

**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TESIS COLECTIVO**

**EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO Y LA CALIDAD DE  
SERVICIOS PÚBLICOS DE LA SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO  
REGIONAL DE HUÁNUCO - AÑO 2014**

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

Presentado por:

**BACHILLERES:** ANTINORI HIDALGO, JHON ANDERSON  
SANTAMARIA LEANDRO, SINDY LUZ JENIFER  
VENITES RAMIREZ, LUIS MIGUEL

**HUÁNUCO - PERÚ**

**2015**

## **DEDICATORIA.**

Dedico esta tesis a Dios y a mis Padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ello que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme, aun sin importar que muchas veces no ponía atención en clase, a ellos que continuaron depositando su esperanza en mí.

También dedico este proyecto a mi novia, compañera inseparable de cada jornada.

Bach. Adm. Jhon Anderson Antinori Hidalgo

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi PADRE Juan A. Antinori Saman, mi MADRE Teodora F. Hidalgo Maylle, y no menos importante, MI HERMANA Marely Y. Antinori Hidalgo; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. A mi novia Diana J. Ramirez Paredes quien me apoyo y alentó para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

A mis maestros y Asesor de Tesis Mg. Auberto Oliveros Dávila, quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió y abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Por último a mis compañeros de tesis porque en esta armonía grupal lo hemos logrado. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma.

Bach. Adm. Jhon Anderson Antinori Hidalgo

## **DEDICATORIA**

A Dios por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y sabiduría que todo es posible. A mis padres y hermanos quienes con su amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre a lo largo de mi vida estudiantil; a ellos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles y que han sido incentivo de mis logros.

Bach. Adm. Luis Miguel Venites Ramirez

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios quien me dio la vida y la ha llenado de bendiciones en todo este tiempo, a él que con su infinito amor me ha dado la sabiduría suficiente para culminar mi carrera universitaria. Quiero expresar mi más sincero agradecimiento, reconocimiento y cariño a mis padres (Francisco Venites Cajas y Gusmila Ramirez Jara) por todo el esfuerzo que hicieron para darme una profesión y hacer de mi un hombre de bien, gracias por los sacrificios y la paciencia que demostraron todos estos años; Gracias a mi hermano (Jose Venites Ramirez) y hermana (Friorela Venites Ramirez) quienes han sido mis amigos fieles y sinceros, en los que he podido confiar y apoyarme para seguir adelante. Gracias a todas aquellas personas que de una u otra forma me ayudaron a crecer como persona y como profesional. Agradezco también de manera especial a mi asesor de tesis (Mg. Auberto Oliveros Dávila) quien con sus conocimientos y apoyo supo guiar el desarrollo de la presente tesis desde el inicio hasta su culminación. "Ahora puedo decir que todo lo que soy es gracias a todos ustedes".

Bach. Adm. Luis Miguel Venites Ramirez

## **DEDICATORIA**

Esta tesis le dedico primeramente a DIOS ya que sin el nada podemos hacer, Dios quien nos concede el privilegio de la vida y nos ofrece lo necesario para lograr nuestras metas. Gracias por las pruebas que me hacen crecer como persona y me permiten dar lo mejor de mí, pero lo mejor de todo es acercan a ti.

A mi Padre Walter Santamaría Liberato por estar ahí cuando más los necesité; en especial a mi madre Luz Elena Leandro Inocencio por su ayuda y constante cooperación.

A mi Asesor de este Proyecto de tesis el Mg. Auberto Oliveros Dávila.

Bach. Adm. Sindy Luz Jenifer Santamaria Leandro

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios quien me dio la vida, a él que con su infinito amor me ha dado la sabiduría suficiente para culminar mi carrera universitaria. Quiero expresar mi más sincera gratitud, dogma y afecto a mis padres por todo el esfuerzo que hicieron para darme una profesión y hacer de mí una mujer de bien; Gracias a mis hermanos quienes han sido mis amigos fieles y sinceros, en los que he confiado y me han apoyado para salir adelante. Gracias a todas aquellas personas que de una u otra forma me ayudaron a crecer como persona y como profesional. Agradezco también de manera especial a mi asesor de tesis quién con sus conocimientos y apoyo supo guiar el desarrollo de la presente tesis desde el inicio hasta su culminación.

Bach. Adm. Sindy Luz Jenifer Santamaria Leandro

## ÍNDICE

### RESUMEN

#### CAPITULO I

##### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Planteamiento del Problema	12
1.2	Formulación del Problema General y Específicos	23
1.3	Justificación e Importancia	25
1.4	Viabilidad	25
1.5	Limitaciones	26
1.6	Objetivo General y Específicos	27
1.7	Hipótesis, General y Específicos	28
1.8	Sistema de Variables	29
1.9	Operacionalización de Variables	30

#### CAPÍTULO II

##### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1	Antecedentes de Investigación	32
2.2	Bases Teóricas	38

#### CAPÍTULO III

##### MARCO METODOLÓGICO

3.1.	Tipo y Nivel de Investigación	91
3.2.	Metodo de Investigacion	91
3.3.	Diseño y Esquema de la Investigacion	92
3.4.	Población y Muestra	93
3.5.	Fuentes Técnicas e Instrumentos de Recoleccion de Datos	94
3.6.	Procedimientos y Presentacion de Datos	96

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS**

4.1	Análisis e Interpretación de los Resultados	97
4.2	Discusión de Resultados	110

**CONCLUSIONES**

**SUGERENCIAS**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

## **INTRODUCCION**

La investigación denominado "EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO Y LA CALIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS DE LA SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO - AÑO 2014" se fundamenta en las tendencias del sistema de desarrollo de capacidades, así como lograr una alta calidad y coherencia en las capacitaciones ofertadas, y ver cuáles son los impactos reales que éstas tienen en el desempeño de las instituciones y cómo se miden.

El desarrollo del Capital Humano es una necesidad impostergable a nivel mundial, por lo que en nuestro país y especialmente en nuestra región de Huánuco, es un imperativo categórico de la administración pública la capacitación, actualización y superación personal de sus integrantes para fortalecer la transformación en sus actitudes, estrategias de operación y golpes de timón que la sociedad del siglo XXI está dando a la realidad social contemporánea.

En tal sentido, es necesario realizar cambios trascendentales en los sistemas de educación y de capacitación en los sitios de trabajo, con el fin de satisfacer la necesidad de una fuerza laboral con mayores destrezas, y para que el proceso de aprendizaje sea durante toda la vida en una sociedad cada vez más compleja.

Los resultados son alentadores. El estudio nos ayuda a conocer a fondo el bagaje teórico de la teoría del capital humano, pero también nos permite acercarnos al conocimiento profundo del proceso de la investigación científica al constatar que se ha utilizado una metodología congruente con el objeto de estudio.

También en la parte de los resultados se observa las brechas y los retos comunes dentro del gobierno regional Huánuco, Además, esperamos que la investigación sea una fuente de información útil para todos aquellos actores, estudiantes que están empeñados en aportar al fortalecimiento de capacidades del sector público, específicamente a nivel de los gobiernos regionales.

Asimismo la presente investigación nos permitirme hacer una atenta invitación a los estudiosos, investigadores, académicos, estudiantes, servidores públicos y lectores en general, a analizar, debatir y enriquecer un trabajo que destila respeto y compromiso con la administración pública de esta gran región

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

##### 1.1. ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La evolución, vista como un fenómeno en la naturaleza también transforma de manera constante y callada a los grupos humanos que se han organizado social y políticamente para satisfacer todas sus necesidades de realización, protección y desenvolvimiento de la vida social.

Es en este tenor, es donde sobresale la importancia de contar en las administraciones públicas locales, con una estructura de gobernabilidad que promueva e impulse el desarrollo integral y permanente de su capital humano mediante programas de educación continua en los distintos sectores de la administración pública a los que la sociedad exige desempeñarse con eficiencia calidad y calidez.

Así, dentro de un esquema de planeación estratégica, se puede traducir la **misión** de la administración pública como el ejercicio del poder público basado en normas jurídicas, instituciones gubernamentales y prácticas administrativas orientadas en su conjunto a alcanzar un gobierno responsable, eficaz y honrado que sirva con calidad y calidez a

la sociedad a la que pertenece. Bajo el mismo esquema la **visión** de la administración pública se puede traducir en el ejercicio y práctica eficaz continua y permanente de la función pública a través del desempeño de individuos con vocación, voluntad y competencia para llevar a cabo los programas de gobierno que redunden en beneficios concretos que reclaman los ciudadanos.

En el Perú sólo algunas dependencias y entidades que reconociendo la importancia de valorar su capital humano, su promoción y desarrollo integral permanente, han logrado establecer de manera prácticamente completa la calidad de servicios públicos.

En la región de Huánuco son pocas las investigaciones que se han realizado en el ámbito de la administración de los recursos humanos del sector público.

En consecuencia, persistiendo las siguientes interrogantes: ¿Cómo se presenta la Calidad de Servicios Públicos?, ¿Cuál ha sido su evolución?, ¿Qué obstáculos se han presentado?, ¿Cuáles han sido las políticas del gobierno al respecto? Y sobre todo ¿Cómo están participando los sindicatos como representantes sociales de los trabajadores?, ¿Tendrán alguna relación la administración de personal en la administración pública respecto a la capacitación y profesionalización?,

¿Existe algún sistema de evaluación del desempeño aplicable?, ¿Se podrán desarrollar nuevas técnicas para mejorar la administración de la Calidad de Servicios Públicos?.

Ante esta problemática, como respuesta universal a las anteriores interrogantes asoma en forma natural la promoción e impulso del desarrollo integral y permanente del desarrollo de capital humano de la Sede Central del Gobierno Regional de Huánuco a través de un sistema que propicie el servicio profesional de carrera traducido en la creación de una oficina responsable de su implementación, operación y administración, independientemente de la Oficina de Recursos Humanos existente, la cual este basado fundamentalmente en la urgencia de relacionar las necesidades de la administración pública y la de los servidores públicos y las de éstos y aquella con las demandas de la sociedad.

