triunfadoras en encontrar ejecutivos. Todavía es común que las empresas se deshagan por no perder un cliente, pero no muevan un dedo para conservar a un empleado.

- g) Innovación: significa tener coraje y estar dispuesto a “canibalizar” productos o procesos antiguos en favor de uno nuevo, aun en los detalles más simples del negocio.
- h) Alianzas estratégicas: hacer alianzas estratégicas es una manera de crecer rápidamente. Las empresas que tienen éxito privilegian negociaciones menores y más frecuentes. En general compran empresas de 20% de su tamaño, cada dos o tres años. (Chiavenato,2007,p.84)

Proceso técnico de mayor importancia, pero poco desarrollado mediante la evaluación se le aprecia y se mide de otra manera inmediata el desempeño del trabajador en sus funciones, en su puesto de trabajo, siendo su fin último el propiciar y consolidar su realización como persona a través del trabajo la evaluación es un proceso que sirve de base para hacer efectivos. En su momento, la promoción, los ascensos, desplazamientos, así como para formar cuadros de mérito que sirva para conocer el comportamiento laboral de los trabajadores de la empresa. (Ibáñez, 2011, p. 91)

La evaluación del desempeño (E) un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque en la realidad la administración deberá supervisar el desempeño de un individuo de manera continua. (Mondy, 2010, p. 239)

Sistema de trabajo de alto desempeño: como parte de sus responsabilidades estratégicas, los administradores de recursos humanos de la actualidad suelen concentrarse en crear lo que denominan sistemas de trabajo de alto desempeño. Un sistema de trabajo de alto desempeño es un conjunto

integrado de políticas y prácticas de administración de recursos humanos que, de manera conjunta, fomentan empleados con un mejor desempeño. En este caso, el objetivo principal consiste en establecer sistemas de recursos humanos (para reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y remuneración, por ejemplo), de manera que la empresa genere un mayor número de aspirantes a los puestos, elija a los candidatos eficazmente, brinde más y mejor capacitación, vincule el salario con el desempeño de manera más realista, y ofrezca un ambiente laboral con mayor seguridad. De esta manera, el equipo de recursos humanos es capaz de hacer una contribución medible para la empresa. (Dessler y Varela, 2011, p. 17 y 18)

Medición del desempeño de RH: en el entorno actual, que se centra crecientemente en el desempeño, los empleadores esperan que sus equipos de administración de recursos humanos brinden evidencias medibles de su eficiencia. Por ejemplo, "¿cuánto servirá el nuevo programa de pruebas para disminuir la rotación de empleados?" "¿Cuánto aumentaría un nuevo programa de capacitación la productividad de los trabajadores?" "Y" ¿qué tan productivo es nuestro equipo de recursos humanos, en términos de la proporción de personal de RH por empleado a diferencia de los competidores?" Randall Mac Donald de IBM solicitó a su organización \$100 millones de dólares para reorganizar sus operaciones de RH, y dio una gran importancia a las evaluaciones de recursos humanos al solicitar los fondos. Le dijo a la alta gerencia: Les vaya entregar talento hábil, pertinente y que esté listo para ser aprovechado. Seré capaz de medir las habilidades, decirles con qué habilidades contamos, con cuáles [habilidades] no contamos [así como de] mostrarles después la manera de cubrir las áreas de oportunidad para mejorar nuestra capacitación. (Dessler y Varela, 2011, p. 18)

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño: el problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en métodos de evaluación muy populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada

una tienda a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las tareas de adscripción del personal por ejemplo de sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etcétera. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a ciertas características del personal implicado. Se puede emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca buenos resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicación que operan en sentidos horizontal y vertical. Los principales métodos de evaluación del desempeño son: 1. método de escalas gráficas, 2. método de elección forzada, 3. método de investigación de campo, 4. método de incidentes críticos, 5. métodos mixtos. (Chiavenato, 2011, p. 207)

La evaluación del desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque en realidad la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua. La evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Aunque la evaluación es solo un componente de la administración del desempeño, es vital en cuanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. La evaluación el desempeño de un equipo es fundamental cuando existe equipo en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos. La evaluación del desempeño es con frecuencia una actividad negativa y desagradable y parece eludir la maestría. Esto es así, ¿por qué no eliminarla? en realidad,

algunos administradores la eliminarían si no necesitan dar retroalimentación, motivar el mejoramiento del desempeño, tomar decisiones validas, justificar el cese de algún empleado, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, y defender las decisiones de personal. La evaluación de desempeño sirve a muchos propósitos, y el mejoramiento a muchos resultados y la eficacia son cada vez más importantes en el globalmente competitivo ámbito de mercado de la actualidad, por consiguiente, abandonar el único programa que incluye el termino desempeño en su nombre y que considera a los empleados como su foco de atención parecería ser una reacción exagerada no aconsejable .Una de las principales consideraciones es que los administradores deben interesarse en las implicaciones legales. El desarrollo de un sistema eficaz de evaluación del desempeño ha sido y continuara siendo una alta prioridad para la administración. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino más bien es el medio para provocar un efecto en el desempeño. (Mondy, 2010, p. 239)

## **Indicadores de la dimensión Evaluación del Desempeño.**

### **Calidad de trabajo.**

El trabajador necesita estar satisfecho con su trabajo, debe satisfacer sus necesidades humanas y emocionales, algunas empresas tienden a atender algunas necesidades, como de realización, reconocimiento identificación con el grupo social, entre otras que ayuden a proporcionar la motivación para que el trabajador pueda mejorar, finalmente su desempeño laboral. (Ibáñez, 2011, p. 63)

### **Habilidad para aprender**

La capacidad es la habilidad actual de la persona en determinada actividad o comportamiento. Se adquiere a partir de una aptitud preexistente mediante la práctica o el ejercicio entonces la aptitud queda plenamente disponible y

lista para aprovecharse. En otras palabras es la habilidad presente de la persona. (Chiavenato, 2011, p. 156)

### **Definición de la Dimensión I.3**

#### **Capacitación del Personal:**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la trasmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales. (Chiavenato, 2011, p. 322)

Es deber de la empresa propender el perfeccionamiento de su personal este criterio en la actualidad, ha sido totalmente establecido por la mayoría de las grandes empresas, considerándose a la capacitación como un medio para mejorar la eficiencia del trabajador e impulsar el ascenso del servidor. Esta capacitación puede efectuarse dentro del horario normal de trabajo; por lo tanto su desarrollo estará considerado como trabajo efectivo si los programas de capacitación se ejecutaran dentro de la jornada laboral en este sentido el personal que sigue cursos de capacitación debe gozar de todas las facilidades del caso. (Ibáñez, 2011, p. 90)

La capacitación y el desarrollo (C y D), constituyen la parte central de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional la capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y la habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales enseñar a un trabajador como operar un torno o indicar a un supervisor como programar la producción diaria. (Mondy, 2010, p. 198).

La capacitación es el proceso educativo de: Corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada, Flippo explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”. McGehee subraya que “capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales”. Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización. (Chiavenato, 2007, p. 386)

La capacitación es una inversión y no un gasto: algunos autores van más allá, como Hoyler que considera que la capacitación es una “inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. En otras palabras, en un sentido más amplio la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que éste alcance, de la forma más económica posible los objetivos de la empresa”. En este sentido, la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que verdaderamente vale la pena. (Chiavenato, 2007, p.386)

Ciclo de la capacitación: la capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son: 1. Insumos (entradas o inputs), como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera. 2. Proceso u operación (throughputs), como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros. (Chiavenato, 2007, p. 388)

### **Indicadores de la dimensión Capacitación del Personal:**

#### **Aumento de la eficiencia**

Chiavenato (2011) afirma que “la eficiencia consiste en hacer bien las cosas: saber entrevistar, aplicar exámenes de conocimientos válidos, y precios, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos”. (p, 160)

#### **Conocimiento**

“Mientras que una prueba de conocimientos o de capacidades proporciona un diagnóstico actual de las habilidades de la persona, el test de aptitudes proporciona un pronóstico de su desarrollo”. (Chiavenato, 2011, p. 156)

## **Teorías sobre estrategias de recursos humanos**

Según Ibáñez (2011)

### **Los fisiócratas:**

Consideraron el salario como la compensación de la fuerza de trabajo para el sustento del trabajador, llegaron a creer que el trabajador laboraría menos si su nivel de vida aumentaba y que acudiría hacer horas extras si el salario disminuiría.

### **Los mercantilistas:**

Defendían el régimen de salarios bajos perseguían la acumulación de bienes para enriquecer a la nación favoreciendo el aumento de la población con el fin de conseguir mano de obra barata.

### **La escuela clásica liberal:**

Define el salario considerando que el obrero solo debe percibir lo imprescindible para vivir.

### **Socialismo científico:**

La anula la propiedad completa en consecuencia, el obrero y el producto íntegro de su trabajo es propiedad del estado. En tanto paralelamente a estas leyes, el salario ha ido recibiendo diferente denominación a saber: dinero, salario nominal, salario real, destajo, etcétera.

### **Teoría Económica:**

La teoría económica considera imprescindible añadir ciertos factores que tienen una importancia extraordinaria, como horas de trabajo, costo de vida oferta y demanda de mano de obra. Entre otros. Además, señala que el salario debe tener un valor mínimo para cubrir las necesidades mínimas del trabajador, y ello está dado de acuerdo con el nivel de vida de cada país donde el Estado, como

responsable del bienestar socioeconómico del país, determina este mínimo por mandato legal. (p, 130)

### **Teoría de la Inequidad:**

Las personas y las organizaciones están entrelazadas en un complejo sistema de relaciones de intercambios: las personas hacen contribuciones a la organización y ésta les proporciona incentivos o premios. Las contribuciones que hacen las personas representan inversiones personales que les deben proporcionar ciertos rendimientos en forma de incentivos o premios. Lo que hace difícil todavía más este complejo sistema de relaciones de intercambios es que cada persona percibe sus propias contribuciones (inversiones) y las compara con las contribuciones (inversiones) que las otras personas aportan a la organización. Es más, también compara los premios (rendimientos) que recibe con los que reciben otras personas. La siguiente ecuación representaría esta comparación: Cuando los dos términos de esta ecuación son equivalentes, entonces se presenta una situación de equidad. Si hay equidad, la persona experimenta un sentimiento de satisfacción. Cuando los dos términos de la ecuación son diferentes (el primer término es mayor que el segundo o el segundo es mayor que el primero) se presenta una situación de inequidad. Si hay inequidad, la persona experimenta un sentimiento de injusticia e insatisfacción, el cual aumenta en la medida que la inequidad es mayor. Hay inequidad cuando la persona siente que su salario es demasiado bajo o es excesivamente alto. Si el salario está por encima o por debajo de la cantidad que el empleado considera justa para su trabajo, el resultado será

La tensión. Si el salario está muy por debajo de lo justo, se propiciará un sentimiento de rabia y si está muy por encima, será uno de culpa. Ante esta situación de tensión, el empleado tratará de reducir el desequilibrio al cambiar uno de los dos términos de la ecuación que puede modificar: principalmente sus contribuciones a la organización. (Chiavenato, 2007, p. 278)

## **Teoría de campo de Lewin**

La teoría de campo de Lewin asegura que la conducta humana depende de dos factores fundamentales: 1. La conducta se deriva de la totalidad de factores y eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan de acuerdo con una situación total (Gestalt), que comprende hechos y eventos que constituyen su ambiente. 2. Esos hechos y eventos tienen la característica de un campo dinámico de fuerzas, en el que cada uno tiene una interrelación dinámica con los demás, que influye o recibe influencia de los otros. Este campo dinámico produce el llamado campo psicológico personal, que es un patrón organizado de las percepciones de cada individuo y que determina su manera de ver o de percibir las cosas en su ambiente. El campo psicológico es el espacio vital en el que se encuentra la persona y su ambiente psicológico. El ambiente psicológico o conductual es lo que la persona percibe e interpreta en relación con su ambiente externo. (Chiavenato, 2007, p. 45)

## **Teoría de la disonancia cognitiva:**

La teoría de la disonancia cognitiva de Festinger se basa en la premisa de que cada persona se esfuerza por obtener un estado de consonancia o coherencia consigo misma. Si la persona tiene conocimientos sobre sí misma y sobre su ambiente incongruentes entre sí (es decir, un conocimiento implica lo opuesto al otro), entonces se presenta un estado de disonancia cognitiva. La disonancia cognitiva es una de las principales fuentes de incongruencia conductual. Las personas no la toleran y cuando se presenta (por ejemplo, cuando un individuo cree en una cosa y sin.

Embargo, actúa de manera contraria a esa creencia), se ven motivadas a reducir el conflicto. A ese conflicto o incongruencia se le da el nombre de disonancia. Un elemento cognitivo es una especie de creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo. Los elementos cognitivos pueden estar relacionados de tres maneras: consonante, disonante o irrelevante:

1. Relación disonante, cuando el individuo cree que fumar es nocivo, y sin embargo sigue fumando (dos cogniciones en relación disonante).
2. Relación consonante, cuando cree que fumar es nocivo y por lo tanto deja de fumar (dos cogniciones en relación consonante).
3. Relación irrelevante, cuando considera que fumar es nocivo y le gusta pasear (elementos en una relación irrelevante).

Cuando se presenta una relación disonante, la persona se siente mal y para escapar del conflicto íntimo trata de adoptar una de las tres acciones siguientes:

1. Puede reducirla, con la modificación de sus cogniciones personales para sintonizarlas o adecuarlas a la realidad externa. La persona modifica su conducta para reducir la disonancia en relación con la realidad externa.
2. Puede reducirla, al tratar de modificar la realidad externa para adaptarla a sus cogniciones personales. La persona conserva sus convicciones y trata de modificar el mundo a su alrededor para adecuarlo a ellas.
3. Si no puede modificar sus convicciones personales ni la realidad externa, entonces la persona tiene que convivir con el conflicto íntimo de la relación disonante o incongruente.

La cognición proporciona un cuadro de referencia para que las personas se sitúen en el mundo que las rodea y lo entiendan adecuadamente. La disonancia cognitiva proviene de situaciones que plantean algún proceso de decisión para el individuo y del conflicto resultante de cogniciones que no coinciden o no concuerdan entre sí. En realidad la vida de todas las personas es una constante búsqueda de reducción de la disonancia. De estas dos perspectivas (la teoría de campo y la de la disonancia cognitiva) se concluye que la conducta de las personas se apoya más en sus percepciones

personales y subjetivas que en hechos objetivos y concretos que existan en la realidad. No es la realidad lo que cuenta, sino la manera personal e individual de visualizarla e interpretarla. Así, las personas no se comportan en relación con la realidad propiamente dicha, sino de acuerdo con la manera en que la perciben y la sienten, esto es, en relación con sus cogniciones personales. (Chiavenato, 2007, p.46 y 47).

### **Teoría de las expectativas:**

En sus trabajos sobre motivación, Lawler III encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos, como compañerismo y dedicación a la organización. A pesar del resultado obvio, encontró que el dinero ha presentado poco poder motivacional en virtud de su aplicación incorrecta en la mayor parte de las organizaciones. En muchas organizaciones, la relación no consistente entre dinero y desempeño se debe a varias razones, a saber:

1. El enorme lapso que transcurre entre el desempeño y el incentivo salarial correspondiente. La debilidad del incentivo y la tardanza para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes de su desempeño. Como el refuerzo es débil y rezagado en el tiempo, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.
2. Las evaluaciones del desempeño no conducen a diferencias salariales, ya que a los gerentes y evaluadores no les gusta confrontarse con las personas de bajo desempeño que no están dispuestas a no recibir ningún incentivo salarial o a recibir un incentivo salarial menor que sus colegas que tienen un mejor desempeño. De esta manera, tienden a mantener un salario medio y acaban sin recompensar el excelente desempeño y provocan una relación incongruente entre dinero y desempeño. La relación se vuelve disonante.
3. La política de remuneración de las organizaciones, por lo general, se subordina a las políticas gubernamentales o a las convenciones sindicales,

que son de carácter genérico y tratan de reglamentar indistintamente los salarios con el fin de neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se establecen “parejos” sin distinción del buen o mal desempeño.

4. El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto al salario en sí y de las limitaciones del modelo del Homo Economicus difundido por la teoría de la administración científica de Taylor. Este prejuicio existe aún en la actualidad y parece transformar el dinero en algo vil y sórdido; cuando, en realidad, es una de las principales razones que llevan a las personas a trabajar en una organización. (Chiavenato, 2007, p. 56 57).

