



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“RELACION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS CON LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA AGENCIA BANCARIA MIBANCO, CAJAMARCA, 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Bach. Elizabeth Jackeline Rojas Soto
Bach. Juan Carlos Sánchez Cabanillas

Asesor:

Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández

Cajamarca – Perú
2017

APROBACION DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachiller **Elizabeth Jackeline Rojas Soto y Juan Carlos Sánchez Cabanillas** denominada:

“RELACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA AGENCIA BANCARIA MI BANCO, CAJAMARCA, 2017”

Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández
ASESOR

Dr. Isaías Armando Montenegro Cabrera
JURADO
PRESIDENTE

Ing. María Elena Vera Correa
JURADO

Lic. Verónica Liscet Quiroz Miranda
JURADO

DEDICATORIA

A Dios,

Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi madre.

Por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me apoyaste; a pesar que ya no estás presencialmente con nosotros sé que sigues cuidando de mí, todo esto te lo debo a ti.

A mi padre.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que me ha inculcado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor incondicional.

Elizabeth Jackeline Rojas Soto.

A Dios, por que ha estado en todo momento conmigo, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres quienes a lo largo de mi vida han apoyado siempre en mi bienestar personal y profesional.

Juan Carlos Sánchez Cabanillas.

AGRADECIMIENTO

Al Dr. Macetas,

Nuestro asesor de tesis, por su apoyo constante por ser nuestro guía en ésta etapa educativa.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	viii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	15
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	53
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	57
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....	64
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES	66
REFERENCIAS.....	66
ANEXOS	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n° 1 Operacionalización de variables	62
Tabla n° 2 Operacionalización de variables.....	67

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo conocer la relación de la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en la agencia bancaria Mi banco, Cajamarca.

El presente estudio cuenta con una población de 20 colaboradores a los que se les aplicó la encuesta de 67 preguntas referentes a la administración de recursos humanos y la calidad de servicio, con la finalidad de recabar información y determinar si existe relación.

La investigación es de tipo descriptivo correlacional, es una investigación en la que las variables no se modifican, lo cual consiste en describir relaciones entre dos o más variables en un determinado momento.

Las dimensiones que utilizamos para la investigación, es la contratación de personal idóneo para el puesto con capacidad de cada colaborador, adaptación a trabajo en equipo y cumplimiento de metas.

Finalmente, la administración de recursos humanos y la calidad de servicio en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, luego de someterse a la prueba de estadística Pearson ($r = 0.956$); donde es una correlación muy alta y positiva; también la significación Aproximada (Sig. Aprox. =0.000) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$); podemos afirmar que existe relación entre la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017. Por lo que nuestra hipótesis se acepta como válida.

Palabras claves: Administración de Recursos Humanos, Calidad de Servicio.

ABSTRACT

The objective of this research is to know the relationship between the administration of human resources and the quality of service in the banking agency Mi banco, Cajamarca.

The present study has a population of 20 collaborators to whom the survey of 67 questions regarding the administration of human resources and the quality of service was applied, in order to gather information and determine if there is a relationship.

The research is descriptive correlational type, is a research in which the variables are not modified, which is to describe relationships between two or more variables at a given time.

The dimensions that we use for the investigation, is the hiring of suitable personnel for the position with capacity of each collaborator, adaptation to work in team and fulfillment of goals.

Finally, the administration of human resources and the quality of service in the banking agency Mibanco, Cajamarca, after undergoing the Pearson statistics test ($r = 0.956$); where is a very high and positive correlation; also the approximate significance (Sig. Aprox. = 0.000) is less than the level of significance ($\alpha = 0.05$); We can affirm that there is a relationship between the administration of human resources and the quality of service in the banking agency Mibanco, Cajamarca, 2017. Therefore, our hypothesis is accepted as valid.

Keywords: Human Resources Administration, Quality of Service.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad, la aceptación de clientes depende mucho de la calidad de servicio que se brinda hacia nuestro público objetivo.

El buen manejo del capital humano en las organizaciones nos es muy beneficioso en aspectos de crecimiento de los mismos; de modo que se tiene que identificar el tipo de colaboradores con los que se va a contar, los que incluye al personal altamente capacitados con buen desempeño de actividades y crecimiento profesional.

La presente investigación está basada en la realidad del banco, lo cual se identifica en la baja calificación de la calidad de servicio, generando un cliente insatisfecho, debido a muchos factores siendo los más importantes: Los requisitos son solicitados por partes, la demora en la evaluación del crédito, demora en las autorizaciones por parte de los jefes, la claridad de las condiciones del crédito.

La calidad de servicio pretende mejorar de modo que se tendría una mejor relación con nuestro cliente, brindando mayor confianza y fidelización ya que nuestro crecimiento en el mercado está determinado por ellos, nuestra razón de ser.

En la actualidad, la Administración de Recursos Humanos y la Calidad de Servicio, se ha convertido en un conjunto de procesos y actividades sumamente importantes para el éxito organizacional, teniendo que considerar, acciones que permitan optimizar la forma en que éstos se desenvuelvan. Siendo ello un factor crítico de éxito dentro de las organizaciones, no muchas de estas invierten realmente en un verdadero programa de crecimiento personal y profesional para sus equipos de trabajo. Ello se ha convertido en un problema recurrente en todo el mundo y lamentablemente, hasta la actualidad, un gran porcentaje de empresas todavía considera mucho más importante las inversiones, que las personas que ejecutan estas iniciativas. Cabe resaltar que para efectos de este análisis de realidad problemática, nos estamos complementando en el concepto de “Administración de Recursos Humanos” (RRHH), pues este último es un concepto más extendido a nivel global. Sin embargo, en todos los casos, nos estamos orientando a la Calidad de Servicio dentro de las organizaciones.

Para, Herranz (2016), periodista experta en tecnología, habla sobre la entrevista hecha a Luis Suárez, Director de Recursos Humanos FCC, una empresa transnacional de servicios ambientales en Europa y en donde este último indica que el trabajo con personas ha consistido siempre en tres premisas básicas: “atraer y retener a las personas idóneas”, “conseguir que cada persona realice lo que mejor sabe hacer” y “la motivación de cada persona con los objetivos del negocio”, lo cual y según mi punto de vista, es lo correcto, ya

que si el personal no se siente motivado o no se identifica con lo que la empresa busca, lamentablemente, existirán pocas posibilidades de que esta siga creciendo.

Por otro lado, Herranz menciona en el mismo artículo, que existen grandes desafíos globales y cita al estudio de PriceWaterhouseCoopers, (consultora global sobre gestión de equipos), sobre talento humanos a nivel mundial, en el cual se indica que según el 48% de directores de Recursos Humanos encuestados, la gestión del cambio, orientado a personas, es un objetivo fundamental dentro de las corporaciones, además, el 35% indicó que es el desarrollo de liderazgo lo más importantes. Finalmente, solo el 27% de las personas encuestadas, dijo que efectividad que tengan las personas en sus tareas desarrolladas puede hacer una evolución dentro de los objetivos trazados. Además se profundiza en el problema de que la motivación y de que la Gestión del Talento Humano debe ser una prioridad dentro de las organizaciones europeas y globales.

Complementando a todo lo mencionado, se dice también que, en el mundo y sobre todo en América Latina, el 60% de directores de Recursos Humanos, confesaron no disponer de un programa adecuado para la medición y perfeccionamiento del compromiso laboral. Asimismo, el 12% afirma haber establecido un programa para la definición y fortalecimiento de la cultura corporativa y tan sólo el 7% se atribuyó un nivel de excelencia al calificar su capacidad para medir, promover y mejorar el compromiso laboral y la retención de empleados en su respectiva organización (Diario Gestión, 2015). Realmente estas cifras son alarmantes, considerando que muy pocas empresas aplican realmente una Gestión del Talento Humano o Recursos Humanos.

En la realidad de Perú, la Universidad de Lima (2016), en uno de sus artículos, comenta que, y citando a César Palacios, socio principal de Amrop Perú, la administración del cambio y de Recursos Humanos implica un conjunto de actividades, orientadas a manejar la transición, que ayudan a que las organizaciones y las personas comprendan, acepten e implementen los cambios necesarios para alcanzar una mejora en el desempeño de la organización. En el mismo artículo, se habla de un conjunto de herramientas que deberían aplicar las organizaciones para mejorar la retención de su talento y que si bien, en Perú esto apenas está “despegando”, es que los nuevos gobiernos deberían tomar, nuevas medidas concretas como un interés mayor en la protección de despidos, más fiscalizaciones e inspecciones laborales, además de mejorar la Ley General del Trabajo y remuneraciones mínimas un poco mayores.

En Cajamarca, lamentablemente y por la coyuntura política y económica, muchas empresas no son formales, siendo un 70% de estas familiares (Coro et al, 2014), originando que la mayoría de empleados no se sientan cómodos con el trato y peor aún, no cuenten con un régimen adecuado o una gestión de talento que implique la mejora continua de sus habilidades profesionales y personales. En el sector privado, en el distrito de Cajamarca, se

encuentra la empresa de este caso de estudios, la Agencia Bancaria Mi Banco, en la cual, no se han podido consolidar procesos adecuados que permitan que el personal evolucione dentro de la organización. Es así que el porcentaje de renunciados ha incrementado en los últimos años hasta en un 40%, haciendo imposible la continuidad de las acciones administrativas y operativas la empresa.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo se relaciona la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en la agencia bancaria Mi banco, Cajamarca, 2017?

1.3. Justificación

- **Justificación teórica.**

Para la presente investigación se utilizó la teoría X y la teoría Y de McGregor. La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

De acuerdo a lo observado concluimos que no existe un plan de recursos humanos que asegure la calidad de servicio, el presente trabajo de investigación aportará al conocimiento, ya que analizaremos la relación de la Administración de Recursos Humanos con la calidad de servicio.

Por tal motivo para reforzar la Calidad de Servicio en el presente trabajo de investigación nos apoyaremos de la teoría Edwards Deming y sus catorce principios de la calidad. La calidad en el servicio, es lo que busca actualmente todo usuario o cliente, entonces, todo el crecimiento empresarial tiene que dirigirse a dotar de calidad a los productos o servicios que facilita; porque ello se ve amenazada la continuidad institucional. La calidad lo es todo.

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto al reconocimiento en el mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria.

Señala por ejemplo la necesidad de llenar un vacío en la información disponible o salvar incongruencias en la misma.

- **Justificación aplicativa o práctica.**

La implementación de la administración de recursos humanos asegura una mejora calidad de servicio, se brindará capacitaciones constantes para motivar su crecimiento. Con los resultados de este estudio ayudará a resolver diferentes problemas que se presenten en la institución como los mencionamos a continuación:

En la actualidad, la problemática en Mibanco respecto a la Calidad de Servicio, cabe mencionar que nuestro cliente se encuentra insatisfecho, debido a muchos factores: Los requisitos son solicitados por partes, la demora en la evaluación del crédito, demora en autorizaciones por parte de los jefes, la claridad de las condiciones del crédito. El presente trabajo de investigación servirá como base para diferentes instituciones que deseen mantener una buena administración de recursos humanos y por ende obtener buenos resultados referentes en la calidad de servicio, así como también para otras investigaciones que surjan de la misma naturaleza.

Se crearán instrumentos y procedimientos que van a ser validados para luego ser aplicados en otros estudios, esto constituye un aporte metodológico a la metodología de la investigación.

Fundamenta la necesidad y oportunidad de realizar el trabajo como medio de solución de problemas específicos.

- **Justificación académica.**

La presente investigación servirá de guía y de consulta para muchas instituciones que están en el mismo rubro de servicio, que tomen conciencia de cómo un conjunto de variables pueden afectar de manera directa o indirecta en la Calidad de servicio al cliente, así mismo el presente trabajo va servir como medio de consulta para posteriores estudios que se requiera realizar.

Ante las exigencias actuales del mercado laboral las empresas buscan siempre brindar una Calidad de Servicio acorde con las necesidades de los clientes partiendo de criterios muchas veces altamente subjetivos, de ahí que la evaluación de la Calidad de Servicio es importante porque contribuye a determinar de forma objetiva cómo han cumplido los colaboradores con los objetivos, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la entidad y de nuestros clientes. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y crecimiento en clientes fidelizados.

- **Justificación valorativa.**

Hoy en día la problemática principal en la entidad bancaria Mibanco radica principalmente en la Calidad de Servicio que se ofrece a los clientes, propiciando en ellos una insatisfacción importante por el servicio que se les brinda, dicha insatisfacción tiene relevancia en: los requisitos son solicitados por partes, demora en la evaluación del crédito, demora en las autorizaciones de las transacciones por parte de las jefes, poca claridad en las condiciones del crédito.

Por tal motivo con el desarrollo del presente trabajo se pretende erradicar los problemas que se tiene en la entidad bancaria Mibanco y al mismo tiempo el presente trabajo servirá como medio de consulta para poder implantar políticas de calidad de servicio en las diferentes organizaciones que lo requieran.

1.4. Limitaciones

- El acceso a la información es un problema que se debe tomar en consideración, ya que depende mucho de la disponibilidad del equipo que trabaje dentro de la institución. Además, se debe tener en cuenta, que es un proceso complicado el de obtener información, pues ésta es interna de la organización por lo que no es fácil obtener información ya que el área especializada se encuentran en la oficina principal (Lima)
- Por otro lado, es necesario considerar la escasez de tiempo con la que contamos los investigadores, pues desarrollamos labores que nos demanda prácticamente todo el día; sin embargo nos acoplamos en horarios disponibles ya sea por las noches o fines de semana para continuar con dicha investigación.
- Otro punto importante a considerar es el impedimento a prestar bibliografía, puesto que esta negativa se da por el motivo que los investigadores ya son exalumnos; existe la limitante de no contar con carnet de biblioteca por lo que nos agenciamos de realizar la investigación dentro del área de biblioteca.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General:

- Conocer la relación de la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en la agencia bancaria Mi banco, Cajamarca, 2017

1.5.2. Objetivos Específicos:

- Conocer la relación de la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en dimensión de fiabilidad en la agencia bancaria Mi banco, Cajamarca, 2017.
- Conocer la relación de la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en dimensión de capacidad de respuesta en la agencia bancaria Mi banco, Cajamarca, 2017.
- Conocer la relación de la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en dimensión de seguridad en la agencia bancaria Mi banco, Cajamarca, 2017.
- Conocer la relación de la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en dimensión de empatía en la agencia bancaria Mi banco, Cajamarca, 2017.
- Conocer la relación de la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en dimensión de elementos tangibles en la agencia bancaria Mi banco, Cajamarca, 2017

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

(Rafael & Zavaleta 2014) en su tesis "Influencia de la Calidad del Servicio al Cliente en el nivel de Ventas de Tiendas de Cadenas Claro – Tottus - Mall" concluye que la calidad de servicio brindada en la cadena de tiendas Claro Tottus influye de manera directa en el nivel de ventas lo cual implica que si existe una buena calidad de servicio, esto repercute en el incremento del nivel de ventas, los factores controlables como la oferta de equipos de claro, el trato amable y buena comunicación del promotor influyen de manera positiva en el nivel de ventas. La evaluación de las dimensiones de la calidad de servicio, en términos de infraestructura moderna, confiabilidad, empatía, respuesta tiene un impacto positivo en los clientes, debido a que confían en los productos ofertados y son escuchados ante cualquier duda que tengan sobre los productos por parte de los promotores de ventas.