Por lo que las condiciones actuales en las que se desenvuelven las organizaciones públicas, especialmente a nivel de gobiernos regionales, en ambientes cada vez más globalizado, generan mayores exigencias para ser más competitivos. En este sentido es imperativo que se desarrolle y ponga en marcha un Plan Nacional de Competitividad que contemple un conjunto de medidas a ser ejecutadas en el corto y mediano

plazo para incrementar la competitividad del país. Nosotros a nivel del Gobierno Regional de Huánuco debemos de entender este proceso como el conjunto de acciones consensuadas que son necesarias que el Estado lleve a cabo para que las organizaciones públicas puedan competir eficientemente, el cual debe ser ejecutado de manera oportuna para que podamos enfrentar con éxito los retos que traen la apertura y los acuerdos comerciales internacionales que nuestro país viene impulsando decididamente. En términos generales la mejora de la competitividad de las organizaciones pasa fundamentalmente por que puedan acceder a insumos, materias primas y bienes de capital a precios internacionales; el costo de la mano de obra tenga niveles comparables con los países de la región que son nuestros competidores en el comercio mundial y no existan sobrecostos en la economía.

El tema central para lograr la competitividad en las instituciones públicas, es el incremento de la productividad de todos los recursos, humanos y físicos.

En tal sentido, los Gobiernos Regionales tienen como finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada, que permita garantizar el empleo, la salud, la educación, etc., así como el ejercicio pleno de los derechos y la

igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo a los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo, tal como lo señala la Ley de Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867, en su Artículo N° 4.

De esta manera, la actual gestión, la administración del Gobierno Regional de Huánuco, a pesar de las limitaciones, principalmente económicas y el insuficiente recurso humano en la Sede Central del Gobierno Regional Huánuco, viene impulsando el desarrollo regional, a través de la ejecución de proyectos estratégicos y promoción del empleo, siendo una de las prioridades, disminuir las grandes brechas socioeconómicas tanto de salud, educación, energía, saneamiento, etc., abarcando las once provincias de la Región.

La gestión, también está enmarcado en la reducción de los niveles de pobreza y extrema pobreza, priorizando a las áreas urbano marginales y rurales donde los niveles de este tipo son más altos.

La actual Gestión, viene desarrollando políticas públicas orientadas a fomentar el desarrollo de los distritos y provincias de la Región, que se refleja en la mejora de la infraestructura de salud, educación, transporte, saneamiento básico, etc., que a la par viene mejorando la calidad y condiciones de vida de la población.

Para tal fin, el Gobierno Regional Huánuco, no sólo viene ejecutando los proyectos con recursos del tesoro público, sino que gracias a las gestiones del actual Gobierno, ha logrado captar recursos de otras fuentes privadas, que permitirá la ejecución de grandes proyectos a nivel regional. La principal política de la actual Gestión, es impulsar el desarrollo integral sostenible de la Región, promoviendo una Gestión eficiente y eficaz, y cuya política está orientada a lograr que, el Gobierno Regional Huánuco al 2016, sea una institución pública, moderna y descentralizada, líder en la conducción del desarrollo regional con enfoque humano y sostenible.

Entonces, la actual Gestión reafirma nuevamente el compromiso de seguir trabajando en beneficio de los distritos y provincias menos favorecidos y en donde existen altos niveles de pobreza y extrema pobreza, principalmente, en las áreas urbanas marginales y rurales de la Región, con el único propósito de mejorar la calidad y condiciones de vida de la población.

La Región de Huánuco se encuentra ubicada en la parte Central Andina del país; abarca las tres cadenas montañosas de los andes septentrionales del Perú y se extiende hasta el río Ucayali; comprende

territorio andino desde la región quechua hasta la región puna o jalca, la selva alta o Rupa Rupa y selva baja u Omagua.

La extensión territorial es de 36,848.85 Km<sup>2</sup>. Entre las ciudades más importantes figuran Huánuco, Tingo María, La Unión, Llata, Ambo y Panao, aunque la provincia con mayor extensión es Puerto Inca que abarca el 27% del territorio regional, mientras que Yarowilca cuenta con menor extensión con solo el 2%; la Región cuenta con 834 054 habitantes distribuidos en sus once provincias y 77 distritos, una población proyectada al 30 de junio 2011, los que en mérito a su extensión se observa que la mayor ocupación de la población por kilómetro cuadrado se encuentra en la provincia de Huánuco, con 67.2 habitantes por kilómetro cuadrado, y Puerto Inca con tan solo 3.1 habitantes por kilómetro cuadrado; a nivel regional son 20.7 habitantes por kilómetro cuadrado.

La situación de pobreza total por línea de pobreza en la Región para el año 2009 es de 58.5% que está muy por encima del promedio nacional 31.3% en cuanto a la pobreza extrema es 32.6 que está muy por encima del promedio nacional 11,5%. Observándose una reducción considerable entre el 2009 y 2010 en 6%.

Los indicadores sociales en la Región Huánuco se configuran principalmente en relación a la Salud y la Educación, en vista de que estos dos sectores son los pilares fundamentales del desarrollo social, pero no sería posible el análisis si antes no se trata la situación demográfica en la Región, la misma que consideraremos en el Plan Estratégico Institucional.

La Región de Huánuco según Censo 2007 cuenta con 14,663 niños menores de un año, de los que 7,435 son varones y 7, 228 mujeres; de los cuales el 40% se encuentra en el área urbana y el 60% en el área rural. De la población rural, aproximadamente el 51% son hombres y el 49% son mujeres.

El mayor porcentaje de población corresponden a aquellas edades que van entre 15 y 64 años representando este grupo 57.18% del total en el 2,007; los infantes de menos de 1 año y los niños de 1 a 14 años representan el 37.45% del total en el 2007, las edades mayores de 65 años representan el 5.37% del total en el 2007.

Según las características biológicas de sexo tenemos que del total de la población del departamento de Huánuco según el censo del 2007, es decir de 762,223 habitantes, 384,424 son del sexo masculino y

representan el 50.43% y 377,799 son del sexo femenino, representando el 49.57% del total.

La PEA ocupada en la Región de Huánuco en el periodo 2004-2008, se ha incrementado en 53 092 personas, es decir, de 391 510 en el 2004 a 444 602 en el 2008; en cuanto a la PEA desocupada hemos tenido una disminución de 2 471 personas, llegando a disminuir en total de 13 828 (2004) a 11 357 (2008).

Por lo tanto la tasa adecuadamente ocupado tuvo un incremento de 27,9 % (2004) a 30,0% (2008), con una tasa de desempleo que ha decrecido de 3,4% (2004) a 2,5% (2008); así mismo la tasa de subempleo tuvo una ligera caída de 68,7% (2004) á 67,5% (2008), y la tasa de ocupación creció ligeramente de 75,3% (2004) a 75,8% (2008).

Los niveles de pobreza, las brechas de pobreza extrema en el periodo de 2001 al 2009, se redujo sorpresivamente de 27,2% a 8,9%, respectivamente, esto significa que un buen número de población están siendo pasados de la condición extremo pobre a pobre, según INEI-ENAHO 2001-2009. En el 2010, la Región Huánuco presentó una incidencia de pobreza total de 58.5%, muy por encima del promedio nacional que es de 21,5%, siendo las provincias de Pachitea y Yarowilca las que presentan mayor nivel de pobreza (80.2% y 78.4%,

respectivamente), encontrándose en el tercer (3er) lugar en el ranking de pobreza a nivel nacional, según INEI-ENAHO 2010. En cuanto al índice de desarrollo humano, la Región de Huánuco se encuentra ubicado en el puesto N° 19 según el ranking a nivel Nacional, con un IDH de 0,5663 por debajo del promedio nacional de 0,6234; a nivel de provincias tenemos el IDH más alto en la provincia de Leoncio Prado con un 0,5971, y el IDH más bajo en la provincia de Pachitea con 0,5008. En cuanto a la esperanza de vida nos ubicamos según el ranking nacional en el puesto N° 18 (72 años), en alfabetismo estamos en el puesto N° 20 (83.38%), en logro educativo estamos en el puesto N° 21 (82.83%) y en cuanto al ingreso per cápita estamos en el puesto N° 17 (231.6 n.s mensual), según Base de Datos de REDATAM, INEI, PNUD, Informe sobre Desarrollo Humano 2009.

En relación a salud: Los servicios de salud en la Región Huánuco se brinda a través de 4 hospitales, 560 centros de salud y 228 puestos de salud; en cuanto a la desnutrición crónica de niños menores de 5 años, se tenía para el 2010, 23,4%, siendo a nivel nacional de 23,2%, muy por encima del índice nacional. La tasa de mortalidad infantil de la Región es 23 muertes y a nivel nacional es 24 muertes x/c 1000 NV; la razón de mortalidad materna en la Región es de 92 muertes x/c 100000 NV, y

mientras la tasa de mortalidad general según MINSA-DIRESA Huánuco-Indicadores Básicos 2010.

En educación: La tasa de analfabetismo en la Región es de 18,56% y a nivel nacional se tiene 7,44% que se encuentra muy por encima del promedio nacional, siendo la provincia de Pachitea la de mayor porcentaje con 32,00% y el más bajo la provincia de Lauricocha con 8,56%, según el INEI, REDATAM y PENUD 2009.

En el sector educación para el año 2010, se tenía que sólo el 12,4% y el 6,7% de los estudiantes del segundo grado de primaria lograron aprendizajes esperados en comprensión lectora y matemáticas, respectivamente; siendo la provincia de Marañón la que presenta una menor proporción de alumnos con aprendizajes esperados (6,1% en comprensión lectora y 4,3% en matemáticas), según MEF-DGPI-DRE-HUÁNUCO 2010. El año 2010, de 254 104 alumnos que asistieron a las Instituciones Educativas en los diferentes niveles, el 95.23% se dirigen a la Educación Básica Regular o educación de menores; asimismo, el 90.68% asiste a escuelas o colegios de gestión pública, el 58.93% pertenece al área urbana y el 50.81% son del sexo masculino, según la DRE-HCO 2010. El estado situacional de infraestructura educativa en Educación Básica Regular al 2010, se tuvo que del total de 2771 I.E.P, el

19% se encuentran en buen estado (522), el 22% en estado regular (669) y el 58% en mal estado (1580), esto quiero decir que las condiciones de enseñanza-aprendizaje son pésimas y con resultados negativos, según la DRE-HCO 2011.