### **Características de las estrategias de recursos humanos**

El talento humano no puede ser considerado como propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etcétera, son particularidades del patrimonio personal, individual del ser humano e implican una disposición voluntaria de la persona. En este nuevo siglo en el cual ya superamos la época de la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar sus servicios personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo una sanción impuesta por la autoridad judicial, como el trabajo forzado o las funciones censales y electorales, el servicio de las áreas, el jurado y el puesto de elección popular, de acuerdo a las leyes respectivas): es más, nadie podrá impedirle que se dedique a la profesión, industria, comercio o clase de trabajo que se acomode a su capacidad. (Ibáñez, 2011, p. 19)

Las experiencias, los conocimientos y las habilidades son intangibles; se manifiesta solo a través de la conducta responsable de la persona. Si bien se presenta los servicios a cambio de una remuneración generalmente, en algunas organizaciones sociales, se piensa que los talentos humanos no tienen connotación económica alguna; por tanto, son los que menos atención y dedicación recibe en comparación de los otros tipos de recursos. Pero en

la actualidad esto ha cambiado, ya que el potencial humano es la inteligencia humana capaz de innovar aprender, dinamizar y posibilitar un desarrollo organizacional sostenido y ejemplar, de ahí su importancia y su principal característica. (Ibáñez, 2011, p. 19)

Características de la cultura organizacional: refleja la manera en que cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización. La cultura organizacional presenta seis características principales:

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. Normas: son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores predominantes: son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.
4. Filosofía: son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. Reglas: son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional: es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.

Cada una de estas características se presenta con distintos grados y conflictos. Para comprender mejor las características culturales de cada organización, podemos destacar dos tipos extremos dentro de un continuum: el estilo tradicional y autocrático o el estilo participativo y democrático de cultura que veremos a continuación. (Chiavenato, 2007, p. 85 y 86)

Características del método de observación directa: a) La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista especializado, b) Mientras la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva. (Chiavenato, 2007, p.231)

### **Importancia de las estrategias de recursos humanos:**

En la actualidad la difusión de la imagen corporativa se ha vuelto una estrategia importante de reclutamiento en el concepto de cultura del empleador no solamente están implicados los recursos humanos sino que se incluye la tarea de todas las personas que conforma la compañía, quienes trabajan con miras al establecimientos de la marca que han elegido Toni Kaski, consultor de imagen corporativa en Magnet communications “es un proceso sistemático y constante que requiere de una inversión continua, así como de un enfoque lógico, para alcanzar un meta principal constituir una empresa.(Mondy, 2011, p. 3)

### **Tipos de estrategias de recursos humanos.**

Tipos de prueba de validación: los lineamientos uniformes sobre los procedimientos de selección de los empleados establecen tres enfoques para validar las pruebas de selección: validez relacionada con el criterio, validez del contenido y validez del constructo. Tipos de prueba de empleo: los individuos difieren en cuanto a las características relacionados con el desempeño de un puesto. Estas diferencias, las cuales son mensurables, se relacionan con las actividades cognitivas, las habilidades psicomotrices el

conocimiento del puesto, la muestra de trabajo, los intereses vocacionales y con la personalidad. Tipos generales de la entrevista: con frecuencia las entrevistas se clasifican de manera general como estructurada, no estructurada y conductuales. (Mondy 2010, p.170 y 176)

## **2.2.2. Bases teóricas de la variable dependiente.**

### **Calidad de Servicio:**

Las empresas que fabrican bienes de consumo también cuentan con un servicio al cliente (de entrega, de asistencia técnica de reclamaciones etc.), que según acabamos de ver resulta de una importancia decisiva para la competitividad dado que se trata de una atención directa al cliente, a su calidad percibida y a sus reclamaciones. Además existen muchas empresas cuya actividad entra de lleno y de forma exclusiva en el servicio al cliente, son las empresas de servicios que representan actualmente y en la mayoría de los países desarrollados, un elevado porcentaje de los empleos globales, que pueden alcanzar fácilmente el 70 – 75% de los mismos en detrimento de los empleos industriales o de los empleos en los sectores primarios, agricultura, ganadería, pesca, etc. Así pues entre las actividades de las empresas plenamente dedicada a los servicios y los servicios que prestan las empresas con actividad industrial, el servicio al cliente está presente en una muy importante proporción de actividades empresariales; por otra parte y dado que en los servicios el centro de atención está directamente relacionado con el cliente, podemos comprender fácilmente que la calidad adquiere, si cabe, mayor importancia. Recordemos que siempre identifiquemos la calidad con la satisfacción del cliente. (Cuatrecasas, 2010, p. 44)

Al hacer un recuento histórico de las escuelas de administración y organización se encontrarán teorías, posiciones, rasgos distintivos de las empresas de servicio, que llevan a afirmar que la calidad y el servicio no son enfoques del ahora, ellos han tenido sus orígenes desde los inicios de la historia del hombre, siglos atrás. (Vargas, 2011, p. 37)

Calidad es un término subjetivo para el que cada persona o sector tiene su propia definición. En un sentido técnico, la calidad puede tener dos significados: 1) Son las características de un producto o de un servicio que influye en la capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas; 2) Es un producto libre de deficiencias. Por su parte la norma ISO-9000:2005 define calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiendo requisitos como una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. En términos menos formales, la calidad la define el cliente ya que es el juicio que este tiene sobre un producto o servicio que por lo general es la aprobación o rechazo. (Gutiérrez, 2014, p. 18)

Debido a la naturaleza y características especiales de los servicios frente a los productos, la calidad en el servicio no puede ser gestionada de igual manera que en los productos tangibles. En el servicio lo importante es la calidad de servicio percibida por el cliente que puede desagregarse en diferentes dimensiones, de manera que se haga un concepto más operativo para la organización. Por otro lado, la medición de la calidad de servicio difiere sustancialmente de la medición de la calidad de producto, siendo más difícil de evaluar y teniendo que tener en cuenta dos aspectos: el proceso y el resultado del servicio. En la numerosa literatura que versa sobre este tema se encuentran numerosos modelos de calidad de servicio que permiten la medición de la calidad y la satisfacción del cliente que pueden ayudar a las empresas a gestionar y mejorar el servicio prestado a sus clientes. Diferentes estudios realizados hasta la fecha señalan la relación existente entre la satisfacción de los clientes externos y la satisfacción de los clientes internos y apuntan la necesidad por parte de la empresa de centrar la atención en cómo conseguir calidad de servicio interno, de modo que ésta repercuta de manera positiva sobre la satisfacción del cliente externo y, por tanto, en el desempeño organizativo. Por último, antiguamente las empresas tendían a ocultar el mayor número de las reclamaciones que recibían, porque pensaban que no podía ser beneficioso para ellas hacerlas públicas. Las quejas y reclamaciones siempre suponen algún grado de insatisfacción del

cliente, aunque evidentemente la insatisfacción del cliente no siempre revierte en una queja o reclamación. Esto sería lo ideal. Hoy en día, las empresas que gestionan eficazmente la calidad desean recoger tantas quejas como clientes poseen realmente insatisfechos. Esto es debido al indudable valor de la información que la organización puede obtener a través de las quejas y reclamaciones emitidas por los clientes. Por tanto, la empresa debe implantar un sistema efectivo para la gestión de las quejas y reclamaciones que resulte fácil y cómodo a los clientes para presentar sus quejas de manera que permita mejorar la calidad del producto o servicio e incrementar los niveles de satisfacción de sus clientes.(Camisón, Cruz y Gonzales, 2006, p. 893)

## **Definiciones de las dimensiones Calidad de Servicio:**

### **Definición de la Dimensión D.1**

#### **Eficacia:**

El mundo de cambios y exigencias que ha generado la globalización, de la cual ya se habló, genera retos en las personas en sus actividades laborales; que demandan mejora y cambios para adaptarse con éxito a un mundo que se transforma. Por eso, esta sección deja un poco de lado las organizaciones y se enfoca en estudiar al individuo, sus tareas y sus retos.

Es un tema en la que se ha escrito mucho, por lo que aquí no se pretende tratarlo con profundidad sino solo destacar su importancia. (Gutiérrez, 2014, p. 3)

Eficacia es una medida normativa del logro de resultados en términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios). Cuando utiliza instrumentos para evaluar el alcance de los resultados, es decir, para verificar si las cosas bien hechas son las que

realmente se deben hacer, se está ocupando de la eficacia. (Chiavenato, 2007, p. 24)

## **Indicadores de la dimensión Eficacia:**

### **Capacidad**

Desarrollo de conceptos: La capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios. (Chiavenato 2011, p. 323)

### **Cumplimiento**

La propia persona en las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización. (Chiavenato, 2011, p. 203)

### **Resultado**

Los resultados establecidos deben estar dentro del control del individuo o equipo, y deben hacer aquellos resultados que conduzcan al éxito de la empresa. En los niveles más altos, las metas podrían relacionarse con los aspectos financiera de la empresa como las utilidades o el flujo efectivo, y con consideraciones del sector mercantil como la participación del mercado o la posición en este último. (Mondy, 2010, p.244)

## **Logro**

El logro de los objetivos organizacionales es el punto central del plan estratégico de una empresa, para motivar un buen desempeño, una empresa debe diseñar e implantar un sistema confiable de evaluación del desempeño y recompensar en consecuencia a los empleados y a los equipos más productivos. (Mondy, 2010, p.240)

## **Definición de la Dimensión D.2**

### **Liderazgo.**

Para lograr que la cultura de la calidad y la mejora continua involucre a toda la organización es imprescindible un liderazgo comprometido con ella, que la considere como la más alta prioridad y como una tarea permanente. Sobre la necesidad de liderazgo en un sistema de la calidad ISO – 9000-2005 señala. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización en ellos deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda involucrarse en el logro de los objetivos de la organización. Si se entiende el liderazgo en una organización como la capacidad de conseguir resultados sostenibles a lo largo del tiempo, entonces los líderes deben definir la unidad de propósito y la orientación (rumbo) de la empresa de forma tal que posibilite su éxito en lo que cada día es más fácil en un entorno que cambia constantemente. De aquí que el primer paso para un liderazgo efectivo sea crear el rumbo estratégico la.

Visión, la unidad de propósito que posibilite desarrollar ventajas competitivas. Esa unidad de propósito debe ser resultado de una reflexión estratégica en la que se promueva el desarrollo de una:

Tabla 1

Diferencias y tarea del liderazgo y la administración según varios autores

Liderazgo	Administración
Los líderes son personas que hacen las cosas correctas.	Los administradores son personas que hacen las cosas bien.
El liderazgo tiene que ver con enfrentarse al cambio.	La administración tiene que ver con enfrentarse a la complejidad.
El liderazgo trasmite una sensación cinética un sentido del movimiento.	La administración tiene que ver con manejar las “cosas”, mantener el control; tiene que ver con organización y control.
Los líderes se preocupan por el sentido que tienen las cosas para la gente.	La administración se preocupa por cómo se hacen las cosas.
Los líderes son los arquitectos.	Los administradores son los constructores
El liderazgo se centra en crear una visión común.	La administración es el diseño del trabajo tiene que ver con el control.

*Fuente:* Tomada del libro calidad y productividad de Humberto Gutiérrez Pulido (tabla 3.2).

Comprensión del entorno de la organización y de los recursos con lo que se opera además es necesario que el líder se involucre en asegurar que los procesos y la evaluación del personal estén alineados con los objetivos. Al final de cuentas los líderes de una organización deben fomentar un liderazgo efectivo y una administración eficiente y eficaz. Sobre esto, Govey enfatiza el papel complementario del liderazgo y de la administración, de tal forma que ambos estén presentes para que en la empresa suceda lo que debe suceder, lo correcto. En esta misma obra se resumen las diferencias y tareas del liderazgo y la administración, según varios autores (vea la tabla 3.2.) en cuanto a esto, Govey concluye que las cuatro cualidades del liderazgo personal – visión, disciplina, pasión y conciencia se traducen, en una organización, en los siguientes cuatro roles del liderazgo.

- Encontrar caminos (visión): determinar conjuntamente el rumbo.
- Alinear (disciplina): construir y administrar sistemas para no desviarse del mundo.
- Facultad (pasión): concentrar el talento en los resultados, no en los métodos, y retirarse y proporcionar ayuda cuando se lo soliciten.
- Modelar (conciencia): dar buen ejemplo (Gutiérrez, 2014, p. 54 y 55).

“Los líderes establecen unidad de propósito y dirección a la organización y deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización”. (Velasco, 2011 p, 177)

Relacionado con el comportamiento y actuaciones del equipo directivo y en general, todo el personal de organización para estimular, apoyar y fomentar la cultura de gestión de calidad total. Este agente es muy importante, puesto que el modelo se basa en la impulsión del sistema de calidad, desde la dirección de organización la dirección debe estar involucrada y liderar la implantación, planificación control y mejora. El liderazgo exige a la empresa, además, la participación activa, proporcionando los recursos necesarios al sistema, utilizando ella misma y enseñando herramientas de la calidad y su mejora. Además, el liderazgo demanda no actuar nunca contra la cultura que se pretende implantar, ni en casos de urgencias o similares, lo que con frecuencia olvida la dirección de cualquier empresa (se trata de un caso especial). La autoevaluación para este caso se debe de demostrar:

- Como los líderes demuestran de manera visible su compromiso con la calidad total.
- Como los líderes apoyan la mejora y la implicación proporcionando recursos y ayuda.

- Como los líderes, se involucran con los clientes, proveedores y otras organizaciones.
- Como los líderes reconocen y aprecian los esfuerzos y logros del personal (Cuatrecasas, 2010, p. 52).

El liderazgo y el compromiso de la dirección: nuevas responsabilidades la puesta en práctica de la GCT desde un enfoque estratégico exige una transformación de la cultura organizativa, que empieza por el cambio de los estilos de dirección. El estilo directivo tradicional en los países occidentales ha fijado como tareas de la alta dirección las de reunir información, tomar decisiones y aplicar los incentivos y los castigos adecuados para lograr que los trabajadores fuesen eficientes. (Camisón, Cruz y Gonzales, 2006, p. 289)

Afirma las habilidades de un líder están mucho más en las destrezas para influir y persuadir, abriendo procesos de negociación y aprendizaje, que en las dotes de mando y control (Argyris, 1998; Mackay, 1998; Conger, 1998). Los roles de un líder efectivo durante un proceso de cambio organizativo y cultural hacia la Gestión de Calidad Total se extienden a marcar sendas, identificar y allanar resistencias al cambio y a asumir responsabilidades, asegurar el compromiso, proveer un apoyo visible, controlar el progreso, construir equipos, transferir conocimientos y habilidades allí donde se necesiten y aportar comunicación amplia en todas las direcciones. (Camisón, Cruz y Gonzales, 2006, p.290)

Estrategias de liderazgo eficaz: crear una organización inteligente y una organización ética los líderes eficaces deben de dedicarse a varias

Actividades de forma continua: establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético. Además, dado rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, los líderes necesitan crear “empresas emprendedoras” esto permite que la organización pueda beneficiarse del

talento individual y colectivo existente dentro de la organización el capítulo 11 cuenta como la falta de gestión de un líder casi causa la caída de una compañía mundial. (Gregory G. Dess, 2003, p. 17)

Un líder es capaz de conseguir que otras personas lleven a cabo lo que el quiere que hagan. Los administradores deben influir sobre los miembros de la organización para que adopten los comportamientos necesarios para la implantación de estrategias. Los administradores de alto nivel que están tratando de implantar una nueva estrategia quizá encuentren útil formar coaliciones y persuadir a los demás de que cooperen con el plan estratégico y su implantación. Recursos humanos debe asumir un papel de liderazgo se usa para motivar a los empleados a que adopten comportamiento de apoyos y, cuando sea necesario, a que acepten los nuevos valores y aptitudes requeridos. (Mondy, 2010, p. 106)

### **Indicadores de la dimensión Liderazgo:**

#### **Innovación**

“Como desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejoras mejora continua, calidad, investigación y desarrollo”. (Chiavenato, 2011, p. 218)

#### **Motivación**

Está claro que el hombre trabajador es un ser de necesidades, pues satisfecha una, automáticamente aparece otra que satisfacer, en ese sentido, dentro de la filosofía de la calidad total, el jefe-líder debe motivar al trabajador, principalmente, calificando como importante cada tarea que el subordinando realice en su puesto de trabajo, reconociendo el esfuerzo que aporta en su quehacer laboral, agradeciéndole por lo acertado, cumplido que es. Solo de esta manera el hombre trabajador se sentirá motivado a mejorar cada día, se identificara como parte importante de un engranaje operativo,

valorara su participación en el equipo de trabajo y será leal a su jefe – líder. (Ibáñez, 2011, p. 300)

## **Decisiones**

“Se debería utilizar un proceso de medición y análisis para hacer el seguimiento de este progreso, buscar y proporcionar la información necesaria para las evaluaciones del desempeño y tomar decisiones eficazmente”. (Gutiérrez, 2014, p. 91)

## **Definición de la Dimensión D.3**

### **Mejora continua.**

Los resultados se revisan cuando es necesario para determinar oportunidades adicionales de mejora; de esta manera la mejora es una actividad continua. La información proviene de los clientes y de otras partes interesadas, las auditorias y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora. (Gutiérrez, 2014, p. 90)

La organización deberá planificar y gestionar los procesos necesarios para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad. La organización deberá facilitar la mejora continua del sistema de gestión de calidad por medio de la utilización de la política de la calidad, objetivos, resultados de las auditorias, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección. (Velasco, 2011, p. 218)

La mejora continua es uno de los pilares fundamentales sobre los que se asienta la calidad total procede del termino japonés kaisen, que quiere decir “hacer pequeñas cosas mejor” y que se dio a conocer con el libro The Key to Japan’s Competitive Success, cuyo autor es Masaaki Imai. (Cuatrecasas, 2010, p. 64 y 65)

Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios. Éste es el elemento nuclear del principio de orientación a la innovación y el aprendizaje ya que permite instalar a la organización en un estado de constante auto renovación. Puede ser implantado por la dirección a través de la adecuada asignación de recursos y del despliegue de las herramientas de trabajo apropiadas. Igualmente se pueden establecer sistemas de evaluación, remuneración y reconocimiento que premien a aquellos que más se esfuerzan en pro de la mejora continua. (Camisón, Cruz y Gonzales, 2006, p.1028).

