



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**



**UNIDAD DE POST GRADO**

**TESIS**

**Propuesta de un modelo de gestión del talento humano para  
elevar la calidad del servicio de la Oficina General de Bienestar  
Universitario de la UNPRG.**

**Tesis Presentada Para Obtener el Grado de Maestro (a) en  
Ciencias de la Educación con Mención en Docencia y Gestión  
Universitaria**

**AUTORES:**

**Espinoza Pinillos, Ericka Vanessa  
Llanos Baltodano, Víctor Manuel**

**ASESOR:**

**Dr. Sevilla Exebio, Julio**

**LAMBAYEQUE – PERÚ  
2017**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DEL TALENTO  
HUMANO PARA ELEVAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA  
OFICINA GENERAL DE BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA  
UNPRG**

---

**ESPINOZA PINILLOS, ERICKA VANESSA  
AUTORA**

---

**LLANOS BALTODANO VICTOR MANUEL  
AUTOR**

---

**JULIO SEVILLA EXEBIO  
ASESOR**

**Presentada a la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Histórico  
Sociales y Educación de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, para  
obtener el Grado de: MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON  
MENCION EN DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA**

**APROBADO POR:**

---

**PRESIDENTA DEL JURADO**

---

**SECRETARIO DEL JURADO**

---

**VOCAL DEL JURADO**

**2017**

## **DEDICATORIA**

A nuestros queridos hijos, padres y hermanos por su motivación y apoyo incondicional en esta vida.

## RESUMEN

Consideramos que la presente tesis es importante y por qué con su realización estaremos en capacidad de entender la problemática de la Oficina de Bienestar Universitario y por lo tanto la posibilidad de plantear propuesta de solución a fin de mejorar la calidad del servicio. Porque pretendemos investigar los fundamentos teóricos de la gestión del talento humano contribuyendo al desarrollo de las disciplinas que estudian la gestión en el ámbito de las universidades. Porque el proyecto nos plantea como desafío metodológico la búsqueda de un procedimiento para investigar la gestión del talento humano, se trata de validar instrumentos de investigación en el campo de la gestión universitaria, de modo tal que nuestro objetivo fue Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano en la Oficina General de Bienestar Universitario para elevar la Calidad de su Servicio.

***Palabras Clave:*** modelo de gestión, talento humano para elevar la calidad del servicio de la oficina general de bienestar universitario.

## ABSTRACT

We consider that the present thesis is important and why with its realization we will be able to understand the problems of the University Welfare Office and therefore the possibility of proposing a solution in order to improve the quality of the service. Because we intend to investigate the theoretical foundations of human talent management contributing to the development of the disciplines that study management in the field of universities. Because the project poses as a methodological challenge the search for a procedure to investigate the management of human talent, it is about validating research instruments in the field of university management, in such a way that our objective was to Design a Talent Management Model Human in the General Office of University Welfare to raise the Quality of its Service.

**Keywords:** *management model, human talent to raise the quality of service of the general office of university welfare.*

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	3
RESUMEN.....	4
ABSTRACT .....	5
ÍNDICE .....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
<b>CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....</b>	<b>9</b>
1.1.    UBICACIÓN.....	9
1.2.    DESARROLLO DEL PROBLEMA.....	10
1.3.    COMO SE PRESENTA EL PROBLEMA.....	13
1.4.    METODOLOGÍA.....	15
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1.    BASE TEÓRICA .....	19
2.2.    TEORIAS PEDAGOGICAS.....	27
<b>CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>32</b>
3.1.    DIAGNÓSTICO .....	32
3.2.    DISCUSION.....	37
3.3.    DISEÑO DEL MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA ELEVAR LA CALIDAD DEL SERVICIO .....	39
CONCLUSIONES .....	52
RECOMENDACIONES.....	53
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS. ....	54
ANEXOS .....	57

## INTRODUCCIÓN

Consideramos que es importante porque con su realización estaremos en capacidad de entender la problemática de la Oficina de Bienestar Universitario y por lo tanto la posibilidad de plantear propuesta de solución a fin de mejorar la calidad del servicio.

Porque pretendemos investigar los fundamentos teóricos de la gestión del talento humano contribuyendo al desarrollo de las disciplinas que estudian la gestión en el ámbito de las universidades. Porque nos plantea como desafío metodológico la búsqueda de un procedimiento para investigar la gestión del talento humano, se trata de validar instrumentos de investigación en el campo de la gestión universitaria. En la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo existe cierto grado de ineficacia en capacidad en los procesos ejecutados por el personal administrativo, lo que indica que no se está gestionando adecuadamente su talento humano. Por lo antes mencionado es importante describir la problemática que se presenta en la Universidad; así por ejemplo, no se utilizan herramientas técnicas para incorporar talentos a la Institución, lo que se hace, es dar cumplimiento a lo estipulado en la reglamentación interna general, puesto que los subprocesos de reclutamiento y selección son deficientes; como consecuencia se asignan profesionales con diferente perfil profesional al que se requiere para cubrir la vacante laboral, se desaprovecha el potencial humano y se limita al mismo a desarrollar nuevas ideas, experiencias y expectativas en el cumplimiento de sus tareas. Encontramos trabajadores inconformes con sus puestos de trabajo, desmotivados y sin compromiso hacia la institución. Esto, sin duda influye negativamente e imposibilita el desarrollo de la Universidad. Observándose que la calidad del servicio que brinda la Oficina de Bienestar es baja y que se manifiesta en la insatisfacción del servicio a la comunidad universitaria, como consecuencia de una gestión limitada del talento a partir de la disminución de la calidad administrativa, la desmotivación del personal y la descoordinación de las tareas. Siendo el objeto la calidad del Servicio de la Oficina de Bienestar Universitario. Y, el objetivo general: Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano en la Oficina General de Bienestar Universitario para elevar la Calidad de su Servicio. Y los objetivos específicos:

Diagnosticar la dimensión de elementos tangibles del talento humano en la Oficina General de Bienestar Universitario de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Diagnosticar la dimensión de fiabilidad del talento humano, en la Oficina General de Bienestar Universitario de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Diagnosticar la dimensión de capacidad de respuesta del talento humano, en la Oficina General de Bienestar Universitario de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Diagnosticar la dimensión de seguridad del talento humano, en la Oficina General de Bienestar Universitario de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Y, el campo de acción: Propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano.

Y la hipótesis a defender: Si se diseña un Modelo de Gestión del Talento Humano en base a la teoría de Chiavenato, entonces se podría elevar la calidad del servicio en la Oficina General de Bienestar Universitario de la UNPRG.

Para mayor comprensión la investigación está constituida por tres capítulos: El Capítulo I, denominado Análisis de la problemática, a partir de la ubicación o contextualización del problema, el origen y tendencias; las características y manifestaciones de dicha problemática, así mismo, la descripción de la metodología aplicada en la investigación. El Capítulo II, denominado Marco Teórico; presenta la base teórica científica, que contiene las Teorías; seguido de la base conceptual. El Capítulo III, presenta el Análisis e interpretación de resultados y la propuesta. Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos utilizados en la investigación.



## **CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1. UBICACIÓN**

La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, es una institución pública, integrada por profesores, estudiantes y graduados, dedicada a la investigación científica, la enseñanza, el estudio, la promoción de la cultura y la proyección social. Tiene autonomía académica, administrativa, normativa y económica.

La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, como persona jurídica de derecho público interno, tiene su origen en la Escuela Nacional de Agronomía de Lambayeque, creada por Decreto del 18 de marzo de 1960 y transformada en la Universidad Agraria del Norte por Ley 14681 del 22 de octubre de 1963, y en la Universidad Nacional de Lambayeque, creada por decreto ley 14052 del 2 de abril de 1962, entidades éstas que se fusionan con la denominación Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, en virtud del Decreto Ley 18179 de 17 de marzo de 1970.

Dentro de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo existe la Oficina General de Bienestar Universitario que depende del Vice Rectorado Académico, es un órgano de apoyo encargado de organizar, dirigir y ejecutar las actividades relacionadas con el bienestar y la recreación universitaria, las mismas que impulsan la integración entre estudiantes, docentes y personal administrativo de la universidad. La dirección de ésta oficina actualmente está a cargo de un médico veterinario, esta dependencia cuenta con una oficina de unidad médica a cargo de una odontóloga, servicios de medicina a cargo de un médico y una técnica en enfermería, el servicio de psicología dado por una psicóloga, el servicio de odontología dado por una odontóloga y un técnico en enfermería, el servicio de farmacia dado por una técnica en enfermería, así mismo cuenta con una oficina de recreación y deportes a cargo de un profesor en educación física la que cuenta con talleres de fútbol, básquet, voleibol, taekwondo y gimnasio; una oficina de servicio social a cargo de dos asistentas

sociales y una secretaria la que ofrece servicio de capellanía dado por un sacerdote, el servicio de comedor y servicio de nutrición dado por dos nutricionistas, todos estos servicios se dan de manera gratuita a toda la comunidad universitaria.