Por lo tanto a consecuencia de los problemas que se presenta nos formulamos los siguientes problemas de investigación:

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

### **1.2.1 PROBLEMA GENERAL:**

¿De qué manera el desarrollo del capital humano influye en la calidad de servicios públicos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco - Año 2014?

### **1.2.2 PROBLEMAS ESPECIFICOS:**

**P.1.** ¿Cuál será el grado de fiabilidad que brinda el personal administrativo y su efecto de profesionalización en el servicio público en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco año - 2014?

**P.2.** ¿Cuáles son los niveles de calidad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco - Periodo 2013 - 2014?

**P.3.** ¿Cuáles son las estrategias claves para el desarrollo de competencias profesionales y el desarrollo de soluciones del aprendizaje

continuo de su capital humano en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco año - 2014?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

#### **1.3.1 Justificación**

Teóricamente la investigación permite generar nuevas concepciones y básicamente cuales son las nuevas tendencias del desarrollo de capital humano y la calidad de servicios públicos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, lógicamente está relacionado con los cambios en la gestión competitiva a través del servicio civil de igual manera a los cambios tecnológicos, a través de los sistemas de información, los cambios científicos, los económicos, políticos y sociales, esto en el mercado internacional, nacional y regional, que están impactando en el desarrollo de capacidades ocupacionales y competencias profesionales.

En los estudios realizados en la presente investigación se hace necesaria la sistematización de las variadas y múltiples actividades como apertura de opciones para el fortalecimiento y desarrollo político y público de los gobiernos regionales en primer término, pero que son, en última instancia el desarrollo político e institucional de la región de Huánuco.

### 1.3.2 Importancia

La importancia del presente trabajo de investigación es por lo siguiente:

- Está orientada al manejo adecuado de las técnicas modernas en gestión universitaria, que coadyuvara a la solución de los problemas que se presentan en la organización motivo de estudio. De ahí su importancia Técnica.
- Académicamente, la investigación contribuirá y servirá como aporte y modelo en una lógica de la investigación a nivel de pre grado ente otros niveles de investigación respectivamente.

### 1.4. VIABILIDAD

El presente trabajo cuenta con una gran viabilidad en lo que respecta a:

**FUENTES BIBLIOGRÁFICAS**, ya que existe una amplia variedad de libros y autores que nos brindan teoría en temas de desempeño laboral y servicio de calidad.

**ANTECEDENTES**, después de haber revisado diversas tesis en la tesis teca de la universidad Hermilio Valdizán se ha encontrado que existe una gran variedad de trabajos que abordan el tema de cultura organizacional y calidad de servicios en diversas empresas de Huánuco.

**ASESORAMIENTO**, el presente trabajo cuenta con el apoyo de un asesor de la escuela de ciencias administrativas y turismo.

**TECNOLÓGICO**, se dispusieron de maquinarias como laptop que facilita el trabajo de investigación.

**TIEMPO**, se contó con una gran disponibilidad para poder desarrollar el trabajo de investigación y así poder profundizar el tema abordado.

**ACCESIBILIDAD**, se contó con una relativa accesibilidad para poder realizar encuestas, entrevistas, entre otros a los empleados de la empresa ya que estos aún no tienen claro la finalidad del proyecto.

## **1.5 LIMITACIONES**

En el presente trabajo de investigación solo abarca en el Desarrollo de Capital Humano y la Calidad de Servicios Públicos de la Sede Central del Gobierno Regional de Huánuco - Año - 2014, por lo que se presentó algunas limitaciones como son:

### **a) De tiempo:**

La presente investigación solo alcanza o comprende 5 meses que comprenden en los meses de agosto a diciembre del 2014.

### **b) De alcance:**

- Paros realizados por trabajadores obreros de las diversas obras ejecutadas por el Gobierno Regional de Huánuco y pobladores de diversas localidades, en el frontis de la sede del GOREHCO, que imposibilitaban el ingreso para realizar las encuestas y entrevistas.
- Administración (planeación, control y toma de decisiones).

**c) De ámbito geográfico:**

La investigación se limita al ámbito geográfico de la Sede Central del Gobierno Regional de Huánuco.

## **1.6 OBJETIVOS**

### **1.6.1 OBJETIVOS GENERALES**

Determinar los niveles de influencia del desarrollo del capital humano en la calidad de servicios públicos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco

### **1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

**O1.** Determinar la relación que existe entre el personal administrativo y la profesionalización en el servicio público en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

**O.2.** Identificar los niveles de calidad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

**O.3.** Proponer lineamientos para aplicar estrategias en el desarrollo de competencias profesionales y el desarrollo de soluciones del aprendizaje continuo de su capital humano en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

## **1.7 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

### **1.7.1 HIPÓTESIS GENERAL**

El desarrollo del capital humano influye significativamente en la calidad de servicios públicos de la sede central del Gobierno Regional de Huánuco - Año 2014.

### **1.7.2 HIPOTESIS ESPECIFICOS:**

**H.1.** La fiabilidad que brinda el personal administrativo en la profesionalización en el servicio público se encuentra en niveles reveladores en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

**H.2.** Los niveles de calidad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco, se encuentran en condiciones a premiables.

**H.3.** La aplicación de lineamientos estratégicos para el desarrollo de competencias profesionales influye positivamente en el desarrollo de soluciones del aprendizaje continuo de su capital humano en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco

## **1.8 SISTEMA DE VARIABLES**

### **1.8.1 Determinación de Variables**

#### **Variable Independiente:**

Desarrollo del capital humano en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

#### **Variable Dependiente:**

Calidad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

### **1.8.1 Dimensiones de Variables**

**El sistema de variables según el Dr. Alejandro Caballero Romero (Metodología de la Investigación) nos resume de la siguiente manera:**

- Factor: conjunto de variables. Variable: conjunto de datos
- Hipótesis Central, cruza factores Sub hipótesis, cruzan variables.
- Factores básicos para plantear Hipótesis Central:
  - a) El Problema (factor X), porque si desconocemos sus causas, es indispensable para hipótesis como propuesta nueva para ese problema
  - b) La realidad (factor Y): parte del espacio y tiempo, afectada por el problema,
  - c) El Marco referencial (factor Z): para “ver”, explicar, predecir problema se necesita referente comparativo, como modelo, patrón, paradigma,

- Variables del problema (factor X):  $X_1, X_2, \dots, X_n$
- Partes o variables de la realidad (factor Y)  $Y_1, Y_2, \dots, Y_n$
- Partes o variables del Marco referencial (factor Z)  $Z_1, Z_2, \dots, Z_n$

Y de ello tenemos las dimensiones e indicadores de las variables:

### 1.9. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	INDICADORES
Independiente: EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LA SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO	Nivel de competencias laborales Nivel de desempeño laboral Nivel de gestión por competencias Nivel de producción intelectual en el área. Nivel de experiencia laboral en el área. Nivel de aprendizaje de las buenas practicas. Nivel de dominio personal. Nivel de desarrollo de competencias genéricas y específicas. En términos generales Capital humano.
Dependiente: LA	Niveles de Aceptación en el Mercado Regional. Nivel de Desarrollo de Capacidades Académicas. Nivel de Calidad del perfil de ingreso y salida institucional.

CALIDAD	Nivel de participación en la toma de decisiones.
DE	Nivel de Liderazgo
SERVICIOS	Niveles de desarrollo de trabajo en equipo.
PÚBLICOS	Grado de conocimiento de la visión institucional.
DE LA	Nivel de calidad de los sistemas de información de gestión.
SEDE	Nivel de calidad de vida laboral
CENTRAL	Circulo de Calidad
DEL	En términos generales Calidad de Servicios.
GOBIERNO	
REGIONAL	
DE	
HUÁNUCO.	

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

##### **2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN**

Habiendo revisado las tesis en la Biblioteca y Hemeroteca de la UNHEVAL se han encontrado trabajos relacionados, sin embargo tomamos la siguiente publicación de tesis:

##### **Antecedentes Regionales**

La tesis "MODELO DE GERENCIA ADMINISTRATIVA EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN – HUÁNUCO PERIODO 1998", Autor Salvador Enrique ORTEGA BARTOLO, Quien ha llegado a las siguientes conclusiones: Que en la actualidad la UNHEVAL necesita la Aplicación y Ejecución de un modelo de Gerencia Administrativa, que permita una óptima calidad de Gestión Educativa Organizacional. Los directivos y personal administrativo de la UNHEVAL necesitan capacitación permanente para enfrentar el gran reto de mejorar la calidad de servicio académico y hacer una institución de prestigio y que sea competitiva con las demás Universidades del país. Existe actualmente en la institución una escasa participación del personal Docente y Administrativo, ya que ellos no participan directamente en algunos

asuntos relacionados a su área por la carencia de conocimiento de sus funciones. Los problemas del personal Docente y Administrativo se debe a que no están capacitados debidamente en la área de Tecnologías de Información y comunicación, que se conforman con salir adelante con un esfuerzo mínimo, dando como resultado una carencia en el desenvolvimiento de sus funciones y por lo tanto existe un servicio deficiente; dentro de una institución en nuestro caso nuestra primera casa superior de estudios.

### **Antecedentes Nacionales**

EN LA UNIVERSIDAD SAN PEDRO, FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS, HUARAZ – PERIODO 2011, autor Deiby Daniel Vega Méndez, presentan inquietudes enfocado en el trabajo: ¿De qué manera la calidad del servicio que brinda el personal administrativo influye en la satisfacción de los clientes de la Universidad San Pedro Huaraz 2011?, en un curso de práctica empresarial III, con el Profesor Mg. Lic. Adm. Karol Moore Torres, y concluye que la Evaluación de calidad del servicio desde el aspecto de satisfacción de los clientes de la Universidad San Pedro Huaraz 2011, es una tesis originada para conocer y estudiar comparativamente la realidad de la calidad de servicio que brinda el personal administrativo de la universidad y que tiene como

objetivos principal evaluar la calidad de servicio percibida por los clientes de la Universidad San Pedro; según sus dimensiones y satisfacción, como hipótesis se plantea Si la calidad del servicio es deficiente, entonces influirá negativamente en la Satisfacción de los Clientes de la Universidad San Pedro Huaraz 2011.