(Lobato 2014) en su tesis "Propuesta de un plan de calidad de Servicio para mejorar el grado de satisfacción de los clientes de la empresa H y M almacenes generales", en la que se realizó un diagnostico a la empresa donde se logró determinar algunas deficiencias cuanto a la calidad del servicio brindado en sus siguientes servicios:

- Con respecto al trato del personal, casi el 50% de los clientes están disconformes con el trato que reciben por parte del personal y con la ayuda que reciben por parte del mismo. Así mismo, el mismo porcentaje de clientes manifiestan que el personal brinda una imagen de desconfianza y que no están capacitados para brindar información relevante sobre los productos que brindan.
- Con respecto a la imagen; casi el 40% manifiestan que la empresa cuenta con una buena infraestructura apropiada para el almacenamiento de los productos, fácil acceso a los clientes, con un buen prestigio e imagen del mercado, fácil acceso a los clientes y con repuestos e insumos para cada producto.

(Barrios, 2011), en una tesis "Motivación en Recursos Humanos, capacitación, atención al cliente y servicio", La relación entre cliente y el personal puede y debe representar un valor añadido en la satisfacción que obtenga el primero a cambio del pago de servicio consumido. La relación o servicio prestado de forma satisfactoria para el cliente trae como consecuencia mayores niveles de satisfacción, acarrea la incorporación de más clientes, mientras que la insatisfacción en la atención recibida está cargada de costes, de una parte directos, como

son los derivados de quejas y reclamaciones. Uno de los objetivos principales de las empresas debe ser la motivación del personal, esto se consigue haciendo participe a los colaboradores de los problemas y de los éxitos de la empresa. Un trabajador descontento difícilmente dejará de transmitir en mayor o menor medida esta situación al cliente.

(Ruiz J, 2013) en su tesis “Programa de Incentivos para mejorar el desempeño de los Servidores Públicos de la Municipalidad distrital de Sanagorán, 2013”, afirma que: el Programa de Incentivos no Económicos si contribuye a mejorar el desempeño de los servicios públicos, por lo que redundará en eficiencia en el uso de recursos, mejorar el gasto público, brindar un servicio de calidad, satisfacer a los usuarios, mejorar el clima laboral y modernizar la gestión pública, por lo tanto se recomienda la ejecución de programas de incentivos no económicos, así como la evaluación periódica para hacer los ajustes necesarios oportunamente.

(Vargas y Aldana, 2006) Conceptualizan el servicio como “conjunto de actividades realizadas por personas, con disposición de entrega a los demás para la construcción de procesos que conduzcan a incrementar la satisfacción de necesidades, deseos y expectativas de quien lo requiera. Como intangible adiciona valor al producto. Lleva consigo múltiples interrelaciones personales que producen beneficio mutuo.

El concepto del servicio anotado anteriormente, tiene un elemento fundamental, el cual genera la posibilidad del mismo y a su vez se enriquece en la acción, la persona. Una de las notas es la capacidad de comunicar, de dar, que es caracterizada por la libertad. La persona es dueña de lo que piensa, de lo que crea y, a su vez, puede darlo a otro. La libertad del hombre es algo esencial en él e implica apertura hacia el mundo y hacia las demás personas. La apertura y la posibilidad de dar exigen un alguien que lo reciba y establezca así la relación y las interrelaciones.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Administración de Recursos Humanos:

2.2.1.1 Definición:

(Alzugaray, C & Bolig, G 2008 p. 20) La administración de recursos humanos puede aplicarse y desarrollarse dentro de una organización de cualquier clase o tamaño. Tiempo atrás, solo se encontraba esta área en las empresas con grandes dotaciones de personal. En la actualidad, su aporte a las organizaciones se ha vuelto fundamental para el crecimiento de las mismas; es por esto que se le brinda un espacio importante a la hora de administrar los recursos humanos.

En esta disciplina, encontramos el aporte indispensable de otras áreas que la enriquecen con su desarrollo, como ser:

- Sociología laboral.
- Psicología social y laboral.
- Administración de empresas.
- Derecho laboral.
- Ingeniería en sistemas.
- Ingeniería industrial.
- Otras.

Los conocimientos de dichas disciplinas logran que el sector de recursos humanos acceda a profundizar sobre los siguientes temas:

- Clima organizacional.
- Cambio organizacional.
- Entrevistas de personal y pruebas psicológicas.
- Satisfacción laboral.
- Investigación del ausentismo.
- Remuneraciones.
- Medicina laboral.
- Plan de carreras.
- Capacitación laboral.

Son innumerables los temas que podemos desarrollar dentro del área de recursos humanos y sobre los cuales se logran nuevos beneficios para los empleados. Estos beneficios son los que están destinados a retener al personal idóneo y ofrecerle una mejor relación laboral, tanto desde lo económico como desde el área de la salud laboral, tema en que este momento es fuertemente gestionado por sus grandes empresas debido a las nuevas políticas de recursos humanos que abarcan el cuidado minucioso del cuerpo y mente.

Es importante destacar el carácter contingente de la administración de recursos humanos; en ella no hay leyes ni principios universales. Es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología de la empresa, de las políticas vigentes, de la filosofía y cultura organizacional y de la cantidad y calidad de los recursos humanos.

Estos elementos tienen la capacidad de mutar en el tiempo, debido a la interacción de la organización con su mundo interior y exterior. Por lo tanto, al variar estos elementos cambia también la forma de administrar los recursos humanos. Es por este motivo que nombramos el carácter contingente de la administración de recursos humanos, cuya manera de proceder no es rígida, ni inmutable, sino todo lo contrario: altamente flexible y adaptable.

La administración de recursos humanos, se establece de acuerdo al tamaño, las políticas, la cultura de la organización. Es por esta razón que en una empresa donde su estructura es dividida en distintos departamentos o divisiones (ej. Ventas, finanzas, marketing, etc), el jefe o gerente correspondiente responde por los recursos humanos a su cargo en la dependencia. Es decir por los recursos humanos a su cargo en la dependencia. Es decir, el jefe toma las decisiones con respecto a sus subordinados, a saber:

- Admisiones.
- Ascensos.
- Transferencias.
- Disciplina.
- Evaluación del desempeño.
- Capacitación.
- Desarrollo de proceso de trabajo.
- Supervisión de las tareas.
- Plan de acción e información.

Es, entonces, el jefe o gerente del departamento, el encargado y responsable con la autoridad necesaria para decidir, actuar y ordenar sobre sus empleados.

Para que todas las jefaturas actúen de modo uniforme y justo en las decisiones que imparten a sus subordinados, se necesita un organismo de staff (de asesoría y consultoría) que proporcione la orientación debida para la toma de decisiones. Esa orientación debe estar plasmada en las normas y procedimientos de la organización, acerca de cómo resolver y actuar frente a ciertas situaciones.

Otras de las funciones que otorga el organismo staff de recursos humanos son los servicios de:

- Reclutamiento de personal.

- Selección de personal.
- Capacitación de personal.
- Análisis de puestos.
- Análisis de remuneraciones y beneficios.

Todos estos servicios que ofrece el área de recursos humanos deben ser efectuados de la mejor manera posible. Para que así suceda, ofrecemos diferentes aplicativos donde se pueda agrupar los datos recolectados de los empleados; los cuales serán analizados e interpretados por el personal idóneo, procurando obtener la información procesada que nos permita actuar en la toma de decisiones correctas.

(Para Baca, 2010, p. 216), A principios del siglo XX, Federico Taylor, además de preocuparse por buscar una mejor manera de hacer las cosas y procesos en las empresas más eficientes, se preguntaba por las características que debían reunir los individuos que iban a realizar las distintas actividades a fin de buscar a aquel que mejor cumpliera con ese conjunto de requerimientos, así surgió la idea de diseñar un puesto donde lo más importante no era la persona, sino los conocimientos, habilidades y destreza que se necesitaban para cumplir con las tareas que el puesto estaba destinado a realizar. Éstos fueron los indicios de lo que hoy conocemos como la administración de recursos humanos, misma que ha venido ampliando su campo de acción en la medida en que las organizaciones han crecido, evolucionado y convertido en estructuras cada vez más complejas. En la actualidad las organizaciones se desarrollan en un ambiente cada vez más competitivo y globalizado, que las obliga a tener una ventaja sobre las demás; así, cada proceso que las integra tratará de proporcionársela a través de la mejora continua, el diseño de productos innovadores, el desarrollo de nuevas tecnologías y, en nuestro caso, a través del desarrollo del personal que labora en ellas.

Las organizaciones se pueden clasificar por varios criterios atendiendo al capital con que cuentan, al número de empleados, al volumen de ventas, etc.; además una organización de acuerdo con cierto criterio de clasificación resultan ser en su mayoría empresas transnacionales. Cuando hablamos de organizaciones nos referimos primordialmente a las pequeñas y medianas empresas cuyo origen muchas veces es el familiar, que logran permanecer en el mercado por dos generaciones y luego se encuentran en la necesidad de

renovarse, reinventarse y adaptarse a las nuevas formas de administrar o definitivamente dejar de existir.

Es importante recalcar, que todos los procesos que integran a la organización se encuentra inmersos en otros procesos que están fuera de las mismas y cuyos efectos repercuten de manera directa en los primeros; sin que las organizaciones puedan hacer nada para controlarlos. Conociendo estas condiciones se pueden preparar para afrontar mejor los posibles cambios que pudieran alterar el plan original de sus procesos. Las anteriores normalmente son de tipo legal, como las leyes y reglamentos que regulan las condiciones de trabajo, seguridad social, el pago de impuestos, entre otras, las cuales surgen para reglamentar las condiciones mínimas necesarias para poder emplear a una persona, así como una serie de impuestos que hay que pagar para su contratación.

2.2.1.2 Objetivos de Administración de Recursos Humanos:

Objetivos de la Administración de Recursos Humanos:

La administración de recursos humanos se convierte en el punto de enlace entre los objetivos individuales y los organizacionales tratando que cada individuo realice cada una de sus funciones, actividades o tareas de acuerdo con la actitud (voluntad, entusiasmo, motivación) que el puesto requiera, dotándolo por otra parte de las aptitudes (conocimientos, habilidades, capacidades) que necesita para cumplir con los objetivos de su puesto. Éste es el verdadero reto de la administración de recursos humanos, hacer que cada individuo sepa lo que tiene que hacer y cómo realizarlo, además de que desarrolle las habilidades y capacidades necesarias para poder hacerlo y sobretodo, tenga motivación para desear dar su máximo esfuerzo para desarrollar su trabajo de la mejor manera.

Los objetivos de la administración de recursos humanos son los siguientes:

- Buscar, desarrollar y mantener al personal con habilidades, motivación y disposición para alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, desarrollar y mantener condiciones organizacionales adecuadas para que los individuos logren sus objetivos individuales.
- Lograr la eficiencia y eficacia organizacionales por medio de las personas.

¿Por qué es importante la administración de recursos humanos?

(Robbins y Coulter, 2010, p207) La administración de recursos humanos es importante por tres razones. Primera, puede ser una importante fuente de ventajas competitivas, como se ha concluido en varios estudios. Y esto es cierto para organizaciones de todo el mundo, no solamente de Estados Unidos. El Human Capital Index, un estudio integral de más de 2,000 compañías globales, concluyó que los departamentos de Recursos Humanos orientados a la gente generan un valor para la organización al crear un valor superior a los accionistas.

Segundo, la administración de recursos humanos es una parte importante de las estrategias de la organización. Lograr un éxito competitivo a través de la gente significa que los gerentes deben modificar su manera de pensar con respecto a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo. Deben trabajar con las personas y tratarlas como compañeros, no solamente como costos a eliminar o reducir. Esto es lo que hacen las organizaciones orientadas a la gente, como Southwest Airlines y W.L. Gore.

Por último, se ha descubierto que la manera en que una organización trata a su gente afecta en gran manera su desempeño. Por ejemplo, un estudio reportó que al mejorar significativamente las prácticas laborales se podía incrementar el valor de mercado hasta 30 por ciento. Otro estudio que dio seguimiento al promedio de recuperación anual de las acciones de las compañías en la lista de "100 Best Companies to Work For" de Fortune, descubrió que estas compañías superaban el S&P 500 en periodos de 10, 5, 3 y 1 año. A las prácticas laborales que llevaron a mejorar tanto el desempeño laboral individual como organizacional se les conoce como prácticas laborales de alto rendimiento.

El denominador común entre estas prácticas parece ser un compromiso para mejorar el conocimiento, las habilidades y capacidades de los empleados de una organización; incrementar su motivación; disminuir la holgazanería en el trabajo y mejorar la retención de los empleados de calidad, así como promover que los de bajo desempeño se vayan. Incluso si una organización no utiliza prácticas laborales de alto rendimiento, existen actividades específicas en la administración de recursos humanos que se deben llevar a cabo para garantizar que la organización cuente con personal calificado para

realizar el trabajo que debe hacerse (actividades que comprenden el proceso de la administración de recursos humanos).