Sin embargo, no podemos olvidar que las actividades de mejora continua requieren un esfuerzo importante lo requieren todas las actividades de investigación y aprendizaje, y en este caso estamos pidiendo a todos los miembros de la empresa que actúen como pequeños científicos y altas dosis de compromiso personal. Para ello es necesario el convencimiento individual de que lo que se hace. Es bueno para uno mismo y para los demás, y la confianza de que el fruto de dicha mejora será justamente repartido. Hasta aquí hemos visto un conjunto de elementos de la Gestión de Calidad Total que pueden ser mínimamente implantados si la dirección compromete recursos y diseña soluciones organizativas adecuadas. Sin embargo, una aplicación plena de estos elementos requiere el compromiso de las personas más allá de lo que puede ser objetivamente medido. A esto hay que añadir que estamos haciendo referencia al esfuerzo de un colectivo en el que la aportación de cada uno no es fácilmente evaluable, y las recompensas no son necesariamente inmediatas y ni siquiera obedecen siempre a una lógica de causalidad directa entre lo que se hace y lo que se recibe. En dichas situaciones resulta imprescindible la confianza en las intenciones del colectivo, y especialmente de sus dirigentes. (Camisón, Cruz y Gonzales, 2006, p. 1029)

## **Indicadores de la Dimensión Mejora Continúa:**

### **Estrategia de mejora**

Muy a menudo, las organizaciones deciden aventurarse a implementar una estrategia de mejora sin establecer los niveles actuales de entendimiento y madurez que se tiene en la empresa para tal iniciativa. Ante ello, antes de aventurarse, es fundamental asegurarse de que los mandos superiores y medios reconocen la necesidad de tal cambio, y que un grupo importante de ellos la apoyan. De lo contrario, estos directivos no solo apoyaran la iniciativa con recursos, tiempo y convencimiento, sino que es posible que se conviertan en opositores e incluso saboteadores de la misma, con lo que los esfuerzos, por más bien intencionados que sean, fallarán. (Gutiérrez, 2014, p. 249 y 250)

### **Eficiencia**

“Logro de objetivos individuales asenso, prestigio carrera, mejor salario, seguridad personal”, etcétera. (Chiavenato, 2011, p. 67)

### **Teorías sobre calidad de servicio.**

La Escuela clásica ha dejado una gran huella a la Calidad en el servicio en algunos de sus componentes en materia de organización de trabajos operativos y en la creación de herramientas de control administrativo, sin reconocer que la:

Teoría de Taylor: conduce a las organizaciones hacia la estandarización, cuyo enfoque se caracteriza por un esfuerzo analítico y matemático; además la filosofía dada por Taylor marco directrices para operar los círculos de calidad, los equipos de participación a los grupos de mejoramiento continuo, al hablar de cooperación de los trabajadores además todo lo que tiene que ver con el enfoque moderno de servicio se apoya en los gráficos de PERT,CPM,GANTT, con los símbolos de diagramas de operación y diagramas de flujo, para dar como resultado un.

Servicio en un ambiente universal y con las funciones básicas que rigen cualquier institución. (Vargas, M., y Aldana, L. 2011, p.39)

La teoría de Fayol: de todos los aportes para poder organizar una institución de servicio o una empresa de manufactura con enfoque de servicio en un ambiente universal y con las funciones básicas que rigen cualquier institución. La teoría de Z de William Ouchi: sugiere que los individuos no desliguen su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa, y la autoestima del empleado se basa en la confianza, en la atención a las relaciones humanas y en las relaciones sociales estrechas. La confianza es el concepto angular de la teoría Z y desarrolla una cultura, su principal característica: el trabajo en equipo, donde se comparten los mismos objetivos se disfruta de lo que se hace y se siente la satisfacción del deber cumplido. (Vargas y Aldana de Vega, 2011, p. 41)

### **Característica de calidad de servicio.**

Profesional con experiencia en la mejora empresarial y en calidad es respetado en la estructura directiva, Dedicación entusiasmo en sus proyectos capacidad para administrar, Habilidades y conocimientos técnicos estadísticos y en liderazgo de proyectos, Capacitación de comunicación reconocido por el personal por su experiencia y conocimientos tienen futuro en la empresa, trabajo en equipo motivación aplicación de métodos capacidad para dar seguimiento y Conocimiento de los problemas motivación y voluntad de cambio. (Según Gutiérrez (2015, p. 299)

Características de la calidad en los servicios según las normas ISO, varias son las razones para prestar una especial atención a la calidad del servicio, entre las que se encuentran: mejorar la prestación del servicio y la satisfacción de cliente, mejorar la productividad, la eficacia y reducir coste, mejorar el mercado. Ello supondrá realizar un esfuerzo especial para gestionar los procesos sociales del servicio, considerar las interacciones humanas como un elemento esencial de la calidad del servicio, desarrollar

las competencias y aptitudes del personal y motivar al personal a la mejora de la calidad y alcanzar las expectativas del cliente, sin olvidar lo ya comentado anteriormente acerca del reconocimiento de la importancia de la percepción del cliente, de la imagen de la cultura y de las prestaciones de la organización de servicios. En cuanto a los requisitos (recordemos que calidad es cumplir con los requisitos), que son las características que han de cumplir. (Cuatrecasas, 2010 p.45)

Las características que principalmente diferencian a los servicios de los productos tangibles. Entre ellas destacan: la intangibilidad, la heterogeneidad, la inseparabilidad y el carácter perecedero. Veamos brevemente cada una de ellas de manera más detallada: La intangibilidad es posiblemente la única característica en común de todos los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los consumidores. El hecho de que los servicios sean intangibles implica para la empresa dificultades para establecer especificaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad, así como dificultades de medición y evaluación (Zeithaml, 1981), y para el cliente, temor a la insatisfacción tras la adquisición del servicio, bien por haber pagado un precio excesivo, bien por no haber recibido lo que esperaba. La heterogeneidad hace referencia a «la alta variabilidad potencial que existe en el desempeño de los servicios» (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985: 34). Los servicios, especialmente los de alto grado de contacto con el cliente, son heterogéneos en el sentido de que los resultados pueden variar de proveedor a proveedor, de cliente a cliente y de un día a otro. Por tanto, esto afecta a la calidad de servicio con dificultades para asegurar uniformidad y para conocer si lo que la empresa cree prestar es diferente de lo que el cliente percibe de la prestación. La inseparabilidad: indica que en los servicios la producción y el consumo se realizan simultáneamente; por tanto, son indisociables (Grönroos, 1978). La interacción inevitable entre el cliente y el proveedor afecta considerablemente a la calidad y a su evaluación. El carácter perecedero de los servicios: Expresa que los servicios deben consumirse cuando son producidos ya que no son inventariables. Como resaltan Rushton y Carson (1985), los servicios no pueden ser producidos antes de ser solicitados y

almacenarse hasta su demanda. En muchas ocasiones, esto lleva a que las empresas desarrollen diferentes tácticas de precios como estrategia para paliar los efectos negativos que fluctuaciones en la demanda puedan ocasionar. Debido a estas características intrínsecas de los servicios observamos que la calidad de un servicio resulta mucho más difícil de evaluar que la calidad de un producto tangible. Además, estas evaluaciones hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de los servicios (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). (Camisón, Cruz y Gonzales 2006, p. 894 y 895)

### **Importancia de calidad de servicio**

Lo importante que son para la calidad del servicio los símbolos y la información suministrada al cliente. Que el concepto de calidad varía según las culturas y que debemos investigar para conocer el grado de satisfacción del cliente; las técnicas a utilizar para diseñar un sistema de servicio, y los indicadores de un buen diseño. Lo importante es reducir la variabilidad del rendimiento humano y establecerse normas de comportamiento y motivar al personal. Velasco (2011, p. 246)

Importancia de la calidad en el entorno actual, en la década de los ochenta y ante la creciente presión competitiva muchas compañías occidentales descubrieron la calidad. Después de décadas de indiferencia a lo que estaba ocurriendo en Japón, unas pocas organizaciones llegaron a convencerse de que los productos y servicios de calidad eran la llave para el futuro. Para muchas de ellas suponía un compromiso total con esta filosofía, para otras todavía ocupaba un nivel secundario. De cualquier modo, podemos afirmar que actualmente todas las organizaciones son conscientes de su importancia y observamos cómo están reconociendo el papel estratégico tanto de la calidad del producto como de la dirección de la calidad o total quality management (TQM). Por consiguiente, podríamos decir que el reto de la empresa es adquirir una competitividad a través de productos de alta calidad a bajo coste. Aunque no resulta sencillo, un camino

para conseguirlo es la implantación de programas de mejora de la calidad que pueden proporcionar respuestas válidas a las necesidades de los clientes, y por otro lado disminuir el tiempo empleado en corregir errores, permitiendo a la organización alcanzar una posición inmejorable para conseguir ventajas competitivas. En definitiva, muchas organizaciones grandes y pequeñas han llegado a la conclusión de que la efectividad de la dirección de la calidad (TQM) puede reforzar su competitividad y proporcionar ventajas competitivas en el mercado (Anderson, Rungtusanatham y Schroeder, 1994; Sitkin, Sutcliffe y Schroeder, 1994. (Tari, 2003, p. 7 y 8)

### **Tipos de calidad de servicio**

Proceso de tipo C (estable pero incapaz): la estrategia de tipo C se aplica cuando el proceso fue catalogado como estable pero con baja calidad de cumplir especificaciones. Es decir, se está en un proceso establemente malo que genera pieza fuera de especificaciones o piezas que no cumplen ciertos atributos de calidad por ello la estrategia está orientada a mejorar la capacidad del proceso, Proceso de tipo B (capaz pero inestable): esta estrategia de tipo B se aplica cuando el proceso fue catalogado como inestable; es decir, es un proceso que funciona en causa especiales de variación, pero estas son tales que se está relativamente satisfecho con el desempeño del proceso respecto a los objetivos previos o especificaciones (su índice de defectuoso es bajo, Proceso de tipo A (estable y capaz): Esta estrategia para procesos tipo se aplica cuando el proceso fue catalogado como estable y capaz por lo que se está ante un proceso sin problema serios de calidad por eso las variables de esta estrategia van enfocadas a mantener en ese estado el proceso y a explorar alternativas para mejorar su productividad u operabilidad) (Gutiérrez, 2014, p. 292 y 293)

### **2.3. Definición de términos básicos.**

#### **Organización:**

La vida de las personas se compone de una infinidad de interacciones con otros individuos y organizaciones el ser humano es eminentemente social e interactivo, no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes por sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzaría. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas la operación entre estas es esencial para la organización. (Chiavenato, 2011, p. 6)

#### **Control de calidad:**

Chiavenato (2011) “Se realiza desde el proceso inicial de selección de personal y se extiende a lo largo del desempeño cotidiano”. (p.105)

#### **Implementar la estrategia:**

Gregory G. Dess. (2003) “Crear diseños organizativos eficaces, para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con sus estrategias”. (p. 17)

#### **La influencia:**

Se entiende la influencia como la habilidad que tiene una persona de alterar o modificar la forma de pensar o actuar de otras. El personal de la organización empresarial debe sentir que tiene influencia para cambiar las cosas que le rodean la resistencia al cambio es mayor entre la gente que tiene bajo sentido de influencia. Sin embargo, esa baja sensación de influencia no se limita a los niveles inferiores de la organización También la padecen algunos altos ejecutivos, qué piensan que debería tener influencia,

dado el cargo que ocupan en la empresa. En esta nueva tendencia, cada miembro de organización busca, constantemente realizar cambios en pro de la empresa. (Ibáñez, 2011, p.61 y 62)

### **La capacitación como estrategia de inversión:**

Es importante que cada organización sepa dirigir sus propias decisiones a efectos de mejorar su desempeño el éxito de la capacitación no se mide tan solo porque las personas mejoran sus competencias individuales sino también porque empiezan a contribuir positivamente al desempeño de la organización. (Chiavenato, 2011, p.311)

### **Estrategia de liderazgo eficaz:**

Los líderes eficaces deben dedicarse a varias actividades de forma continua: establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético, además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, los líderes necesitan crear empresas emprendedoras. (Gregory G. DESS, 2003, p.17)

### **Planeación y reclutamiento de personal:**

Dessler y Varela (2011), “Cómo analizar un puesto y cómo determinar sus requisitos, obligaciones y responsabilidades específicas, así como la manera de determinar qué tipo de individuos se debe contratar y cómo reclutarlos”. (p. 23)

### **Las pruebas y la selección empleadas.**

Dessler y Varela (2011) “Técnicas, como las pruebas, que podrían utilizarse para asegurarse de contratar a las personas correctas”. (p. 24)

### **Capacitación y desarrollo de la fuerza laboral.**

Dessler y Varela (2011) “Ofrecer la capacitación y el desarrollo pertinentes para garantizar que los empleados cuenten con los conocimientos y las habilidades necesarios para realizar sus tareas”. (p. 23 y 24)

### **Evaluación y remuneración de los empleados.**

Dessler y Varela (2011) Administración y evaluación del desempeño. Técnicas para administrar y evaluar el desempeño. “Remuneración de los empleados. Cómo desarrollar planes salariales justos para los trabajadores, incluyendo incentivos y prestaciones”. (p. 24)

### **Administración de las relaciones laborales y la negociación colectiva.**

Conceptos y técnicas sobre las relaciones entre los sindicatos y la administración, incluyendo las campañas para organizar sindicatos, negociar y celebrar un contrato colectivo entre los sindicatos y la empresa, así como la administración del contrato. Cuidado de la seguridad y la salud. Las causas de los accidentes, cómo lograr un lugar de trabajo seguro, y las leyes que rigen sus responsabilidades respecto de la seguridad y la salud de los empleados. (Dessler y Varela, 2011, p. 24)

### **Planeación de la sucesión:**

El pronóstico de la disponibilidad de candidatos internos es especialmente importante para la planeación de la sucesión, la cual se define brevemente como los planes que tiene una organización para cubrir sus puestos ejecutivos más importantes. En la práctica, el proceso suele incluir una serie de pasos bastante complejos e integrados. Por ejemplo, se podrían buscar sucesores potenciales para la alta gerencia en varias divisiones claves y en el extranjero, los cuales se enviarían posteriormente mediante el Harvard Business School's Advanced Management Programo. De manera que una definición más precisa de la planeación de la sucesión es "el proceso mediante el cual se garantiza un suministro adecuado de sucesores para los

puestos clave actuales y futuros que surgen a partir de la estrategia de negocios, de manera que se planee y administre la carrera de los individuos para optimizar tanto las necesidades de la organización como las aspiraciones de los trabajadores". (Dessler y Varela 2011, p. 96)

### **Planificar:**

En esta primera fase cabe preguntarse cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar y la elección de los métodos adecuados para lograrlos. Conocer previamente la situación de la empresa mediante la recopilación de todos los datos e información necesaria será fundamental para establecer los objetivos. La planificación debe incluir el estudio de causas y los correspondientes efectos para prevenir los fallos potenciales y los problemas de la situación sometida a estudios, aportando soluciones y medidas correctivas. (Cuatrecasas 2010, p. 65 y 66)

### **TQM:**

Que significa Total Quality Management, este concepto de calidad total se puede considerar como una última evolución del mismo, que persigue la satisfacción plena de todos los entes relacionados con la organización y la mejora continua de todas las actividades para obtener la excelencia de la empresa.(Cuatrecasas,2010,p. 57)

### **Estrategia:**

Basada en la formulación despliegue y revisión de la política y estrategia de la organización, para convertirla en planes y acciones. La estrategia del sistema de calidad se basará en la satisfacción de los clientes, del personal involucrado y del entorno. A fin de establecer la estrategia más conveniente, se utilizará la información más adecuada basada en informaciones de clientes, empleados competidores. Una vez establecida la estrategia deberá comunicarse a las personas involucradas y tratar de convencerlas de su conveniencia, a fin de motivarlas para que la puesta en práctica de la misma

sea un éxito. Será asimismo muy importante hacer un seguimiento de la efectividad de las estrategias establecidas en su puesta en práctica, a fin de conocer si son convenientes algunas correcciones. (Cuatrecasas, 2010, p. 52)

### **Recursos:**

Agente centrado en como gestiona la organización sus recursos de manera eficaz y eficiente. Establecida la estrategia, se pondrán a contribución de la misma los recursos necesarios, humanos y materiales, que sean precisos para su cabal desarrollo estableciéndose las actuaciones necesarias para optimizar su consumo y minimizar los costes. Entre los recursos será conveniente tener en cuenta el impacto de las tecnologías emergentes en la calidad, los costos y aplicar aquellas que puedan resultar útiles para la eficiencia del sistema. (Cuatrecasas, 2010, p. 53)