## **1.2. DESARROLLO DEL PROBLEMA**

MARCILLO MERINO, Norma (2014) con el fin de obtener el grado de Doctor en Administración en la Universidad Privada Antenor Orrego, realizó su tesis Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el Rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí. Claramente se denota, que es posible proponer un modelo de gestión por competencia del talento humano, dada la información obtenida de los servidores Públicos de los gobierno autónomos descentralizados del sur de Manabí, mediante la aplicación de la encuesta que se muestran en cada uno de los cuadros desde el No..1 Hasta el No. 16 contenidas en las paginas 41 al 56, según la percepción de los encuestados. 2. Del diagnóstico efectuado al talento humano de las instituciones, se establece que se le ha dado escasa atención y de manera tradicional, según los resultados de los encuestados, es decir se ha dado poca importancia al talento humano.

Entre uno de los mecanismos que se debe considerar es en forma sistemática, y no dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos, sin embargo como una estrategia es importante que exista la información para realizar el trabajo así como la normativa correspondiente a los servidores Públicos puesto que podrían dar un mejor aprovechamiento que contribuya a lograr los objetivos de la empresa, así mismo que los servidores conozcan los resultados de la evaluación del desempeño. 3. No existe un plan de mejora en función del desempeño de los servidores, lo que impide su desarrollo y crecimiento; y en cuanto al ambiente laboral de las instituciones los encuestados indican que es bueno. 4. No se identifican métodos y técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se

comprometa con la filosofía de la Institución. 5. Las competencias laborales son una herramienta que permite mejorar la gestión del talento humano en las instituciones, ubicando a los servidores en los puestos correspondientes de acuerdo a su perfil, lo que no se cumple en las GAD del Sur de Manabí debido a la falta e implementación de un sistema de información.

ORIZAGA RODRIGUEZ, Clara ( 2011) con el fin de optar el grado de Doctor en Ciencias de la Administración en la Universidad Nacional Autónoma de México realizó su tesis Gestión del Talento Humano en la Universidad Pública llegando a las conclusiones: • Definir parámetros para el ingreso y permanencia del personal docente seleccionado bajo los criterios que se señalen en el modelo que se proponga, buscará que se realicen conforme a los méritos que el docente demuestre y en cumplimiento a la función administrativa que toda organización debe realizar • La calidad educativa depende de múltiples factores, la asociación entre las variables modelo educativo y proceso de reclutamiento (y modelo y formación y actualización) del personal académico, se debe asumir como deseable para contribuir a la calidad educativa en las universidades, ya que el docente tiene gran injerencia en la formación de la mentalidad de los estudiantes quienes posteriormente con sus ideas, han de sostener al país y al mundo. • Estudiar el cumplimiento de un proceso de selección idóneo, analizando las posibles circunstancias que provoquen desviaciones entre el perfil del académico que se requiere contratar y el del realmente contratado requerirá de un cuidadoso análisis de los factores involucrados para que los resultados sean útiles. Los procesos de selección de personal docente universitario, son de suma relevancia ya que a través de ellos es que sería posible garantizar que se cumpla con los perfiles de inicio del sistema.

Utilizar las herramientas adecuadas para administrar integralmente del talento humano es con la pretensión de que en un proceso lógico de dirección, se coadyuve a la mejora de la productividad humana y organizacional.

ENRIQUEZ SALAZAR, Eugenia (2014) con el fin de optar el grado de Magister en Gestión de Servicios Hospitalarios en la Universidad de los Andes, realizó su tesis Plan de Intervención para el Desarrollo del Talento Humano y Mejoramiento de la Calidad de Prestación de los Servicios de Salud en el Área de Cuidados Intensivos del Hospital de Especialidades “Baca Ortiz” en Quito – Ecuador, llegando a las siguientes conclusiones: del estudio realizado se desprende que se perciben como elementos motivacionales a las relaciones humanas, la prestación de servicios, la retroalimentación y el reconocimiento. En el talento humano de salud que labora en el servicio se identifican como atributos la responsabilidad, la generosidad, el trato humanitario, la amabilidad, la disciplina y el poseer principios y valores. Es evidente que el mayor porcentaje del talento humano es de género femenino. El 77% del talento humano de salud no se siente motivado en su desempeño, razón por la cual existe insatisfacción y deficientes relaciones interpersonales. El 84% del talento humano afirma que no ha recibido capacitación en forma sistemática. El 48% opina que es poco importante que exista una buena coordinación en el trabajo. A pesar de disponer de limitados insumos, materiales y falta de talento humano el 78% considera que se proporciona atención de calidad a los pacientes. El ambiente laboral es inadecuado según el 44% que opinan o que es bueno o regular.

MONTOYA MEJILLONES, Erika (2013) para optar el Título de Licenciada en Administración en la Universidad Estatal de Santa Elena, realizó su tesis Gestión del Talento Humano y la Calidad de Servicio del Centro de Salud de Santa Elena en Ecuador, llegó a las siguientes conclusiones: Los pacientes consideran que la atención es deficiente y una de las principales razones es la escasa cantidad de médicos, por lo que muchos pacientes se quedan sin atención. Los pacientes tienen que esperar hasta cuatro horas para ser atendidos en el área de consulta externa, debido a la demanda y al escaso número de médicos. Los empleados se equivocan en la designación de la especialidad médica de los pacientes. En el centro de Salud se atienden a 300 pacientes aproximadamente, se deben mejorar las instalaciones para la atención a los pacientes. No se prevé la ausencia del personal médico, en

casos fortuitos, y se les entrega turno a los pacientes para médicos que no pueden atenderlos.

ORTEGA MONTENEGRO, Nuby (2013) para optar el título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi del Ecuador, realizó la tesis Gestión Administrativa del Talento Humano y su incidencia en las Empresas Públicas Administradoras de Agua Potable en la Provincia del Carchi” llegando a las siguientes conclusiones: se demuestra que la idea a defender del proyecto incide significativamente en la imagen corporativa de la empresa, ya que el colaborador al no brindar un servicio de calidad el usuario muestra su inconformidad ante la entidad.

### **1.3. COMO SE PRESENTA EL PROBLEMA**

En la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo existe cierto grado de ineficacia en los procesos ejecutados por el personal administrativo, lo que indica que no se está gestionando adecuadamente su talento humano. Por lo antes mencionado es importante describir la problemática que se presenta en la Universidad; así por ejemplo, no se utilizan herramientas técnicas para incorporar talentos a la Institución, lo que se hace, es dar cumplimiento a lo estipulado en la reglamentación interna general, puesto que los subprocesos de reclutamiento y selección son deficientes; como consecuencia se asignan profesionales con diferente perfil profesional al que se requiere para cubrir la vacante laboral, se desaprovecha el potencial humano y se limita al mismo a desarrollar nuevas ideas, experiencias y expectativas en el cumplimiento de sus tareas. Encontramos trabajadores inconformes con sus puestos de trabajo, desmotivados y sin compromiso hacia la institución. Esto, sin duda influye negativamente e imposibilita el desarrollo de la Universidad.

La inadecuada aplicación de procesos para recompensar al personal; como el uso inadecuado de políticas para remunerar al talento humano conlleva a continuos retrasos en los pagos de sueldos y salarios del personal administrativo, generando desconformidad, poca participación y compromiso

del mismo con la institución, además la necesidad de contar con programas de incentivos en la UNPRG, induce a que el personal se encuentre poco motivado, incapaz de apropiarse de la misión y visión organizacional y de generar trabajo en equipo que aporte al desarrollo de la Universidad.

La insuficiente administración del conocimiento ha provocado que el personal administrativo se limite a desarrollar y compartir conocimientos restringiendo el intercambio de ideas entre compañeros de trabajo.

La Oficina General de Bienestar Universitario de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo no cuenta con un Sistema de Gestión del Talento Humano, por lo que causa insatisfacción a los requerimientos de la comunidad universitaria, ocasionando un impacto económico social perjudicial para la Institución y por ende para los que la conformamos. Esta dependencia cuenta con un sistema empírico de selección de personal, tanto a nivel administrativo como de servicios generales, dando como resultado una disminución en el nivel de calidad administrativa al no contar con personal que cumplan con un perfil de competencias acorde con las exigencias de la institución; de igual manera se observa un desmotivado personal, al no contar con programas de motivación y capacitación, descoordinación en la ejecución de tareas y actividades por las barreras existentes en los niveles de comunicación, y el desconocimiento en la aplicación de los manuales de funciones, originando insatisfacción en el cliente de la oficina. A todo esto se suma un problema en la estructura orgánica-funcional de la dependencia, al no encontrarse claramente definidas las funciones del personal. Todo esto genera un ambiente de insatisfacción, afectando la productividad del personal al no desarrollar sus competencias, habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes con libertad, con espontaneidad, por la desmotivación al no ser reconocidos como el capital intelectual intangible, que genere resultados positivos en el crecimiento de una buena imagen institucional. A través de la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano, se dará soluciones a muchas de las falencias que la dependencia presenta al momento, convirtiéndonos de esta manera en parte de la solución y no en parte del problema.

Alineándonos con la visión y las metas institucionales de ejercer una administración de calidad más no de cantidad, hacer que el personal se sienta identificado y entregado a la Institución, que exista un ambiente agradable de trabajo y compañerismo mutuo, que la alta dirección establezca canales de comunicación claros con el empleado, son retos difíciles de alcanzar más no imposibles de lograr, por lo que se pretende diseñar un Modelo de Gestión de Talento Humano, que permita identificar al recurso humano, idóneo para el puesto de trabajo.