La ARH consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (I. Chiavenato).

TIPOS DE RECURSOS HUMANOS:

Se refiere al dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, materias primas, etc.

- **Recursos financieros:**

Se refiere al dinero pero como capital, flujo de caja (entradas y salidas), créditos, financiación, inversiones, etc.

- **Recursos mercadológicos (comerciales o marketing):**

Éste recurso está ligado a que las organizaciones, localizan o entran en contacto e influyen en los clientes o usuarios, promoción, publicidad, desarrollo e innovación de nuevos productos, establecer precios, estudios de mercado, etc.

- **Recursos técnicos:**

Se listan sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, software y otros.

2.2.1.3 Características de Administración de Recursos Humanos:

- **Historia:**

La primera vez que se utilizó el término “recursos humanos” lo hizo el economista (Commons 1983) aunque dicho término no se popularizó hasta la década siguiente. El mundo laboral sufrió grandes cambios con la llegada del neoliberalismo en la década del 90.

Este cambio ha profundizado los requisitos sobre el tipo de empleado que cada empresa deseaba tener. Por tales razones se hizo imprescindible la necesidad de personas específicas que puedan realizar esta tarea de búsqueda de personal.

Área de recursos humanos

Como consecuencia de lo antes dicho, la selección de personal se ha vuelto cada vez más compleja, llegando a la necesidad de crear un área específica de recursos humanos, dentro de las organizaciones, para la contratación de los empleados.

No son patrimonio de la organización

A diferencia de otros bienes que tiene la empresa, sus empleados conforman la compañía pero no son pertenencia de esta. Así las experiencias y los conocimientos que poseen no les pertenecen a la empresa sino a sus miembros. Por ende no forman parte de su patrimonio pero sí de la conformación de la organización.

Comportamiento

Tanto las experiencias como los conocimientos son patrimonio de las personas y es mediante su comportamiento que sumarán como valores para la empresa que los contrate.

Acumulación de recursos humanos

Estos recursos presentan una característica acumulable indirectamente pues directamente no es posible la acumulación de dichos recursos humanos dado que estos se manifiestan mediante el conocimiento y la experiencia de sus empleados.

Una vez que el empleado se retira de la empresa el conocimiento se marcha con él. Sin embargo los aportes, mejoras o cambios metodológicos que un ex empleado ha desarrollado dentro de la empresa pueden continuar favoreciendo a la compañía incluso luego de la desvinculación de dicho empleado.

Perfeccionamiento de los RRHH

Mediante capacitaciones y entrenamientos los recursos humanos de una empresa (es decir las personas que conforman dicha compañía) pueden perfeccionarse para que se beneficie la empresa contratante.

Particularidades de los recursos humanos

Dado que cada persona es única e irrepetible los recursos humanos también lo son. Y cada recurso tendrá diferente caudal de experiencias y conocimientos que aportan individualmente beneficios a la empresa.

Funciones del área de recursos humanos

- Regula las fases laborales de la organización.
- Se esfuerza para que los objetivos fijados por la empresa sean logrados por los individuos que la conforman.

- Evalúa a cada uno de los individuos teniendo en cuenta sus características como empleado pero también como persona en un contexto social, familiar y con características particulares, que posee preocupaciones y sueños. De este modo el empleado deja de ser sólo un puesto en un trabajo y pasa a tener identidad e individualidad como sujeto.
 - Se esmera por alcanzar los niveles más altos de productividad en un balance entre satisfacción de los empleados y bienestar de la compañía.
 - Establece una conexión y/o nexo entre las diferentes áreas de una empresa e interviene sobre algún conflicto o mal entendido que surja a nivel sectorial o individual.
 - Se encarga de las capacitaciones así como también de evaluar problemas de los aprendizajes de los empleados y darle una pronta solución.
 - Selecciona personal externo para cubrir áreas específicas.
 - Interviene en la creación de áreas nuevas o bien en la reorganización de áreas actuales.
 - Reorganiza internamente personal evaluando sus capacidades, experiencia y motivaciones para el cambio de un puesto de trabajo por otro dentro de una misma compañía.
 - Regula salarios (según se dicten en fuentes u organismos oficiales), marca horarios de entrada y salida, control de ausentismo, vacaciones, etc.
- Políticas de recursos humanos

Dado que este sector se encarga de las relaciones personales entre los miembros de una empresa es un área estratégica que tiene determinadas políticas a cumplir:

- Sólo contratará a una persona que cumpla con todas las características que el puesto vacante requiera.
- A la hora de contratar personal, este sector privilegia la estabilidad laboral en anteriores puesto de trabajo. Con frecuencia no son bien vistas las personas con gran inestabilidad laboral o varios cambios de puesto de trabajo en poco tiempo.
- Las mujeres embarazadas no son contratadas pues esto implica un elevado costo para la empresa.
- Las empresas alientan, mediante el área de recursos humanos, el crecimiento personal de los empleados.
- Se deben respetar todo tipo de creencias religiosas.

- No se fomentará la participación política dentro de la compañía aunque se respetarán todo tipo de creencias que el individuo tenga siempre y cuando no atente contra la libertad de otras personas.
- No concibe malos tratos ni comentarios xenófobos, agresivos o vulgares entre los empleados.

2.2.1.4 Importancia de la Administración de Recursos Humanos:

La administración de los recursos humanos es importante por tres razones: como importante fuente de ventajas competitivas, los departamentos de recursos humanos orientados a la gente generan un valor superior a los accionistas. Como una herramienta estratégica importante, lograr un éxito competitivo por medio de la gente al tratar a los empleados como compañeros y para mejorar el desempeño de la organización, esto se refiere a las prácticas laborales de alto rendimiento llevan a mejorar tanto el desempeño laboral individual como organizacional.

2.2.1.5 Ventajas de Administración de Recursos Humanos:

Reducción y control de los gastos de operación, transformando sus gastos fijos en gastos variables, trayendo grandes ahorros dentro de la empresa.

Acceso a otra gama de servicios que ayudan a la organización, sujetos a las disposiciones oficiales pero que ayudan al desarrollo de la empresa.

La administración de personal hace que los fondos del capital se utilicen de una mejor manera pues evita gastos que no tengan relación con la misión de la compañía.

- Permite que los recursos sean canalizados a sus áreas respectivas ya no habrá empleados haciendo cálculos o funciones que no les corresponden.
- Mejor administración de recursos humanos traduciéndose en mejor servicio a sus clientes.
- Reduce y comparte riesgos con la figura del asociado obligado que se convierte en un aliado estratégico cuando se presentan contingencias ante las autoridades o con los empleados.
- Es un colaborador que cuenta con las últimas estrategias en administración de personal y recursos humanos y las aplica y adecua a las necesidades de las empresas que representa.

- Mejoramiento de la administración de la gestión y aplica técnicas para mejorar el clima laboral con los *empleados*
- Desarrolla evaluaciones del desempeño de *selección de personal* de la empresa, fomentando el sentido de pertenencia entre los colaboradores.
- Facilita el manejo de conflictos en situaciones difíciles con los *empleados* o autoridades.

2.2.1.6 Desventajas de la Administración de Recursos Humanos:

Un punto no menos importante es referirnos a las desventajas de la administración de recursos humanos, siendo estas:

- **Los sindicatos:** Un sindicato es una organización que representa a los trabajadores y busca proteger sus intereses a través de la negociación colectiva, que viene hacer un acuerdo contractual entre una empresa y un sindicato elegido para representar a una unidad de negociación de los empleados cuando se negocian asuntos como salarios, horas y condiciones de trabajo.
- **Leyes gubernamentales:** Son la restricción más importante, limitan la discreción gerencial en la contratación, promoción y despido de los empleados.
- **Tendencias demográficas:** Estadísticas de cómo será la población en el futuro,

2.2.1.7 Teorías de la Administración de Recursos Humanos:

Si la estructura organizacional es importante, no lo es menos la cultura organizacional. La ARH está influida profundamente por los supuestos existentes de la organización sobre la naturaleza humana. Del mismo modo, las organizaciones se diseñan y administran según las teorías que predominan, utilizando varios principios y presupuestos que configuran la manera como se administrarán las organizaciones y sus recursos. Por ejemplo, una teoría de la organización puede establecer que el poder (autoridad) debe centralizarse en su totalidad en la cúpula de la organización, que la información debe seguir necesariamente la línea de autoridad y que el trabajo debe ser especializado. La aplicación de estos principios y presupuestos determina los condicionamientos del comportamiento humano, que deben prevalecer en las organizaciones. Por

consiguiente, es indispensable conocer algunas teorías que jalonan y orientan el escalafonamiento de las personas en las organizaciones.

Teoría X y la teoría Y de McGregor

Douglas McGregor, uno de los más influyentes teóricos del comportamiento de la teoría de las organizaciones, se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración, basadas en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional (a la que denominó teoría X y a la moderna (a la que llamo teoría Y). Estudiaremos cada una de ellas.

Concepción tradicional de la administración: teoría X

Se basa en ciertas concepciones y premisas erróneas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado:

La motivación primordial del hombre son incentivos económicos (salario).

Como estos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.

Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el propio interés del individuo.

Las organizaciones pueden y deben planearse, de manera que neutralicen y controlen los sentimientos y las características imprevisibles.

El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.

En general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo cual es necesario un control rígido.

Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina.

Dentro de esta concepción tradicional del hombre, la labor de administración se ha restringido al empleo y control de la energía humana, únicamente en dirección de los objetivos de la organización. Por consiguiente, la concepción de administración es la siguiente:

La administración responde por la organización de los elementos productivos de la empresa dinero, materiales, equipos, y personal, y no está en procura de sus fines económicos.

La administración también es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento, para atender las necesidades de la organización.

Sin la intervención activa de la administración, las personas permanecerían pasivas frente a las necesidades de la organización, e incluso se resistirían a cumplirlas. Por consiguiente, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas; es decir, sus actividades deben ser dirigidas. Ésta es la tarea de la administración. Por lo general, esto se resume diciendo que administrar consiste en lograr que las personas ejecuten las tareas. Detrás de esta teoría tradicional hay diversas creencias adicionales, menos explícitas, pero muy difundidas como:

- El hombre es negligente por naturaleza: evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido.
- Carece de ambición: evita las responsabilidades y prefiere verse libre de obligaciones.
- Es fundamentalmente egocéntrico frente a las necesidades de la organización.
- Es crédulo, no es muy lúcido, y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.

Su propia naturaleza lo lleva a oponerse a los cambios, pues ansía la seguridad.

Según McGregor, estas presuposiciones y creencias todavía determinan el aspecto humano de muchas organizaciones en que se cree que las personas tienden a comportarse conforme a las expectativas de la teoría X: con negligencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia, excesivas exigencias de beneficios económicos, etc. Según McGregor, este comportamiento no es la causa, sino el efecto de alguna experiencia negativa en alguna organización.

a. Nueva concepción de la administración: teoría Y

Se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana:

- El esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. El hombre común no siente que sea desagradable trabajar. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe realizarse voluntariamente) o una fuente de castigo (y debe evitarse, en lo posible).
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para lograr que las personas se esfuercen por alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe autodirigirse y autocontrolarse para ponerse al servicio de los objetivos que se le confían.

- Confiar objetivos a una persona, a un empleado, o asignar, es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo. Las recompensas más significativas como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos a conseguir los objetivos organizacionales.
- En ciertas condiciones, el hombre común aprende no sólo asumir responsabilidades, sino también a aceptarlas. En general, la evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal son consecuencia de la experiencia individual, y no características humanas inherentes y universales.
- La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación e ingenio en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población, no en una minoría.
- En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre común solo se utiliza parcialmente.

Dentro de estas concepciones, administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; vista así, es una administración por objetivos, no por controles.

La teoría Y propone un estilo de administración bastante participativo y democrático, basado en los valores humanos. McGregor recomienda una serie de ideas renovadoras y enfocadas totalmente hacia la aplicación de la teoría Y:

Descentralización y delegación. Delegar las decisiones a los niveles inferiores de la organización para permitir que todas las personas se involucren en sus actividades, tracen los cambios que juzguen mejores y asuman las responsabilidades por las consecuencias; y, de este modo, satisfagan sus necesidades individuales más elevadas, relacionadas con la autorrealización personal.

Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo. La reorganización, el rediseño y la ampliación del cargo implican actividades adicionales a las personas, las cuales provocan innovación y estimulan la aceptación de responsabilidad en la base de la organización, además de proporcionar oportunidades para satisfacer las necesidades sociales y de estima.

Participación y administración consultiva. La participación en las decisiones que afectan a las personas, y la consulta que busca obtener sus opiniones, tienen la finalidad de estimularlas a dirigir sus energías creadoras a la consecución de los objetivos de la organización.

Autoevaluación del desempeño. Los programas tradicionales de evaluación del desempeño están inspirados en la concepción tradicional (teoría X), ya que la mayor parte de dichos programas tienden a tratar al individuo como si fuera un producto que esta inspeccionándose en una línea de montaje. En algunas empresas se ha experimentado con éxito que las mismas personas formulen sus propias metas u objetivos y autoevalúen periódicamente su desempeño frente a esos objetivos. Además, el individuo se ve animado a adquirir mayor responsabilidad en la planeación y evaluación de su propia contribución para conseguir los objetivos de la organización, lo cual produce efectos positivos en las necesidades de estima y de autorrealización.

En la actualidad, las teorías X y Y se ven como extremos antagónicos de un continuum de concepciones intermedias. En otras palabras, la teoría X (autocrática, impositiva y autoritaria) y la teoría Y (democrática, consultiva y participativa) existen degradaciones continuas y sucesivas.

b. Teoría Z

Recientemente, Ouchi publicó un libro acerca de la concepción japonesa de administración y su empleo exitoso en las empresas norteamericanas. A esta concepción oriental dio el nombre de teoría Z, parafraseando la contribución de McGregor. Al finalizar el cuadro cultural Japón-valores, estilos y costumbres característicos, Ouchi muestra que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización.

En Japón, el proceso decisorio es participativo y consensual, se consulta a todo el equipo y debe llegarse a un consenso, producto de una larga tradición de participación y vinculación a los miembros en la vida de la organización. Allá el empleo es vitalicio; existe estabilidad en el cargo y la organización funciona como una comunidad unida estrechamente por el trabajo en equipo. La teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de cultura organizacional.