### **Personal:**

Agente orientado al aprovechamiento, de todo el potencial de su personal, las personas forman una parte muy importante del modelo a implantar; será decisivo que se hallen motivadas, integradas y satisfechas con su participación. Para que su integración sea completa, será muy importante la comunicación abierta en sentido descendente (que el personal se encuentre accesibles a sus superiores para consultar y asesorarse. Otro aspecto importante con relación al personal es la adecuada cobertura de aspectos como la selección, formación, creatividad, retribución, etc. Finalmente y, de acuerdo con los principios de las organizaciones eficientes, mejorará la eficiencia del sistema si este opera en base a equipos de trabajo grupos de mejora y círculo de calidad. (Cuatrecasas 2010, p. 53)

### **Satisfacción de los clientes:**

Este resultado evalúa los logros que se están alcanzado con relación a satisfacción de los clientes externos no olvidemos que ello permitirá alcanzar el objetivo fundamental de un sistema de calidad, el cual por encima de todo debe estar orientado a satisfacer los requerimientos de los clientes, cosa que no solo hemos anticipado ya en este mismo capítulo, sino que es una constante a lo largo de toda la obra. (Cuatrecasas, 2010, p. 55)

### **Implantación de la calidad:**

La calidad total puede resultar un modelo de gestión de difícil implantación por cuanto supone de cambio de mentalidad y enfoque de gestión, lo que es a su vez implica vencer una serie de resistencias y problemas que pueden plantearse. Las propias compañías tienen sus reservas a la hora de aplicarla como modelo de gestión, que implica la aceptación de nuevas ideas, actitudes, enfoques y herramientas, sobre todo en los casos en que la compañía funciona bien con el modelo de gestión que aplica. (Cuatrecasas, 2010, p. 60)

### **Variables:**

Que son características medibles y cuantitativas los gráficos control por variables representan los valores que van tomando como fruto de su variabilidad. Son muy adecuados para la mejora de procesos (objetivo que va mucho más allá del control del proceso), para poder comprarlos con patrones, tal y como ya hemos mencionado. (Cuatrecasas, 2010, p. 253)

### **Confiabilidad y Validez:**

Hernández (2006) “grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. (p. 277)

Según Mondy (2010) “utilización de recursos humanos a nivel Internacional

para el logro de objetivos organizacionales sin consideración de las fronteras geográficas". (p. 442)

### **Creación de una comisión para llevar adelante la implantación**

En ella debe estar involucrada la alta dirección, los principales directivos y consultores externos, quienes en base a su conocimiento de la organización, de los temas de calidad y de los datos del chequeo, redacten el proyecto, fijando las etapas y su calendario. (Cuatrecasas, 2010, p. 342)

### **Puesta en práctica del plan de implantación**

De acuerdo con el programa propuesto y los objetivos especificados se comenzará a poner en práctica el plan. Se procederá de forma que las normas elegidas se adapten a las necesidades y características, de la empresa, creándose grupos de trabajo para redactar la documentación (manuales de procedimientos documentos y circuitos) posteriormente se comenzará a trabajar con un método de mejora continua poniendo énfasis en erradicar acciones de no calidad. (Cuatrecasas, 2010, p. 343).

### **III. MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1. Hipótesis de la Investigación**

##### **3.1.1. Hipótesis General**

Estrategias de Recursos Humanos si influyen en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017.

##### **3.1.2. Hipótesis Específicas.**

La Selección del Personal si influye en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017.

La Evaluación del Desempeño del personal si influye en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017.

La Capacitación del Personal si influye en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017.

#### **3.2. Variables de Estudio:**

##### **3.2.1. Definición conceptual**

##### **Variable independiente: Estrategias de Recursos Humanos**

Administración estratégica de recursos humanos a nivel global: el mundo está experimentando una fuerza de trabajo global creciente. Los problemas y las oportunidades de recursos humanos a nivel global son enormes y se están expandiendo. La administración de recursos humanos a nivel global (ARHG) es la utilización de recursos humanos a nivel internacional para el

Logro de objetivos organizacionales sin consideración de las fronteras geográficas. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos globales se enfrentan a una multitud de desafíos más allá de sus contrapartes nacionales. Estas consideraciones van desde las barreras culturales y políticas hasta aspectos internacionales como la remuneración, antes de que la alta administración tome una decisión sobre una movilización global, es de gran importancia que se considere la naturaleza fundamental de los aspectos relacionados con los recursos humanos. Las compañías que participan en la economía global hacen incluso un mayor énfasis en los recursos humanos estratégicos. Quienes participan en la admiración de los recursos humanos en los distintos países, y las áreas funcionales asociados con una administración eficaz de recursos humanos globales sin similares aquellas que existen a nivel nacional, para el logro de un desempeño exitoso en cada área se quiere prácticas sólidas de una administración de recursos humanos globales. Como sucede con los recursos nacionales, las áreas funcionales no están separadas ni son distintas, sino que se encuentran estrechamente interrelacionadas. (Mondy, 2010, p. 442)

### **Variable dependiente: Calidad de Servicio**

Calidad es un término subjetivo para el que cada persona o sector tiene su propia definición. En un sentido técnico, la calidad puede tener dos significados. 1) Son las características de un producto o de un servicio que influye en la capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas; 2) Es un producto libre de deficiencias. Por su parte la norma ISO-9000:2005 define calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiendo requisitos como una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. En términos menos formales, la calidad la define el cliente ya que es el juicio que este tiene sobre un producto o servicio que por lo general es la aprobación o rechazo. (Gutiérrez, 2014, p. 18).

### 3.2.2. Definición Operacional

Tabla 2.

*Operacionalización de las variables:*

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS/E.LIKERT	
I.: ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS	I.1. SELECCIÓN DEL PERSONAL	I.1.1. IDONEO AL CARGO.	1 Satisfacción en el puesto de trabajo. 2 Rapidez en sus funciones asignadas. 3 Logra objetivos propuestos.	
		I.1.2. CANDIDATOS CAPTADOS POR EL RECLUTAMIENTO.	4 Selección del personal con entrevista. 5 Presenta solicitud para una plaza vacante. 6 Rinde examen de conocimiento al cargo. 7 Comunicado sobre el puesto vacante. 8 Cumple con el perfil adecuado.	
	I.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	I.2.1. CALIDAD DE TRABAJO.	9 Hace un trabajo excelente. 10 Cumple el trabajo programado. 11 Logra objetivos en sus funciones.	
		I.2.2. HABILIDAD PARA APRENDER.	12 Rendimiento laboral. 13 Habilidad para aprender. 14 Capacidad potencial. 15 Son comunicados de la evaluación.	
	I.3. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	I.3.1. AUMENTO DE LA EFICIENCIA.	16 Aumento de la productividad. 17 Para mejorar la calidad de servicio. 18 Aumenta su conocimiento. 19 Contribuye con la organización.	
		I.3.2. CONOCIMIENTO.	20 Sienten que aprenden continuamente.	
	D.: CALIDAD DE SERVICIO.	D.1. EFICACIA	D.1.1. CAPACIDAD.	21 Para manejar conflicto. 22 Para trabajar en grupo. 23 Cumplir metas asignadas. 24 Mejora y aumenta la productividad.
			D.1.2. CUMPLIMIENTO	25 De objetivos propuestos. 26 Logro de metas exitosas. 27 De trabajo programado. 28 Para mejorar la excelencia.
D.1.3. RESULTADO.			29 Cumplimiento de metas. 30 Da aumento de productividad. 31 Da buen servicio de calidad.	
D.1.4. LOGRO.			32 Aumenta la productividad y la calidad. 33 Planificación de logros deseados. 34 Mejora la calidad de resultados. 35 Mejora e impulsa la excelencia.	
D.2. LIDERAZGO		D.2.1. INNOVACION	36 Tiene eficiencia productiva. 37 Tiene capacidad competitiva. 38 Mejoras continuas. 39 Mantiene niveles de calidad requerida.	
		D.2.2. MOTIVACION.	40 Recibe estímulos por sugerencias. 41 Satisfecho con la organización.	
		D.2.3. DECISIONES.	42 Explica las razones de decisión. 43 Tomar decisiones eficazmente. 44 Decisiones de eliminar temores. 45 Toma decisiones con una comunicación abierta.	
D.3. MEJORA CONTINUA		D.3.1. ESTRATEGIA DE MEJORA.	46 Se organiza para alcanzar las metas. 47 Establece metas de mejoramiento. 48 Resultado continuo de mejora.	
		D.3.2. EFICIENCIA.	49 Aumenta la productividad. 50 Cumple con las metas establecidas.	

*Fuente: Propia*

### **3.3. Tipo de estudio y nivel de la investigación.**

La presente tesis es una investigación de nivel tipo: Explicativa, ¿Por qué? trata de demostrar la relación entre la variable independiente “Estrategias de Recursos Humano” y su influencia en variable dependiente “Calidad de Servicio”.

Tal como lo afirma Hernández (2006), los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas y los fenómenos físicos o sociales, como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o porque se relaciona dos o más variables. (p.108)

### **3.4. Diseño de la Investigación.**

En la presente investigación se utilizó el diseño de la investigación “No Experimental - Transversal”.

No experimental: porque las variables se medirán tal como se presentan en la hipótesis del presente trabajo de investigación, no manipula la variable el investigador solo observaremos.

Hernández (2006) “Define como investigación no experimental estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlo”. (p. 205)

Transversal: porque se recoge los datos una sola vez y en tiempo único.

Hernández, (2006) “Define los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (p. 208)

Hernández (2006) “Define el diseño constituirá Plan o Estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”. (p. 158)

### **3.5. Población y Muestra del estudio**

#### **3.5.1. Población**

Se trabaja directamente con la población con la cantidad de 50 personas y que comprende a los recursos humanos, los mismos que se encuentran distribuidos en las diferentes áreas dentro de la Municipalidad Distrital de Iberia, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea:

➤ Primer nivel:

Gerencia Municipal.

➤ Segundo nivel:

Oficinas de apoyo, en el cual se encuentran las siguientes oficinas de asesoramiento y sub gerencia de línea.

➤ Tercer nivel unidades de apoyo: jefes de unidades

Unidad de Recursos Humanos

Unidad de Logística, Servicios Generales y Control Patrimonial

Unidad de Contabilidad,

Unidad de Tesorería,

Unidad de Informática y Procesamiento de Datos.

➤ Nivel operacional:

Comprende técnicos, empleados y obreros quienes constituyen el único recurso vivo y dinámico a la organización de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Peru.2017.

Hernández (2006) “La población debe situarse claramente en torno de sus características de contenido, de lugar y en tiempo, conjunto de todos los casos que concuerda con determinada especificaciones”. (p. 239)

### **3.5.2. Muestra Censal:**

Mi muestra de estudio es la población completa porque es manejable.

Hernández (2006), “de acuerdo al enfoque cuantitativo, se involucra a muchos sujetos en la investigación porque se pretende generalizar los resultados del estudio”. (p.13)

### **3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **3.6.1. Técnica de recolección de datos**

Con respecto a las técnicas de investigación, se aplicó la encuesta, por su excelencia, debido a su utilidad, sencillez y objetividad de los datos que se obtuvieron mediante el cuestionario como instrumento de investigación.

Según la opinión de Hernández (2006) “define las encuestas sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales” (p.326)

Al respecto, es recomendable hacer solamente las preguntas necesarias para obtener la información deseada o medir las variables si una pregunta es suficiente, no es necesario incluir más. No tiene sentido si se justifica hacer varias preguntas, entonces es conveniente plantearlas en el cuestionario. Este último ocurre con frecuencia en el caso de variables con varias dimensiones o componentes a medir, en los cuales se incluyen varias preguntas para medir las distintas dimensiones. Se tienen varios indicadores. (Hernández, 2006, p.317)

Se usó el Método de investigación cuantitativo: porque se recolecta datos para tratar de demostrar la validez de la hipótesis y se validara la variable independiente las estrategias de recursos humanos si influye en la variable dependiente calidad de servicio.

Según Hernández (2006). “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (p.5)

### **3.6.2. Instrumento de recolección de datos**

El instrumento de recolección de información fue un cuestionario de 50 preguntas, que consistió en 20 preguntas de la variable independiente y 30 preguntas de la variable dependiente, 3 dimensiones por cada variable y sus respectivos indicadores en un conjunto de preguntas cerradas, respecto a las variables a medir se utilizó la escala de LIKERT, con las siguientes opciones: 5 Siempre, 4 Casi siempre, 3 A veces si a veces no, 2 Casi nunca, 1 Nunca, las preguntas fueron cerradas. Para la validación de los instrumentos se recurrió a dos especialistas expertos en la materia. Quienes emitieron su juicio de expertos al contenido del cuestionario y dieron por validado, la recolección de datos fue en la Municipalidad Distrital de Iberia. Después de efectuadas las encuestas se procedió a codificar la información, el objetivo de este procedimiento se centra en la interpretación de los resultados de los métodos de análisis cuantitativos.

Al analizar lo antes expresado y según la opinión de Hernández (2006) “afirma y define instrumento de medición, recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tienen en mente”. (p. 276)

Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos sea el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Comentaremos primero sobre las preguntas y luego sobre las características deseables de este tipo de instrumento, así como los contextos en los cuales se pueden administrar el cuestionario. (Según Hernández, 2006, p.310)

Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuestas que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan a los participantes las posibilidades de respuesta quienes deben acotarse a estas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta o incluir varias opciones de

respuesta. (Hernández, 2006, p.310)

Según la opinión de Hernández (2006), “define escalamiento Likert, conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”. (p. 341)

Según la opinión de Hernández (2006), “define toda medición o instrumento de recolección debe reunir los requisitos esencial: confiabilidad, validez y objetividad”. (p.277)

Según la opinión de Hernández (2006), esta etapa implica la generación de todos los ítems o reactivos y categorías del instrumento, esta construcción depende del tipo de instrumento y formato recordemos que un ítems, es por ejemplo, una pregunta de un cuestionario, una categoría de un sistema de observación o una estadística en un sistema de registro al final de esta etapa el producto es una primera versión del instrumento una parte muy importante de esta versión, es cómo vamos a registrar los datos y el valor que le habremos de otorgar a esto se le conoce como codificación.(p.301)

Ya se comentó en el capítulo anterior que la evidencia sobre la validez del contenido se obtiene mediante las opiniones de expertos y al asegurarse que las dimensiones medidas por el instrumento sean representativas del universo o dominio de dimensiones de las variables de interés a veces mediante un muestreo aleatorio simple. La evidencia de la validez de criterio se produce al correlacionar las puntuaciones de los participantes, obtenida por medio con sus valores logrados en el criterio. (Hernández 2006, p.442)

### 3.6.2.1. Confiabilidad del Instrumento

Tabla 3

#### *Estadísticos de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
88.20%	50

Fuente: Elaboración propia SPSS.

El coeficiente Alfa obtenido  $\alpha=88.20\%$  lo cual permite decir que el cuestionario en su versión de 50 ítems tiene una fuerte confiabilidad o una alta consistencia interna entre los ítems.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuye el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo.

### 3.6.2.2. Validez del Instrumento

Tabla 4

#### *Validación de Expertos*

---

Mg. Ing. Barrantes Ríos Edmundo José	Experto Metodológico
Mg. Miguel de Priego Carbajal Víctor Manuel	Experto Temático

---

Fuente: Elaboración propia

### 3.7. Métodos de Análisis de Datos

Luego de realizar las encuestas, los datos fueron recogidos de forma manual y trasladados a una computadora, Windows 10 Pro Intel Core i5, asimismo se

procesó la información utilizando Microsoft Office Excel 2013 para Windows y el programa estadístico SPSS, con ello se obtendrá tablas estadísticas, figuras, con la finalidad de ser presentados y analizados.

Se utilizó la Estadística Descriptiva e Inferencial para contrastar las hipótesis mediante el Análisis Factorial, que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, se contrastó la hipótesis general y las hipótesis específicas determinando la influencia que tienen entre las variables “Las Estrategias de Recursos Humanos” y “La Calidad de Servicio”.

### **3.8. Aspectos éticos**

Se respetó su derecho físico y psicológico, al personal que labora en la entidad, el cual se le aplicó la encuesta se actuó con ética.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Descripción

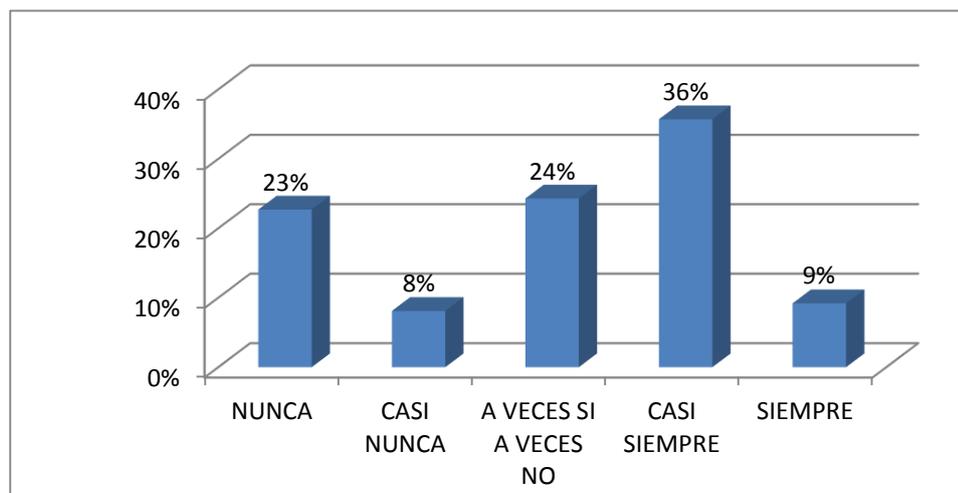
#### 4.1.1. Tabla de las frecuencias de la variable independiente

Tabla 5

*Variable independiente: Estrategias de Recursos Humanos*

TOTALES V. INDEPENDIENTE		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	227	23%
CASI NUNCA	81	8%
A VECES SI A VECES NO	243	24%
CASI SIEMPRE	357	36%
SIEMPRE	92	9%
TOTAL	1000	100%

*Fuente:* Elaboración propia en SPSS



*Figura 1:* Las Estrategias de Recursos Humanos

*Fuente:* Elaboración propia en SPSS

Interpretar: se muestra en el gráfico el 45% indica que “casi siempre” y “siempre”, las estrategias de recursos humanos influyen en la calidad de servicio, el 24% indica que “a veces si a veces no”, las estrategias de recursos humanos influye en la calidad de servicio, el 31% indica que “nunca” y “casi nunca”, las estrategias de recursos humanos influye en la calidad de servicio.