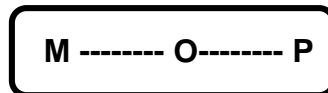
De igual manera las reglas deben estar claras y precisas, saber de quién vienen las órdenes y cuál es el objetivo de las mismas, ser flexibles más no tolerantes con las actuaciones del personal, dar un trato por igual a todos los que conforman la oficina, con miras a un programa de mejora continua permanente y optimizando el trabajo en equipo, solo así obtendremos una oficina fortalecida. De persistir el problema relacionado con el manejo y la optimización del recurso humano, muchos de los estudiantes comenzarán a elegir otros rumbos a optar por otras entidades educativas que satisfagan sus necesidades, de igual manera se podrá observar una desmotivación en el personal que desea superarse y tener mayores oportunidades en el ámbito laboral. Se observa que la calidad del servicio que brinda la Oficina de Bienestar es baja y que se manifiesta en la insatisfacción del servicio a la comunidad universitaria, como consecuencia de una gestión limitada del talento a partir de la disminución de la calidad administrativa, la desmotivación del personal y la descoordinación de las tareas.

#### **1.4. METODOLOGÍA**

La Investigación es **Propositiva** debido a que consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico. Es decir propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta (Hurtado de Barrera, 2000).

El Diseño de Estudio es **No Experimental** debido a que este tipo de investigación implica la observación del hecho en su condición natural sin intervención del investigador (Escuela de Post Grado de la UCV, 2014).

**Transversal** debido a que este tipo de estudio recolecta los datos en un solo momento en el tiempo, su propósito es describir variables o relaciones entre ellas (Escuela de Post Grado de la UCV, 2014).



En donde:

**M** = Representa la muestra de estudio

**O** = Representa la información relevante o de interés que recogemos.

**P** = Propuesta

## **Población y muestra**

### **Población**

La Población está constituida por los alumnos usuarios del servicio de Bienestar estudiantil de la UNPRG.

### **Muestra**

La muestra de nuestra investigación está constituida por:

Los estudiantes que hacen uso del servicio de la Oficina de Bienestar Universitario de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de los cuales se determinó la siguiente muestra:

$$n = \frac{z^2 p q N}{z^2 p q + e^2 (N-1)}$$

Dónde:

**n** = Tamaño de muestra = 52

**N** = Tamaño de la población = 100%



**Z** = Nivel de confianza al 95% establecido por el investigador = 1.96

**p** = 0.5 Proporción de individuos de la población que tiene las características que se desean estudiar.

**q** = 0.5 Proporción de individuos de la población que no tienen las características de interés.

**e** = Margen de error permisible establecido por el investigador = 10%

Reemplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(400)}{(1.96)^2 (0.5)(0.5) + (0.10)^2(400 - 1)}$$

Por lo tanto la muestra = 52 estudiantes que deben ser encuestados.

Las Técnicas de Recolección de Datos son: Observación ya que ha sido la primera fuente de investigación al habernos percatado del problema, visualizando los hechos para realizar su descripción. Análisis Documental ya que se ha constituido el soporte teórico fundamental para el trabajo del investigador aclarando dudas y siendo la fuente del conocimiento. Encuesta ya que nos permitió conocer el punto de vista de los encuestados hacia el problema y a la vez recopilar información sobre el grado de conocimiento de los temas tratados en la presente investigación.

Análisis Estadístico, ya que a través de él hemos podido darle mayor consistencia al trabajo de investigación y por lo tanto se constituye el respaldo matemático del mismo.

Entre los Instrumentos de Recolección de Datos, tenemos: Encuesta, ya que se constituyó en la línea media entre la observación y la propuesta ya que en ella logramos registrar situaciones que pudieron ser observadas cuestionando a los participantes sobre el problema. Para el presente trabajo de investigación se realizó una encuesta (Modelo SERVQUAL) constituida de 22 reactivos o preguntas, las cuales están distribuidas en 5 dimensiones:

La primera dimensión referida a la fiabilidad del servicio, la misma que comprende 5 ítems (del 1 ítem al 5). La segunda dimensión referida a la capacidad de respuesta, la misma que comprende 3 ítems (del 6 ítem al 8). La tercera dimensión referida a la seguridad, la misma que comprende 4 ítems (del 9 ítem al 12). La cuarta dimensión referida a la empatía, la misma que comprende 4 ítems (del 13 ítem al 16). La quinta dimensión referida a los elementos tangibles, la misma que comprende 5 ítems (del 17 ítem al 22).

El Instrumento será evaluado mediante ítems redactado en forma de alternativa única donde la respuesta de “Muy de acuerdo” tendrá una valoración de CUATRO (4), “De acuerdo” TRES (3), “En desacuerdo” DOS (2), “Muy en desacuerdo” UNO (1).

Entre los métodos y procedimientos para la recolección de datos tenemos:

**Método inductivo-deductivo** ya que este método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general) (Bernal Torres, 2010).

**Método hipotético-deductivo** Este método consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos (Bernal Torres, 2010).

**Método analítico-sintético** Ya que estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis) (Bernal Torres, 2010).

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. BASE TEÓRICA**

La base teórica del presente proyecto de tesis va a ser trabajada de la siguiente manera:

#### **2.1.1. Bienestar Universitario**

Pensamos trabajar con el enfoque teórico conceptual del Estatuto de la UNPRG, el cual tiene como base a la Nueva Ley Universitaria N°30220 y estatutos de diferentes universidades tanto públicas como privadas. (aprobado por Resolución Rectoral N° 650-92-R, de fecha 17 de junio de 1992, modificado mediante Resolución N°1835-2014-R.) y que define a Bienestar Universitario como el conjunto de actividades que se orientan al desarrollo físico, psico afectivo, espiritual y social de la comunidad universitaria, para tal fin la Universidad encarga a la Oficina General de Bienestar Universitario como la responsable de brindarlas. Los Servicios que brinda Bienestar Universitario son salud, alimentación, asistencia social, asistencia psicopedagógica, psicológica, recreación y deportes.

Bienestar Universitario en el modelo educativo es un proceso de apoyo a la gestión académica que complementa el programa de tutoría en el ámbito pedagógico y psicológico; y de actividades extracurriculares deportivas, artísticas y culturales orientados a la comunidad universitaria.

#### **2.1.2. Calidad del Servicio**

La norma ISO 9001:2008 define a la calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. El diccionario de la Real Academia Española (2009) define servicio como “Actividad llevada a cabo por la administración o, bajo un cierto

control y regulación de esta, por una organización, especializada o no, y destinada a satisfacer necesidades de la colectividad”.

Para la medición de la calidad de servicios educativos, Mejías (2005) ha desarrollado la escala Servqua Ling, una adaptación del modelo Servqual. Las variables que integran este modelo de encuesta sólo toman en cuenta la medición de las percepciones de la calidad del servicio, a diferencia de la herramienta SERVQUAL que toma en cuenta la percepción y la expectativa del cliente. Esto se debe a que “existe evidencia contradictoria de que los clientes valoren la calidad percibida de un servicio en términos de las diferencias entre expectativas percepciones” (Mejías, 2005). Las encuestas desarrolladas en el ambiente SERVQUA Ling poseen las mismas dimensiones que las utilizadas en SERVQUAL, diferenciándose únicamente en el objetivo final de la misma (medir la calidad de servicio según la percepción del cliente). Para la aplicación de esta herramienta en la presente investigación se tomaron como referencias el trabajo realizado por Mejías (2005), en el cual se desarrolla la herramienta SERVQUA Ling basado en el modelo SERVQUAL para medir la calidad de servicio a los estudiantes, entre otras referencias.

Según la UNESCO: “La calidad es la adecuación del Ser y Quehacer de la Educación Superior a su Deber ser”. Es decir, la Misión (Deber Ser), al igual que los planes y proyectos que de ella se deriven, son evaluados en cuanto a su pertinencia; el funcionamiento (Que hacer) es evaluado en términos de eficiencia; y los logros y resultados (Ser) son evaluados en cuanto a su eficacia. De lo mencionado, se puede llegar a la siguiente definición operativa de la calidad “Es la condición en que se encuentra la institución superior y sus carreras para responder a las exigencias que demanda una sociedad que busca la mejora continua de su bienestar y que está definida por el grado de cumplimiento de tales exigencias.”

### **2.1.3. Gestión del Talento Humano**

Se piensa trabajar con Idalberto Chiavenato que en su libro Gestión del Talento Humano 3ra edición define a la gestión del talento humano como un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas, no significa necesariamente tener talentos ¿Te consideras entre personas con talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

1. Conocimiento.- se trata del saber, constituye el resultado del aprender a aprender, de forma continua dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
2. Habilidad.- se trata del saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
3. Juicio.- se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir propiedades.
4. Actitud.- se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la

excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Según Wikipedia la Gestión del Talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Mejorar aptitudes (capacidad de los empleados para realizar satisfactoriamente su trabajo, cambiar actitudes (desarrollarse integralmente individual y grupal), contribuyendo al bien de la empresa.

Según Chiavenato: “proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad”.

Los seis procesos de la Gestión del Talento Humano son:

1. **Admisión de personas, División de Reclutamiento y Selección de Personal:** ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas (Psicólogos, Sociólogos).
2. **Aplicación de personas, División de Cargos y Salarios:** ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de

las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, Analistas de cargos y salarios).