### **Antecedentes Internacionales:**

#### **Entre los principales estudios tenemos:**

Adria Velia González Beltrones, Alberto Haaz Díaz. Víctor Manuel Hernández Lizárraga, Elvia Irán Ortiz Cano, Omar Rodríguez Du arte. Coed (2007), Investigación denominado el "Capital Humano. Viabilidad de la Inversión en su Desarrollo Integral. Administración Pública de Sonora", concluyen en lo siguiente:

Es necesario realizar cambios trascendentales en los sistemas de educación y de capacitación en los sitios de trabajo, con el fin de satisfacer la necesidad de una fuerza laboral con mayores destrezas, y para que el proceso de aprendizaje sea durante toda la vida en una sociedad cada vez más compleja. Los recientes desarrollos tecnológicos proporcionan la oportunidad de realizar cambios radicales mediante la aplicación de la educación abierta y a distancia. Aquellos países que mejor aprovechen el poder de las telecomunicaciones y la computación

para las necesidades de educación y capacitación en los sitios laborales, serán los líderes económicos del siglo XXI.

**Castellanos Castillo, José Ramón (2010)** Existe una amplia base teórico conceptual y empírica en cuanto a la gestión de los Recursos Humanos y a los subsistemas que la integran en general, sin embargo, resulta insuficiente las investigaciones referidas a la gestión del desempeño laboral desde una perspectiva sistémica, en la que se integren coherentemente las tendencias que se desarrollan hoy en el mundo, tales como la concepción estratégica, la participación, las competencias, el aprendizaje, la autogestión y el mejoramiento continuo al gestionar el mismo.

El procedimiento para la gestión del desempeño elaborado, permite a las instituciones disponer de un instrumento metodológico para pasar de la evaluación del desempeño a la gestión del desempeño implicando los miembros de las organizaciones, en especial a sus directivos.

Lcda. Flor María Álvarez Zambrano, en la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA "SAN ANTONIO DE MACHALA" en la MAESTRIA EN EDUCACION SUPERIOR, en Chone, Octubre del 2009, CHONE-MANABI- ECUADOR, uso los siguientes *Métodos y materiales*: Realicé una encuesta de cinco preguntas a 10 maestros de cinco escuelas, de la

ciudad de Chone; dos maestros por cada escuela, para consultarles que clases de conocimientos tenían sobre las Competencias en Educación, también de que Utilicé el método inductivo, para conocer si los maestros están preparados, para enfrentar las realidades actuales y las exigencias del tercer milenio en el proceso docente educativo. Obtuvo los siguientes resultados: utilizando la técnica de la encuesta y a través de cinco preguntas objetivas los maestros contestaron las mismas, dando como resultado datos que se muestran en los siguientes cuadros estadísticos, finalmente Al concluir este trabajo me he permitido darme cuenta que la mayoría de los maestros desconocen que son las competencias aplicadas a la educación, peor aún, su historia y desde cuando se implementó en nuestro sistema educativo.

Martha Arana Encilla, Nuria Batista Tejeda y Álvaro Ramos Castro.

Los valores en el desarrollo de competencias profesionales:

La competencia no se determina sólo por lo que las personas saben, sino por lo que saben hacer, lo que tienen el valor de hacer y, fundamentalmente, por lo que son. Esta ponencia está basada en trabajos de investigación que concluyeron como tesis doctorales en temas de Educación en Valores y Educación Científico-Tecnológica desarrolladas en universidades cubanas y que han resultado aplicados en la práctica

educativa. Esta ponencia fue presentada en un panel sobre educación en valores en el IV Congreso Iberoamericano de Superdotación y Talento, realizado en Bogotá (Colombia) en octubre de 2002. Concluye que: Educar en valores es como tallar un diamante. Para que despliegue la plenitud de su esplendor debe ser tallado íntegra y armónicamente. Dejar una de sus facetas sin tallar le impedirá cualificarse con todos sus visos, belleza y perfección como diamante. Una persona a quien no se le proporcione una intencionada, adecuada y oportuna educación en valores, no podrá realizarse a plenitud como humano. (A. Ramos)- y Concluye: El estudio sobre el comportamiento humano ha sido y es el interés de diferentes ciencias que comparten un objetivo común, el de comprender e interpretar los porqués de las actuaciones de los seres humanos, para orientar su comportamiento dentro de los requerimientos que impone la sociedad, de ahí que, en el centro de sus análisis se hallen los conflictos y las soluciones entre el ser y el deber ser, y, derivado de ello, entre el saber hacer y saber ser y valer. La educación en valores se refiere al aprendizaje como cambio de conducta.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **1. Recursos humanos**

“Lo que ha diferenciado a las organizaciones vencedoras de sus competidores, ha sido, cada vez más, la calidad de su talento humano”

Se ha llegado a entender que hoy en día que el área funcional de recursos humanos está en una encrucijada y esto es por la exigencia existente de una mayor contribución de esta área a la contribución a los resultados finales de la organización.

Se considera que el área de recursos humanos necesita de un nuevo paradigma de actuación, se requiere de un cambio, un nuevo papel mucho más estratégico y generador de resultados positivos para la organización y como contrapartida una nueva mentalidad, un perfil renovado de los profesionales del área.

A continuación una enumeración que lleva a pensar en la adecuación del área de recursos humanos a los nuevos tiempos:

- Un nuevo paradigma: de la era industrial a la era del conocimiento,
- Las radicales transformaciones en la naturaleza del trabajo,
- Los nuevos conceptos sobre el capital intelectual,

- La necesidad de autocrítica sobre el área de recursos humanos, que necesita ser juzgada más por su futuro que por su pasado.

## **2. COMPETENCIAS LABORALES: VISION HISTORICA**

El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral. McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo. En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80.

Países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación. La definición de las competencias apuntó a incluir lo que realmente ocurría en el lugar de trabajo a partir de la preocupación por el desempeño que tenía la economía británica en el mercado mundial. Del mismo modo se tienen antecedentes en los Estados Unidos, donde la preocupación por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de trabajos que indujeron la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente.

Esta preocupación, además, resultó en la definición de un grupo de competencias que fue incluido en el Informe SCANS.

#### **a) El Enfoque de Competencia Laboral**

Las nuevas necesidades que el ambiente competitivo a impuesto a las organizaciones requieren de respuestas más rápidas que no se puede dar bajo las tradicionales formas de organización del trabajo. Una rápida adaptación al cambio, aceptar desafíos, cambiar y aprender continuamente, son imperativos para cualquier empresa en un mundo globalizado. Lograr estas características implica que la empresa también se convierta en un "equipo

competente” conformado, obviamente, por trabajadores competentes.

Se ha creado una demanda de competencias, entidades como la capacidad de comprender, procesar y aplicar un gran número de informaciones en rápido cambio. La interacción social en los equipos de trabajo hace que sean muy valoradas las habilidades para comunicarse efectivamente. Ello implica cerciorarse de que el interlocutor entienda el mensaje y usar códigos que le resulten comprensibles. Además, la creciente importancia de los servicios, no solo como generadores de empleo, sino como indicadores de la “calidad” de la relación comercial, ha hecho que se demanden competencias de “negociación” y “atención” a los clientes internos y externos.

#### **b) La Formación por Competencia:**

La formación por competencia no es algo totalmente novedoso porque se plantea que en la historia de la formación profesional aparece con más o menos énfasis el término de competencia (Mertens, 2000; Zayas, 2000; Guerra, 2003). No obstante, muchos la consideran como una de las innovaciones educacionales más significativas de los últimos 50 años (Lluch, 1996).

La Formación Basada en Competencias (FBC) es también denominada Capacitación y se refiere a todos los actos o eventos formativos relacionados directa o indirectamente con el mejoramiento del desempeño en el trabajo y/o con el desarrollo profesional de la persona. (Mertens, 2000). Surge por la inercia de las empresas en la capacitación de sus trabajadores por diferentes causas, lo que influye en la introducción de un sistema de gestión por competencias con su consecuencia en los sistemas de formación. Esta nueva tendencia promueve una revalorización del aporte humano a la organización y a la búsqueda de la competitividad. De ahí que la aparición del concepto de competencia laboral nacido en la práctica productiva vaya calando cada vez más la esfera educativa de diferentes niveles.

Según Mertens, (2000) la Formación por competencias no es solo incorporar la dimensión de aplicación de conocimientos y habilidades, sino que se corresponda con las necesidades estratégicas de la empresa en todos los sentidos.

Como una de sus dimensiones fundamentales está la identificación de competencias. Existen enfoques, con una base epistemológica y psicológica diferente. Como quiera que se vea el problema, la competencia no puede separarse del sujeto que la posee o que la

demuestra. De ahí que sea una cuestión no resuelta la aclaración de su lugar en la persona, su génesis y adquisición.

### **c) Integración de las Competencia:**

Está integrada por diferentes elementos, uno de los cuales está referido a las acciones o procedimientos de la actividad profesional o laboral. Sus elementos componentes son de diferente carácter. Funciona de manera integral, por lo que supone una estructura. Está condicionada por su relación con la actividad laboral específica. Su funcionamiento holístico e integral lleva a que sea vista como una capacidad. Relaciona la teoría y la práctica.

### **3. El Capital Humano:**

Theodore W. Schultz: El conceptocapital ha mostrado durante mucho tiempo acusados rasgos materialistas, evidentes en el predominio del capital material dentro del pensamiento económico. La base lógica de un concepto del capital que abarque todos sus aspectos, entre los cuales se encuentra el capital humano, la estableció Irving Fisher (1906). Pero la atención de la economía sobre este tema se centra en los bienes de producción, especialmente en las estructuras, equipo y existencias, prestando escasa o ninguna atención a las capacidades humanas, aun

cuando los recursos humanos sean con mucho la fuente más importante de flujos de renta. Capacidades Heredadas y Adquiridas. El filósofo economista Adam Smith consideró atrevidamente todas las capacidades útiles de los habitantes de un país, heredadas o adquiridas, como parte del capital. No obstante, estos dos tipos de capacidades difieren de modo importante en la formación del capital humano. Las capacidades heredadas de una población son análogas a las propiedades originadas de la tierra en el sentido de que son "dadas por la naturaleza" en cualquier periodo de tiempo significativo para el análisis económico. Las variaciones genéticas que podrían afectar a la distribución y nivel de estas capacidades se producen con tanta lentitud que no tienen importancia para el análisis económico. La distribución y nivel de las capacidades adquiridas pueden alterarse de modo esencial durante un periodo de tiempo significativo para el análisis económico. Desde el punto de vista histórico, se han alterado profundamente en países que han desarrollado una economía moderna. En este sentido, la diferencia entre países pobres y ricos, retrasados o modernos, si que es grande, siendo el nivel de las capacidades adquiridas con valor económico muy elevado en unos pocos países mientras se mantienen extremadamente bajo en la mayoría.