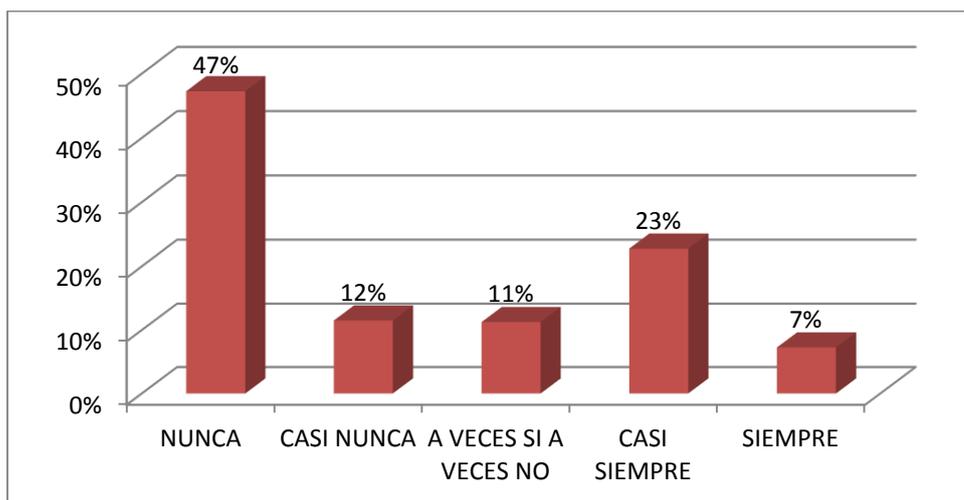
#### 4.1.2. Frecuencias de la Dimensión Selección del Personal

Tabla 6

*Dimensión: Selección del Personal*

SELECCIÓN DE PERSONAL		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	189	47%
CASI NUNCA	46	12%
A VECES SI A VECES NO	45	11%
CASI SIEMPRE	91	23%
SIEMPRE	29	7%
TOTAL	400	100%

*Fuente:* Elaboración propia en SPSS



*Figura 2:* Selección del Personal

*Fuente:* Elaboración Propia en SPSS

Interpretar: en base a los resultados obtenidos en el gráfico el 59% “nunca” y “casi nunca”, la selección del personal influye en la calidad de servicio, que el 30% “casi siempre” y “siempre”, la selección del personal influye en la calidad de servicio, el 11% “a veces si a veces no”, la selección de personal influye en la calidad de servicio

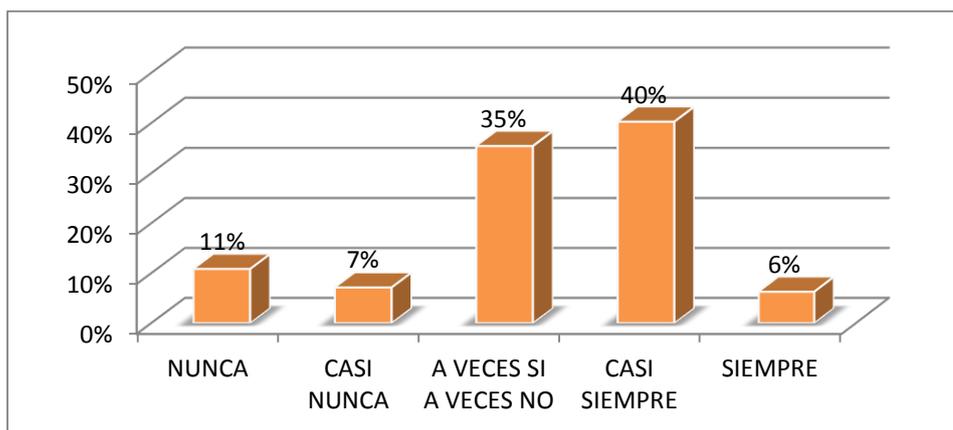
### 4.1.3. Frecuencia de la dimensión: Evaluación del Desempeño

Tabla 7

*Dimensión: Evaluación del Desempeño*

EVALUACION DE DESEMPEÑO		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	38	11%
CASI NUNCA	25	7%
A VECES SI A VECES NO	124	35%
CASI SIEMPRE	141	40%
SIEMPRE	22	6%
TOTAL	350	100%

*Fuente:* Elaboración propia en SPSS



*Figura 3:* Evaluación del desempeño

*Fuente:* Elaboración propia en SPSS

Interpretar: en base a los resultados obtenidos se muestra en el gráfico el 46% "casi siempre" y "siempre", la evaluación del desempeño influye en la calidad de servicio, el 35% "a veces si a veces no", la evaluación del desempeño influye en la calidad de servicio, el 18% "nunca" y "casi nunca" la evaluación del empeño influye en la calidad de servicio.

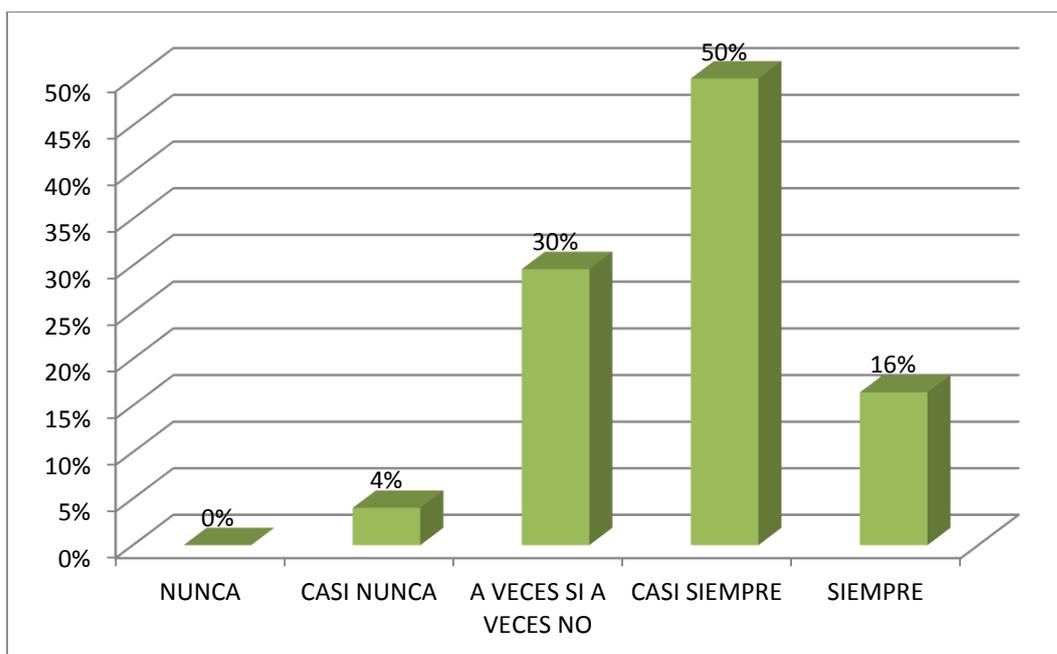
#### 4.1.4. Frecuencias de la Dimensión: Capacitación del Personal

Tabla 8

*Dimensión: Capacitación del Personal*

CAPACITACIÓN DE PERSONAL		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	10	4%
A VECES SI A VECES NO	74	30%
CASI SIEMPRE	125	50%
SIEMPRE	41	16%
TOTAL	250	100%

*Fuente: Elaboración propia en SPSS*



*Figura 4: Capacitación del Personal*

*Fuente: Elaboración propia en SPSS*

Interpretar: en base a los resultados obtenidos se muestra en el gráfico el 66% "casi siempre" y "siempre", la capacitación de personal influye en la calidad de servicio el 30% "a veces si a veces no" la capacitación de personal influye en la calidad de servicio, el 4% "casi nunca" influye en la capacitación de personal, el 0% "nunca" la capacitación de personal influye en la calidad de servicio.

#### 4.1.5. Frecuencias de la Dimensión Eficacia

Tabla 9

*Dimensión: Eficacia*

EFICACIA		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	31	4%
CASI NUNCA	335	45%
A VECES SI A VECES NO	363	48%
CASI SIEMPRE	20	3%
SIEMPRE	1	0%
TOTAL	750	100%

Fuente: Elaboración propia en SPSS

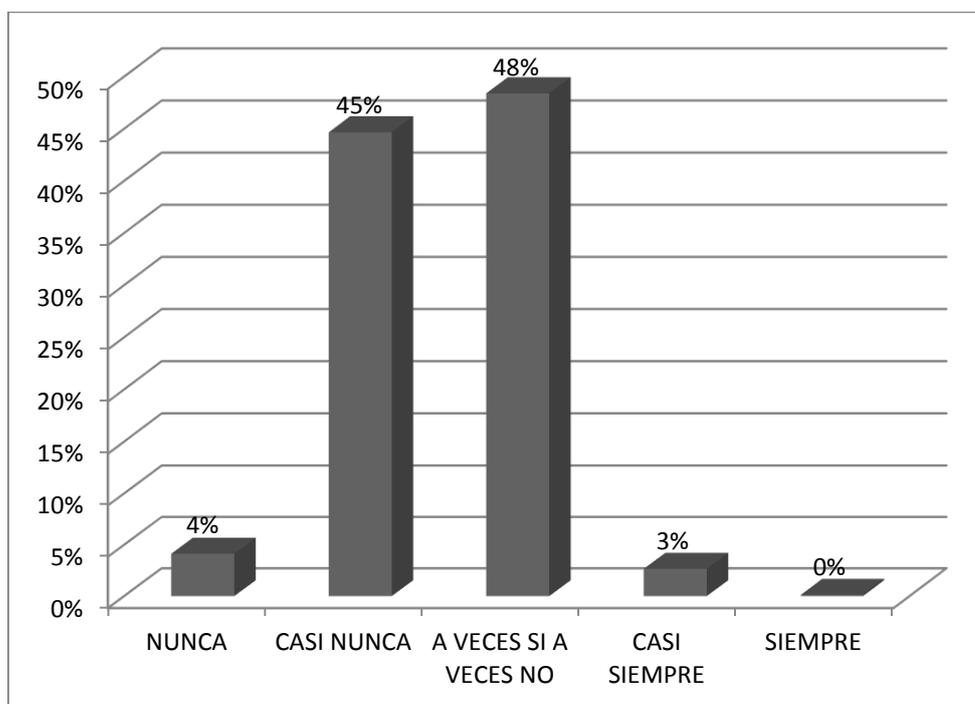


Figura 5: Eficacia

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Interpretar: en base a los resultados obtenidos en el gráfico se puede percibir que el 48% indica que “a veces si a veces no” la eficacia influye en la calidad de servicio, el 3% indica que “casi siempre” la eficacia influye en la calidad de servicio, el 0% indica que “siempre” la eficacia influye en la calidad de servicio. El 4% indica que “nunca” la eficacia influye en la calidad de servicio.

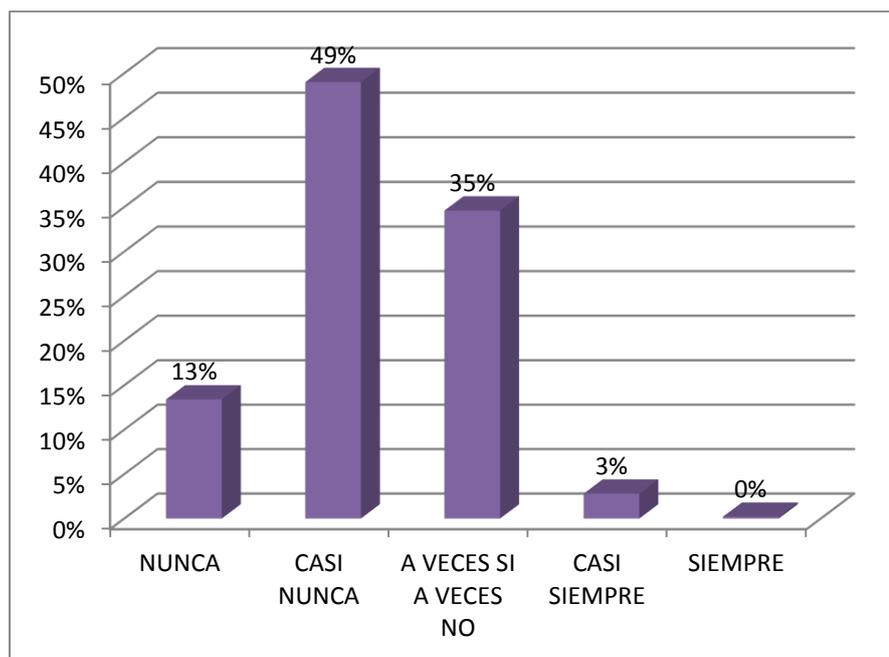
#### 4.1.6. Frecuencias de la Dimensión Liderazgo

Tabla 10

*Dimensión: Liderazgo*

LIDERAZGO		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	67	13%
CASI NUNCA	245	49%
A VECES SI A VECES NO	173	35%
CASI SIEMPRE	14	3%
SIEMPRE	1	0%
TOTAL	500	100%

*Fuente:* Elaboración propia en SPSS



*Figura 6:* Liderazgo

*Fuente:* Elaboración propia

Interpretar: en base a los resultados obtenidos se puede percibir que, el 62% indica que “casi nunca” y “nunca” el liderazgo influye en la calidad de servicio, el 35% indica que “a veces si a veces no” el liderazgo influye en la calidad de servicio, el 3% indica que el liderazgo influye en la calidad de servicios, el 0% indica que “siempre” el liderazgo influye en la calidad de servicio.

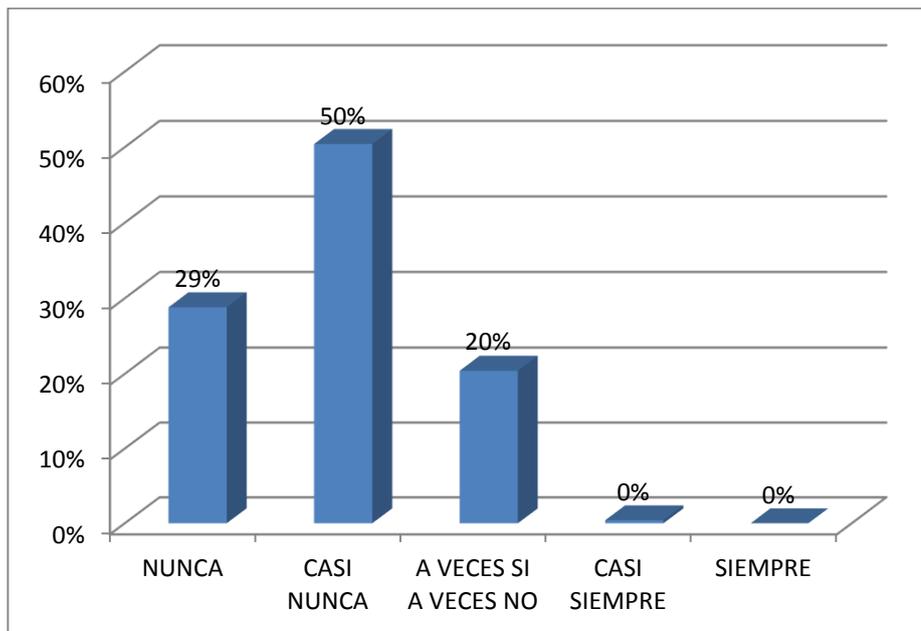
#### 4.1.7. Frecuencias de la Dimensión Mejora Continua

Tabla 11

*Dimensión: Mejora Continua*

MEJORA CONTINUA		
ATRIBUTOS	Fi	%
NUNCA	72	29%
CASI NUNCA	126	50%
A VECES SI A VECES NO	51	20%
CASI SIEMPRE	1	0%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	250	100%

*Fuente:* Elaboración propia en SPSS



*Figura 7: Mejora Continua*

*Fuente:* Elaboración propia

Interpretar: el 50% indica que “casi nunca” la mejora continua influye en la calidad de servicio, el 29% indica que “nunca” la mejora continua influye en la calidad de servicio, el 20% indica que “a veces si a veces no” la mejora continua influye en la calidad de servicio, el 0% indica que “casi siempre” la mejora continua influye en la calidad de servicio, el 0% indica que “siempre” la mejora continua influye en la calidad de servicio.