**3. *Compensación de las personas, División de Beneficios***

**Sociales:** ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores Sociales, Especialistas en programas de bienestar).

**4. *Desarrollo de personas, División de capacitación:***

¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

**5. *Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad:***

¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

**6. *Evaluación de personas, División de personal:***

¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Las organizaciones son sistemas abiertos que diseñan mecanismos necesarios de cooperación, en donde se plantea la misión, es decir la razón de ser de la organización que incluye valores que ayudan a

determinar el comportamiento individual del personal, conducta ética, responsabilidad social, su visión de futuro; que es a dónde quiere llegarla organización tomando las acciones necesarias para lograr el éxito y sus objetivos; que son el resultado deseado dentro de un período de tiempo.

La administración de recursos humanos consiste en varias actividades integradas a fin de lograr el bienestar tanto para organizaciones como para las personas.

El Gerente, Jefe o Supervisor debe cumplir cuatro funciones administrativas que forman el Proceso Administrativo.

Los Procesos.- Son un conjunto de actividades que tienen un orden determinado en donde consta un inicio y fin de la actividad a ejecutar.

Procesos Administrativos.- Se denomina proceso administrativo al conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la organización, orientadas al logro de los fines y objetivos. Las cuatro funciones administrativas que forman el proceso administrativo son:

1. Planificación.- Es el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de hacer planes para el logro de los objetivos.
2. Organización.- consiste en el conjunto de actividades para el diseño de la estructura formal de la organización y la definición de los procedimientos para la ejecución de tareas.
3. Dirección.- es el conjunto de actividades que desarrolla el administrador con el fin de conducir a las personas y orientar las actividades planificadas hacia el logro de los objetivos.
4. Control.- es el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de medir los resultados. Este proceso nos permite ver si los resultados que se obtuvieron coinciden con los que se esperaba obtener.



- A) **En referencia a Modelo de Gestión**, se ha tomado el concepto de Wikipedia que refiere que el término modelo proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.
- B) El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesŕo* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

El modelo de gestión debe enfocarse en tres pilares fundamentales de las organizaciones: los procesos, las personas y la tecnología. Estos pilares deberán estar alineados con la visión, misión y valores. Solo con su integración las organizaciones

podrán alcanzar los objetivos propuestos. Su transformación es lo que permite asegurar resultados óptimos, minimizando los principales factores de riesgo para el logro de los objetivos.

La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. En cualquiera de estos escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo. Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones, así entonces. La gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia, se puede concluir entonces que la Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. El Talento Humano se le considera la clave del éxito de una empresa y, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Con una asertiva gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. Chiavenato, plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con

el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

## **2.2. TEORIAS PEDAGOGICAS**

**A. Frederick Herzberg**, formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas de cómo se sienten en la empresa.

Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Factores motivacionales de cómo se sienten en su cargo o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta.

Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el

crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo.

Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal.

**B. La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow:** o Pirámide de Maslow es una teoría psicológica sobre la motivación humana, formuló una jerarquía de las necesidades humanas, plantea conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados.

La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de 5 niveles:

Las necesidades fisiológicas. Estas incluyen las necesidades que tenemos de oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas.

Seguridad. Surgen de la necesidad de que la persona se sienta segura y protegida.

Afiliación. Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación.

Reconocimiento. Se refieren a la manera en que se reconoce el trabajo del personal, se relaciona con la autoestima. Autorrealización. Son las más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, a través de su satisfacción personal, encuentran un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad.

Autorrealización. Son las más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, a través de su satisfacción personal, encuentran un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad.

**C. Thomas Davenport:** señala que cuando la demanda de trabajo es muy elevada, los empleados, que son los propietarios del capital humano, ocupan una posición dominante en el mercado, no se conducen en modo alguno como activos, se comportan como propietarios de un valioso bien, lo aportan cuidadosamente y exigen un valor a cambio de su contribución. En realidad las personas en una empresa no constituyen un costo, factores de producción ni bienes, sino son inversores en un negocio que invierten su capital humano y esperan conseguir un beneficio por su inversión.

La tesis de los trabajadores como inversores hace que los directivos de una empresa adopten esta metáfora y no se preocupen por reducir, contener y desplegar sus efectivos. Invertirán su propio capital humano determinando el modo de conseguir unos trabajadores inversores indispensables; personas que obtengan tal valor de la organización y entreguen tanto a cambio que la compañía no podrá sobrevivir y menos aún prosperar sin ellos. El concepto de los trabajadores como inversores en vez de costo o de activo, pone de manifiesto el hecho de que el vínculo entre el empleado y la empresa no depende del costo, del paternalismo o de una lealtad ciega. Por el contrario, el lazo que une a las personas y las empresas se manifiesta en la capacidad y voluntad de integrar los beneficios de ambas partes. La relación supone un provecho mutuo. (en

Davenport, Thomas O. Capital humano. Barcelona: Gestión 2000, traducción Solano Guillermo, 2000, 264 p.)

**D. Don Grimme:** Considera que los empleados son el elemento vital del negocio, y mantenerlos satisfechos ayudarán a su negocio prospere. Aquí están los diez mejores consejos para atraer, motivar y retener a los empleados adecuados:

- a. Pagar a los empleados de manera justa.
- b. Tratar a cada uno de los empleados con respeto.
- c. Alabanza logros y trata:
  - ✓ Tanto grandes como pequeños
  - ✓ Verbalmente y por escrito,
  - ✓ Por lo menos 4 veces más de lo que "criticar"
  - ✓ Inmediatamente (tan pronto como se ha observado)
  - ✓ Públicamente y en privado.
  - ✓ Sinceramente
- d. Comunicar claramente los objetivos, responsabilidades y expectativas.
- e. Reconocer el desempeño adecuado y consistente.
- f. Involucrar a los empleados en los planes y decisiones, especialmente aquellas que les afectan.
- g. Crear oportunidades para que los empleados aprendan y crezcan. Vincular los objetivos de la organización con los objetivos de cada individuo en ella.
- h. Escuchar activamente a los empleados preocupaciones tanto laboral como personal.
- i. Compartir información sin demora, de forma abierta y clara. Decir la verdad con compasión.
- j. Celebre los éxitos y logros alcanzados, organizacionales y personales. Crear una cultura organizacional que está abierta, confiada y divertida.



## CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE LA PROPUESTA

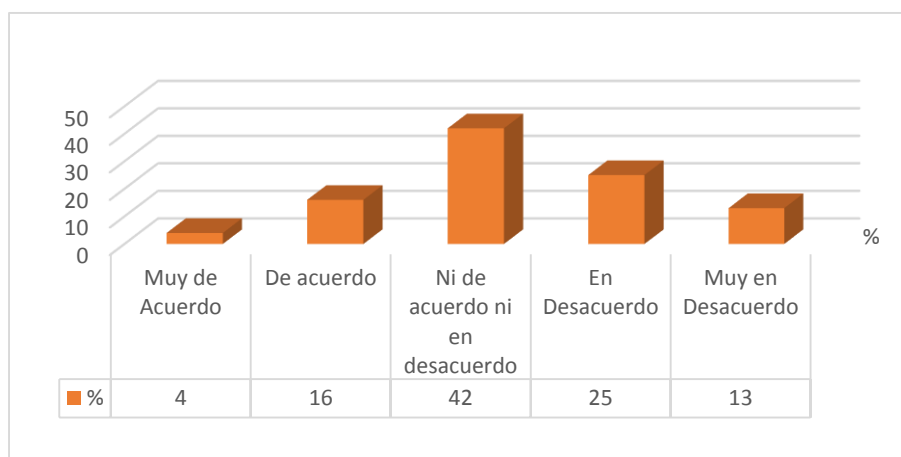
### 3.1. DIAGNÓSTICO

**Tabla N° 1:** Consolidado de la Dimensión Elementos Tangibles

	fi	%
<b>Muy de Acuerdo</b>	2	4
<b>De acuerdo</b>	9	16
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	22	42
<b>En Desacuerdo</b>	13	25
<b>Muy en Desacuerdo</b>	7	13
<b>Total</b>	52	100

Fuente: Cuestionario aplicado por los autores.

**Gráfico N° 1:** Consolidado de la Dimensión Elementos Tangibles



Fuente: Cuestionario aplicado por los autores

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la Dimensión Elementos Tangibles, 4% situaron sus respuestas en el nivel “muy de acuerdo”; 16% en el nivel de “de acuerdo”; 42% en el nivel de “ni de acuerdo ni en desacuerdo”; 25% en el nivel de “en desacuerdo” y 13% en el nivel de “muy en desacuerdo”.