#### **4. Calidad en el servicio:**

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances. La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

#### **5. La gestión de Calidad:**

La gestión de la calidad de los servicios es un tema que va cobrando fuerzas de manera extraordinaria, cada día aumenta el número de empresas que buscan la excelencia y la competitividad a través de esta vía. Para lograr una mejor calidad, debemos partir primeramente del concepto de calidad: Calidad: No es más que los requisitos que impone la sociedad a nuestros servicios y cuya finalidad debe ser la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de nuestros clientes y de nuestra organización. La calidad es lo que el cliente percibe como tal y está

dispuesto a pagar por ello, no es un atributo añadido sino que tiene que formar partes de los servicios desde su origen en cada uno de los contactos y percepciones que tiene el cliente con nuestra empresa. Las personas son la clave, el elemento principal porque constituyen el origen, el medio y el fin para hacer, ofrecer y evaluar la calidad. La calidad será medida por los clientes en función de las conductas, actitudes y aptitudes, de las personas con las que se trata, o sea, cada "momento de verdad" es fundamental en la percepción de la calidad que se forman los clientes.

## **6. Desempeño Laboral**

### **Histórica del Desempeño:**

El término desempeño no es relevantemente joven en las ciencias sociales, su estudio comienza a partir de 1940. La palabra desempeño ha sido tomado del inglés performance significa:

Ejercicio, ocupación, actuación, práctica, ejecución, ejecutoria, tareas propias de un trabajo que realiza una persona donde muestra la habilidad en la realización de una actividad.

La administración del desempeño y su evaluación ha estado presente en la historia desde hace mucho tiempo, por lo que no es un fenómeno nuevo. Varias autoridades

en el tema afirman que el más temprano conocimiento de este sistema data de la Dinastía Wei de China durante el siglo III A.C.

Posteriormente este concepto arribó a Estados Unidos de Norteamérica durante la Revolución Industrial en el siglo XVIII. Sin embargo, la administración del desempeño no es oficialmente usada hasta los años 1940-1950 las empresas tuvieron que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora. Es por ello que vieron la utilidad de usar una evaluación del desempeño de los empleados.

Es por ello que las prácticas para la evaluación de desempeño no son nuevas, desde que una persona empleó a otra el trabajo de esta fue evaluado de la relación costo beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena edad media, la compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación.

Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrollo un sistema para evaluar sus ejecutivos. Sin embargo no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones

#### **a) Desempeño Laboral**

**(Grados, Jaime A. & Muchinsky, Paul)** Debemos de saber que la evaluación de las personas es tan antigua como el hombre mismo. Los individuos casi siempre han considerado la valía de sus semejantes en una variedad de situaciones, y lo más seguro es que seguirán haciéndolo

Sin embargo, la mayor parte de estas evaluaciones son realizadas de manera ocasional y no sistemática. En cambio, los programas de evaluación son diferentes, pues contienen objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos.

**Robert Owen**, Uno de los pioneros en esta área, fue quien en los inicios del siglo XIX estructuró un sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. Básicamente el sistema consistía en que a cada empleado le era

asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño.

**Wilhelm Wundt (1879)** fundó el Leipzig, Alemania, el primer laboratorio de psicología experimental, donde se llevaron a cabo estudios científicos de la conducta humana. La calificación de méritos permaneció estancada durante algunos años, y fue hasta los inicios del presente siglo cuando se realizaron los primeros intentos por aplicar las teorías de la naciente psicología experimental a la problemática dentro de la industria.

**Winslow Taylor**, quien trabajaba como ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Works, señaló que: "mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y la calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores". Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción.

Con base en esos estudios y observaciones, planteó tres principios elementales que pueden considerarse como el inicio de la evaluación de

los individuos de manera sistematizada:

- Seleccionar los mejores hombres para el trabajo Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo.
- Conceder incentivos en forma de salarios más altos, para los mejores trabajadores.

### **7. Políticas competitivas y de reducción de costos de las Oficinas de Recursos Humanos de las organizaciones, en el marco de una economía global.**

El desarrollo y supervivencia de las organizaciones, en la globalización se realiza con las siguientes actuaciones o políticas:

Reducciones de plantilla a través de mecanismos como:

- Congelación de reclutamiento externo.
- Topes en el número de empleados por unidad.
- Favorecer las jubilaciones anticipadas así como las bajas incentivadas.
- Despedir al personal sobrante.
- Utilización mayor de evaluaciones de plantilla y cargas de trabajo.
- Flexibilización en la ubicación del personal.
- Movilidad geográfica y funcional posible cuando se a precisa.

- Potenciación de la polivalencia
  - Flexibilidad en el tiempo de trabajo.
  - Variación de los tiempos de trabajo en función de los flujos de trabajo.
  - Cómputos anuales o mensuales de horario.
  - Compensación de horas extras con días de descanso
  - Lucha contra el ausentismo
  - Subcontratación de servicios auxiliares.
  - Desarrollo de la contratación temporal.
  - Contratos por proyectos.
  - Desarrollo de técnicas para reorientar las carreras profesionales de empleados que se encuentran en proceso de pérdida de su empleo.
  - Reduce el trauma creado por la pérdida del empleo.
  - Ayuda a reorientar la carrera.
  - Proporciona técnicas para encontrar un nuevo trabajo.
  - Mejora el clima laboral cuando existe necesidad de despedir.
- Riesgos de las medidas de reducción de plantillas.
- Se contrata como fijo al personal muy calificado y se subcontrata al resto.
  - Cuando se incentiva la salida de personal se suelen ir los más preparados.

- Proceso de desmotivación y baja moral.
- Las decisiones sobre los recortes las adoptan tecnócratas a veces con escaso conocimiento de las unidades afectadas.
- Arrastra a la subcontratación de servicios de interés estratégico.
- Esta subcontratación tiende a reducir la calidad del trabajo,
- No siempre reduce costos
- Comporta pérdida de información clave.
- Es difícil de controlar.

## **8. Capital Humano.**

Varios autores manejan conceptos diferentes de lo que significa capital humano, entre ellos cabe destacar a Jeanne C. Meister<sup>5</sup> autora del libro "Universidades Empresariales"; quien *se refiere al capital humano* como el artífice de un valor agregado cada vez mayor en la empresa del siglo XXI. El cambio paradigmático en la teoría de la gestión administrativa del éxito basado en la eficiencia y en las economías de escala al éxito enraizado en una fuerza laboral culturalmente diversa de trabajadores del conocimiento- constituye la esencia de la organización del Siglo XXI.

El capital humano; es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzado con mejoras en las capacidades de los

trabajadores.

Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo.

En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo".

En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar las existencias del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

#### **a) La teoría del capital humano.**

Esta teoría fue desarrollada por Gary Becker en 1964 y la define como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. La noción de capital expresa la idea de existencia inmaterial imputada a una persona que puede ser acumulado al usarse. Es una opción individual,

una inversión.

Se evalúa por la diferencia entre gastos iniciales: el costo de los gastos de educación y los gastos correspondientes (compra de libros, útiles...), el costo de productividad, es decir, el salario que recibiría si estuviera inmerso en la vida activa, y sus rentas futuras actualizadas. El individuo hace, así, una valoración *arbitraje* entre trabajar y continuar una formación que le permita, en el futuro, percibir salarios más elevados que los actuales. Se toma en cuenta también el mantenimiento de su capital psíquico (salud, alimentación, etc...). Optimiza sus capacidades evitando no se deprecien demasiado, bien por la desvalorización de sus conocimientos generales y específicos, bien por la degradación de su salud física y moral. Invierte con miras a aumentar su productividad futura y sus rentas.

Como todas las inversiones, el individuo ha de hacer frente a la ley de los rendimientos decrecientes, y al carácter irreversible de estos gastos.

Un capital humano educado y especializado, un uso intensivo del conocimiento en la producción.

**Definición de Términos:**

1. La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

2. El capital humano y la gestión por competencias

**a) Capital:** cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

**b) Humano:** relativo al hombre o propio de él.

**c) Gestión:** efectuar acciones para el logro de objetivos  
Competencia: aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen de desempeño.

Estos términos por separado no nos dan mucha claridad o luz de su utilización en la administración del RRHH, sin embargo veamos las interacciones que se suceden entre ellos.

**3. Capital Humano:** Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

**4. Gestión Por Competencia:** Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a

nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

¿Por qué es necesario para la Empresa el desarrollo del Capital Humano?

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

**5. Resistencia al cambio:** Es una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista de alguna medida de nuestro esquema de pensamiento

y acción vigente. La persona empieza por resistir aquello nuevo que lo descoloca o molesta y si no revierte esa actitud en ese punto pasa a resistirse.

## **6. ¿Qué es el desarrollo de la capacidad?**

“El desarrollo de la capacidad es el proceso mediante el cual los individuos, grupos, organizaciones, instituciones y sociedades incrementan sus habilidades para realizar funciones esenciales, resolver problemas, definir y lograr objetivos y entender y responder a sus necesidades de desarrollo en un contexto amplio y de manera sostenible.” (PNUD, 1997).

El desarrollo de los recursos humanos se describe de diferentes formas, a saber:

- ✓ Capacitación: un esfuerzo planeado y sistemático para desarrollar o modificar conocimientos y habilidades mediante el aprendizaje.
- ✓ Desarrollo de recursos humanos (HRD en inglés): usualmente es un término del sector privado que significa toda actividad en una organización orientada hacia el desarrollo, educación y capacitación de los empleados; y
- ✓ “Desarrollo”, “fortalecimiento” y “aumento” de las capacidades: Términos “vagos” que son cada vez más utilizados por los gobiernos, los

donantes y las ONGs para describir las actividades (por ejemplo, talleres, intercambio de información y capacitación) y no un enfoque para desarrollar trabajo.