## 4.2. Prueba de Hipótesis

### 4.2.1. La contrastación de la Hipótesis General

La hipótesis general se contrastó mediante el Análisis Factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada se contrastó la hipótesis general y se determinó la influencia que tienen entre las variables “Estrategias de Recursos Humanos y Calidad de Servicio”.

Tabla 12

#### *Matriz de Influencias entre la Variable Independiente y Dependiente*

		SELECCIÓN DE PERSONAL	EVALUACION DE PERSONAL	CAPACITACION DEL PERSONAL	EFICACIA	LIDERAZGO	MEJORA CONTINUA
V. INDEPENDIENTE	SELECCIÓN DE PERSONAL	1,000	,550	,461	,275	,375	,472
	EVALUACION DE PERSONAL	,550	1,000	,681	,798	,796	,848
	CAPACITACION DEL PERSONAL	,461	,681	1,000	,772	,643	,621
V. DEPENDIENTE	EFICACIA	,275	,798	,772	1,000	,825	,776
	LIDERAZGO	,375	,796	,643	,825	1,000	,911
	MEJORA CONTINUA	,472	,848	,621	,776	,911	1,000
Sig. (Unilateral)	SELECCIÓN DE PERSONAL		,000	,000	,000	,000	,000
	EVALUACIÓN DE PERSONAL	,000		,000	,000	,000	,000
	CAPACITACION DEL PERSONAL	,000	,000		,000	,000	,000
	EFICACIA	,000	,000	,000		,000	,000
	LIDERAZGO	,000	,000	,000	,000		,000
	MEJORA CONTINUA	,000	,000	,000	,000	,000	

*Fuente:* Elaboración propia en SPSS

En el cuadro la parte sombreada se observa la influencia en términos relativos entre las dimensiones de la variable independiente y las dimensiones de la Variable

dependiente.

Los ceros en la parte inferior son índices que se dan para rechazar la hipótesis nula.

a) El Planteo de las Hipótesis

Ho: "Propuesta de Estrategias de Recursos Humanos NO influye en la Calidad de Servicio de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia, Tahuamanu, Madre de Dios, Perú, 2017"

H1: " Propuesta de Estrategias de Recursos Humanos SI influye en la Calidad de Servicio de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia, Tahuamanu, Madre de Dios, Perú, 2017"

b)  $n.s = 0.05$

c) La variable estadística de decisión "Chi- cuadrado".

Tabla 13

*KMO Y PRUEBA DE BARTLETT*

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,824
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1325,658
	gl	15
	Sig.	0,000

*Fuente:* Elaboración propia en SPSS

d) Contrastación

X<sup>2</sup> Tabular es con 0.95 de probabilidad y 15 grados de libertad 24.996

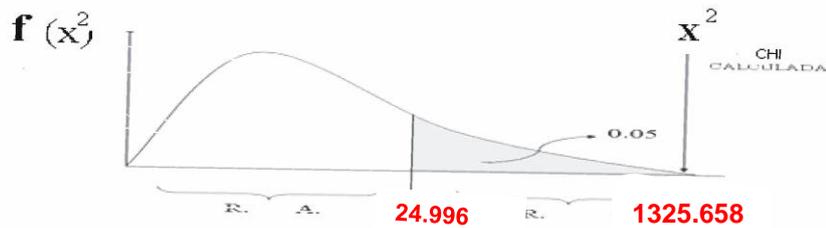


Figura 8: Contrastación de la Hipótesis General

Fuente: Elaboración propia en SPSS

La parte sombreada es el error de la prueba.

La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.

Finalmente se observa en la figura que  $X^2_{Calculado}$  1325.658 es mayor que la  $X^2_{Tabular}$  24.996 obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada), es decir se rechaza la  $H_0$  (Hipótesis nula)

e) La conclusión:

Se puede concluir que propuesta de Estrategias de Recursos Humanos SI influye en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios Perú. 2017. a un nivel de significación de 0.05.

#### 4.2.2. La contrastación de la Hipótesis Específica 1

La hipótesis específica 1 se contrasta mediante el Análisis Factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, se contrasta la hipótesis específica 1 y se determina la influencia que tienen entre la dimensión “Selección de Personal y Calidad de Servicio“

a) El Planteo de las Hipótesis

Ho: “La Selección del Personal NO influye en la Calidad de Servicio de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia, Tahuamanu, Madre de Dios, Perú, 2017”

H1: “La Selección del Personal SI influye en la Calidad de Servicio de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia, Tahuamanu, Madre de Dios, Perú, 2017”

b) n.s = 0.05

c) La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 14

*KMO Y PRUEBA DE BARTLETT*

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,739
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	748,122
	gl	6
	Sig.	0,000

*Fuente:* Elaboración propia en SPSS

d) La Contrastación de la Hipótesis

X<sup>2</sup> Tabular es con 0.95 de probabilidad y 6 grados de libertad 12.592

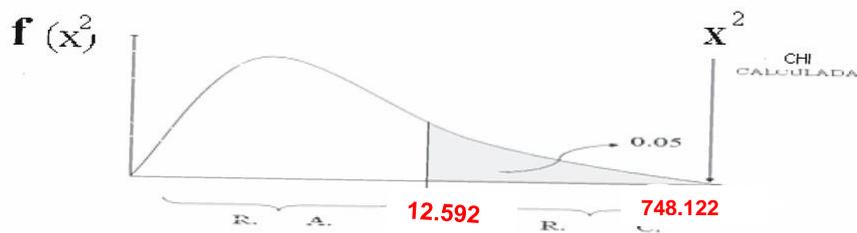


Figura 9: Contrastación de la hipótesis específica 1

*Fuente:* Elaboración propia en SPSS

La parte sombreada es el error de la prueba.

La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.

Finalmente se observa en la figura que  $X^2_{\text{Calculado}} 748.122$  es mayor que la  $X^2_{\text{Tabular}} 12.592$  obtenido de la tabla. Por lo que, según el grafico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada), es decir se rechaza la  $H_0$  (Hipótesis nula).

e) La conclusión:

Se puede concluir que la Selección del Personal SI influye en la Calidad de Servicio de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia, Tahuamanu, Madre de Dios, Perú, 2017, a un nivel de significación de 0.05.

#### **4.2.3. La contrastación de la Hipótesis Especifica 2**

La hipótesis específica 2 se contrasta mediante el Análisis Factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadra calculada, se contrasta la hipótesis específica 2 y se determina la influencia que tienen entre las dimensión “Evaluación del Desempeño y Calidad de Servicio”.

a) El Planteo de las Hipótesis

$H_0$ : “La Evaluación del Desempeño del Personal NO influye en la Calidad de Servicio de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia, Tahuamanu, Madre de Dios, Perú, 2017”.

$H_1$ : “La Evaluación del Desempeño del Personal SI influye en la Calidad de Servicio de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia, Tahuamanu, Madre de Dios, Perú, 2017”.

b)  $n.s = 0.05$ .

c) La variable estadístico de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 15

*KMO y prueba de Bartlett*

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,781
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1024,185
	gl	6
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia en SPSS

d) La Contrastación de la Hipótesis.

$X^2$  Tabular es con 0.95 de probabilidad y 6 grados de libertad 12.592.

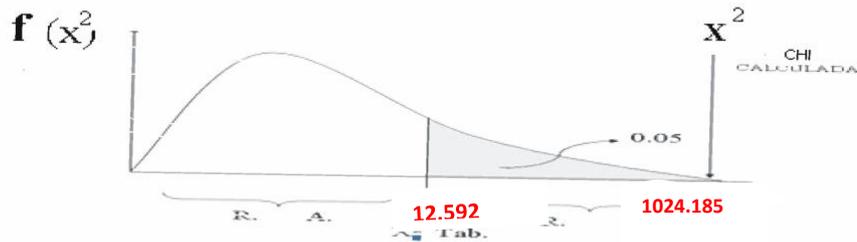


Figura10: Contrastación de la hipótesis específicas 2.

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

La parte sombreada es el error de la prueba.

La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.

Finalmente se observa en la figura que  $X^2_{Calculado}$  1024.186 es mayor que la  $X^2_{Tabular}$  12.592 obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada), es decir se rechaza la  $H_0$  (Hipótesis nula).

e) La conclusión:

Se puede concluir que la Evaluación del Desempeño del Personal SI influye en la Calidad de Servicio de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia, Tahuamanu, Madre de Dios, Perú, 2017”, a un nivel de significación de 0.05.

#### 4.2.4. La contrastación de la Hipótesis Específica 3

La hipótesis específica 3 se contrasta mediante el Análisis Factorial que consiste en utilizar todos los datos para su influencia pertinente mediante la rotación matricial y por el cuadro de esfericidad de Barlett y KMO que contiene a la chi-cuadrada calculada, se contrasta la hipótesis específica 3 y se determina la influencia que tienen entre las dimensión “Capacitación del Personal y Calidad de Servicio”.

a) El Planteo de las Hipótesis.

Ho: “La Capacitación del Personal NO influye en la Calidad de Servicio de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia, Tahuamanu, Madre de Dios, Perú, 2017”.

H1: “La Capacitación del Personal SI influye en la Calidad de Servicio de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia, Tahuamanu, Madre de Dios, Perú.

b) n.s = 0.05.

c) La variable estadística de decisión “Chi- cuadrado”.

Tabla 16

#### *KMO Y PRUEBA DE BARTLETT*

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,769
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	892,850
	gl	6
	Sig.	0,000

*Fuente:* Elaboración propia en SPSS

d) La Contrastación de la Hipótesis

$X^2$  Tabular es con 0.95 de probabilidad y 6 grados de libertad 12.592

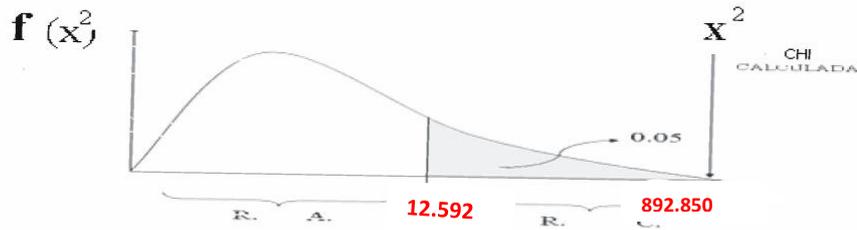


Figura11: Contrastación de la hipótesis específicas 3.

Fuente: Elaboración propia en SPSS.

La parte sombreada es el error de la prueba.

La parte no sombreada es el nivel de confianza de la prueba.

Finalmente se observa en la figura que  $X^2_{Calculado}$  892.850 es mayor que la  $X^2_{Tabular}$  12.592 obtenido de la tabla. Por lo que, según el gráfico pertenece a la región de rechazo (parte sombreada), es decir se rechaza la  $H_0$  (Hipótesis nula).

e) La conclusión:

Se puede concluir que La Capacitación del Personal SI influye en la Calidad de Servicio de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia, Tahuamanu, Madre de Dios, Perú, 2017, a un nivel de significación del 0.05.

## **V. DISCUSION**

En el presente capítulo se analiza y se discute los resultados obtenidos en el capítulo anterior el objetivo general del estudio ha sido determinar cómo influye la propuesta de Estrategias de Recursos Humanos en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017.

1. EL objetivo general del presente trabajo de investigación fue, determinar cómo influye la propuesta de Estrategias de Recursos Humanos en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017. habiendo quedado demostrado la hipótesis en un 95% y un nivel de significación de 0.05.

### **La función de Recursos Humanos en la aplicación de la estrategia:**

Como ocurrió en Albertson's, los gerentes de recursos humanos también ayudan a aplicar las estrategias de su compañía. Un ejemplo de esto es un estudio que reveló que cuando las empresas que se fusionan o que se adquieren cuentan con equipos de recursos humanos que participan en tales procesos de implementación (por ejemplo, brindando asesoría acerca de las actitudes de los empleados, así como ayudando a planear y a dirigir la integración de los planes de remuneración y prestaciones), sus posibilidades de éxito son mayores. Para ilustrar el papel estratégico de la administración de recursos humanos, iniciaremos cada capítulo con una situación donde se describirá un desafío estratégico de una empresa y, luego, en una sección breve llamada "Estrategia y RH", se explicará la forma en que se utilizó la administración de recursos humanos para resolverlo. (Dessler y Varela, 2011, p. 17)

### **Recursos humanos en los sistemas de calidad:**

Como ya se ha mencionado en capítulos anteriores, en unos sistemas de calidad la persona humana, su aptitud, y motivación, son primordiales; por

ello, la política y la gestión de los recursos humanos se convierten en un factor clave. De hecho los recursos humanos responden al límite si se motivan adecuadamente, de tal manera que se podría decir que el recurso más importante en cualquier organización es el conjunto de personas que la componen ante todo es preciso disponer de un responsable dispuesto a recabar información acerca de cuál es la situación de los recursos humanos en la empresa así como en otras cuya actividad pueda ser similar e informarse de nuevos sistemas y normativas. Es necesario que los directivos se comprometan con la calidad adoptando un estilo unificado que ayude a las personas a integrarse, coopera, aportar sugerencias, participar y comprometerse, con su futuro con el de la empresa y con calidad. Globalmente es necesario que todos sientan la calidad como algo propio y conozcan para cada actividad, el objeto y la forma de realizarla. (Cuatrecasas, 2010, p. 340)

Quispe (2014), tesis “Administración de Recursos Humanos y Calidad de Servicio al público en la Municipalidad Distrital de Cachicandan”, Universidad Nacional de Trujillo con similitud en una variable pero que se tomó en cuenta por ser una Municipalidad, ya que el siguiente trabajo de investigación se realiza en una entidad similar. En la conclusión de la siguiente tesis de acuerdo a la encuesta aplicada a la Municipalidad de Cachicandan se encontró varias debilidades sobre la administración de recursos humanos de las calificaciones obtenidas de la variable tanto independiente como dependiente se obtiene valores muy cercanos por lo tanto se afirman que existe una relación significativa entre ambas variables objeto de estudio por lo tanto se afirma la hipótesis que existe una relación significativa entre ambas variables objetos de estudio.

2. Contrastación de la hipótesis específica 1, siendo el nivel de significancia de, 0.05 se acepta la hipótesis en un 95%, que la Selección del Personal influye moderadamente en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017.

El concepto de selección de personal: hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos: a) Adecuación de la persona al trabajo y b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. (Chiavenato, 2007, p. 169)

3. Contrastación de la hipótesis específica 2, siendo el nivel de significancia de, 0.05 se acepta la hipótesis en un 95% que la Evaluación del Personal influye moderadamente en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia, Tahuamanu, Madre de Dios, Perú, 2017”.

Dessler y Varela (2011) Administración y evaluación del desempeño. Técnicas para administrar y evaluar el desempeño. “Remuneración de los empleados. Cómo desarrollar planes salariales justos para los trabajadores, incluyendo incentivos y prestaciones”. (p. 24)

4. Contrastación de la hipótesis específica 3, siendo el nivel de significancia de, 0.05 se acepta la hipótesis en un 95% que La Capacitación del Personal influye moderadamente en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017.

Dessler y Varela (2011) “Ofrecer la capacitación y el desarrollo pertinentes para garantizar que los empleados cuenten con los conocimientos y las habilidades necesarios para realizar sus tareas”. (p. 23 y 24)

Asimismo, se compara las conclusiones de las tesis que fueron citados como antecedentes en el presente trabajo de investigación que tienen similares variables. Y que llegaron a demostrar las hipótesis de acuerdo al título de sus tesis.

Inca (2015), es una tesis que tiene similitud con la presente investigación, en una variable con la única diferencia que es la Municipalidad del Distrito de Pacucha Andahuaylas donde el objetivo general es: Determina la relación que existe entre la calidad de servicio y la satisfacción de los usuarios, a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis alterna (H1), por lo tanto, se puede afirmar, que existe relación significativa entre la calidad de servicio y la satisfacción de los usuarios.

Haro (2013), es una tesis con similitud en las dos variables, al presente trabajo de investigación donde se llega a determinar la hipótesis, del total de los trabajadores del Hospital I La Esperanza Essalud se concluyó que el 57% presenta una baja satisfacción laboral.

Cueva (2011), es una tesis con similitud en las dos variables, al presente trabajo de investigación, los objetivos de la siguiente investigación han sido alcanzados y la hipótesis propuesta ha sido confirmada; ello significa que la aplicación de problemas y política de gestión de recursos humanos reanudarán en beneficio de la calidad de servicio al cliente en la empresa.

## **VI. CONCLUSIONES**

### **6.1 Conclusiones**

#### **PRIMERA**

Propuesta de Estrategias de Recursos Humanos influye moderadamente en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia, Tahuamanu, Madre de Dios, Perú, 2017, a un nivel de significación de 0.05, y al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para demostrar su influencia pertinente mediante la Medida de Kaiser-Meyer-Olkin de 0.824 próxima a 1.0; Así como la Prueba de esfericidad de Bartlett con un valor de Chi-cuadrado calculado de 1325.658 que es mayor al Chi-cuadrado tabular que es de 24.996, con lo cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna.