2.2.2 Recursos Humanos:

2.2.2.1 Definición de Recursos Humanos:

Según Chiavenato (2009), 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, conducta, 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, pues, más que un recurso, son copartícipes de la organización.

(Para De la Calle Duran, 2004, p5) Cuando hablamos de Recursos Humanos nos estamos refiriendo a todas y cada una de las personas que trabajan en la organización, esto es, al personal de la misma, independientemente del nivel que ocupen dentro de la jerarquía organizativa. No podemos olvidar que, como todo factor organizativo, son un recurso a minimizar porque tienen coste, pero que al mismo tiempo son personas, y la complejidad de su naturaleza hace difícil encontrar el equilibrio entre coste-inversión para garantizar el éxito de la gestión de los mismos. De ahí, las distintas denominaciones y la evolución que la función de recursos humanos ha tenido a lo largo del tiempo.

En un principio, se organizaban sólo aspectos relativos al coste de personal y a la legislación, por lo que, fundamentalmente, eran los abogados los que se encargaban de gestionar al personal, tratando de que se cumplieran las leyes. Posteriormente, fueron psicólogos los encargados de gestionar a los empleados centrándose en las personas. Actualmente, el perfil del director de recursos humanos es el de gestor especializado en aspectos sociales del ser humano, pero también preocupado por el coste y el valor añadido de esta gestión para accionistas. De hecho, la gestión de personas es una de las funciones empresariales que más ha evolucionado en los últimos tiempos.

Las empresas han detectado el valor que aporta la gestión de los recursos humanos para alcanzar el éxito empresarial y mantener la competitividad en un entorno dinámico e incierto. Aunque no podemos determinar el momento exacto en que se empieza a gestionar los recursos humanos, podemos decir que siempre ha existido algún tipo de procedimiento para dirigir al personal, aunque no fuera previamente pensado o determinado. Por lo tanto, podemos afirmar que la preocupación por los recursos humanos ha existido siempre en las organizaciones, pero el interés por gestionarlos surge al aumentar la complejidad de las organizaciones a partir del siglo XX.

Actualmente, es generalmente aceptada la creencia de que los trabajadores constituyen un recurso valioso y muchas veces irremplazable. Por ello, la gestión de los recursos humanos ha pasado a ser un asunto crucial, un recurso estratégico que debe estar vinculado a los objetivos de la empresa.

Chiavenato, 2011, p100, El área de Recursos Humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerles producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentara nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema.

2.2.2.2 Objetivos de Recursos Humanos:

(Chiavenato,2011,p104) Los objetivos de área de recursos humanos deben estar fuera de ella. El área de debe servir a los objetivos del negocio de la organización. 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 que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ella colaboran lograr sus objetivos personales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

El área de recursos humanos trata de conquistar y retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no solo las cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas e innumerables que frustran

e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización.

2.2.2.3 Funciones de Recursos Humanos:

(Chiavenato,2011,p107) En un mundo de negocios caracterizados por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales (que ocasionan rápidas modificaciones, turbulencias e incertidumbres), las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y, sobre todo, expeditas. Por lo tanto las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características.

Todo esto requiere nuevas prácticas administrativas y de paso una continua definición y realimentación de esas prácticas, así como políticas de recursos humanos para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores. De este modo, el papel de área de recursos humanos deja de ser la simple conservación del statu quo para transformarse poco a poco en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, provocativas y competitivas.

2.2.3 Definición de Administración:

(Robbins y Coulter, 2010, pp.6-7) Coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz. En pocas palabras, la administración es a lo que se dedican los gerentes. Pero esta sencilla afirmación no nos dice mucho, ¿o sí?

Una mejor explicación es que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. Ya sabemos que coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran en cualquier momento, en cualquier lugar o de cualquier forma. Por el contrario, la administración implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz, o al menos es a lo que aspiran los gerentes.

La eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. Debido a que los gerentes cuentan con escasos recursos (incluidos personal, dinero y equipo), se encargan de utilizar eficientemente dichos recursos. Con frecuencia a esto se le conoce como “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar recursos. Por ejemplo, en la planta de HON Company en Cedartown, Georgia, donde los empleados fabrican y ensamblan muebles de oficina, se implementaron técnicas eficientes de manufactura a través de medidas como reducción de los niveles de inventario, disminución del tiempo de fabricación de productos y disminución de las tasas de productos defectuosos. Estas prácticas de trabajo eficiente representaron para la planta una reducción de costos de aproximadamente \$7 millones en un año. Sin embargo, no basta el simple hecho de ser eficiente. La administración también se ocupa de ser eficaz, realizar actividades tales que se logren los objetivos organizacionales.

La eficacia se suele describir como “hacer las cosas correctas”; es decir, realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas. Por ejemplo, en la fábrica HON, los objetivos incluyen satisfacer las rigurosas demandas de los clientes, ejecutar estrategias de manufactura de clase mundial y hacer que el trabajo de los empleados sea más sencillo y seguro. Por medio de diversas iniciativas se plantearon estos objetivos y se lograron. Mientras que la eficiencia tiene que ver con los medios para que las cosas se hagan, la eficacia tiene que ver con los fines o los logros de los objetivos de la organización.

2.2.4 Funciones de la Administración.

(Robbins y Coulter, 2010, p8) De acuerdo con el enfoque de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficazmente el trabajo de otros. ¿Cuáles son estas funciones? A principios del siglo veinte, Henri Fayol, un empresario francés, propuso por primera vez que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Hoy en día estas funciones se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control. Veamos brevemente cada una de estas funciones.

Si no tiene un destino específico en mente, entonces bastará cualquier camino. Sin embargo, si quiere llegar a algún lado en particular, necesita planear la mejor ruta para llegar ahí. Como una organización existe con el fin de lograr algún propósito en particular, alguien debe definir dicho propósito y los medios para lograrlo. La administración es ese alguien. Como los gerentes se ocupan de la

planeación, definen objetivos, establecen estrategias para lograrlos y desarrollan planes para integrar y coordinar las actividades. Los gerentes también son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. A esta función la llamamos organización. Cuando los gerentes organizan, determinan las tareas por realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones. Toda empresa cuenta con personal, y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y a través de ellas cumplir con los objetivos. Ésta es la función de dirección. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos cuando trabajan, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o lidian de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal, están dirigiendo. La función final de la administración es el control. Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización), y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado.

Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los gerentes deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento. El rendimiento real debe compararse con los objetivos establecidos. Si dichos objetivos no se están logrando, es trabajo del gerente reajustar el trabajo. Este proceso de seguimiento, comparación y corrección es la función de control.

2.2.5 Calidad de Servicio:

2.2.5.1 Definición de Calidad de Servicio:

(Chiavenato,2011,p7) La calidad puede ser un concepto confuso, en parte porque las personas la ven en forma subjetiva y en relación con diferentes criterios basados en sus funciones individuales en la cadena de valor producción-marketing. Además, su significado continúa evolucionando conforme la profesión de la calidad crece y madura. Ni los asesores ni los profesionales de negocios están de acuerdo con una definición universal. Por ejemplo, un estudio en el que se pidió a los gerentes de 86 empresas en el este de Estados Unidos que definieran la calidad generó varias docenas de respuestas diferentes, incluyendo las siguientes:

- Perfección
- Consistencia

- Eliminación del desperdicio
- Velocidad de entrega
- Cumplimiento de las políticas y procedimientos
- Proporcionar un buen producto usable
- Hacerlo bien la primera vez
- Deleitar y complacer a los clientes
- Servicio y satisfacción total del cliente.

Por tanto, es importante entender las diversas perspectivas desde las que se observa la calidad a fin de apreciar por completo el papel que desempeña en las distintas partes de una organización de negocios. La calidad puede definirse desde seis perspectivas: trascendente, producto, usuario, valor, manufactura y cliente.

(Larrea, 1991, p. 79) Pues bien, el servicio a que nos referimos cuando hablamos de calidad de servicio. Es el definido como: el servicio como conjunto de prestaciones accesorias, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompañan a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o un servicio. En este mismo sentido, M. Peel define el servicio como .las actividades secundarias que realiza una empresa para optimizar la satisfacción que recibe el cliente de sus actividades principales. Los autores suelen apoyar la definición con algunos ejemplos que ilustran el concepto. Normann aporta el ejemplo del vuelo de pasajeros en una compañía aérea. El conjunto del servicio consta de un servicio nuclear consistente en trasladar a los pasajeros en avión desde A hasta B y en una serie de prestaciones periférica cuyo conjunto llamamos *servicio*: la reserva, la facturación, la atención en vuelo, la limpieza, comodidad, etc. La prestación básica consiste en volar, hacerlo en avión, entre las ciudades convenidas y a la hora programada. El resto de prestaciones es el servicio. Aaker proporciona otro ejemplo sencillo.

Cuando se desea utilizar los servicios de un hotel, lo que fundamentalmente se busca es disponer de una habitación limpia y confortable para pernoctar, asearse y, eventualmente, permanecer en ella. Si el hotel dispone, además, de piscina, un magnífico restaurant, una atención esmerada de todo el personal, etc., estará ofertando a sus clientes un paquete de prestaciones complementarias que cada uno valorará en distinta manera.

La Banca es otro ejemplo donde las prestaciones básicas (el depósito y el crédito) acogen un número creciente de servicios complementarios (o servicio en sentido

estricto). Así, por ejemplo: la domiciliación de recibos, la tarjeta de crédito o los cheques de viaje.

(Camisón, Cruz y González, 2006, p.895)

El concepto de calidad de servicio ha sido objeto de múltiples conceptualizaciones. Una razón de ello ha sido la naturaleza difusa y compleja del concepto. Una segunda causa estriba en la heterogeneidad de aportaciones de distintos autores. Pese a ello, se admite generalmente que la determinación de la calidad en los servicios debe estar basada fundamentalmente en las percepciones que los clientes tienen del servicio (Grönroos, 1994; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Steenkamp, 1990), y así se introduce el concepto de «calidad percibida» de los servicios como la forma de conceptualizar la calidad predominante en el ámbito de los servicios.

Esta conceptualización comparte con las ideas previas de Deming y Juran el principio de que lo importante en calidad es la orientación hacia el cliente, si bien ahora la calidad se define y mide en términos de percepción de calidad por el cliente y no por la empresa, asumiendo que la calidad reside en los ojos de quien la contempla. En esta línea, una definición clásica es la de Parasuraman, Zeithaml y Berry: calidad de servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto. Por tanto, el concepto calidad de servicio revela un deslizamiento desde el concepto clásico de calidad en sentido «objetivo» hacia un concepto «subjetivo» de calidad basado en la percepción del cliente. Ahora la calidad la define el cliente. La calidad es lo que el consumidor dice que es, y la calidad de un producto o servicio particular es lo que el consumidor percibe que es (Buzzell y Gale, 1987), o lo que es lo mismo, la calidad es lo que el cliente dice que es a partir de su percepción⁸ (Grönroos, 1990: 37).

2.2.5.2 Tipos de Calidad de Servicio:

- **Calidad externa:** Corresponde a la satisfacción de los clientes, el logro de la calidad externa requiere proporcionar productos o servicios que satisfagan las expectativas del cliente para establecer lealtad con el cliente y de ese modo mejora la participación en el mercado. Los beneficiarios de la calidad externa son los clientes y los socios externos de una organización, por lo tanto, éste tipo de procedimiento requiere escuchar a los clientes y también debe permitir que se consideren las necesidades implícitas que los clientes no expresan.

- **Calidad interna:** Corresponde al mejoramiento de la operación interna de la organización, el propósito de la calidad interna es implementar los medios para permitir la mejor descripción posible de la organización, detectar y limitar los funcionamientos incorrectos. Los beneficiarios de la calidad interna son la administración y los empleados de la compañía. La calidad interna pasa generalmente por una etapa participativa en la que se identifican y formalizan los procesos internos.

2.2.5.3 Características de la Calidad de Servicio:

(Camisón, Cruz y González, 2006, p. 894), Para finalizar este apartado vamos a señalar las características que principalmente diferencian a los servicios de los productos tangibles¹. Entre ellas destacan: la intangibilidad, la heterogeneidad, la inseparabilidad y el carácter perecedero. Veamos brevemente cada una de ellas de manera más detallada:

- a. 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.
- b. 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.
- c. La inseparabilidad**, indica que en los servicios la producción y el consumo se realizan simultáneamente; por tanto, son indisolubles (Grönroos, 1978). La interacción inevitable entre el cliente y el proveedor afecta considerablemente a la calidad y a su evaluación.
- d. 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).

2.2.5.4 Importancia de la Calidad de Servicio:

(Evans Lindsay,p26,2008), Varios estudios realizados durante la década de 1980 demostraron la importancia de la calidad para lograr una ventaja competitiva. PIMS Associates, Inc., subsidiaria de Strategic Planning Institute, mantiene una base de datos de 1 200 compañías y estudia el impacto de la calidad de los productos en el desempeño corporativo.²⁹ Los investigadores de PIMS descubrieron lo siguiente:

- La calidad del producto es un factor determinante importante de la rentabilidad del negocio.
- Las empresas que ofrecen productos y servicios de primera calidad tienen por lo común alta participación en el mercado e incursionan en sus mercados antes que otras empresas.
- La calidad se relaciona de manera positiva y significativa con una recuperación de la inversión más elevada para casi todo tipo de productos y situaciones en el mercado. (Los estudios realizados por PIMS demuestran que las empresas cuyos productos se consideraban de mayor calidad obtuvieron con sus ventas una recuperación tres veces más alta que aquellas cuyos productos se consideraban de menor calidad.)
- Instituir una estrategia para el mejoramiento de la calidad origina por lo común una mayor participación en el mercado, pero tiene como costo una rentabilidad reducida a corto plazo.

Por lo general, los productores de alta calidad pueden cobrar precios más altos.

2.2.5.5 Ventajas de la Calidad de Servicio:

- Mayor lealtad de los consumidores, clientes y usuarios.
- Incremento de las ventas y rentabilidad.

- Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes usuarios o consumidores.
- Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, consumidor o usuario.
- Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.
- Más clientes nuevos captados a través de la comunicación boca a boca, y las referencias de los clientes satisfechos.
- Menores gastos en actividades de marketing, las empresas que ofrecen baja calidad se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para “reponer” los clientes que pierden continuamente.
- Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menos gastos ocasionados por su gestión.
- Mejor imagen y reputación de la empresa.
- Una clara diferenciación de la empresa respecto a sus competidores.
- Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los consumidores, usuarios y clientes.
- Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan unificados, hacia un mismo fin.
- Menos quejas y ausentismo por parte del personal, por ende una productividad más alta.
- Menor rotación del personal.
- Una mayor participación de mercado.

2.2.5.6 Calidad y ventaja competitiva:

(Evans Lindsay,p26,2008), El término **ventaja competitiva** indica la capacidad de una empresa para alcanzar la superioridad en el mercado. A largo plazo, una ventaja competitiva sostenida proporciona un desempeño superior al promedio. S. C. Wheelwright identificó seis características de una fuerte ventaja competitiva:

- Es impulsada por los deseos y necesidades del cliente. Una empresa provee valor a sus clientes que sus competidores no ofrecen.
- Contribuye en forma significativa al éxito del negocio.
- Combina los recursos únicos de la organización con las oportunidades del medio ambiente. Ningún par de empresas tienen los mismos

recursos; una buena estrategia emplea de manera eficaz los recursos particulares de una empresa.

- Es duradera y difícil de copiar para los competidores. Por ejemplo, un departamento superior de investigación y desarrollo crea en forma constante nuevos productos y procesos que permiten a la compañía seguir a la vanguardia de sus competidores.
- Proporciona la base para una mejora futura.
- Proporciona dirección y motivación a toda la empresa.
- Cada una de estas características se relaciona con la calidad, lo que hace pensar que la calidad es una fuente importante de ventaja competitiva.

2.2.5.7 Desventajas de la Calidad de Servicio:

- Discrepancias entre expectativas de los usuarios y las percepciones de los jefes.
- Diferencias entre la percepción de los gerentes sobre las expectativas del cliente y las especificaciones de la calidad de servicio.
- Cuando no existen normas estándar para la prestación del servicio o cuando las normas que se aplican no reflejan las expectativas del cliente (cuando sólo se evalúa el número de clientes que se atiende) la calidad de servicio es percibida por los clientes como algo negativo, al contrario, cuando existen normas que especifican lo que el cliente espera, trato amable, respuestas rápidas, promesas cumplidas; la calidad de servicio será percibida mucho mejor. Por tanto hay que emitir normas y controles enfocados a responder las expectativas de los clientes.
- Discrepancia entre la prestación de servicio y la comunicación externa

2.2.5.8 Beneficios de la Calidad de Servicio:

(Sarv Singh Soin,1997,p2), ¿Cuáles son los beneficios del TQC? Muchas personas hablarán con entusiasmo de los beneficios de la calidad. ¿Pero cuál es el valor de un elevado nivel de calidad para las empresas de negocios? Veamos un modelo genérico del TQC y después repasaremos algunos datos de la industria. El TQC que se pone en práctica en la forma apropiada se enfocará en el mejoramiento de productos, servicios y procesos; cuando mejoren, causarán un impacto en la productividad, la satisfacción del cliente y las utilidades. Ese impacto se verá tanto interna como externamente, como se ilustra en la figura 1.1 y en lo siguiente:

Internamente. Cuando mejora la calidad, logramos una mayor productividad, lo que nos permite bajar los precios (en cuyo caso estamos compitiendo con el precio), se incrementa la participación de mercado y obtenemos mayores utilidades. En forma alternativa, el costo más bajo proporciona un incremento directo en las utilidades.

Externamente. Un nivel más elevado de calidad nos permite aumentar la satisfacción del cliente, incrementar la lealtad del cliente y lograr más compras repetidas. Esto da por resultado una creciente participación de mercado y mayores utilidades. En forma alternativa, podríamos competir sobre la base del valor, cobrando un precio relativamente alto por nuestra mejor calidad.

2.2.5.9 Teorías de la Calidad:

W. Edwards Deming (1900-1993)

En 1986, Deming publicó su libro *Out of the Crisis* (Deming, 1989), en el que expuso lo que se considera su más importante aportación: los llamados 14 principios para transformar la gestión en la organización. En conjunto, éstos se pueden ver como una teoría, una filosofía, que permite entender cómo funcionan las cosas y qué es lo que proporciona la calidad en una organización. La obra del doctor Deming ha sido una valiosa fuente de ideas de mejora. En la década de 1980 muchos expertos se dedicaron a interpretar y extender los 14 puntos del libro.

- Los 14 principios del doctor Deming:

a. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio

Tal vez las dos razones más importantes para el éxito de un programa de mejora sean la constancia o la perseverancia con la que se haga y la claridad que se tenga sobre el propósito y los objetivos que se persiguen. Bien lo dice el refrán: “El que persevera alcanza”, pero alcanza lo que busca, por lo que si no se tiene claro qué implica mejorar de fondo el funcionamiento de una organización, se llegará a cualquier lado, no necesariamente al que se busca.

Algo que ha caracterizado a muchos programas y esfuerzos de mejora, que no crean la constancia y que no identifican el propósito, es que éstos quedan en intentos, en programas temporales o en esfuerzos aislados y parciales que no logran que la calidad y los clientes se conviertan en la razón de ser de la

organización. Por lo general, en estos programas, cuando pasa la euforia del arranque inicial y se presentan los primeros obstáculos, poco a poco se abandona la idea de cambio, con lo que todo queda peor que antes de empezar: un mayor pesimismo ante las dificultades, mayor resistencia ante futuras iniciativas de cambio y adopción de puntos de vista erróneos sobre la calidad. Para asegurar la claridad en el propósito, es necesario que la alta dirección de la organización esté convencida de la necesidad del cambio, que haga suya la política de satisfacción al cliente, que entienda qué tipo de cambios debe impulsar en la organización para que ésta sea de calidad desde la recepción del cliente hasta el servicio de garantía y, por último, que comprenda el significado concreto de mejorar la calidad para que pueda traducirlo en acciones específicas en todos los ámbitos de la organización.

Para garantizar constancia en el propósito es necesario, como primer paso, asegurar que dentro de la organización haya una convicción de que existe un futuro por el cual se debe trabajar, que se quiera permanecer en el negocio no un año, sino los próximos 10 o 30 años. Es necesario que las empresas cuenten con directivos que deseen seguir siéndolo por varios años más. La mejora es ante todo un compromiso con el futuro; el presente bueno o malo ya está dado. La convicción de futuro no se cumple con un discurso, un cartel, una leyenda o una declaración; más bien, mediante hechos concretos que se deben desprender de un ejercicio profundo de planeación estratégica para la organización, en la que se identifiquen su rumbo y situación actual, y de ahí derivar programas de acciones y proyectos para permanecer a futuro en el negocio.

b. Adoptar la nueva filosofía:

La planificación estratégica a largo plazo y el trabajo por el futuro serán más fructíferos si esos esfuerzos se orientan por la filosofía de la satisfacción del cliente y la mejora continua de la calidad de productos y servicios.

El punto de partida para adoptar esta filosofía en todas las áreas de la organización es dejar de ver como normal el hecho de tener una cuota de deficiencias, como retrasos, incumplimientos, pedidos mal hechos, materiales no adecuados, errores y defectos, así como personas que desconocen la forma de hacer su trabajo, sistemas diseñados para facilitar las funciones de la dirección o de los empleados sin importar las dificultades que causen al cliente, y una dirección no comprometida con la calidad y la mejora.

Es necesario que estas deficiencias se vean como lo que son: problemas que ponen en peligro la permanencia de la organización. Se deben desterrar de la empresa frases y actitudes como las siguientes: “todas las compañías tienen productos defectuosos”, “nuestros problemas se deben a los trabajadores”, “hay cada cliente”. Las organizaciones exitosas lo son porque trabajaron para eliminar la cultura de la ineficiencia y desarrollaron estrategias y acciones para resolver de fondo sus problemas más importantes. Se requiere fomentar los hábitos de mejora, con base en actitudes positivas, conocimientos y habilidades del personal y de los directivos.

La calidad atañe a todas las áreas de una organización y no sólo a una, por lo que es necesario alinear estrategias y esfuerzos y generar mejoras en todos los departamentos para que de esa forma se camine hacia la visión. Es necesario adoptar la filosofía de realizar todas las actividades cada vez de mejor manera, guiándose por el objetivo final: tener productos que satisfagan las expectativas y necesidades de los clientes en calidad, precio y tiempo de entrega. Es imprescindible que los mandos en todos los niveles de una organización estén convencidos y comprometidos con la mejora continua, que posean los conocimientos y habilidades suficientes para entender que la calidad la da el sistema (diseño de los productos, procesos, procedimientos, métodos y políticas), y no caer en el error de echar la culpa de la mala calidad a los trabajadores de labor directa, ya que lo único que ellos han hecho es adaptarse al sistema del que es responsable la alta dirección.

c. Dejar de depender de la inspección de todos los productos como una forma de asegurar la calidad, ya que esto no la garantiza

Para que el propósito de mejorar la calidad y la nueva filosofía se hagan realidad, es indispensable desaprender lecciones del pasado. Una de ellas es aquella en la que la calidad se considera sinónimo de inspección, de tal forma que el único esfuerzo sostenido por la calidad es la inspección y entonces la conducta típica cuando se tienen problemas o reclamos de calidad es intensificar la inspección y exigir a los inspectores y supervisores que no descuiden su trabajo. Lo único que la inspección hace es detectar algunas de las fallas del producto o servicio, pero no está creada para eliminar las causas que las originan; de aquí que si la inspección es el único esfuerzo por la calidad, los problemas se seguirán presentando indefinidamente.

Es frecuente que los resultados de la inspección se utilicen para administrar por reacción y para fundamentar reclamos, y no para descubrir la regularidad estadística de las fallas ni para generar planes que ataquen de raíz los problemas más importantes. El departamento o área que hace la inspección trata de que las demás áreas cumplan con los requisitos del producto, es decir, el área de inspección se convierte en policía de la calidad.

Una de las razones por las que la inspección es poco práctica para administrar la salida de los procesos es la variabilidad de los materiales, equipos, métodos, medio ambiente y elemento humano, de tal forma que al combinarse estas fuentes el resultado final es muy variable y hace costosa e ineficaz la inspección, porque ésta no ataca las fuentes de variabilidad. Además, la inspección termina vigilando que las cosas no estén evidentemente mal hechas, que no es lo mismo que estén bien hechas. Otro problema de la inspección al 100% es que en ocasiones lleva a desechar productos buenos y deja pasar los malos.

d. Acabar con la práctica de hacer negocio sólo con base en el precio

Para que la mejora de la calidad sea posible es necesario eliminar uno de los ejes vertebrales sobre los que ha girado la organización: una política permanente de reducción de costos que consiste en buscar a los proveedores que ofrezcan el precio más bajo inicialmente, sin importar el costo final debido a la calidad inicial. Decidir a quién comprar y qué comprar sólo con base en el precio es un fuerte obstáculo para la mejora continua. El precio inicial bajo no necesariamente garantiza negocio.

Al respecto Deming (1989) dice: El precio no tiene sentido sin una medida de la calidad que se compra. Sin una medida adecuada de la calidad, el negocio se encamina hacia el licitador más bajo, y el resultado inevitable es una baja calidad y un costo elevado... Aquel que tiene como norma hacer negocios con el licitador más bajo, merece ser engañado.

En un mundo donde la mejora continua de la calidad y la productividad es un requerimiento básico, es inaceptable que los departamentos de compras y los organismos gubernamentales sigan buscando sólo al proveedor que ofrezca el precio más bajo. Es necesario que en sus decisiones la calidad tenga un lugar importante, ya que es la que asegura clientes satisfechos, y esto a su vez es lo que garantiza resultados financieros y la permanencia en el negocio. Si se quiere buena calidad en el producto final es preciso que los materiales y

herramientas que entran a la organización sean de calidad, que no necesariamente son los más baratos ni los más caros. Comprar con calidad es adquirir lo que se requiere para elaborar un buen producto, lo que llevará a operar con el costo total más bajo.

e. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio

Al dejar de ver la inspección como sinónimo de calidad y al precio como el único criterio de negociación con proveedores y clientes, entonces la constancia en el propósito y la nueva filosofía deben dirigirse hacia la mejora permanente del sistema de producción y servicio, ya que ello permitirá aumentar capacidades clave y reducir continuamente los desperdicios, los reprocesos, la lentitud de procesos y la mala atención a clientes, lo que conducirá a un aumento de la productividad y la competitividad.

f. Implantar la formación (instituir la capacitación en el trabajo)

Los principios anteriores deben basarse en un programa de capacitación y crecimiento que genere el aprendizaje y crecimiento del talento humano, para que a su vez se propicien nuevas ideas y perspectivas necesarias para la mejora y la innovación. Este programa debe estar ligado de forma permanente a las problemáticas y los retos de la organización y debe ser el generador de las nuevas aptitudes y actitudes que requieren las empresas en un mundo de alta competitividad y de cambios continuos.

No se trata de dar capacitación y sensibilización porque sí y desligarla de los esfuerzos por la mejora, o de saturar al personal con cursos de capacitación para cumplir la meta, sino crear un programa que atienda necesidades de mejora y desarrolle las habilidades y conocimientos que la gente requiere para hacer mejor su trabajo. La capacitación realmente efectiva debe ir de la mano de las modificaciones a las estructuras directivas.

g. Adoptar el nuevo estilo de liderazgo

Las tareas y los objetivos que se han planteado hasta aquí se deben guiar o cumplir con un nuevo estilo de liderazgo, comprometido profundamente con la filosofía de mejora continua de procesos, que sea acorde tanto con la necesidad del trabajo en equipo como con la innovación y que, además, articule una amplia comunicación sobre la calidad y la mejora en la organización. Este nuevo estilo e dirección debe tener claro que uno de los

activos más importantes de un líder es su autoridad, aunque ésta no la da el puesto, sino que se gana con el trabajo diario y los resultados alcanzados.

h. Desechar el miedo

El proceso de cambio planteado en los puntos anteriores necesita contar con trabajadores y directivos sin temor a opinar, participar y discernir. Esto no podrá ser posible si en las empresas se sigue administrando mediante el miedo y el temor: los directivos usan su poder para intimidar a sus subalternos, y éstos a su vez reproducen el esquema para imponerse a los trabajadores y empleados por métodos coercitivos. Los directivos de nivel medio y los trabajadores que se desenvuelven en un sitio cuyo esquema de dirección es el temor, sentirán desánimo, no se comunicarán, no asumirán riesgos y el trabajo en equipo será improductivo. La gerencia tiene la obligación de crear condiciones que favorezcan el desarrollo del inagotable potencial humano que cada miembro de la organización posee. Debe confiar en el individuo y darle la oportunidad. Directivos y empleados sin miedo y motivados podrán desarrollar al máximo sus habilidades.