#### Una variedad de modos de entrega

La entrega real de actividades para el desarrollo de capacidades se hace de muchas formas, por ejemplo: talleres, capacitaciones, herramientas, cursos, aprendizaje a distancia y procesos participativos.

El taller: es probablemente el método más común para facilitar el desarrollo de la capacidad. Es un evento planeado que implica estadías residenciales, un calendario o formato acordado, actividades participativas, acciones registradas y la publicación de un informe del taller. Cubre una gran variedad de propósitos que van desde la consulta y la defensa o promoción, hasta el desarrollo de productos específicos (por ejemplo, políticas, material de capacitación y directrices para el desarrollo de las capacidades).

El entrenamiento: es usualmente un evento único que se realiza sobre un tema o tópico relacionado con el trabajo, por ejemplo, "asuntos de género", "el trabajo con los pobres", pero tiende a ser muy técnico.

Las herramientas: son publicaciones para el estudio personal y juegos de materiales. Vienen en papel (en un cartapacio con ganchos o algo similar), por Internet o en CD. Son flexibles.

Los cursos: suele ser una serie de sesiones fuera del lugar de trabajo conducido por instituciones de capacitación académica o reconocida. Pueden ser hechos a la medida e incluyen aprendizaje de postgrado (Diploma o Maestría MSc).

El aprendizaje a distancia: un sistema de entrega instructivo que conecta a los estudiantes con recursos educativos. Este tipo de aprendizaje provee acceso educativo a estudiantes que no están inscritos en instituciones educativas. Los estudiantes trabajan mediante la lectura de material, videos y textos. Entregan tareas al tutor por correo electrónico o correo postal.

Los procesos participativos: conciernen un tipo de desarrollo que se concentra en la gente y no es jerárquico, en el que el sentido de identificación es el objetivo central. Suelen ser una serie de actividades planificadas y basadas en las herramientas que están orientadas hacia los usuarios de los servicios o los actores del proyecto. Pueden estar vinculados con el ciclo del proyecto o ser utilizados en apreciaciones, monitoreo y evaluaciones iniciales. Algunos formatos conocidos incluyen

la Desarrollo de Capacidades: Desarrollar capacidades en el aula implica, en primer lugar, comprender qué se está entendiendo por capacidades, en segundo lugar, comprender cómo se desarrollan las capacidades de los estudiantes y la relación que tienen estas con las estrategias de aprendizaje.

Los procesos cognitivos: Las capacidades se manifiestan o desarrollan mediante un conjunto de procesos cognitivos o motores relacionados entre sí. Estos procesos ocurren en nuestra mente y en algunos casos de forma coordinada con nuestra motricidad. Ocurren casi simultáneamente por lo que es difícil su identificación; sin embargo con la finalidad de mediar el desarrollo de las capacidades es necesario que los estudiantes vivencien estos procesos. Cuando estos procesos ocurren en nuestra mente durante el procesamiento de la información se denominan operaciones mentales o procesos cognitivos y cuando se manifiestan mediante la motricidad se denominan procesos motores.

Piaget definió a la operación mental como "acción interiorizada que modifica el objeto de conocimiento". Feuerstein, amplía el planteamiento de Piaget definiendo las operaciones mentales como el "conjunto de acciones interiorizadas, organizadas y coordinadas, por las cuales se

elabora la información procedente de las fuentes internas y externas de estimulación" El poder identificar las operaciones mentales o procesos cognitivos que ocurren en nuestra mente cuando hacemos uso de una capacidad, es de mucha utilidad para mejorar los aprendizajes, así como, para hacer más eficiente y elevar la calidad del trabajo o actividad que nos disponemos a realizar. Feuerstein y Rand, Proponen para fines didácticos y descriptivos, la consideración del acto mental como producto de tres fases en permanente inter relación, en cada una de las cuales operan un conjunto operaciones mentales.

Los procesos cognitivos u operaciones mentales se desarrolla mediante tres fases: entrada (Input), elaboración y salida (Output), ligadas y relacionadas entre sí.

## **7. El capital humano y la gestión por competencias:**

**a) Capital:** Cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

**b) Humano:** Relativo al hombre o propio de él.

**c) Gestión:** Efectuar acciones para el logro de objetivos

**d) Competencia:** Aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño. Estos términos por separado no nos dan mucha claridad o luz de su utilización en la administración del RRHH, sin embargo veamos las interacciones que se suceden entre ellos.

## **8. Calidad de Servicio**

Calidad es lo que se le da al cliente (hard quality), servicio es cómo se le da al cliente (soft quality). Calidad es la parte del diseño y desarrollo del producto y servicio es como se entrega esa calidad. El componente del servicio es intangible y puede ser expresado de distintas formas, ahorro en tiempo, trato personalizado, la seguridad de una marca, el ambiente de un lugar, etc. La calidad de un producto tangible se puede asegurar antes de que el cliente la utilice, sin embargo, ocasiones una empresa depende de que su personal ofrezca un buen servicio.

Comprende dos componentes: calidad del producto y calidad percibida

## **9. Factores que influyen en el Desempeño Laboral**

El rendimiento de una persona en su trabajo depende de muchísimos factores que se pueden agrupar en tres grandes niveles que

van desde lo más personal y subjetivo, hasta lo más objetivo y organizacional.

### **a) La Motivación**

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas. Esta es de importancia para cualquier área, así observamos que su aplicación en el ámbito laboral puede lograr que los empleados motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Puesto que una persona satisfecha que estima su trabajo lo transmite y disfruta atender a sus clientes. Esta es de gran influencia en el desempeño laboral porque se enfoca en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. Por ello es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

➤ Existen diversos autores que definen a la motivación de la siguiente manera:

Abraham Maslow(1908), desarrolló una interesante teoría de la motivación en los seres humanos, establece una jerarquía de las

necesidades que los hombres buscan satisfacer, esta se ha representado en forma de "La Pirámide de Maslow".

Según el autor un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel.

Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador." Sexton (1977).

La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño". Armstrong (1991)

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. Robbins, (1999).

Stoner (1996) define la motivación como “Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen”.

Desde mi parecer en esta definición el autor nos da a entender que la motivación viene siendo como un motor si lo comparamos con un automóvil, es decir, que si las personas se encuentran motivadas estas funcionan como el automóvil, en caso contrario habría que empujarlas, pero cuanta energía no se gastaría durante todo este proceso.

Chiavenato (2000) la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según el autor para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación.

Así mismo, Mahillo (1.996) define la motivación como “el primer paso que nos lleva a la acción”.

## **10. Factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral**

### **a) Satisfacción:**

Alderfer (1969), quien propone un modelo basado, como en el caso de Maslow, en las necesidades individuales, que construye a partir de dos componentes básicos: "satisfacción-progresión" y "frustración-regresión".

Para Alderfer, la persona cuando no consigue dar satisfacción una necesidad de un determinado nivel se ve afectada por un sentimiento de frustración que la induce a regresar a un nivel de necesidades anterior en busca de liberación de tensión. Este "mecanismo" de protección del yo funciona en un modelo jerarquizado de necesidades de tres niveles (y no cinco como en el caso de Maslow): existencia, relaciones interpersonales y desarrollo, siendo las de nivel inferior más concreto y las del superior más ambiguo.

### **b) Fijación de metas:**

#### **Teoría de Locker**

Edwin Locke (1991), a finales de la década de 1960, se relaciona claramente con el mundo del trabajo. propuso que las intenciones de trabajar por una meta son un motivador importante, es decir, la motivación primaria en el trabajo puede definirse a partir del deseo de lograr una meta determinada, ya que, las metas indican a los empleados lo que se

tienen que hacer y cuánto esfuerzo hay que invertir, así, las metas específicas aumentan el desempeño; y las metas difíciles, cuando se aceptan, producen un desempeño mayor que las fáciles manteniendo constantes factores como la capacidad y la aceptación de las metas; ya sea participando en la fijación de metas propias de forma individual o en conjunto.

Las personas se desenvuelven mejor cuando se les da retroalimentación sobre el avance hacia las metas, como una guía de comportamiento; sin embargo la retroalimentación personal, aquella en la cual el empleado vigila su propio progreso, siendo éste motivador aún más poderoso que la retroalimentación de origen externo (Robbins, 2004 & Schultz, 1991).

## **11. El Ambiente Laboral**

El ambiente laboral o también llamado clima organizacional de la empresa es un factor que tiene gran incidencia en el desempeño, en la productividad del trabajador.

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de

relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

#### **INDICADORES:**

##### **✓ Independencia.**

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que

cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

✓ **Condiciones físicas.**

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que la mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

✓ **Liderazgo.**

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

### ✓ **Relaciones.**

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

### ✓ **Implicación.**

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

### ✓ **Organización.**

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las

urgencias del momento? ?Se trabaja aisladamente? ?Se promueven los equipos por proyectos? ? Hay o no hay modelos de gestión implantados?

✓ **Reconocimiento.**

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquéllo que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar.

Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

**Programas de Reconocimiento a los Empleados:**

Estos se basan principalmente en la atención centrada al personal, donde queda de manifiesto el interés, aprobación y el aprecio por un trabajo bien hecho. Es así que el reconocimiento por el trabajo y el enfoque hacia el personal son el objeto principal, lo cual conduce a una repetición de dicha actividad. En el mundo laboral la mayoría de las

empresas cuentan con programas de reconocimiento para premiar y motivar a sus empleados para acentuar el desempeño laboral más que el criterio antiguo de cumplir 20 años de servicio como antes lo consideraban los empleados. En la actualidad existe una gran variedad de formas que utilizan las empresas para lograr éste objetivo que van desde reconocimientos personales, llamadas telefónicas, mensajes escritos o estructurados programas de reconocimiento; siendo uno de los más conocidos y utilizados el sistema de sugerencias en el cual los empleados aportan ideas que contribuyan a una mejora o a una reducción de costos dentro del proceso, lo cual los lleva a ganar pequeñas recompensas en efectivo Robbins, (2004).

#### ✓ **Remuneraciones.**

El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de

parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

## **IMPORTANCIA**

Crosby, P. (1996) Los objetivos que pueden surgir en relación a la calidad de servicio pueden ser:

- La satisfacción del cliente.
- Mejoramiento continuo del servicio.
- Eficiencia en la prestación del servicio.