#### **SEGUNDA**

La Selección del Personal influye moderadamente en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia, Tahuamanu, Madre de Dios, Perú, 2017, a un nivel de significación de 0.05, y al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para demostrar su influencia pertinente mediante la medida de Kaiser–Meyer-Olkin de 0.739 próxima a 1.0; Así como la prueba de esfericidad de Bartlett con un valor de Chi-cuadrado calculado de 748.122, que es mayor al Chi-cuadrado tabular que es de 12.592, con lo cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna.

#### **TERCERA**

La Evaluación del Desempeño del Personal influye moderadamente en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia, Tahuamanu, Madre de Dios, Perú, 2017”, a un nivel de significación de 0.05, y al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para demostrar su influencia pertinente mediante la Medida de Kaiser-Meyer-Olkin de 0.781 próxima a 1.0; Así como la Prueba de esfericidad de

Barlett con un valor de Chi-cuadrado calculado de 1024.185 que es mayor al Chi-cuadrado tabular que es de 12.592, con lo cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna.

#### **CUARTA**

La Capacitación del Personal influye moderadamente en la Calidad de Servicio de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia, Tahuamanu, Madre de Dios, Perú, 2017, a un nivel de significación del 0.05, y al contrastarse mediante el Análisis Factorial que consistió en utilizar todos los datos para demostrar su influencia pertinente mediante la Medida de Kaiser-Meyer-Olkin de 0.769 próxima a 1.0; Así como la Prueba de esfericidad de Barlett con un valor de Chi-cuadrado calculado de 892.850 que es mayor al Chi-cuadrado tabular que es de 12.592, con lo cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna.

## VII. RECOMENDACIONES

### 7.1. Recomendaciones

- La entidad debe buscar estrategias de recursos humanos para mejorar la calidad de servicio de sus colaboradores y fomentar la participación en la toma de decisiones y crear un entorno de trabajo favorable.
- Debe mejorar la administración de los recursos humanos implementando un programa de mejora continua como capacitaciones con el objetivo fundamental de buscar estrategias de recursos humanos y calidad de servicio que contribuya al personal de la entidad Municipalidad.
- La entidad debe establecer una política general sobre estrategias de recursos humanos orientados fundamentalmente a cumplir con los protocolos y procesos de selección de personal, evaluación de desempeño y capacitación de personal y así de esta manera puedan tener el personal idóneo y calificado para los puestos asignados y así puedan brindar un servicio de calidad dentro de la entidad y puedan beneficiar a toda una población.
- El personal que ocupe un puesto de trabajo en dicha entidad tiene que ser idóneo al cargo para un correcto desempeño en su área de trabajo porque se observó que labora el personal que no cumple el perfil debido a que no se realiza una adecuada selección de personal porque algunos ocupan cargos de confianza política.

Las futuras investigaciones que realicen trabajos similares a ésta, deben sugerir a la entidad que debe considerar que, las variables de estudio sean parte de una política de gestión municipal de estrategias. Asimismo, sugerir que se debe poner en práctica la propuesta de estrategia del siguiente trabajo de investigación ya que ello contribuirá a una calidad de servicio y no requerirá de mucho gasto y tiempo para la entidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- a. Borja y Jijón (2014), *Tesis “Propuesta de un modelo de Gestión en Calidad de Servicio basado en la Norma Internacional ISO 9001: 2008, en Empresas de Comercialización de Productos de Consumo Masivo, caso: Almacenes La Rebaja”*. Universidad Internacional del Ecuador - Quito, Facultad de Ciencias Administrativas, para optar el título de Ingeniero en Negocios Internacionales.
- b. Camisón, C., Cruz, S. y Gonzales, T. (2006) *“Gestión de la Calidad, conceptos, enfoques, modelos y sistemas”*, editorial Pearson Educación Madrid, 2006.
- c. Cueva, (2011). *Tesis titulada “Gestión de RRHH y Calidad de Servicio al cliente en la empresa PRAXAIR S.A.C”*. Facultad de Ciencias Económicas para optar el título de Licenciado. Administración, Universidad Nacional de Trujillo - Perú.
- d. Cuatrecasas, Ll., (2010). *“Gestión Integral de la Calidad”*, Profit Editorial Inmobiliaria, S.L., Barcelona, 2010.
- e. Chiavenato, I., (2011). *“Administración de recursos humanos”* 9na edición, Editorial. McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V.
- f. Chiavenato, I., (2007). *“Administración de recursos humanos”* 8va edición, Editorial. McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V.
- g. Dessler, G., y Varela, R. (2011) *“Administración de recursos humanos”* 5ta edición editorial Pearson.
- h. Gregory G. Dess, (2003). *“Dirección Estratégica”* 1ra edición, editorial McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.U.
- i. Gutiérrez, H. (2014). *“Calidad y Productividad”* 4ta edición; Edit. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A DE C.V.
- j. Haro (2013), *Tesis titulada “Estrategias de Recursos Humanos para mejorar la calidad de servicio en el Hospital I La Esperanza Essalud”*. Universidad Nacional de Trujillo- Perú”, Facultad de Ciencias Económicas para optar el Título de Licenciado en Administración.
- k. Hernández, R. (2010). *“Metodología de la Investigación”* 4ta edición.; Edit. McGRAW-Hill/Interamericana Editores S.A DE C.V.

- l. Ibáñez, M. (2011). *“Gestión del Talento Humano en la Empresa”* 1ra edición; edit. San Marco E.I.R.L.
- m. Inca (2015). *Tesis “Calidad de Servicio y Satisfacción de los Usuarios de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas 2015”* - Universidad Nacional José María Arguedas, Facultad de Ciencias de la Empresa, para optar el título de Administración de Empresa.
- n. Mondy, R. (2010). *“Administración de recursos humanos”* 11 edición; edit.; Guillermo Domínguez Chávez.
- ñ. Pérez (2014), *Tesis “La Calidad de Servicio al cliente y su influencia en los resultados Económicas y Financieros de la Empresa Restaurante Campestre SAC Chiclayo periodo Enero a Setiembre 2011 y 2012”*. Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Chiclayo.
- o. Quispe (2014). *Tesis titulada “Administración de Recursos Humanos y Calidad de Servicio al público en la Municipalidad de Cachicandan. Universidad Nacional de Trujillo- Perú”, Facultad de Ciencias Económicas para optar el Título de Licenciado en Administración.*
- p. Requena y Serrano (2007), *Tesis “Calidad de Servicio desde la perspectiva de Clientes, Usuarios y Auto- Percepción de Empresas de Capitalización de Talento”*, Universidad Católica Andrés Bello – Caracas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Ciencias Sociales Relaciones Industriales mención Recursos Humanos.
- q. Sánchez (2008), *Tesis Doctoral “La Calidad de Servicio desde un Enfoque Psicosocial: Estructura Diferencias Individuales y Análisis Multinivel”*, Universidad de Valencia - España.
- r. Tari, J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*, España: PUBLICACIONES UNIVERSIDAD DE ALICANTE.
- s. Vargas, M., y Aldana, L. (2011), *“Calidad y servicios: conceptos y herramientas”* 2da edición; edit. Ediciones universidad de la sabana.
- t. Vega (2002), *Tesis “Estrategias en la Administración de Recursos Humanos para el desarrollo de una Cultura Organizacional Competitiva”*. Estudio en dos Unidades Organizacionales de la Ciudad de Monterrey. Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y

- Administración División de Estudios de Postgrado, para Obtener el Grado de Maestría en Administración con. Especialidad en Recursos Humanos.
- u. Vega (2001), *Tesis “La importancia de la Calidad en el Servicio al Cliente”*, Universidad Veracruzana - México, facultad de Contaduría y Administración zona Coatzacoalcos, para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas.
- v. Velasco, J. (2011), *“Gestión de la Calidad”* 2da edición; edit. Pirámide (Grupo Anaya S.A.).

# **ANEXOS**

## **PROPUESTA DE VALOR**

La presente investigación tuvo como propósito conocer la calidad de los diferentes servicios que brinda la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017.

La inadecuada administración de los recursos humanos en la MDI, repercute en la calidad de servicio, las dimensiones de: eficacia, liderazgo y mejora continua, de acuerdo a la encuesta presentaron debilidades y deficiencias por parte del personal que labora como: funcionarios, empleados y obreros. Todas estas debilidades se tomaron en cuenta para mejorar la administración de los recursos humanos en la Municipalidad con la elaboración de una propuesta de estrategias de recursos humanos para mejorar la calidad de servicio, la organización, debe tener capacidad de cambio ser capaz de demostrar que sus actividades crean realmente valor en sus áreas de trabajo. Además las propuestas de estrategias servirán a los gerentes de la Municipalidad para lograr resultados favorables y tengan claro de los objetivos a lograr, se están considerando algunas propuestas de estrategias de recursos humanos, y políticas de gestión municipal:

### **a) Propuesta de estrategias:**

Elaboración de algunas propuestas de estrategias específicas que se están considerando para ser aplicado en la MDI,

1. Optimizar la eficiencia y eficacia en los procesos de dirección con la participación de los funcionarios, empleados y obreros de la MDI.
2. Optimizar la capacidad de producción laboral de los trabajadores de la MDI, a través de cursos de actualización en temas municipales con capacitaciones continuas.
3. Optimizar los procedimientos en los servicios municipales que se brinda a los usuarios del Distrito de Iberia.

4. Promover al personal como funcionarios empleados y obreros, previa evaluación del desempeño en los puestos correspondientes de la MDI.
5. Optimizar el nivel de lealtad de los trabajadores de la MDI. y facilitar un ambiente de compañerismo de todo el personal que labora en dicha entidad donde el personal municipal se sienta a gusto y valorado por las tareas que realiza.
6. Proyectar y realizar obras públicas que permitan elevar el nivel de vida de la población del Distrito de Iberia.

#### **b) Objetivos de la Propuesta de Estrategias**

- Mejorar los niveles de eficiencia y eficacia cada año.
- Mejorar el área de recursos humanos para lograr un buen servicio de calidad en la gestión de municipal y al público.
- Evaluar de manera continua al personal su desempeño en el área de trabajo y posteriormente promover al puesto adecuado.
- Se debe cumplir la capacitación con cursos talleres de especialización y actualización basados en temas de gestión municipal.

#### **c) Beneficios de la Propuesta de Estrategias**

- Personal altamente calificado en el área de recursos humanos de dicha entidad con capacidad de brindar un buen servicio de calidad.

## ANEXOS 1: Matriz de Consistencia

Formulación del problema	Objetivos de la investigación	Hipótesis de la investigación	Variables de la investigación	Diseño de investigación	Población y muestra	Método, técnicas e Instrumentos
<p><b>Problema General</b> ¿Cómo influye la propuesta de Estrategias de Recursos Humanos en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>¿Cómo influye la Selección del Personal en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017?</p> <p>¿Cómo influye la Evaluación del Desempeño del Personal en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017?</p> <p>¿Cómo influye la Capacitación del Personal en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar cómo influye la propuesta de Estrategias de Recursos Humanos en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos.</b> Cómo influye la Selección del Personal en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017?</p> <p>Establecer cómo influye la Evaluación del Desempeño del Personal en la calidad de servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017?</p> <p>Establecer cómo influye la Capacitación del Personal en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017?</p>	<p><b>Hipótesis General.</b> Propuesta de Estrategias de Recursos Humanos si influyen en la Calidad de Servicio de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017.</p> <p><b>Hipótesis específicas.</b> La Selección del Personal si influye en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017.</p> <p>La Evaluación del Desempeño del personal si influye en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017.</p> <p>La Capacitación del Personal si influye en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017.</p>	<p><b>Variable Independiente: Las estrategias de recursos humanos.</b> Administración estratégica de recursos humanos a nivel global: el mundo está experimentando una fuerza de trabajo global creciente. Los problemas y las oportunidades de recursos humanos a nivel global son enormes y se están expandiendo. La administración de recursos humanos a nivel internacional para el logro de objetivos organizacionales sin consideración de las fronteras geográficas. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos globales se enfrentan a una multitud de desafíos más allá de sus contrapartes nacionales. Estas consideraciones van desde las barreras culturales y políticas hasta aspectos internacionales como la remuneración, antes de que la alta administración tome una decisión sobre una movilización global, es de gran importancia que se considere la naturaleza fundamental de los aspectos relacionados con los recursos humanos. Las compañías que participan en la economía global hacen incluso un mayor énfasis en los recursos humanos estratégicos. Quienes participan en la admiración de los recursos humanos en los distintos países, y las áreas funcionales asociados con una administración eficaz de recursos humanos globales sin similares aquellas que existen a nivel nacional, para el logro de un desempeño exitoso en cada área se quiere prácticas sólidas de una administración de recursos humanos globales. Como sucede con los recursos nacionales, las áreas funcionales no están separadas ni son distintas, sino que se encuentran estrechamente interrelacionadas. (Mondy, 2010, p. 442)</p> <p><b>Dimensiones de V.I</b> D.1 Selección del personal, D2 Evaluación del desempeño, D3 Capacitación del personal.</p> <p><b>Variable dependiente: Calidad de servicio</b> Calidad es un término subjetivo para el que cada persona o sector tiene su propia definición. En un sentido técnico, la calidad puede tener dos significados. 1) Son las características de un producto o de un servicio que influye en la capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas; 2) Es un producto libre de deficiencias. Por su parte la norma ISO-9000:2005 define calidad como "el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos", entendiendo requisitos como una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. En términos menos formales, la calidad la define el cliente ya que es el juicio que este tiene sobre un producto o servicio que por lo general es la aprobación o rechazo. (Gutiérrez, 2014, p. 18)</p> <p><b>Dimensiones de V.D</b> D1 Eficacia, D2 Liderazgo, D3 Mejora continua.</p>	<p><b>Tipo de investigación</b> Explicativa, porque trata de demostrar la relación entre la variable independiente "Estrategias de Recursos Humano" y su influencia en la variable dependiente "Calidad de Servicio".</p> <p><b>Diseño de Investigación:</b> En la presente investigación se utilizó el diseño de la investigación "No Experimental – Transversal".</p> <p>Es no experimental: porque las variables se medirán tal como se presentan en la hipótesis del presente trabajo de investigación, no manipula la variable el investigador solo observaremos.</p> <p>Transversal: porque se recoge los datos una sola vez. Y en tiempo único.</p>	<p><b>Población.</b> Se trabajara directamente con la población con la cantidad de 50 personas y que comprende a los recursos humanos los mismos que se encuentran distribuidos en las diferentes áreas dentro de la Municipalidad Distrital de Iberia, que comprende a los recursos humanos sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea: Primer nivel: Gerencia Municipal, Segundo nivel: oficinas de apoyo en el cual se encuentran las siguientes oficinas de asesoramiento y sub gerencia de línea, Tercer nivel unidades de apoyo: jefes de unidades: Unidad de recursos humanos. Unidad de logística, servicios generales y control patrimonial, Unidad de contabilidad, Unidad de tesorería, Nivel operacional: que comprende técnicos, empleados y obreros quienes constituyen el único recurso vivo y dinámico a la organización de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Peru.2017.</p>	<p><b>Método de investigación.</b> Cuantitativo, porque se recolecta datos para medir las variables y poder demostrar la hipótesis.</p> <p><b>Técnicas de investigación</b> Con respecto a las técnicas de investigación, se aplicó la encuesta, por su excelencia, debido a su utilidad, sencillez y objetividad de los datos que se obtuvieron mediante el cuestionario como instrumento de investigación.</p> <p><b>Instrumento de investigación</b> Fue un cuestionario de 50 preguntas, que consistió en un conjunto de preguntas respecto a las variables a medir, y sus respectivos indicadores, las preguntas fueron cerradas. Después de efectuadas las encuestas se procedió a codificar la información, el objetivo de este procedimiento se centra en la interpretación de los resultados de los métodos de análisis cuantitativos.</p> <p>Escala de medición LIKERT Siempre= 5 Casi siempre= 4 A veces si a veces no= 3 Casi nunca= 2 Nunca= 1</p>

## Anexo 2

### Matriz de Operacionalización

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	VALORES O CATEGORÍAS
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b>  <b>ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS</b>	SELECCIÓN DEL PERSONAL	IDONEO AL CARGO.	1,2,3	<b>LIKERT</b>  <b>Siempre = 5</b> <b>Casi siempre = 4</b> <b>A veces si a veces no =3</b> <b>Casi nunca = 2</b> <b>Nunca = 1</b>	<b>BUENA = (74 a 100)</b>  <b>REGULAR = (47 a 73)</b>  <b>MALA = (20 a 46)</b>
		CANDIDATOS CAPTADOS POR EL RECLUTAMIENTO.	4,5,6,7,8		
	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	CALIDAD DE TRABAJO.	9,10,11		
		HABILIDAD PARA APRENDER.	12,13,14,15		
	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	AUMENTO DE LA EFICIENCIA.	16,17,18,19		
		CONOCIMIENTO	20		
<b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b>  CALIDAD DE SERVICIO.	EFICACIA	CAPACIDAD.	21,22,23,24	<b>LIKERT</b>  <b>Siempre = 5</b> <b>Casi siempre = 4</b> <b>A veces si a veces no =3</b> <b>Casi nunca = 2</b> <b>Nunca = 1</b>	<b>ALTO = (110 a 150)</b>  <b>MEDIO = (70 a 109)</b>  <b>BAJO = (30 a 69)</b>
		CUMPLIMIENTO	25,26,27,28		
		RESULTADO	29,30,31		
		LOGRO.	32,33,34,35		
	LIDERAZGO	INNOVACION	36,37,38,39		
		MOTIVACION.	40,41		
		DECISIONES.	42,43,44,45		
	MEJORA CONTINUA	ESTRATEGIA DE MEJORA.	46,47,48		
		EFICIENCIA.	<b>49,50</b>		

## Anexo 3

### Instrumentos: cuestionario

**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**  
**CARRERA DE: ADMINISTRACION**  
**ENCUESTA SOBRE LAS ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS Y SU INFLUENCIA EN LA**  
**CALIDAD DE SERVICIO DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE**  
**IBERIA.TAHUAMANU. MADRE DE DIOS.PERU.2017.**

#### ESTIMADO COLABORADORES:

La presente encuesta tiene por objetivo recopilar información de los factores que influyen en la Calidad de Servicio de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Iberia. Tahuamanu. Madre de Dios. Perú. 2017.