La motivación y la eliminación del miedo se logran atenuando las causas de fondo que provocan el temor: posibilidad de perder el empleo, evaluaciones de desempeño, ignorancia de las metas de la organización, fracasos en la contratación y la capacitación, mala supervisión y dirección, falta de estandarización y de definiciones operacionales, desconocimiento del cargo, el producto o las especificaciones; incumplimiento de cuotas de producción, administración por regaño, reproches por problemas que se deben al sistema, procedimientos de inspección imprecisos, etc. (Gitlow y Gitlow, 1989).

i. Eliminar las barreras organizacionales que impiden trabajar en equipo para lograr la mejora continua

Los estilos de dirección, los problemas en la organización, así como la personalidad y el carácter de las personas pueden ir generando un ambiente de rivalidades, resentimientos, feudos de poder, formas distintas de apreciar los grandes problemas de la compañía, incompreensión y falta de comunicación entre distintas áreas. Como resultado de lo anterior, la empresa tiene una gran diversidad de barreras que impiden la comunicación sincera y el trabajo en equipo. Incluso, algunas de estas barreras están institucionalizadas en la asignación de responsabilidades; por ejemplo, el departamento de inspección y pruebas finales es el enemigo natural de

producción, al obstaculizarle sus metas de producción; el departamento de costos y administración es el enemigo natural de compras y otros departamentos al estarles exigiendo constantemente la reducción de los costos.

La comunicación sincera y el trabajo en equipo dentro de departamentos, entre ellos y entre distintos niveles jerárquicos, es un aspecto indispensable para la mejora continua, por lo que no es posible que los individuos, equipos y áreas de la organización sigan trabajando como centros individuales para su propio beneficio, con sus particulares metas de productividad. Es necesario que las distintas áreas trabajen como un todo, con objetivos plenamente alineados a la visión de la empresa.

j. Eliminar lemas, exhortos y metas para la mano de obra

El error por parte de la dirección de creer que no existirían problemas en la organización si los empleados hicieran correctamente sus funciones, tiene como consecuencia que algunos intentos de mejora se encaminen a presionar a la gente para que realicen un buen trabajo; por ejemplo, se les regaña, se establecen metas y se ponen lemas y exhortaciones en carteles, pizarrones, paredes, máquinas y pisos. Esta forma de proceder no toma en cuenta que la mayoría de los problemas se deben al sistema; además, ignora que un cartel no modifica el sistema, no cambia los criterios de compras, los diseños, los métodos de trabajo, la supervisión, la asignación de responsabilidades o las relaciones interdepartamentales.

El doctor Deming (1989) comenta sobre este tema: Hay lemas imaginativos: “cero defectos”, “hágalo bien a la primera vez”. Pero, ¿cómo una persona puede hacerlo bien a la primera o no tener defectos si el material que recibe es defectuoso o tiene mal el color, si su máquina está estropeada o los instrumentos de medición no son confiables? Las metas son necesarias para usted y para mí, pero las metas numéricas que se fijan para los demás, sin ofrecer una guía que lleve a la meta, son contraproducentes, generan frustración y resentimiento. El mensaje que llevan a todos es que la administración está dejando su responsabilidad en la mano de obra.

k. Eliminar las cuotas numéricas para la mano de obra

Una práctica que aún prevalece en ciertas empresas es administrar la producción por la cantidad de piezas (servicios) hechas por un trabajador. Por

ejemplo, los empleados tienen que hacer diario una cierta cantidad de piezas (estándar, índice), o bien, se les paga según el número de piezas que elaboren (destajo). También se hace una combinación de los dos métodos anteriores y se les dan bonificaciones por las piezas producidas después de cumplir con el estándar. Esta forma de trabajar aparentemente facilita la labor de supervisión, puesto que sólo se limita a contar y permite estimar costos y fijar tiempos de entrega.

I. Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo

El elemento vital del individuo es el trabajo, por lo que es lamentable encontrar con frecuencia a obreros, empleados y directivos que no se sienten orgullosos de lo que hacen. En estos casos, ocurre que los trabajadores no son partícipes de los problemas ni aspiraciones de las empresas; ellos sólo reciben órdenes confusas. Además, no pueden opinar ni participar para hacer mejor su trabajo; sus problemas laborales, personales o familiares a nadie le importan en la organización.

Los equipos, las herramientas, los materiales, la capacitación, la toma de decisiones, el diseño de los sistemas y los métodos impiden al empleado hacer un buen trabajo, y esto se convierte en una fuente de insatisfacción. La calificación anual de actuación y los estándares de trabajo también generan insatisfacción. Hay que eliminar estas barreras, ya que cuando una persona se sabe útil en su trabajo, se siente orgullosa. Por lo tanto, es importante recordar que todo individuo puede contribuir a mejorar la calidad, siempre y cuando se le den las herramientas y el estímulo para hacerlo.

m. Estimular la educación y la automejora de todo el mundo

La transformación hacia la nueva filosofía debe girar en torno a personas que aprendan y mejoren continuamente su educación, que tengan una percepción más amplia de la realidad. No sólo es necesario que a los trabajadores se les proporcione capacitación sobre aquellos aspectos ligados de manera directa a su labor y a la calidad, sino que también se requiere estimular su educación y automejora sobre cuestiones más variadas que contribuyan a formar un individuo con más conocimientos. No hay que olvidar que la riqueza y prosperidad de una organización está directamente vinculada al conocimiento y las habilidades de su capital humano.

n. Generar un plan de acción para lograr la transformación

Comprender la importancia de la calidad, la productividad y la competitividad es relativamente sencillo, lo que no es tan fácil es ser consecuente con ello, ya que para eso es necesario vencer inercias, resistencias al cambio y estilos de dirección arraigados profundamente en la organización. El conocimiento, la necesidad y la comparación son armas fuertes para lograr que se inicie un plan de acción. Actuar es el requisito indispensable para el cambio. La mejora de procesos no es trabajo de un mes ni de un año, es una tarea permanente. Al respecto, Deming enfatiza la necesidad de aplicar la filosofía del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), también llamado ciclo de Deming, para poner en marcha un proceso de cambio.

Joseph M. Juran (1904-2008).

Juran enfatizó la responsabilidad de la administración para mejorar el cumplimiento de las necesidades de los clientes. Una de sus aportaciones clave es lo que se conoce como la trilogía de la calidad, un esquema de administración funcional cruzada que se compone de tres procesos administrativos (Juran, 1990 y 1992): planear, controlar y mejorar.

Kaouro Ishikawa (1915-1989) Control Total de Calidad (CTC)

Quiñones y Aldana 2006,p37)

Teoría de la calidad total Autor: Karow Ishikawa Nació en 1915 en el Japón. Autor de la herramienta de la espina de pescado y del libro ¿Qué es el control total de la calidad? Fue el principal precursor de la calidad total en Japón y tuvo una gran influencia en el mundo, ya que resaltó las diferencias culturales en las naciones, para el logro del éxito de la calidad. Sus principios básicos se relacionan a continuación:

1. En cualquier industria, control de calidad, es hacer lo que se tiene que hacer.
2. El control de calidad que no puede mostrar resultados no es control de calidad.
3. El control de calidad empieza y termina con la capacitación.
4. El control de calidad revela lo mejor de cada empleado.

5. Los primeros pasos del control de calidad, deben estar orientados a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que los impulsan a consumir.
6. Anticipar los problemas potenciales y quejas.
7. La calidad tiene que construirse en cada diseño y en cada proceso.
8. El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.
9. Las actividades de los círculos de control de calidad son congruentes con la naturaleza humana y pueden ser exitosos en cualquier parte del mundo.
10. Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar las operaciones.

2.2.5.10 Dimensiones de la Calidad:

(Camisión, Cruz y González,2006,p901), Una organización que pretenda alcanzar altos niveles en la calidad del servicio que suministra debe prestar una especial atención a los atributos en los que se fijan los clientes para evaluarla, es decir, a los elementos del servicio que el cliente puede percibir y cuya valoración le permitirá juzgar un servicio como de buena o mala calidad. Se trata de factores determinantes de la percepción de la calidad de servicio, y la literatura se refiere a estos atributos con el término de dimensiones. Sin duda, la referencia más común para determinar las dimensiones de la calidad de servicio es la aportada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), dentro de la Escuela Norteamericana de calidad de servicio, quienes enumeran una serie de criterios con los que los clientes juzgan la calidad de un servicio. Estos autores identificaron inicialmente diez dimensiones de la calidad de servicio, las cuales están interrelacionadas y su importancia varía dependiendo del tipo de servicio y del cliente. Éstas son las siguientes:

1. **Elementos tangibles**, tales como la apariencia de las instalaciones físicas, el mantenimiento y la modernidad de los equipos, el aspecto de los materiales de comunicación y la apariencia física de las personas.
2. **Fiabilidad**, entendida como la capacidad de cumplir bien a la primera con los compromisos adquiridos.

3. **Capacidad de respuesta**, que determina disponibilidad para atender a los clientes con rapidez.
4. **Profesionalidad**, que alude a la posesión por las personas de las actitudes y aptitudes necesarias para la correcta prestación del servicio.
5. **Cortesía**, entendida como amabilidad, atención, consideración y respeto con el que el cliente es tratado por el personal de contacto.
6. **Credibilidad**, indicativa de la veracidad y honestidad en la prestación del servicio.
7. **Seguridad**, como inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
8. **Accesibilidad**, representativa de la facilidad en el contacto.
9. **Comunicación**, como indicador de la habilidad para escuchar al cliente, mantenerlo informado y utilizar un mismo lenguaje.
10. **Comprensión del cliente**, para denominar el esfuerzo en conocer al cliente y sus necesidades.
11. Posteriores estudios de estos mismos autores permitieron reducir estas diez dimensiones y, actualmente, se consideran cinco las dimensiones de la calidad de servicio: (1) los elementos tangibles que acompañan y apoyan el servicio; (2) la fiabilidad o habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa; (3) la capacidad de respuesta o disposición y voluntad para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido; (4) la seguridad o conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza; y (5) la empatía o atención individualizada que se ofrece a cada cliente. Entre estas dimensiones observamos que algunas se ocupan de la calidad del resultado del servicio prestado, mientras que otras hacen referencia al proceso de prestación del servicio.

2.3 Hipótesis:

La administración de recursos humanos tiene relación significativa con la calidad de servicio en la agencia bancaria Mi banco, Cajamarca, 2017

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Operacionalización de variables

Tabla n° 1 Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Independiente:	Es la técnica de	Dimensión	1. Nivel de identificación con la empresa.

Administración de Recursos Humanos	organizar el personal que integra una organización con el fin de reclutarlo, ordenarlo, motivarlo, redistribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia sintiéndose parte de la misma y que a través de la empresa alcance la satisfacción de sus metas personales.	interna	2. Índice de satisfacción de los empleados.
			3. Tiempo en alcanzar los objetivos.
			4. Porcentaje de rotación del personal.
			5. Eficiencia del personal.
			6. Porcentaje de evaluación del desempeño.
			7. Absentismo laboral
			8. Accidentes laborales.
		Dimensión externa	
			2. Nivel de acceso a la formación del personal.
			3. N° de certificaciones por empleado.
			4. Tiempo promedio de vacantes no cubiertas.
			5. Coste de contratación.
			6. Coste de rotación.
			7. Coste de absentismo laboral.

Tabla n° 2 Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Dependiente: Calidad de Servicio	Actividad que practican las organizaciones privadas y públicas con la única finalidad de garantizar la plena satisfacción de sus clientes tanto interno como externo	Fiabilidad	1. Utilidad del servicio producto suministro
			2. Valor recibido.
			3. Respuesta directa a petición efectuada.
			4. Servicio a medida.
			5. Información suministrada uniforme y exacta de una vez a otra
			6. Precisión de las respuestas.
			7. Prestar el servicio sin errores y "a la primera".
			8. Porcentaje peticiones atendidas
			9. Cumplimiento de especificaciones.
			10. Soporte técnico.
			11. Disponibilidad.
			12. Asistencia al usuario en los problemas.
Capacidad de Respuesta	1. Horas de servicio.		
	2. Rapidez.		
	3. Puntualidad.		
	4. Tiempos de espera.		
	5. Tiempos de respuesta.		
	6. Tiempo de servicio.		
	7. Tiempo de recoger da de llamadas.		
	8. Entrega dentro de plazos (legales o comprometidos)		
Seguridad	1. Competencia profesional		
	2. Conocimiento del trabajo (servicio proporcionado/proceso).		

	3. Solución a los problemas que se plantean.
	4. Cortesía.
	5. Respeto.
	6. Acogedor/a.
	7. Educación.
	8. Amabilidad.
	9. Equidad.
	10. Transparencia.
	11. Honestidad.
	12. Imparcialidad.
	13. Confianza.
	14. Seguridad.
	15. Protección de la confidencialidad de la información obtenida.
	16. Protección de la intimidad.
	17. Trato justo.
	18. Respeto de los derechos.
	19. Respeto de la vida privada.
	20. Forma de presentar quejas reclamaciones.
	1. Acceso físico a las instalaciones.
	2. Acceso por teléfono/fax/internet
	3. Señalización.
	4. Inteligibilidad del lenguaje escrito y hablado.
	5. Horario del servicio (disponibilidad).
	6. Modo de prestación del servicio (en persona, por teléfono, por correo, por internet, etc.)
	7. Número de personas dedicadas a la prestación del servicio.
	8. Lugares donde se puede acceder al servicio.
	9. Comunicación (Líneas de autobuses, lugar céntrico, etc.)
Empatía	10. Agrupación de la prestación de los dos en un solo lugar (ventanilla única)
	11. Eliminación de barreras físicas.
	12. Idiomas utilizados.
	13. Claridad de la información.
	14. Disponibilidad de información.
	15. Utilización de un lenguaje claro y adaptado a cada usuario.
	16. Calidad de la información.
	17. Utilización de lenguas oficiales o más implantadas.
	18. Leyes reglamentos y normas que se aplican.