Se sabe que toda organización tiene 3 objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidades.

Los demás objetivos son particulares, y dependen de la voluntad de los dirigentes de la organización en cuestión, la responsabilidad de éste es que los objetivos sean cumplidos con sus cuatro componentes típicos: un atributo, una escala de medida, una norma o un umbral y un horizonte temporal.

La evaluación del alcance del objetivo debe resultar de la comparación de las expectativas del cliente con el desempeño del servicio recibido, fijándose para ello tanto en el resultado del proceso (por ejemplo, aumentar en 10% la satisfacción del cliente), como en la forma en la que se desarrolla el mismo (por ejemplo, mejorando la prestación del

servicio ofrecido). Este punto se verá más claramente en Gestión y Control.

Es difícil poner números concretos en relación a los objetivos y a la percepción de la calidad que se desea obtener respecto de los clientes presentes y de los potenciales clientes, pero es de fundamental importancia medir el nivel de la satisfacción que se percibe con el servicio, para poder continuar en busca de la **excelencia en la calidad** que es imprescindible porque el crecimiento de la competencia ha generado un cliente más exigente por tener una mayor gama de ofertas.

A fin de **lograr la excelencia en el servicio** sin incurrir en un incremento de los costos, es necesario el uso eficiente de los recursos de la organización y este punto es fundamental a la hora de fijar los objetivos de la organización.

Por eso, hay que empezar trabajando con los recursos humanos elevando al máximo su preparación y generando una actitud positiva para que se entreguen a la búsqueda de los objetivos con la mejor energía.

La excelencia tiene incidencia directa sobre el negocio. Y ello es claro. Si una empresa hace las cosas bien, es decir, si respeta la calidad y a sus clientes, y otra no, a la larga la primera tiene continuidad y la otra muere. En consecuencia hacer calidad (en el precio, en el servicio), que

es lo que propone la excelencia, es influir en forma directa en la satisfacción del cliente.

## **FACTORES**

ALCAIDE CASADO Juan Carlos (2006) las diez factores clave de los clientes que utilizan los clientes para evaluar la calidad de los servicios que les entregan los despachos de servicios profesionales, que son las que mostramos a continuación.

- **FIDELIDAD:** los clientes pueden creer y confiar en la empresa y en la calidad constante de sus servicios.
- **CAPACIDAD DE RESPUESTA:** los empleados de la empresa están siempre dispuestos a suministrar el servicio cuando el cliente lo necesita( no cuando la empresa lo considera conveniente)
- **PROFECIONALIDAD:** los empleados poseen las habilidades y conocimientos necesarios para prestar, de forma correcta y precisa los servicios solicitados por los clientes.
- **ACCESIBILIDAD:** los clientes pueden ponerse fácilmente en contacto con la empresa.
- **CORTESIA:** todo el personal de la empresa trata a los clientes con atención, respeto y consideración y con una actitud y disposición basada en la amistad ( los clientes son amigos no oponentes)

- **COMUNICACIÓN:** la empresa ha sido capaz de desarrollar un lenguaje para comunicarse con los clientes que estos comprenden sin problemas: la empresa se mantiene abierta a todas las iniciativas de comunicación de los clientes.
- **CREDIBILIDAD:** en sus actuaciones y conversaciones, todo el personal proyecta una imagen de confianza, fe y honestidad.
- **SEGURIDAD:** en la empresa, todos se preocupan y ocupan por la seguridad de los clientes en todas sus dimensiones (física, económica, social, moral).
- **CONOCIMIENTO Y COMPRENCION DEL CLIENTE:** la empresa mantiene mecanismos que permiten conocer con precisión las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, sus cambios y tendencias y sus problemas y aspiraciones.
- **ELEMENTOS TANGIBLES:** la empresa se preocupa de que las evidencias físicas del servicio proyecten siempre una imagen de calidad.

## **LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA DE MARKETING**

Otra de la grandes diferencias entre aplicaciones del marketing en los productos tangibles y sus implantaciones en el sector de los servicios es que en caso de los tangibles usualmente la calidad no es una responsabilidad directa de quienes tienen a su cargo la implantación del

marketing (aunque, como es lógico, una baja calidad reduce de forma importante la eficacia de las acciones de marketing). por el contrario, en los servicios profesionales : la gestión del marketing en los ejercicios profesionales lleva consigo, necesariamente, una acción directa y decidida sobre todos los aspectos de la calidad del servicio que se presta a los clientes.

### **LA CALIDAD INTERNA Y EXTERNA DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES**

En los servicios profesionales, existe un contacto directo, continuo y permanente entre el despacho o profesional y sus mercados y clientes.

La vinculación entre la organización y los clientes, misión tradicionalmente atribuida al marketing, la establece la totalidad del personal que entra en contacto, de cualquier que este sea, con los clientes: profesionales, auxiliares, recepcionistas, telefonistas, mensajeros, personal técnico, personal administrativo, etc.

Todo el personal de la organización, empresa o profesional independiente al tiempo que "crea" el servicio, también lo "entrega" a los clientes. En los servicios, y especialmente en los servicios profesionales, para determinar la calidad percibida los clientes evalúan esas dos dimensiones de la prestación: la creación y la entrega.

**DONNAC.SSUMMER (2006).** En su investigación como definen los clientes el concepto de calidad. La american society for quality define la calidad como un término subjetivo para el que cada persona tiene su propia acepción. Desde el punto de vista técnico, la calidad puede tener dos significados: (1) las características de un producto o servicio que le dan la capacidad de satisfacer necesidades explícitas o implícitas, y (2) un producto o servicio libre de defectos

**EDWARDS DEMMING** define el concepto de calidad como “un sistema a prueba de errores”; la calidad es una determinación del cliente, basada en la comparación entre sus experiencia real con el producto o servicio y sus requerimientos- sean estos explícitos o implícitos, conscientes o apenas detectados, técnicamente operativos o completamente subjetivos, que representa siempre un blanco móvil en los mercados competitivos.

### **¿CUAL ES LA APORTACION DE LOS EMPLEADOS A LA CREACION DE UNA ORGANIZACIÓN EFICIENTE?**

Las organizaciones eficientes emplean personas eficientes. Estos son los empleados que comprenden como embona su trabajo en el esquema general implementado para ofrecer productos y servicios a los clientes; además realizan bien sus labores, y aportan conocimientos,

habilidades y esfuerzo invaluable a la empresa. Las organizaciones eficientes tienen la capacidad para aprovechar el conocimiento y las habilidades de sus empleados. Después de todo, ellos son precisamente los más capacitados para identificar con claridad los factores que podrían obstaculizar su desempeño y el de su equipo de trabajo.

### **¿CUAL ES LA APORTACION DE LOS EMPLEADOS EFECTIVOS PARA QUE LA ORGANIZACIÓN CREE VALOR PARA SUS CLIENTES?**

Cuando un artesano crea un producto único para su cliente, es fácil de saber si este último está satisfecho, gracias a la conexión directa que hay entre ambos. Sin embargo, los métodos modernos de manufactura y las complejidades de la amplia variedad de servicios de que disponemos en la actualidad, constituyen un obstáculo para que muchos empleados tengan contacto directo con el usuario final del producto o servicio que ofrece a organización. Es por ello que los empleados se ven imposibilitados para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores finales del producto de su trabajo si no cuentan con el apoyo de todas las áreas de la organización. La valiosa información del cliente debe estar disponible para los empleados en un formato que les sea útil, en términos de dejarles ver la correlación entre sus actividades

cotidianas y la percepción de valor que tiene el cliente final acerca del producto o servicio que ellos generan. A fin de poder crear valor para el cliente, es preciso que los empleados sepan cómo se ven como se ven impactadas la percepción de éste, las utilidades de la compañía y, en última instancia, el futuro de su trabajo, por el cumplimiento de los requerimientos de calidad, costo y programación. Además, es necesario que haya comunicación constante entre los líderes y los empleados, y que ésta conste de algo de algo más que el mero informe cuatrimestral que ofrecen muchas empresas. Los empleados de todos los niveles deben involucrarse en las decisiones que afectan su fuente de trabajo. Si no se les permite juzgar la manera en que sus actividades impactan al cliente, serán incapaces de incrementar con efectividad la satisfacción del cliente y su percepción de valor.

## **9. DEFINICION DE TERMINOS BASICOS**

**ACTIVIDAD ECONÓMICA.** Conjunto de acciones que contribuyen a generar la oferta de bienes y servicios, sean o no de carácter legal, y que se dan en un marco de transacciones que suponen consentimiento entre las partes. Incluye las actividades del sector primario para el autoconsumo, excepto la recolección de leña. Excluye actos redistributivos, monetarios o en especie, que no suponen una contribución

a la oferta de bienes y servicios. Esto significa que se sitúan fuera de un marco de transacciones y las personas que se benefician de ello no realizan una actividad económica, aunque puedan hacerse de un ingreso, tal y como quienes se dedican al robo, al fraude o a la mendicidad abierta o disfrazada.

**ACTIVIDAD NO ECONÓMICA.** Conjunto de acciones realizadas para mantener el funcionamiento cotidiano de los hogares e incluso de una comunidad, que implican una serie de tareas necesarias para la reproducción de las condiciones de operación de la sociedad, pero no se realizan dentro de un marco de transacción entre las partes.

**ACTIVOS.** (Ver "Población Económicamente Activa (PEA)").

**AFILIACIÓN SINDICAL.** Incorporación de trabajadores remunerados a un sindicato, el cual tiene la capacidad de negociar las condiciones laborales de un trabajador frente a una empresa.

**ANTECEDENTE LABORAL.** (Véase "Condición de experiencia laboral").

**ANTIGÜEDAD EN EL TRABAJO ACTUAL.** Tiempo durante el cual una persona ha estado trabajando de manera ininterrumpida para la misma unidad económica en su trabajo principal, independientemente de los

cambios de puesto o funciones que haya tenido dentro de la misma. Se considera que un trabajador, ya sea subordinado o independiente, no ha interrumpido su vínculo laboral con su actual trabajo, siempre y cuando no haya suspendido su colaboración por un periodo mayor a un año. En el caso de los trabajadores que realizan actividades cíclicas o estacionales, se considera que no han interrumpido su relación con la unidad económica si éstos declaran haber trabajado sólo algunos meses al año durante dos o más años consecutivos para la misma unidad económica.