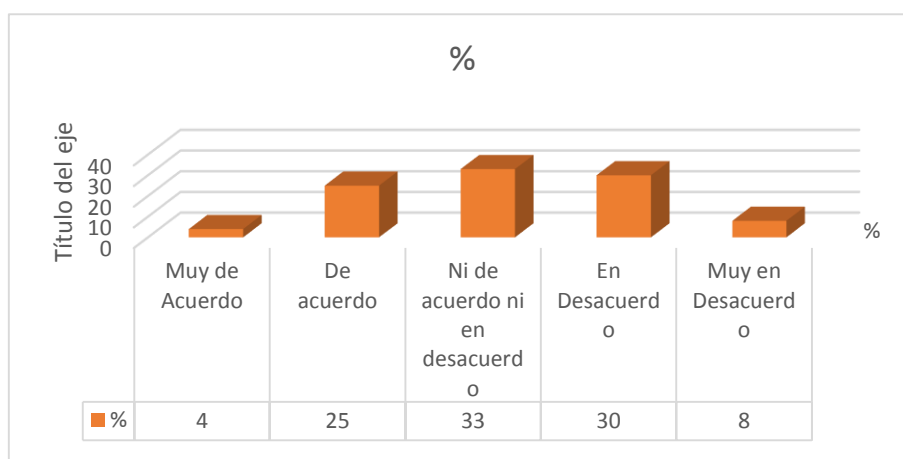


**Tabla N° 2:** Consolidado de la dimensión Fiabilidad o Prestación del Servicio

	fi	%
<b>Muy de Acuerdo</b>	2	4
<b>De acuerdo</b>	13	25
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	17	33
<b>En Desacuerdo</b>	16	30
<b>Muy en Desacuerdo</b>	4	8
<b>Total</b>	52	100

Fuente: Cuestionario aplicado por los autores.

**Gráfico N° 2:** Consolidado de la dimensión Fiabilidad o Prestación del Servicio



Fuente: Cuestionario aplicado por los autores

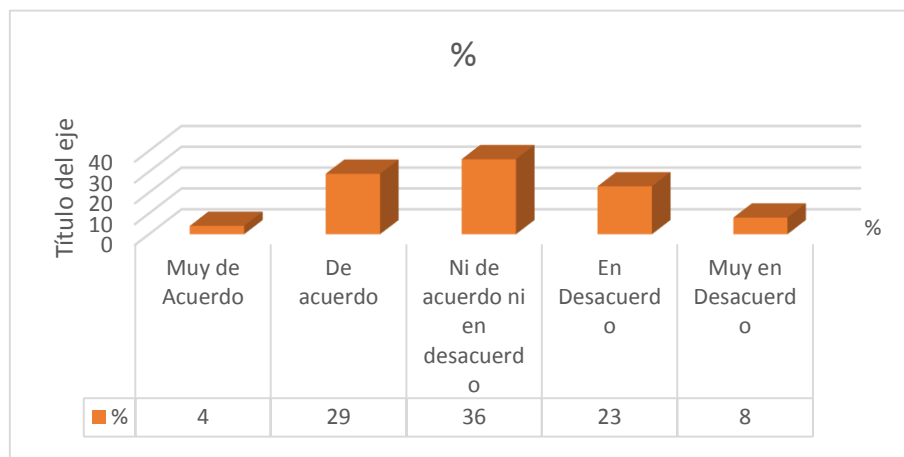
**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la Dimensión Fiabilidad o prestación del servicio, 4% situaron sus respuestas en el nivel “muy de acuerdo”; 25% en el nivel de “de acuerdo”; 33% en el nivel de “ni de acuerdo ni en desacuerdo”; 30% en el nivel de “en desacuerdo” y 8% en el nivel de “muy en desacuerdo”.

**Tabla N° 3:** Consolidado de la Dimensión Capacidad de Respuesta

	fi	%
<b>Muy de Acuerdo</b>	2	4
<b>De acuerdo</b>	15	29
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	19	36
<b>En Desacuerdo</b>	12	23
<b>Muy en Desacuerdo</b>	4	8
<b>Total</b>	52	100

Fuente: Cuestionario aplicado por los autores

**Gráfico N° 3:** Consolidado de la Dimensión Capacidad de Respuesta



Fuente: Cuestionario aplicado por los autores

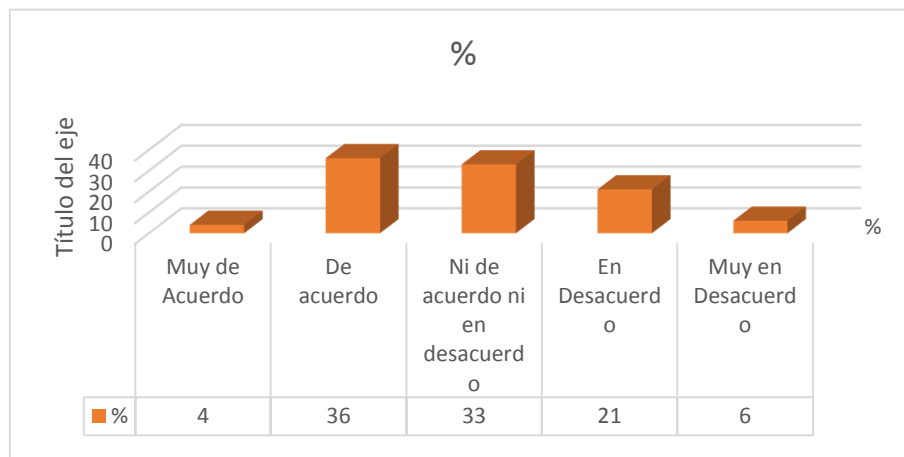
**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la Dimensión Capacidad, el 4% situaron sus respuestas en el nivel “muy de acuerdo”; 29% en el nivel de “de acuerdo”; 36% en el nivel de “ni de acuerdo ni en desacuerdo”; 23% en el nivel de “en desacuerdo” y 8% en el nivel de “muy en desacuerdo”.

**Tabla N° 4:** Consolidado de la Dimensión Seguridad

	<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>Muy de Acuerdo</b>	2	4
<b>De acuerdo</b>	19	36
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	17	33
<b>En Desacuerdo</b>	11	21
<b>Muy en Desacuerdo</b>	3	6
<b>Total</b>	52	100

Fuente: Cuestionario aplicado por los autores

**Gráfico N° 4:** Consolidado de la Dimensión Seguridad



Fuente: Cuestionario aplicado por los autores

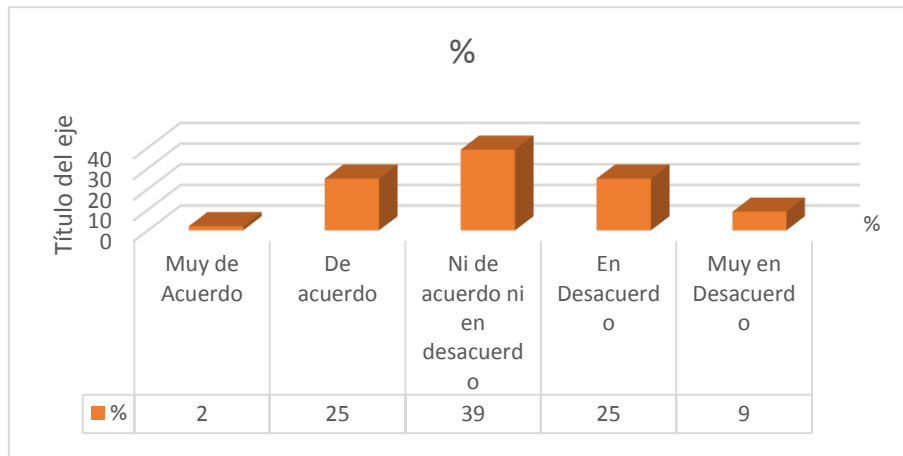
**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la Dimensión Seguridad, el 4% situaron sus respuestas en el nivel “muy de acuerdo”; 36% en el nivel de “de acuerdo”; 33% en el nivel de “ni de acuerdo ni en desacuerdo”; 21% en el nivel de “en desacuerdo” y 6% en el nivel de “muy en desacuerdo”.

**Tabla N° 5:** Consolidado de la Dimensión Empatía

	fi	%
<b>Muy de Acuerdo</b>	1	2
<b>De acuerdo</b>	13	25
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	21	39
<b>En Desacuerdo</b>	13	25
<b>Muy en Desacuerdo</b>	5	9
<b>Total</b>	52	100

Fuente: Cuestionario aplicado por los autores

**Gráfico N° 5:** Consolidado de la Dimensión Empatía



Fuente: Cuestionario aplicado por los autores

**Interpretación:** Según los resultados obtenidos en la Dimensión Empatía, el 2% situaron sus respuestas en el nivel “muy de acuerdo”; 25% situaron sus respuestas en el nivel de “de acuerdo”; 39% situaron sus respuestas en el nivel de “ni de acuerdo ni en desacuerdo”; 25% situaron sus respuestas en el nivel de “en desacuerdo” y 9% situaron sus respuestas en el nivel de “muy en desacuerdo”.

### 3.2. DISCUSION

	Elementos Tangibles	Fiabilidad	Respuesta	Seguridad	Empatía
Nivel de Expectativa	5	5	5	5	5
Nivel de Percepción	2.79	2.87	2.98	3.12	2.90
Brecha	2.21	2.13	2.02	1.88	2.10
Brecha%	44	43	40	38	42

Fuente: Cuestionario aplicado por los autores

#### **Análisis del consolidado de la Dimensión Elementos Tangibles**

Al arrojar los siguientes promedios: 4% encuestados situaron sus respuestas en el nivel “muy de acuerdo”; 16% de encuestados situaron sus respuestas en el nivel de “de acuerdo”; 42% encuestados situaron sus respuestas en el nivel de “ni de acuerdo ni en desacuerdo”; 25% encuestados situaron sus respuestas en el nivel de “en desacuerdo” y 13% de encuestados situaron sus respuestas en el nivel de “muy en desacuerdo”; puedo decir que para el usuario la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación tiene una brecha de percepción con respecto a las expectativas de 2.21.puntos esto nos indica que los usuarios perciben algunas deficiencias en lo que se refiere a este tema.