	19. Identificación de la persona que proporciona el servicio.
	20. Identificación del responsable del servicio.
	21. Situación de la petición en todo momento.
	23. Empatía (mostrar interés por los problemas del cliente).
	24. Claridad en los mensajes.
	25. Flexibilidad.
	26. Servicio a medida.
	27. Comprensión de las necesidades particulares del cliente.
	28. Capacidad de adaptación a situaciones diversas.
	29. Ayuda a los usuarios.
	30. Personalización del servicio.
	31. Formación sobre el producto/servicio
Elementos Tangibles	1. Apariencia de las instalaciones (locales, mobiliario, equipos, etc.).
	2. Comodidad del punto de servicio.
	3. Condiciones ambientales (limpieza, temperatura iluminación, ruidos, etc.)
	4. Uso de la tecnología.
	5. material utilizado.
	6. Apariencia física de los empleados.
	7. Oficinas diseñadas al efecto.
	8. Señalización.

3.2 Diseño de investigación

Investigación no experimental Para (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). "Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos" (p. 152).

Diseños transeccionales (transversales) Para (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). "Investigaciones que recopilan datos en un momento único" (p. 154).

Estudio correlacional Para (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población (p. 93).

3.3 Unidad de Estudio

El colaborador de la agencia bancaria MIBANCO, Cajamarca, 2017.

3.4 Población:

Estuvo conformado por 20 colaboradores de la agencia bancaria MIBANCO, Cajamarca, 2017.

3.5 Muestra (muestreo o selección)

Como la población es pequeña se utilizó todas las unidades de estudio de la población

3.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Técnica. - Para la presente investigación se utilizó encuesta para la variable Administración de Recursos Humanos y Calidad de Servicio

Instrumentos. - Para la presente investigación se utilizó el cuestionario para la variable Administración de Recursos Humanos.

3.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Para el análisis de los resultados de esta investigación, se utilizó la estadística descriptiva, puesto que esta se dedica a analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen.

Para el procesamiento de los datos a nivel descriptivo se utilizó tablas y gráficos propios de la estadística descriptiva, lo cuales fueron procesados con el programa de Excel 2013.

De acuerdo a la naturaleza de la investigación, los instrumentos utilizados son;

- Encuestas

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Objetivo General: Conocer la relación de la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017

Tabla N°03 Administración de recursos humanos con la calidad de servicio en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017

Calidad de Servicio

Administración de Recursos Humanos

	Totalmente desacuerdo		Desacuerdo		Indeciso		De acuerdo		Total de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente desacuerdo	2	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	10.0%
Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Indeciso	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	4	20.0%	7	35.0%	0	0.0%	11	55.0%
Total de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	20.0%	3	15.0%	7	35.0%
Total	2	10.0%	0	0.0%	4	20.0%	11	55.0%	3	15.0%	20	100.0%

Fuente: Encuesta Aplicado a los colaboradores de la agencia bancaria MIBANCO, Cajamarca, 2017

De los 20 Colaboradores encuestados 55% de los clientes opinaron que se encuentran de acuerdo con la calidad de servicio en de la agencia bancaria MIBANCO; de ellos el 35% de los colaboradores opinaron que están de acuerdo y solo 20% de los colaboradores se encontró indeciso respecto con la Administración de Recursos Humanos en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017.

El 10% de los colaboradores calificaron que estuvieron totalmente desacuerdo con la calidad de servicio y la Administración de Recursos Humanos en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017.

Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba estadística R de Pearson ($r=0.956$); donde es una correlación muy alta y positiva; también la significación Aproximada (Sig. Aprox. =0.000) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$); podemos afirmar que existe relación entre la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017

Objetivos Específicos 1: Conocer la relación de la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en dimensión de fiabilidad en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017.

Tabla N° 04: Administración de recursos humanos con la calidad de servicio en dimensión de fiabilidad en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017

Calidad de Servicio	Administración de Recursos Humanos												
	Totalmente desacuerdo		Desacuerdo		Indeciso		De acuerdo		Total de acuerdo		Total		
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Fiabilidad	Totalmente desacuerdo	2	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	10.0%
	Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Indeciso	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	4	20.0%	8	40.0%	0	0.0%	12	60.0%
	Total de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	15.0%	3	15.0%	6	30.0%
	Total	2	10.0%	0	0.0%	4	20.0%	11	55.0%	3	15.0%	20	100.0%

Fuente: Encuesta Aplicado a los colaboradores de la agencia bancaria MIBANCO, Cajamarca, 2017

De los 20 Colaboradores encuestados 60% de los clientes opinaron que se encuentran de acuerdo con la calidad de servicio en dimensión de fiabilidad en la agencia bancaria MIBANCO; de ellos el 40% de los colaboradores opinaron que están de acuerdo y solo 20% de los clientes se encontró indeciso con la Administración de Recursos Humanos en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017.

El 10% de los colaboradores calificaron que estuvieron totalmente desacuerdo con la calidad de servicio en la dimensión de fiabilidad y la Administración de Recursos Humanos en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017.

Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba estadística R de Pearson ($r = 0.926$); donde es una correlación muy alta y positiva; también la significación Aproximada (Sig. Aprox. =0.000) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$); podemos afirmar que existe relación entre la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en dimensión de fiabilidad en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017

Objetivos Específicos 2: Conocer la relación de la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en dimensión de capacidad de respuesta en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017.

Tabla N° 05: Administración de recursos humanos con la calidad de servicio en dimensión de capacidad de respuesta en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017.

Calidad de Servicio	Administración de Recursos Humanos												
	Totalmente desacuerdo		Desacuerdo		Indeciso		De acuerdo		Total de acuerdo		Total		
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Capacidad de respuesta	Totalmente desacuerdo	2	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	10.0%
	Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Indeciso	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	3	15.0%	7	35.0%	0	0.0%	10	50.0%
	Total de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	5.0%	4	20.0%	3	15.0%	8	40.0%
Total	2	10.0%	0	0.0%	4	20.0%	11	55.0%	3	15.0%	20	100.0%	

Fuente: Encuesta Aplicado a los colaboradores de la agencia bancaria MIBANCO, Cajamarca, 2017

De los 20 Colaboradores encuestados 50% de los colaboradores opinaron que se encuentran de acuerdo con la calidad de servicio en dimensión de capacidad de respuesta en la agencia bancaria MI BANCO; de ellos el 35% de los colaboradores opinaron que están de acuerdo y solo 15% de los colaboradores se encontró indeciso con la Administración de Recursos Humanos en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017.

El 10% de los colaboradores calificaron que estuvieron totalmente desacuerdo con la calidad de servicio en la dimensión de capacidad de respuesta y la Administración de Recursos Humanos en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017.

Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba estadística R de Pearson ($r = 901$); donde es una correlación muy alta y positiva; también la significación Aproximada (Sig. Aprox. =0.000) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$); podemos afirmar que existe relación entre la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en dimensión de capacidad de respuesta en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017

Objetivos Específicos 3: Conocer la relación de la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en dimensión de seguridad en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017

Tabla N° 06: Administración de recursos humanos con la calidad de servicio en dimensión de seguridad en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017

Calidad de Servicio	Administración de Recursos Humanos												
	Totalmente desacuerdo		Desacuerdo		Indeciso		De acuerdo		Total de acuerdo		Total		
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Seguridad	Totalmente desacuerdo	2	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	10.0%
	Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Indeciso	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	3	15.0%	3	15.0%	0	0.0%	6	30.0%
	Total de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	5.0%	8	40.0%	3	15.0%	12	60.0%
	Total	2	10.0%	0	0.0%	4	20.0%	11	55.0%	3	15.0%	20	100.0%

Fuente: Encuesta Aplicado a los colaboradores de la agencia bancaria MIBANCO, Cajamarca, 2017

De los 20 Colaboradores encuestados 60% de los colaboradores opinaron que se encuentran de total de acuerdo con la calidad de servicio en dimensión de seguridad en la agencia bancaria MI BANCO; de ellos el 40% de los colaboradores opinaron que están de acuerdo y solo 5% de los colaboradores se encontró indeciso con la Administración de Recursos Humanos en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017.

El 10% de los colaboradores calificaron que estuvieron totalmente desacuerdo con la calidad de servicio en la dimensión de seguridad y la Administración de Recursos Humanos en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017.

Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba estadística R de Pearson ($r = 943$); donde es una correlación muy alta y positiva; también la significación Aproximada (Sig. Aprox. =0.000) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$); podemos afirmar que existe relación entre la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en dimensión de seguridad en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017

Objetivos Específicos 4: Conocer la relación de la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en dimensión de empatía en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017

Tabla N° 07: Administración de recursos humanos con la calidad de servicio en dimensión de empatía en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017

Calidad de Servicio	Administración de Recursos Humanos												
	Totalmente desacuerdo		Desacuerdo		Indeciso		De acuerdo		Total de acuerdo		Total		
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Empatía	Totalmente desacuerdo	2	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	10.0%
	Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Indeciso	0	0.0%	0	0.0%	1	5.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	5.0%
	De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	3	15.0%	7	35.0%	1	5.0%	11	55.0%
	Total de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	20.0%	2	10.0%	6	30.0%
	Total	2	10.0%	0	0.0%	4	20.0%	11	55.0%	3	15.0%	20	100.0%

Fuente: Encuesta Aplicado a los colaboradores de la agencia bancaria MIBANCO, Cajamarca, 2017

De los 20 Colaboradores encuestados 55% de los colaboradores opinaron que se encuentran de acuerdo con la calidad de servicio en dimensión de empatía en la agencia bancaria MIBANCO; de ellos el 35% de los colaboradores opinaron que están de acuerdo y solo 5% de los colaboradores se encontró totalmente de acuerdo con la Administración de Recursos Humanos en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017.

El 10% de los colaboradores calificaron que estuvieron totalmente desacuerdo con la calidad de servicio en la dimensión de empatía y la Administración de Recursos Humanos en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017.

Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba estadística R de Pearson ($r = 932$); donde es una correlación muy alta y positiva; también la significación Aproximada (Sig. Aprox. =0.000) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$); podemos afirmar que existe relación entre la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en dimensión de empatía en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017

Objetivos Específicos 4: Conocer la relación de la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en dimensión de elementos tangibles en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017

Tabla N° 08: administración de recursos humanos con la calidad de servicio en dimensión de elementos tangibles en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017

Calidad de Servicio	Administración de Recursos Humanos												
	Totalmente desacuerdo		Desacuerdo		Indeciso		De acuerdo		Total de acuerdo		Total		
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Elementos Tangibles	Totalmente desacuerdo	2	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	10.0%
	Desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Indeciso	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	De acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	4	20.0%	7	35.0%	0	0.0%	11	55.0%
	Total de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	20.0%	3	15.0%	7	35.0%
	Total	2	10.0%	0	0.0%	4	20.0%	11	55.0%	3	15.0%	20	100.0%

Fuente: Encuesta Aplicado a los colaboradores de la agencia bancaria MIBANCO, Cajamarca, 2017

De los 20 Colaboradores encuestados 55% de los clientes opinaron que se encuentran de acuerdo con la calidad de servicio en dimensión de elementos tangibles en la agencia bancaria MIBANCO; de ellos el 35% de los colaboradores opinaron que están de acuerdo y solo 5% de los colaboradores se encontró totalmente de acuerdo con la Administración de Recursos Humanos en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017.

El 10% de los colaboradores calificaron que estuvieron totalmente desacuerdo con la calidad de servicio en la dimensión de elementos tangibles y la Administración de Recursos Humanos en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017.

Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba estadística R de Pearson ($r = 936$); donde es una correlación muy alta y positiva; también la significación Aproximada (Sig. Aprox. =0.000) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$); podemos afirmar que existe relación entre la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en dimensión de elementos tangibles en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como propósito principal determinar la relación de la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en la agencia bancaria mi banco, Cajamarca, 2017; así mismo se pretendió estudiar las variables administración de recursos humanos y calidad de servicio; además se identificaron las diversas dimensiones que conforman cada una de las variables antes mencionadas, en tal sentido para la administración de recursos humanos consideramos: la dimensión interna y la dimensión externa; mientras que para calidad de servicio tenemos; la fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. A continuación, se detallan los principales resultados de este estudio.

Con los resultados obtenidos estamos en condición de aceptar la hipótesis de investigación; quien indica: La relación de la administración de recursos humanos tiene relación significativa con la calidad de servicio en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017.

Los resultados nos indican que existe correlación entre las variables de Administración de Recursos Humanos y Calidad de Servicio, así nos muestra la Correlación de Pearson ($r = 0.956$); donde es una correlación muy alta y positiva; también la significación Aproximada (Sig. Aprox. =0.000) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$); podemos afirmar que existe relación entre la administración de recursos humanos con la calidad de servicio; en tal sentido coincidimos con los estudios realizados por (Barrios, 2011), en una tesis "Motivación en Recursos Humanos, capacitación, atención al cliente y servicio", encontró una relación directa entre cliente y el personal puede y debe representar un valor añadido en la satisfacción que obtenga el primero a cambio del pago de servicio consumido.

Asimismo es importante considerar la relación o servicio prestado de forma satisfactoria para el cliente trae como consecuencia mayores niveles de satisfacción, acarrea la incorporación de más clientes. Uno de los objetivos principales de las empresas debe ser la motivación del personal, esto se consigue haciendo participe a los colaboradores de los problemas y de los éxitos de la empresa. Un trabajador descontento difícilmente dejará de transmitir en mayor o menor medida esta situación al cliente.