#### RECOMENDACIONES:

Lea los enunciados detenidamente y marque con una equis (x).Un casillero por pregunta, cada número equivale a:

5= Siempre

4= Casi siempre

3= A veces si a veces no

2= Casi nunca

1= Nunca

### I. ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

#### I.1. SELECCIÓN DEL PERSONAL

N <sup>a</sup>		5	4	3	2	1
----------------	--	---	---	---	---	---

##### I.1.1. IDONEO AL CARGO

1	El colaborador se siente satisfecho en el puesto de trabajo.					
2	El colaborador actúa con rapidez en sus funciones asignadas.					
3	El colaborador logra objetivos propuesto en su trabajo.					

##### I.1.2. CANDIDATOS CAPTADOS POR EL RECLUTAMIENTO

4	Se selecciona al personal con entrevistas dentro de la organización.					
5	El postulante presenta una solicitud para una plaza vacante.					
6	El postulante rinde un examen de conocimiento para el cargo que postula.					
7	Se publica en los medios de comunicación sobre el puesto vacante.					
8	El postulante cumple con el perfil adecuado al cargo que postula.					

#### I.2. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

N <sup>a</sup>		5	4	3	2	1
----------------	--	---	---	---	---	---

**I.2.1. CALIDAD DE TRABAJO**

9	El colaborador hace un trabajo excelente.					
10	El colaborador cumple con el trabajo programado.					
11	El colaborador logra objetivos en sus funciones.					

**I.2.2. HABILIDAD PARA APRENDER**

12	El colaborador tiene un alto rendimiento laboral en la organización.					
13	El colaborador tiene habilidad para aprender sus funciones asignadas.					
14	Demuestra una capacidad potencial dentro de la organización.					
15	Son comunicados de la evaluación del desempeño a los trabajadores.					

**I.3. CAPACITACION DEL PERSONAL**

N <sup>a</sup>		5	4	3	2	1
----------------	--	---	---	---	---	---

**I.3.1. AUMENTO DE LA EFICIENCIA**

16	El colaborador aumenta su productividad con la capacitación.					
17	Tiene capacitación, para mejorar la calidad de servicio.					
18	El colaborador aumenta su conocimiento capacitándose.					
19	Con la capacitación el trabajador contribuye con la organización.					

**I.3.2. CONOCIMIENTO**

20	Con la capacitación siente que aprende continuamente en el trabajo.					
----	---	--	--	--	--	--

**I. CALIDAD DE SERVICIO****II.3. EFICACIA**

N <sup>a</sup>		5	4	3	2	1
----------------	--	---	---	---	---	---

**II.1.1. CAPACIDAD**

21	El colaborador tiene capacidad para manejar conflictos.					
22	El colaborador tiene capacidad para trabajar en grupo.					
23	El colaborador tiene capacidad para cumplir metas asignadas.					
24	El colaborador mejora y aumenta la productividad.					

**II.1.2. CUMPLIMIENTO**

25	El colaborador cumple con los objetivos propuestos.					
26	El colaborador logra metas exitosas en su área de trabajo					
27	El colaborador cumple con el trabajo programado.					
28	El colaborador cumple con mejorar la excelencia en el trabajo.					

**II.1.3. RESULTADO**

29	El colaborador se siente satisfecho en el cumplimiento de metas.					
30	El colaborador da aumento de productividad para la organización.					
31	Se da buen servicio de calidad por parte de los colaboradores.					

**II.1.4. LOGRO**

32	El colaborador logra y aumenta la productividad y calidad.					
----	--	--	--	--	--	--

33	El colaborador tiene una planificación de logros deseados.					
34	Los colaboradores mejoran la calidad de resultados.					
35	Tiene capacidad para mejorar e impulsar la excelencia					

## II.2. LIDERAZGO

N <sup>a</sup>		5	4	3	2	1
----------------	--	---	---	---	---	---

### II.2.1. INNOVACION

36	El colaborador tiene eficiencia productiva en el trabajo.					
37	El colaborador tiene capacidad competitiva en el trabajo.					
38	El colaborador tiene mejoras continuas en el trabajo.					
39	El colaborador mantiene niveles de calidad requerida en el trabajo.					

### II.2.2. MOTIVACION

40	Recibe estímulos por sugerencias aportadas a la organización.					
41	El colaborador se siente satisfecho con la organización.					

### II.2.3. DECISIONES

42	El colaborador explica las razones de la decisión.					
43	Demuestra tomar decisiones eficazmente dentro la organización					
44	Demuestra tomar decisiones en confianza y elimina temores.					
45	El colaborador toma decisiones con una comunicación abierta dentro de la organización.					

## II.3. MEJORA CONTINUA

N <sup>a</sup>		5	4	3	2	1
----------------	--	---	---	---	---	---

### II.3.1. ESTRATEGIAS DE MEJORA

46	El colaborador se organiza para alcanzar las metas.					
47	El colaborador establece metas de mejoramiento.					
48	El colaborador es comunicado de los resultados continuos de mejora.					

### II.3.2. EFICIENCIA

49	El colaborador aumenta la productividad en el trabajo.					
50	El colaborador cumple con las metas establecidas en el trabajo.					

## ANEXO 4 VALIDACION DE INSTRUMENTO

Anexo 4: Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: LAS ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

N°	DIMENSIONES / items	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: SELECCIÓN DE PERSONAL								
1	El colaborador se siente satisfecho en el puesto de trabajo.	✓		✓		✓		
2	El colaborador actúa con rapidez en sus funciones asignadas.	✓		✓		✓		
3	El colaborador logra objetivos propuesto en su trabajo.	✓		✓		✓		
4	Se selecciona al personal con entrevistas dentro de la organización	✓		✓		✓		
5	El postulante presenta una solicitud para una plaza vacante.	✓		✓		✓		
6	El postulante rinde un examen de conocimiento para el cargo que postula.	✓		✓		✓		
7	Se publica en los medios de comunicación sobre el puesto vacante.	✓		✓		✓		
8	El postulante cumple con el perfil adecuado al cargo que postula.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: EVALUACION DEL DESEMPEÑO								
9	El colaborador hace un trabajo excelente.	✓		✓		✓		
10	El colaborador cumple con el trabajo programado.	✓		✓		✓		
11	El colaborador logra objetivos en sus funciones	✓		✓		✓		
12	El colaborador tiene un alto rendimiento laboral en la organización.	✓		✓		✓		
13	El colaborador tiene habilidad para aprender sus funciones asignadas.	✓		✓		✓		
14	Demuestra una capacidad potencial dentro de la organización.	✓		✓		✓		
15	Son comunicados de la evaluación del desempeño a los trabajadores	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: CAPACITACION DE PERSONAL								
16	El colaborador aumenta su productividad con la capacitación.	✓		✓		✓		
17	Tiene capacitación, para mejorar la calidad de servicio.	✓		✓		✓		
18	El colaborador aumenta su conocimiento capacitándose.	✓		✓		✓		
19	Con la capacitación el trabajador contribuye con la organización.	✓		✓		✓		
20	Con la capacitación siente que aprende continuamente en el trabajo.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

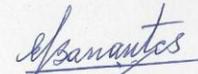
SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ X ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ

DNI: 25651955

Especialidad del evaluador: DOCENTE METODÓLOGO



Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos

<sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

07 de Febrero del 2017

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: CALIDAD DE SERVICIO

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>	
		Si	No	Si	No	Si	No
<b>DIMENSIÓN 1: EFICACIA</b>							
21	El colaborador tiene capacidad para manejar conflictos.	✓		✓		✓	
22	El colaborador tiene capacidad para trabajar en grupo.	✓		✓		✓	
23	El colaborador tiene capacidad para cumplir metas asignadas.	✓		✓		✓	
24	El colaborador mejora y aumenta la productividad.	✓		✓		✓	
25	El colaborador cumple con los objetivos propuestos.	✓		✓		✓	
26	El colaborador logra metas exitosas en su área de trabajo	✓		✓		✓	
27	El colaborador cumple con el trabajo programado.	✓		✓		✓	
28	El colaborador cumple con mejorar la excelencia en el trabajo.	✓		✓		✓	
29	El colaborador se siente satisfecho en el cumplimiento de metas.	✓		✓		✓	
30	El colaborador da aumento de productividad para la organización.	✓		✓		✓	
31	Se da buen servicio de calidad por parte de los colaboradores.	✓		✓		✓	
32	El colaborador logra y aumenta la productividad y calidad.	✓		✓		✓	
33	El colaborador tiene una planificación de logros deseados.	✓		✓		✓	
34	Los colaboradores mejoran la calidad de resultados.	✓		✓		✓	
35	Tiene capacidad para mejorar e impulsar la excelencia	✓		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO</b>							
		Si	No	Si	No	Si	No
36	El colaborador tiene eficiencia productiva en el trabajo.	✓		✓		✓	
37	El colaborador tiene capacidad competitiva en el trabajo.	✓		✓		✓	
38	El colaborador tiene mejoras continuas en el trabajo.	✓		✓		✓	
39	El colaborador mantiene niveles de calidad requerida en el trabajo.	✓		✓		✓	
40	Recibe estímulos por sugerencias aportadas a la organización	✓		✓		✓	
41	Recibe estímulos por sugerencias aportadas a la organización	✓		✓		✓	
42	El colaborador explica las razones de la decisión.	✓		✓		✓	
43	Demuestra tomar decisiones eficazmente dentro la organización	✓		✓		✓	
44	Demuestra tomar decisiones en confianza y elimina temores	✓		✓		✓	
45	El colaborador toma decisiones con una comunicación abierta dentro de la organización.	✓		✓		✓	

DIMENSIÓN 3: MEJORA CONTINUA		Si	No	Si	No	Si	No
46	El colaborador se organiza para alcanzar las metas.	✓		✓		✓	
47	El colaborador establece metas de mejoramiento.	✓		✓		✓	
48	El colaborador es comunicado de los resultados continuos de mejora.	✓		✓		✓	
49	El colaborador aumenta la productividad en el trabajo.	✓		✓		✓	
50	El colaborador cumple con las metas establecidas en el trabajo.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

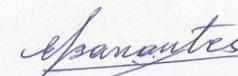
SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**            **Aplicable después de corregir [ ]**            **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez evaluador: **Mg. Ing. BARRANTES RÍOS EDMUNDO JOSÉ**

DNI: **25651955**

Especialidad del evaluador: **DOCENTE METODOLÓGICO**



**Mg. Ing. Edmundo Barrantes Ríos**

07 de Febrero del 2017

<sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo  
<sup>2</sup> **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.  
<sup>3</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 4: Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: LAS ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: SELECCIÓN DE PERSONAL</b>								
1	El colaborador se siente satisfecho en el puesto de trabajo.	✓		✓		✓		
2	El colaborador actúa con rapidez en sus funciones asignadas.	✓		✓		✓		
3	El colaborador logra objetivos propuesto en su trabajo.	✓		✓		✓		
4	Se selecciona al personal con entrevistas dentro de la organización	✓		✓		✓		
5	El postulante presenta una solicitud para una plaza vacante.	✓		✓		✓		
6	El postulante rinde un examen de conocimiento para el cargo que postula.	✓		✓		✓		
7	Se publica en los medios de comunicación sobre el puesto vacante.	✓		✓		✓		
8	El postulante cumple con el perfil adecuado al cargo que postula.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2: EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>								
9	El colaborador hace un trabajo excelente.	✓		✓		✓		
10	El colaborador cumple con el trabajo programado.	✓		✓		✓		
11	El colaborador logra objetivos en sus funciones	✓		✓		✓		
12	El colaborador tiene un alto rendimiento laboral en la organización.	✓		✓		✓		
13	El colaborador tiene habilidad para aprender sus funciones asignadas.	✓		✓		✓		
14	Demuestra una capacidad potencial dentro de la organización.	✓		✓		✓		
15	Son comunicados de la evaluación del desempeño a los trabajadores	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3: CAPACITACION DE PERSONAL</b>								
16	El colaborador aumenta su productividad con la capacitación.	✓		✓		✓		
17	Tiene capacitación, para mejorar la calidad de servicio.	✓		✓		✓		
18	El colaborador aumenta su conocimiento capacitándose.	✓		✓		✓		
19	Con la capacitación el trabajador contribuye con la organización.	✓		✓		✓		
20	Con la capacitación siente que aprende continuamente en el trabajo.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opini3n de aplicabilidad:    Aplicable [ X ]    Aplicable despu3s de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Miguel De Priego Carbajal, V3ctor Manuel

DNI: 06722070

Especialidad del evaluador: DOCENTE TEM3TICO



- <sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del 3tem, es conciso, exacto y directo
- <sup>2</sup> **Pertinencia:** Si el 3tems pertenece a la dimensi3n.
- <sup>3</sup> **Relevancia:** El 3tems es apropiado para representar al componente o dimensi3n espec3fica del constructo
- Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los 3tems planteados son suficientes para medir la dimensi3n

07 de Febrero del 2017

VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: CALIDAD DE SERVICIO

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad <sup>1</sup>		Pertinencia <sup>2</sup>		Relevancia <sup>3</sup>	
		Si	No	Si	No	Si	No
	<b>DIMENSIÓN 1: EFICACIA</b>						
21	El colaborador tiene capacidad para manejar conflictos.	✓		✓		✓	
22	El colaborador tiene capacidad para trabajar en grupo.	✓		✓		✓	
23	El colaborador tiene capacidad para cumplir metas asignadas.	✓		✓		✓	
24	El colaborador mejora y aumenta la productividad.	✓		✓		✓	
25	El colaborador cumple con los objetivos propuestos.	✓		✓		✓	
26	El colaborador logra metas exitosas en su área de trabajo	✓		✓		✓	
27	El colaborador cumple con el trabajo programado.	✓		✓		✓	
28	El colaborador cumple con mejorar la excelencia en el trabajo.	✓		✓		✓	
29	El colaborador se siente satisfecho en el cumplimiento de metas.	✓		✓		✓	
30	El colaborador da aumento de productividad para la organización.	✓		✓		✓	
31	Se da buen servicio de calidad por parte de los colaboradores.	✓		✓		✓	
32	El colaborador logra y aumenta la productividad y calidad.	✓		✓		✓	
33	El colaborador tiene una planificación de logros deseados.	✓		✓		✓	
34	Los colaboradores mejoran la calidad de resultados.	✓		✓		✓	
35	Tiene capacidad para mejorar e impulsar la excelencia	✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO</b>						
36	El colaborador tiene eficiencia productiva en el trabajo.	✓		✓		✓	
37	El colaborador tiene capacidad competitiva en el trabajo.	✓		✓		✓	
38	El colaborador tiene mejoras continuas en el trabajo.	✓		✓		✓	
39	El colaborador mantiene niveles de calidad requerida en el trabajo.	✓		✓		✓	
40	Recibe estímulos por sugerencias aportadas a la organización	✓		✓		✓	
41	Recibe estímulos por sugerencias aportadas a la organización	✓		✓		✓	
42	El colaborador explica las razones de la decisión.	✓		✓		✓	
43	Demuestra tomar decisiones eficazmente dentro la organización	✓		✓		✓	
44	Demuestra tomar decisiones en confianza y elimina temores	✓		✓		✓	
45	El colaborador toma decisiones con una comunicación abierta dentro de la organización.	✓		✓		✓	

DIMENSIÓN 3: MEJORA CONTINUA		Si	No	Si	No	Si	No
46	El colaborador se organiza para alcanzar las metas.	✓		✓		✓	
47	El colaborador establece metas de mejoramiento.	✓		✓		✓	
48	El colaborador es comunicado de los resultados continuos de mejora.	✓		✓		✓	
49	El colaborador aumenta la productividad en el trabajo.	✓		✓		✓	
50	El colaborador cumple con las metas establecidas en el trabajo.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

SI EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**            **Aplicable después de corregir [ ]**            **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mg. Miguel De Priego Carbajal, Víctor Manuel

DNI: 06722070

Especialidad del evaluador: DOCENTE TEMÁTICO



<sup>1</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

<sup>2</sup> **Pertinencia:** Si el ítem pertenece a la dimensión.

<sup>3</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

07 de Febrero del 2017