#### **Análisis del consolidado de la Dimensión Fiabilidad**

Al arrojar los siguientes promedios: 0% encuestados situaron sus respuestas en el nivel “muy de acuerdo”; 0% de encuestados situaron sus respuestas en el nivel de “de acuerdo”; 21% encuestados situaron sus respuestas en el nivel de “ni de acuerdo ni en desacuerdo”; 63% encuestados situaron sus respuestas en el nivel de “en desacuerdo” y 16% de encuestados situaron sus respuestas en el nivel de “muy en desacuerdo” puedo decir que para el usuario la habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable tiene una brecha de percepción con respecto a las expectativas de 2.13 puntos esto nos indica que los usuarios perciben deficiencias en lo que se refiere a este tema.

#### **Análisis del consolidado de la Dimensión Capacidad de Respuesta**

Al arrojar los siguientes promedios: 0% encuestados situaron sus respuestas en el nivel “muy de acuerdo”; 5% de encuestados situaron sus respuestas en el nivel de “de acuerdo”; 21% encuestados situaron sus respuestas en el nivel de “ni de acuerdo ni en desacuerdo”; 58% encuestados situaron sus respuestas en el nivel de “en desacuerdo” y 16% de encuestados situaron sus respuestas en el nivel de “muy en desacuerdo”; puedo decir que para el usuario la Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido tiene una brecha de percepción con respecto a las expectativas de 2.02 puntos esto nos indica que los usuarios perciben deficiencias en lo que se refiere a este tema.

### **Análisis del consolidado de la Dimensión Seguridad**

arrojaron los siguientes promedios: 9% encuestados situaron sus respuestas en el nivel “muy de acuerdo”; 41% de encuestados situaron sus respuestas en el nivel de “de acuerdo”; 27% encuestados situaron sus respuestas en el nivel de “ni de acuerdo ni en desacuerdo”; 21% encuestados situaron sus respuestas en el nivel de “en desacuerdo” y 2% de encuestados situaron sus respuestas en el nivel de “muy en desacuerdo”; puedo decir que para el usuario los Conocimientos y atención mostrados por los colaboradores y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza tiene una brecha de percepción con respecto a las expectativas de 1.88 puntos esto nos indica que los usuarios perciben deficiencias en lo que se refiere a este tema.

### **Análisis del consolidado de la Dimensión Empatía**

arrojaron los siguientes promedios: 9% encuestados situaron sus respuestas en el nivel “muy de acuerdo”; 40% de encuestados situaron sus respuestas en el nivel de “de acuerdo”; 27% encuestados situaron sus respuestas en el nivel de “ni de acuerdo ni en desacuerdo”; 22% encuestados situaron sus respuestas en el nivel de “en desacuerdo” y 2% de encuestados situaron sus respuestas en el nivel de “muy en desacuerdo”; puedo decir que para el usuario la atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes tiene una brecha de percepción con respecto a las expectativas de 2.10

puntos esto nos indica que los usuarios perciben deficiencias en lo que se refiere a este tema.

### **3.3. DISEÑO DEL MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA ELEVAR LA CALIDAD DEL SERVICIO**

#### **3.2.1. FUNDAMENTOS.**

Para trabajar este modelo desarrollamos los fundamentos:

**Fundamento pedagógico**, nos apoyamos pedagógicamente en el campo de la educación experiencial, como un elemento importante de una educación integral donde las personas, a partir del desarrollo de las capacidades, pueda elevar y asegurar un aprendizaje, lo que nos permitiría mejorar la calidad, a partir del desarrollo del talento, a partir de este proceso el desarrollo del talento humano que redundará en beneficio de la sociedad.

**Fundamento filosófico humanista**, en la sociedad contemporánea se hace necesario perfeccionar la estructura organizativa y científico teórica del proceso docente educativo, con vistas a crear un sistema armónico que prepare para la sociedad los hombres que esta necesita, con el fin de cumplir sus tareas en todas las esferas de la vida, por lo que se hace necesario redimensionar el trabajo metodológico en la Universidad en función de esta nueva concepción de Universidad. Ese proceso exige una permanente búsqueda de información científico pedagógica mediante la auto preparación sistemática y de esta forma se aprehende el modo de actuación que tipifica al talento humano al desarrollar su labor de calidad en servicio.

#### **3.2.2. Teoría que concretizan el modelo**

**a.-Teoría socio-culturalista de Lev Vigotsky.** De los elementos teóricos de Vygotsky, pueden deducirse que el conocimiento se construye socialmente, es conveniente que los planes y programas de estudio estén diseñados de tal manera que incluyan en forma

sistemática la interacción social, no sólo entre alumnos y profesor, sino entre alumnos y comunidad. Si el conocimiento es construido a partir de la experiencia, es conveniente introducir en los procesos educativos el mayor número de estas e incluir actividades de laboratorio, experimentación y solución de problemas. Si el aprendizaje o construcción del conocimiento se da en la interacción social, la enseñanza, en la medida de lo posible, debe situarse en un ambiente real, en situaciones significativas. El diálogo entendido como intercambio activo entre locutores es básico en el aprendizaje; desde esta perspectiva, el estudio colaborativo en grupos y equipos de trabajo debe fomentarse; es importante proporcionar a los alumnos oportunidades de participación en discusiones de alto nivel sobre el contenido de la asignatura. El aprendizaje es un proceso activo en el que se experimenta, se cometen errores, se buscan soluciones; la información es importante, pero es más la forma en que se presenta y la función que juega la experiencia del alumno y del estudiante. En el aprendizaje o la construcción de los conocimientos, la búsqueda, la indagación, la exploración, la investigación y la solución de problemas pueden jugar un papel importante. Las aplicaciones de las ideas de Vygotsky pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- a) Andamiaje educativo
- b) La enseñanza recíproca
- c) Conducción social del aprendizaje
- d) Colaboración entre compañeros

Según Romo (2010), *el Modelo de aprendizaje Sociocultural*, a través del cual sostiene, a diferencia de Piaget, que ambos procesos, desarrollo y aprendizaje, interactúan entre sí considerando el aprendizaje como un factor del desarrollo. Además, la adquisición de aprendizajes se explica cómo formas de socialización. Y concibe al hombre como una construcción social más que biológica, en donde las



funciones superiores son fruto del desarrollo cultural e implican el uso de mediadores,

subraya que el motor del aprendizaje es siempre la actividad del sujeto, condicionada por dos tipos de mediadores: "herramientas" y "símbolos", ya sea autónomamente en la "zona de desarrollo real", o ayudado por la mediación en la "zona de desarrollo potencial". Las "herramientas" (herramientas técnicas) son las expectativas y conocimientos previos del alumno que transforman los estímulos informativos que le llegan del contexto. Los "símbolos" (herramientas psicológicas) son el conjunto de signos que utiliza el mismo sujeto para hacer propios dichos estímulos. Modifican no los estímulos en sí mismo, sino las estructuras de conocimiento cuando aquellos estímulos se interiorizan y se convierten en propios. Las "herramientas" están externamente orientadas y su función es orientar la actividad del sujeto hacia los objetos, busca dominar la naturaleza; los "símbolos" están internamente orientados y son un medio de la actividad interna que apunta al dominio de uno mismo. Ambos dominios están estrechamente unidos y se influyen mutuamente, las construcciones son artificiales, por lo que su naturaleza es social; de modo que el dominio progresivo en la capacidad de planificación y autorregulación de la actividad humana reside en la incorporación a la cultura, en el sentido del aprendizaje de uso de los sistemas de signos o símbolos que los hombres han elaborado a lo largo de la historia, especialmente el lenguaje, que según Vygotsky "surge en un principio, como un medio de comunicación entre el niño y las personas de su entorno, al convertirse en lenguaje interno, contribuye a organizar el pensamiento del niño, se convierte en una función mental interna".

**b.- Teoría del Desarrollo o del Cambio Planificado.** Esta Teoría considera que en la elaboración de planes, programas, proyectos y acciones se debe integrar con racionalidad e innovación científica y tecnológica. La adopción de la planificación estratégica requiere normalmente un cambio significativo en la filosofía y en la práctica

gerencial .Jorge Ahumada, dice que la planificación es una metodología para escoger alternativas, la cual se caracteriza por permitir y verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos y seleccionar, los instrumentos más eficientes. Friedman define la planeación como el proceso por medio del cual el conocimiento científico y técnico se une a la acción organizada. La planeación constituye un subproceso crítico del proceso de orientación social. Deben distinguirse dos formas de planeación: la de *asignación o racionalización* y la de *innovación*. Este autor plantea la planeación como un trabajo en el que el pensamiento científico y la investigación entrar a desempeñar un papel trascendente, complementando el proceso con la incorporación de la racionalización de los recursos del mismo

**c.- Teoría de la Motivación Humana.** Abraham Maslow propuso la nueva teoría de la motivación humana en su obra *Motivación y personalidad* publicada en 1954. Su premisa fundamental era la búsqueda de un ambiente propicio para el óptimo desempeño de los recursos humanos en las organizaciones que conllevaba a la satisfacción de las necesidades que debían ser cubiertas por la organización para el bienestar humano. De esta manera, la Teoría de la Motivación se centra en el hombre, en sus motivaciones y sus necesidades. Lo más valioso de su aporte fue su Pirámide Jerárquica de las Motivaciones.