CONCLUSIONES

Los resultados de la presente investigación concluyen que:

1. La administración de Recursos Humanos y la Calidad de Servicio en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, luego de someterse a la prueba de estadística de Pearson ($r = 0.956$); donde es una correlación muy alta y positiva; también la significación Aproximada (Sig. Aprox. $=0.000$) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$); podemos afirmar que existe relación entre la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017. Por lo que nuestra hipótesis se acepta como válida.
2. De los 20 Colaboradores encuestados 55% de los colaboradores opinaron que se encuentran de acuerdo con la calidad de servicio en de la agencia bancaria MI BANCO; de ellos el 35% de los colaboradores opinaron que están de acuerdo y solo 20% de los clientes se encontró indeciso respecto con la Administración de Recursos Humanos en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017. Según se evidencia en la tabla N° 3.
3. Con respecto a la dimensión Fiabilidad podemos indicar que realizada la prueba estadística R de Pearson ($r = 0.926$); donde es una correlación muy alta y positiva; también la significación Aproximada (Sig. Aprox. $=0.000$) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$); podemos afirmar que existe relación entre la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en dimensión de fiabilidad en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017, según tabla N° 4.
4. En referencia a la dimensión seguridad se realizó la prueba estadística R de Pearson ($r = 0.943$); donde es una correlación muy alta y positiva; también la significación Aproximada (Sig. Aprox. $=0.000$) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$); en la cual podemos afirmar que existe relación entre la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en dimensión de seguridad en la agencia bancaria Mi banco, Cajamarca, 2017, según tabla N° 6.
5. Finalmente respecto a la dimensión de Empatía se realizó la prueba estadística R de Pearson ($r = 0.932$); donde es una correlación muy alta y positiva; también la significación Aproximada (Sig. Aprox. $=0.000$) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$); podemos afirmar que existe relación entre la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en dimensión de empatía en la agencia bancaria Mibanco, Cajamarca, 2017, según tabla N° 7.

RECOMENDACIONES

Los resultados de la Investigación permiten hacer las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que haya una adecuada Administración de Recursos Humanos basado en políticas motivacionales; lo que va a permitir mejorar la Calidad de Servicio de la empresa para con sus clientes.
- Se recomienda a la Empresa que genere estrategias y planes alternativos sostenibles que fomenten la identificación y el trabajo en equipo de sus colaboradores, practicando una comunicación flexible y horizontal entre ellos.
- La Administración de Recursos Humanos es muy importante para la Calidad de Servicio, por lo que se recomienda para futuras investigaciones se tome en cuenta al total de la población que labora en las diferentes áreas de la agencia financiera Mibanco, Cajamarca, con la finalidad de ampliar la investigación realizada.
- Al área de Recursos Humanos de la Empresa se recomienda, incluir profesionales especializados en el trato con personas y su motivación.
- Se recomienda a las Empresas tener en consideración, que una correcta administración en este aspecto reportará una mayor productividad al negocio, por lo que se aconseja que la empresa debe contar con un equipo profesional competente capaz de satisfacer las necesidades del cliente brindándole un servicio de calidad.

REFERENCIAS:

Alzugaray, C & Bolig, G (2008). Administración de Recursos Humanos II, 1° Edición Buenos Aires. Omicron System.

Bateman, T & Snell, A (2009). Administración, Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo, 8° Edición México. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores

Bernal, A (2008). Introducción a la administración de las organizaciones. Enfoque global e integra, 11° Edición. Pearson Educación de México S. A. de C. V. 2007

Bohlander, G & Snell, S (2008). Administración de recursos humanos, 14° Edición México. Cengage Learning Editores,

Cantú, J (2011). Desarrollo de una Cultura de Calidad. 4° Edición. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, s.a. de c.v

Camisón, C, Cruz, S & González, T (2006). Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. PEARSON EDUCACIÓN, S. A., Madrid.

Chiavenato, I (2007). Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones. 8° Edición México. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores.

Chiavenato, I (2009). Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones. 9° Edición México. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores.

Chiavenato, I (2007). Administración de recursos humanos. 8° Edición México. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores.

Chiavenato, I (2009). Gestión del Talento Humano. 3° Edición México. Mcgraw-Hill.

Denton, K (1989). Calidad en el Servicio a los Clientes, Ediciones Díaz de Santos.

Dessler, G (2009). Administración de recursos humanos, 11° Edición México. Pearson Educación.

Gary, D & Varela, J (2011). Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano, 5° Edición México. Pearson Educación.

González, L, Carmona, M & Rivas, M (2008). Método práctico para la medición directa de la satisfacción de los clientes.

Evans, S & Lindsay W (2008). Administración y Control de Calidad, 7° Edición México.

Hernández, Fernández y Baptista, (2014). "Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos" (p. 152).

Larrea, P (1991). Calidad de Servicio, Del marketing a la estrategia, Ediciones Díaz de Santos

Lovelock, C (2004). Administración de Servicios, Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos, 1° Edición México. Pearson Educación.

Marcel Dekker, M (1985). Control de Calidad y Beneficio Empresarial, Ediciones Díaz de Santos

Maristany. J (2007). Administración de Recursos Humanos, 2° Edición México. Pearson Educación.

Robbins, P & Coulter, M (2010). Administración, 10° Edición México. Pearson Educación.

Sarv Singh Soin (1997). Control de Calidad Total. Claves, Metodologías y Administración para el éxito, 8° Edición México. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores

Summers, D (2006). Administración de la Calidad, 1° Edición México. Pearson Educación.

Werther, B & Davis, K (2008). Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas, 11° Edición. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores.

Wayne, R (2010). Administración de recursos humanos, 11° Edición México. Pearson Educación.

ANEXOS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA AGENCIA MIBANCO

La presente encuesta tiene como objetivo analizar la relación de la administración de recursos humanos con la calidad de servicio en los colaboradores de la financiera Mi banco Cajamarca.

Para ello le pedimos que responda de manera honesta para mejores resultados. Es preciso indicar que la información que brinde es confidencial.

I. INFORMACION GENERAL

1. SEXO: M..... F.....
2. EDAD:
3. TIEMPO DE SERVICIO:
4. GRADO DE INSTRUCCIÓN:

II. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

A continuación se presenta una serie de opiniones relacionadas al trabajo que se realiza diariamente en la Agencia Financiera Mi Banco Cajamarca, para lo cual deberá marcar con una "x" en el recuadro que expresa mejor su opinión. No hay respuestas buena ni mala.

- TOTAL DE ACUERDO = TA
- DE ACUERDO = A
- INDECISO = I
- EN DESACUERDO = D
- TOTAL DESACUERDO = TD

5	4	3	2	1
Total de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo

1.1. Me siento identificado con mi empresa					
1.2. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo					
1.3. El trabajo que realizo me permite alcanzar mis objetivos					
1.4. En mi trabajo practican la rotación de personal					
1.5. El personal de mi empresa tiene como principio la práctica de la eficiencia					
1.6. En mi trabajo existe un programa de evaluación de desempeño laboral					
1.7. El absentismo laboral es permanente en la empresa					
1.8. Los accidentes que padecen los colaboradores son atendidos por las autoridades de la empresa					
2. DIMENSIÓN EXTERNA	TA	A	I	D	TD
2.1. En mi empresa se capacita constantemente a los colaboradores					
2.2. La empresa se preocupa por la formación personal de sus colaboradores					
2.3. Las autoridades de mi empresa premian con certificados el buen desempeño de los colaboradores					
2.4. Los intervalos de descanso son los óptimos para luego retomar mis funciones					
2.5. La contratación del personal recae en el área de recursos humanos					
2.6. Los costes que demanda la rotación del personal se encargan las autoridades de la empresa					
2.7. Los costes que provoca el absentismo laboral no es de importancia de las autoridades de la empresa					
II. CALIDAD DE SERVICIO					
1. FIABILIDAD	TA	A	I	D	TD
1.1. Considera usted que el servicio que brinda es de calidad.					
1.2. El servicio que brinda es recibido de buena manera por los clientes					
1.3. La respuesta es inmediata a al petición de los clientes					
1.4. Asisto al usuario en los problemas que pueda tener.					
1.5. La información que se le brinda a los clientes es de buena fuente					
1.6. La información que se le brinda a los clientes es precisa, exacta y carece de ambigüedad					
1.7. El servicio que brindo carece de errores					
1.8. Las peticiones de los clientes son atendidas al 100% por los colaboradores					
1.9. El personal cumplen adecuadamente con sus especificaciones.					
1.10. Ante una dificultad en mi trabajo cuento con el apoyo inmediato del soporte técnico					
1.11. Dispongo de suficiente tiempo para atender adecuadamente a los usuarios.					
1.12. Una de las prioridades de la empresa es la precisión de las respuesta a las inquietudes de los usuarios					
2. CAPACIDAD DE RESPUESTA	TA	A	I	D	TD
2.1. Estoy cómodo con el horario de mi trabajo					
2.2. Considera que la rapidez en la atención al usuario debería mejor en la empresa					
2.3. Considera usted que la puntualidad es un criterio importante dentro tu empresa					
2.4. Ante una necesidad de los clientes considera usted que no se le debe hacer esperar					
2.5. Considero que la respuesta que se le debe brindar al cliente es inmediata					
2.6. El tiempo extra que dedica al trabajo le es reconocido por la empresa					
2.7. El personal encargado de recepcionar las llamadas a los clientes siempre tiene un trato amable					

2.8. Considera usted que el servicio que brinda respeta los plazos establecidos con el usuario					
3. SEGURIDAD	TA	A	I	D	TD
3.1. En mi empresa se práctica la competencia profesional					
3.2. Tengo el conocimiento suficiente para realizar mi trabajo.					
3.3. Me encuentro preparado para resolver los problemas que se presentan en mi trabajo.					
3.4. En mi trabajo predomina la cortesía entre colaboradores					
3.5. En mi centro de trabajo uno de los valores importantes es el respeto					
3.6. En mi trabajo el clima laboral es acogedor					
3.7. Considero que se debe dar importancia a la práctica de valores entre los colaboradores					
3.8. Recibo un trato amable por parte de mis superiores					
3.9. El trato que se me brinda por parte de mis superiores es equitativo con respecto a mis compañeros					
3.10. Las autoridades son transparentes con los resultados obtenidos sobre los aciertos y desaciertos de la empresa.					
3.11. Mis compañeros de trabajo tienen muy claro el concepto de la honestidad.					
3.12. Las autoridades de mi empresa demuestran imparcialidad con los colaboradores					
3.13. Me siento confiado de poder ofrecer mejoras en mi trabajo					
3.14. Me siento seguro de poder realizar mi trabajo de manera eficiente					
3.15. La información que se maneja dentro de mi organización tiene que ser confidencial.					
3.16. En mi empresa somos respetuosos de la intimidad de los colaboradores					
3.17. Recibo un trato justo por parte de mis superiores					
3.18. En mi trabajo mis jefes respetan mis derechos como colaborador.					
3.19. Las autoridades de mi empresa son respetuosos de mi vida privada					
3.20. La empresa dispone de una política de prestación y atención a los reclamos por parte de los clientes					
4. Empatía	TA	A	I	D	TD
4.1. Disponemos de fácil acceso a los ambientes físicos de la empresa					
4.2. Disponemos de fácil acceso a la utilización de los teléfonos, fax, internet.					
4.3. Los ambientes así como las diferentes áreas y oficinas se encuentran debidamente señaladas.					
4.4. El lenguaje escrito y hablado siempre es inteligible y claro					
4.5. Los horarios de trabajo son los esperados y se adecuan a mis necesidades					
4.6. La prestación del servicio a los clientes es personalizada					
4.7. El número de colaboradores es el suficiente para la atención a los clientes.					
4.8. Los ambientes de trabajo son los óptimos.					
4.9. Considero que el local de mi empresa es céntrico y accesible.					
4.10. Se brinda comprensión de las necesidades particulares del cliente.					
4.11. En mi trabajo desechamos las barreras físicas que interfieren el buen funcionamiento de nuestras funciones.					
4.12. Los idiomas utilizados por los colaboradores se adecuan a las exigencias de los clientes.					

4.13. Mantengo una comunicación clara y fluida con mis clientes					
4.14. Tengo acceso directo a la información que cuenta la empresa.					
4.15. El lenguaje utilizado por los colaboradores es claro y se adapta a las expectativas de los clientes.					
4.16. La información que se brinda a los clientes es de calidad y de buena fuente.					
4.17. En mi empresa se tiene como lengua oficial al castellano.					
4.18. Soy respetuoso de las normas de convivencia y de las políticas de la empresa					
4.19. Todo colaborador que trabaja en mi empresa está debidamente acreditado para brindar el servicio.					
4.20. Ante la visita de los clientes a nuestro centro de trabajo cada colaborador tiene la política de identificarse personalmente.					
4.21. Las peticiones de los clientes son atendidas satisfactoriamente y en todo momento.					
4.22. Muestro interés en resolver los problemas del cliente.					
4.23. Considero que la información que se le brinda a los clientes debe ser clara y precisa.					
4.24. Considero que la flexibilidad entre colaboradores y clientes debe ser óptima en mi empresa.					
4.25. La información que se le brinda a los clientes cumple con sus expectativas.					
4.26. Yo como colaborador soy comprensible con las necesidades particulares del cliente.					
4.27. Tengo capacidad de adaptación a situaciones diversas.					
4.28. Considero que es importante ayudar a los clientes en la toma de decisiones.					
4.29. El servicio que se brinda a los clientes es personalizado.					
4.30. El trabajo que realizo me permite obtener el máximo aprendizaje.					
5. Elementos Tangibles	TA	A	I	D	TD
5.1. Dispongo de materiales y equipos necesarios para realizar un buen trabajo.					
5.2. Me siento cómodo en mi centro de trabajo.					
5.3. En mi trabajo cuento con iluminación y temperatura adecuada.					
5.4. Mi empresa valora tecnología como un medio para alcanzar los objetivos					
5.5. El material utilizado cumple con las expectativas de nuestros clientes.					
5.6. El uso de uniforme me permite identificarme con mi empresa.					
5.7. Las oficinas de mi centro de trabajo están debidamente diseñadas al efecto de brindar un buen servicio.					
5.8. La señalización en cada punto y área en mi empresa están debidamente ambientados.					