**d.- Teoría del Desarrollo Organizacional.** Leland Bradford, da a conocer los resultados alcanzados en el entrenamiento de la sensibilidad y las aplicaciones dentro de las organizaciones. Le siguen en el año 1965 la obra de Edgard H. Schein *Psicología de la Organización* y Warren G. Bennis en 1966 los autores, se centran básicamente en cuatro variables:

- a) El entorno, donde se considera la turbulencia ambiental, la explosión de las comunicaciones, las tecnologías y los conocimientos.
- b) La organización, se relaciona con la reacción de los cambios ambientales, su necesidad de flexibilidad y cambio
- c) El grupo social, donde se desarrolla el liderazgo y los conflictos y las relaciones interpersonales
- d) El individuo, como ente poseedor de motivaciones, actitudes, convicciones, necesidades e ideales.

El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio como proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales aplicado a una organización bajo la implantación de una serie de elementos de tal forma que en la organización pueda diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones. Los principales supuestos que contiene esta teoría, son: La constante y rápida mutación del ambiente .La interacción entre la organización y el ambiente. La interacción entre el individuo y la organización. Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales .La necesidad de participación y compromiso. El incremento de la eficacia y del bienestar de la organización. La variedad de modelos y estrategias de desarrollo organizacional. Mejor calidad de vida .Las organizaciones son sistemas abiertos.

**e.- Gestión del talento humano**, de Idalberto Chiavenato, manifiesta que en la administración de recursos humanos los gerentes deben apostar por la administración del talento humano, por las habilidades, conocimientos y capacidades del miembro de la empresa para lograr que los objetivos organizacionales vayan de la mano con los objetivos individuales y alcanzar la competitividad en este mundo empresarial cambiante.

1. Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? . los procesos

utilizados para incluir nuevas personas en la empresa pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).

2. Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).
3. Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).
4. Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).
5. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

6. Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

**f.- Teoría General de Sistemas** Esta Teoría , desarrollada por Lukman a partir de los principios desarrollados por Ludwig von Bertalanffy , quién considera el reconocimiento de que existe subsistemas y componentes interrelacionados dentro de un sistema mayor; los sistemas son sinérgicos, porque el todo no es sólo la suma de sus partes sino algo cualitativamente mayor, los sistemas para intercambiar información e insumos con su medio tienen que ser abiertos y en ellos existe la equifinalidad, toda vez que los resultados finales pueden ser logrados en condiciones iniciales diferentes y de distintas maneras: son jerárquicos, transformadores y sus funciones dependen de la estructura. Esta Teoría de Sistemas, se considera un paradigma para el estudio de las organizaciones y su gestión, una base para pensar en la organización como un sistema abierto en plena interacción con su medio. Brinda una óptica diferente para entender las interrelaciones entre los principales componentes organizacionales: Objetivos, tecnología, estructura y relaciones psicosociales.

### **3.2.3. ETAPAS DEL PROCESO**

**A.- Planeamiento**, es la etapa que proporciona las bases sobre las cuales se desarrollará el modelo de gestión del talento humano, se produce la transferencia de los ideales, objetivos y expectativas de la comunidad educativa, para que éste los convierta en resultados concretos. Para realizar la planificación necesariamente tiene que llevarse a cabo los siguientes pasos:

**A.1. Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la institución.**

Toda institución necesita formular una misión que defina sus propósitos y responda a la pregunta ¿Cuál es la razón por la que estamos en esta institución y a donde se quiere llegar? Definir la misión obliga al directivo a determinar con cuidado el alcance del servicio que se pretende dar. Por tanto debe estar expresada en relación al servicio que ofrece, responder a los problemas de las matrices de factores externos e internos, debe ser motivadora, proyecta la institución, es altamente diferenciada y propia, por lo tanto es el objetivo central de la institución. También es importante para los directivos describir los objetivos y estrategias que aplican en la actualidad. Los objetivos son los cimientos de la planificación, estos proveen las metas de rendimiento medible que los trabajadores se esfuerzan por alcanzar. El conocimiento de los objetivos actuales de la institución brinda al directivo la base para decidir si esos objetivos necesitan algún cambio. Por las mismas razones, es importante que los directivos definan las estrategias actuales de la organización.

#### **A.2.- Análisis del ambiente externo:**

Describimos el ambiente externo como una restricción primordial para los actos del directivo. El análisis de ese ambiente es un paso crítico en el proceso de la estrategia, porque el ambiente define, en gran medida, las opciones disponibles para la gestión. Una estrategia exitosa será la que se adapte bien al ambiente.

#### **A.3.- Identificación de oportunidades y amenazas:**

Después de haber analizado el ambiente externo, el directivo necesita evaluar lo que ha descubierto, en términos de las oportunidades que la institución puede aprovechar y las amenazas que enfrentará.

#### **A.4.- Análisis de los recursos humanos:**

Después de haber observado el exterior de la institución educativa, se examina ahora el interior, identificando las aptitudes y habilidades que poseen los trabajadores de la Universidad.

#### **A.5.-: Identificación de fortalezas y debilidades:**

Son los factores internos de la institución, como: relaciones interpersonales entre trabajadores, Cumplimiento de la jornada laboral, trabajo en equipo, etc.

#### **A.6.-: Formulación de planes estratégicos:**

En esta etapa se formulan las estrategias, lo recomendable aquellas que se apeguen al proceso de toma de decisiones, para poder seleccionar aquellas que resulten compatibles para capitalizar de modo óptimo las fortalezas y oportunidades que brinda el ambiente.

#### **A.7.- Implantación de planes estratégicos:**

Un plan estratégico será tan bueno como sea su implantación, por lo que estos deben estar acoplados debidamente a la estrategia institucional.

### **B.- TÉCNICAS**

#### **B.1.- TECNICAS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO**

1. avisos en periódicos y revistas especializadas
2. agencias de reclutamiento
3. contactos con escuelas o universidades
4. candidatos por recomendación de empleados
5. consulta de archivos

#### **B.2.- SELECCIÓN DE PERSONAS**

Identificación de las características personales del candidato.

Se les toma una prueba, y para ello se nombra una comisión que se encargara de elaborar la prueba, la cual debe contener los siguientes ítems:

Inteligencia general

- Aptitud numérica
- Aptitud verbal

- Aptitud espacial
- Atención dispersa
- Visión de conjunto
- Facilidad de coordinación
- Espíritu de integración
- Resistencia al fracaso
- Iniciativa propia
- Relaciones humanas
- Habilidad interpersonal
- Colaboración y cooperación
- Cociente emocional
- Liderazgo
- Facilidad de comunicación

**B.3.- RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE CARGOS.** Se analiza los cargos a partir de los indicadores:

- Descripción y análisis del cargo
- Solicitud de personal, para estos cargos
- Investigación en el mercado, para determinar si los cargos le darán funcionalidad a nuestra institución
- Técnica de incidentes críticos, con la intención de saber si los candidatos pueden resolver conflictos y problemas cruciales.

**B.4.- ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE CANDIDATOS.** El equipo se reúne y discute la elección de las diversas técnicas y selección de candidatos, y para ello deben elaborar se los documentos con relación a:

- Entrevistas
- Pruebas de conocimientos
- Pruebas psicométricas
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación



**B.5.- CULTURA ORGANIZACIONAL.** Que debe tener la empresa es fundamental en su desarrollo de la institución, pero la cultura organizacional cambia cuando se produce: Una crisis dramática. Modificaciones en el liderazgo. Organización pequeña y joven. Cultura débil. Métodos de socialización organizacional.

- Proceso selectivo
- Contenido del cargo
- Supervisor como tutor
- Grupo de trabajo
- Programa de Integración

Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:  
Contenido del cargo .Métodos y procesos de trabajo

### **Modelos de Diseño de Cargos**

Planteamos los niveles de Responsabilidad, autoridad y desarrollamos los conceptos implementadores del diseño de cargos, formación de unidades naturales de trabajo y las relaciones directas con el cliente o usuario

### **Métodos de recolección de datos sobre cargos**

- Método de la entrevista, los investigadores elaborarán una serie de preguntas con relación a las capacidades que se desea del entrevistado
- Método del cuestionario, los investigadores elaborará una serie de preguntas con relación a las capacidades que se desea que responda el entrevistado

- Método de observación, la comisión elaborará una serie de fichas con el objeto de observar la forma de actuar del entrevistado

Aspectos importantes para administrar los servicios con excelencia:

Concepto estratégico .Alta gerencia comprometida con la calidad  
 .Establecimiento de estándares elevados. Sistemas para monitorear el desempeño de los servicios .Sistemas para atender las quejas de los consumidores .Satisfacción de los empleados y de los clientes  
 .Alternativas para evaluar el desempeño de los empleados.

#### • **Autoevaluación de desempeño**

El enfoque de los directivos de las empresas del siglo XXI está centrado en poseer una mirada prospectiva, una visión trascendental y obviamente en saber escoger a la mejor gente. Este talento puede ser obtenido a través de diferentes formas, que bien pueden ser seleccionadas por el gestor del talento explorando competencias y diferenciaciones en las personas; un gestor interesado en captar y retener al mejor talento y desarrollarlo realiza actividades radicalmente distintas a las del director de recursos humanos tradicional, cuyo enfoque tiene como base prácticas meramente funcionales basadas en normas, procedimientos o sistemas de gestión. Dado lo anterior es importante tener en cuenta que para ser un gestor talentoso hay que: estudiar las necesidades de su empresa en términos de los roles, competencias y requerimientos de talento, para captar el mejor y que éste a su vez le brinde a la empresa capacidades y compromiso. El gestor también deberá concentrarse en ser proactivo y entender por qué esa persona decide trabajar y permanecer en la empresa y qué valor le aportará. Deberá identificar y seleccionar profesionales comprometidos, capaces, innovadores, motivados, competentes (adaptado del texto Los mandatos del gestor del talento, Luz Janeth Lozano Correa .Revista EAN 163) .Es necesario desarrollar liderazgo a través de programas de "coaching", impulsando un cambio cultural, o revisando la política retributiva, con un objetivo claro: reforzar el

Compromiso de los profesionales. Involucrador organizativo. Es un integrador.

Involucra a las personas en la empresa y cuenta con el apoyo de la dirección para unir la planeación estratégica al área y transversalmente a toda la empresa. Encuentra la comprensión y colaboración de los trabajadores y contribuye al desarrollo de todos y de la empresa.

## **CONCLUSIONES**

1. En relación a la Dimensión de Elementos Tangibles los resultados determinaron que existen deficiencias en cuanto a las instalaciones físicas, equipos de personal y materiales de comunicación con una brecha de percepción de expectativa de 2.21 puntos.
2. En cuanto a la Dimensión de Fiabilidad se afirma que para el usuario existen deficiencias en la habilidad para realizar de modo cuidadoso y fiable con una brecha de percepción con respecto a esta dimensión de 2.13 puntos.
3. Del análisis en relación a la Dimensión Capacidad de Respuesta los usuarios perciben deficiencias en cuanto a la disposición y voluntad de brindar un servicio rápido cuya brecha de percepción es de 2.02 puntos.
4. En cuanto a la Dimensión de Seguridad el usuario considera que existe deficiencia en cuanto a los conocimientos y atención mostrados por los colaboradores y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza con una brecha de percepción del 1.88 puntos.
5. De acuerdo a la Dimensión Empatía para el usuario la atención personalizada que dispensa la organización a los usuarios tiene una brecha de percepción de 2.10 puntos, esto indica que existen deficiencias.

## **RECOMENDACIONES**

- Implementar y mejorar los recursos tangibles: recursos técnicos modernos y actualizados en lo que respecta a maquinaria y equipos.
- Capacitar al personal en el desarrollo de sus competencias profesionales y convocar a personal altamente calificado para brindar una atención de calidad.
- Aplicar políticas de motivación, en un reconocimiento permanente de la labor que desarrollan los trabajadores de esta manera se logrará un servicio adecuado y eficaz.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS.

- Acosta Guzmán, José (2015): La selección del talento humano y el aprendizaje empresarial, Revista Contribuciones a la Economía (junio 2015). <http://eumed.net/ce/2015/1/talento-humano.html>
- Ascencio Jordán Ericka y Johanna Andrea Navarro Espinosa (2015): Importancia de la capacitación y el desarrollo del talento humano en el Ecuador, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/capacitacion.html>
- Chiavena to, Idalberto (2009). Gestión del Talento Humano (3ra. ed.). México: McGraw-Hill.
- Castro Espinoza, Patricia y Joffre Santamaría Yagual (2015): El talento humano para las mejoras de competitividad y el cambio de la matriz productiva. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/talento-humano.html>
- Díaz de Iparraguirre, A.M.: (2009). La Gestión compartida Universidad-Empresa en la formación del Capital Humano. Su relación con la competitividad y el desarrollo sostenible. [www.eumed.net/tesis/2009/amdi/](http://www.eumed.net/tesis/2009/amdi/)
- Enriquez Salazar, Eugenia (2014). Plan de Intervención para el Desarrollo del Talento Humano y Mejoramiento de la Calidad de Prestación de los Servicios de Salud en el Area de Cuidados Intensivos del Hospital de Especialidades “Baca Ortiz en Quito – Ecuador”. Universidad de los Andes, Ecuador.
- Espín Oleas Maria Elena, Jorge Armado Zula Cujano, Eduardo Rubén Espín Moya y Luis Eduardo Carrión Erazo (2015): Gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos, Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, n. 29 (julio-septiembre 2015). <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/03/talento-humano.html>
- Estatuto de la UNPRG. aprobado por Resolución Rectoral N° 650-92-R, de fecha 17 de junio de 1992, modificado mediante Resolución N°1835-2014-R.
- Fontalvo Herrera y Vergara Schmalbach. (2010). La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008, [www.eumed.net/libros/2010e/823/](http://www.eumed.net/libros/2010e/823/)
- Gómez Castañeda, O.R.: Aportes a la Gestión de la Organización Humana en Contribuciones a la Economía, septiembre 2007. <http://www.eumed.net/ce/2007c/orgc-0709.htm>

- Llanos Encalada, M.: La cultura: estrategia en la calidad del servicio al cliente, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 192, 2013. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2013/cultura-organizacional.html>
- Marcillo Merino, Norma (2014). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el Rendimiento del Talento Humano en los gobiernos descentralizados del sur de Manabí. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Martínez Vivar, R.: La gestión integral del talento humano por competencias. necesidad y proyección de un enfoque y modelo de gestión para las universidades cubanas en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 121, 2009. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/rmv.htm>
- Massiah Matute, J.: (2013) Modelo de sistema de gestión de la calidad para instituciones de educación universitaria", en Contribuciones a la Economía. [www.eumed.net/ce/2013/sistema-gestion-calidad-universidades.html](http://www.eumed.net/ce/2013/sistema-gestion-calidad-universidades.html)
- Mayo Alegre y Cordero Zaragoza. (2011). *El Capital Humano, Diseño de un Sistema de Gestión* en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 146, 2011. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>
- Mejías Agustín. (2005). Validación de un instrumento para medir la calidad de servicio en programas de estudios universitarios. Revista Ingeniería Industrial. Vol. 26.Orizaga
- Montoya Mejillones, Erika (2013). Gestión del Talento Humano y la Calidad del Servicio del Centro de Salud de Santa Elena en Ecuador. Universidad Estatal de Santa Elena, Ecuador.
- Ortega Montenegro, Nuby (2013). Gestión Administrativa del Talento Humano y su incidencia en las Empresas Públicas Administradoras de agua potable en la provincia del Carchi. Universidad Politécnica Estatal del Carchi del Ecuador
- Rodriguez, Clara (2011). Gestión del Talento Humano en la Universidad Pública. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rivas Torres y Velázquez Zaldívar. (2009). La gestión integrada, estratégica, por competencias y procesos. Contribuciones a la Economía. en <http://www.eumed.net/ce/2009a/>

Ugarte Almeida Tamara Johanna, Yarlequé Mora Yvette y Fiallo Moncayo Daniel (2015): La administración del talento humano, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (octubre 2015). <http://www.eumed.net/rev/caribe/2015/10/talento-humano.html>

Vázquez Frometa, Zayas Ramos y Pérez Martínez. (2008): La Gestión de la calidad en los servicios, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. [www.eumed.net/rev/cccss](http://www.eumed.net/rev/cccss)



## ANEXOS

### CUESTIONARIO

El presente cuestionario es parte de la Investigación titulada: “PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA ELEVAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA OFICINA GENERAL DE BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA UNPRG”. Le agradecemos de antemano las respuestas que nos brindaran las cuales servirán también para poder alcanzar propuestas sobre el tema a vuestros directivos.

Escala de Respuesta:

1	Muy en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo Ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Muy de acuerdo

PREGUNTA	1	2	3	4	5
1. Cree que la OGBU cuenta con equipos modernos					
2. Las instalaciones físicas de la OGBU lucen atractivas					
3. Los empleados tiene buena apariencia.					
4. Los materiales asociados con el servicio (panfletos, tarjetas, etc.) son atractivos.					
5. Cuando la OGBU promete hacer algo por usted en cierto tiempo, lo cumple					
6. Cuando usted tiene un problema, el personal de la OGBU muestra un sincero interés en resolverlo.					
7.- El servicio que le brindaron fue correcto					
8.- Le proveyeron del servicio en el tiempo que prometieron.					
9.- La OGBU llevó su expediente o pedido de servicio sin errores.					
10.- Los empleados le informaron exactamente cuánto tiempo duraría su trámite.					
11.- Los empleados lo atendieron rápidamente.					
12.- Los empleados siempre mostraron disposición para ayudarlo					

13.- Los empleados siempre estuvieron ocupados como para no atenderlo.					
14.- Los empleados le inspiran confianza.					
15.- Se siente seguro de los servicios que le pide a la OGBU.					
16.- Los empleados fueron amables con usted.					
17.- Los empleados contestaron todas las preguntas que les formulo.					
18.- Los empleados lo atendieron en forma individual.					
19.- Cree que la OGBU tiene horarios de atención adecuados. Le inspiran confianza.					
20.- Cree que la OGBU tiene el personal capacitado para su atención.					
21.- Cree que la OGBU cuida de usted.					
22.- La atención que le brindaron resolvió su problema.					