**ASALARIADOS.** (Ver "Empleados Asalariados").

**AUSENTE TEMPORAL CON VÍNCULO LABORAL.** Persona que cuenta con una ocupación, la cual no desempeñó en la semana de referencia por vacaciones, enfermedad u otro motivo, sin que por ello se pierda el nexo con la unidad económica (Ver "Vínculo Laboral").

**AUSENTE TEMPORAL DE SU OCUPACIÓN O AUSENTE TEMPORAL DEL TRABAJO.** Persona que tiene un empleo, trabajo o negocio propio, el cual no desempeñó durante la semana de referencia.

**AUSENTE TEMPORAL SIN VÍNCULO LABORAL.** Persona que declara contar con una ocupación que no desempeñó durante la semana de

referencia, y por la cual no está percibiendo ingresos y regresará a ella después de la semana de levantamiento. Cuando las personas en esta situación declaran que están buscando una ocupación, se les considera como desempleados, y cuando no lo buscan se les cataloga como inactivos.

**BENEFICIARIO (IMSS):** el cónyuge del asegurado o pensionado y a falta de éste, la concubina o el concubinario en su caso, así como los ascendientes y descendientes del asegurado o pensionado señalados en la Ley.

**CONDICIÓN DE ACCESO A INSTITUCIONES DE SALUD.** Es la situación que distingue a la población ocupada, según cuente o no con atención médica en instituciones públicas o privadas, derivada de su trabajo principal.

**CONDICIÓN DE ACTIVIDAD.** Es la situación que distingue a la Población en Económicamente Activa (PEA) de la Población Económicamente Inactiva (PEI), según las personas hayan desempeñado o no una actividad económica, en el periodo de referencia.

**CONDICIÓN DE EXPERIENCIA LABORAL.** Situación que distingue a la población desocupada, según haya desarrollado o no una actividad económica con anterioridad.

**CONDICIÓN DE INACTIVIDAD.** 2/Criterio de clasificación de la Población Económicamente Inactiva (PEI), de acuerdo con el motivo de su inactividad, en: *Estudiantes, Amas de Casa, Pensionados o Jubilados y Otros*

**EMPLEADOR O PATRÓN.** Es el trabajador independiente que emplea personas a cambio de una remuneración económica en dinero o en especie.

**EMPLEO.** Circunstancia que otorga a una persona la condición de ocupado, en virtud de una relación laboral que mantiene con una instancia superior, sea ésta una persona o un cuerpo colegiado, lo que le permite ocupar una plaza o puesto de trabajo. Las personas con empleo constituyen un caso específico de personas que realizan una ocupación.

**TRABAJADORES SUBORDINADOS.** Personas ocupadas, con o sin pago, que trabajan para una unidad económica en la que dependen de un patrón, jefe o superior. La forma de pago puede ser a través de un salario

u otras modalidades. Los trabajadores subordinados sólo cuentan con su fuerza de trabajo; pueden o no recibir un pago; pueden o no disponer de sus propias herramientas; no son dueños del bien o servicio que elaboran o venden ni deciden cómo o dónde promover sus productos o servicios, por lo tanto el trabajador subordinado no ENFRENTA NINGÚN TIPO DE RIESGO ECONÓMICO.

**LA FIABILIDAD.** Se define como la probabilidad de que un bien funcione adecuadamente durante un período **determinado** bajo condiciones operativas específicas (por ejemplo, condiciones de presión, temperatura, fricción, velocidad, es la probabilidad de que un dispositivo realice adecuadamente su función prevista a lo largo del tiempo, cuando opera en el entorno para el que ha sido diseñado.

**SEGURIDAD.** La seguridad es el sentido de protección frente a carencias y peligros externos que afecten negativamente la calidad de vida; en tanto y en cuanto se hace referencia a un sentimiento.

**CAPACIDAD DE RESPUESTA.** La capacidad de respuesta de un sistema cualquiera es su probabilidad media de producir, frente a una demanda, una respuesta de calidad aceptable, dentro de un margen de tiempo aceptable y a un costo aceptable.

**INSTALACIONES.** La palabra instalación hace referencia a una estructura que puede variar en tamaño y que es dispuesta de manera particular para cumplir un objetivo específico. Siempre que se hable de instalación se está haciendo referencia a elementos a), llamada también inteligencia interpersonal en la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, es la capacidad cognitiva de percibir en un artificiales y no naturales.

**EMPATÍA.** Llamada también inteligencia interpersonal en la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner, es la capacidad cognitiva de percibir.

**TRABAJADORES SUBORDINADOS Y REMUNERADOS.** Personas que tienen un empleo, entendido éste como un caso particular de condición de ocupación en la cual la actividad se desempeña respondiendo ante una instancia superior y percibiendo un pago por los servicios laborales prestados. El término comprende al empleo asalariado, pero abarca otras modalidades bajo las cuales al empleo o trabajo subordinado se le remunera con otras formas de pago (en especie).

**TURNO U HORARIO DE TRABAJO.** Parte del día en que la población ocupada realiza su actividad económica. Se consideran tres tipos de turnos: diurno, comprendido entre las 6 a.m. y las 8 p.m.; nocturno, entre

las 8 p.m. y las 6 a.m. y mixto, el cual comprende parte de la jornada diurna y nocturna, siempre y cuando el tiempo nocturno no sea igual o mayor a tres horas y media. Además la rotación de turnos para las personas que (debido a las necesidades de la unidad económica) no tienen un turno fijo para desarrollar su actividad económica, por lo cual periódicamente trabajan en un horario diferente.

**EVALUCION DEL DESEMPEÑO.** Es un enfoque de administración que, tomando como base el modelo de sistemas, se orienta al logro de resultados; en donde cada puesto define sus objetivos en términos de resultados a lograr (y no de actividades), que sean coherentes, específicos, prioritarios, desafiantes y tendientes al mejoramiento permanente; a través de un estilo de liderazgo que privilegia la participación y la delegación; de manera que dichos objetivos provoquen la motivación del personal, apuntalen la planificación y el control de gestión y sirvan como marco de referencia para la administración de los recursos humanos.

**AUTOEVALUACIÓN.** Actividad programada y sistemática de reflexión acerca de la propia acción desarrollada, sobre la base de información confiable, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados,

consensuados y comunicables. Esta actividad debe, a su vez, ser efectiva para recomendar acciones orientadas a la mejora.

**CAPACIDAD.** Habilidad de un individuo, una organización o un sistema para desempeñarse eficazmente, eficientemente y de manera sostenible.

**COMPETENCIAS.** Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

**COMPORTEAMIENTO.** Es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten.

**COMPORTEAMIENTO ORGANIZACIONAL.** Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.

**DESEMPEÑO.** Conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales. El desempeño se considera también como el desarrollo de las tareas y actividades de un empleado, en relación con los estándares y los objetivos deseados por la organización. El desempeño está integrado por los conocimientos y la pericia que tiene el trabajador en la ejecución de

sus tareas, por las actitudes y el compromiso del trabajador, así como por los logros en productividad o resultados alcanzados.

**EFFECTIVIDAD.** Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

**EFICACIA.** Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

**EFICIENCIA.** Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

**EVALUACIÓN.** Proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

###### **3.1.1 Tipo de Investigación**

**Básica:** porque está orientada a lograr un nuevo conocimiento respecto a la relación que existe entre el desarrollo del capital humano y la calidad de servicios públicos de la sede central del gobierno regional de Huánuco

###### **3.1.2 Nivel de Investigación**

**Descriptivo – Correlacional:** porque se estudiarán las relaciones entre variables dependientes e independientes, es decir evalúa la relación entre dos o más variables.

##### **3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

**1. Método Analítico.** Según Hnos. Lozano Núñez *et al* (2007:130). "Es un proceso mental que consiste en descomponer y separar las partes de un todo (objeto de conocimiento) con el objeto de advertir la estructura del objeto discriminado y para descubrir las relaciones que pudieran existir en los diversos elementos entre sí como en cada elemento en particular y el conjunto estructural total. Los análisis pueden ser profundos, superficial,

empírico conceptual (cualitativo o teórico), estadístico (cuantitativo)". Se complementa con el método sintético.

**2. El Método Sintético** (Síntesis). Según **Hnos. Lozano Núñez et al (2007:130)** "Consiste en reunir las partes analizadas en el todo para examinar el fenómeno nuevamente en forma global". Se complementa con el método analítico.

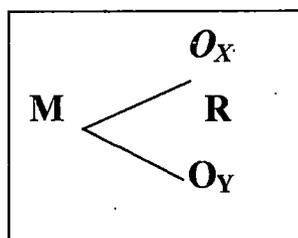
**3. El Método Inductivo.** Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Establece proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analíticos de hechos y fenómenos particulares.

Se complementa mutuamente con el método deductivo. Establece conclusiones empíricas.

**4. El Método de la observación.** Consiste en obtener información mediante la percepción intencionada y selectiva ilustrada e interpretativa de un objeto dado.

### 3.3. DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño metodológico de la presente investigación es de correlación; su grafica es la siguiente:



En este esquema M es la muestra en la que se UTILIZA EN EL estudio y los sub – índices X, Y en cada O, nos indican las observaciones obtenidas en cada una de las dos variables distintas del presente caso. Finalmente la (R) hace mención a la posible relación existente entre las variables en estudio. Es decir la correlación que existe entre el desarrollo de competencias profesionales y la calidad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

### 3.4. POBLACION Y MUESTRA

#### 3.4.1. POBLACIÓN

#### CUADRO N° 01

#### CAPITAL HUMANO DEL GOBIERNO REGIONAL HUÁNUCO

La Alta Dirección del Gobierno Regional Huánuco, se estructura de la siguiente manera: Región Huánuco: Personal Ligados a la Toma de Decisiones

DESCRIPCIÓN		N° DE PERSONAL
01	Presidente	01
02	Vicepresidente	01
03	Consejeros Regionales	13
04	Gerentes Regionales	06
04	Capital humano nombrado y contratado	235
TOTAL		256

Fuente: ORH; Elaboración: SGPEE- Régimen Laboral N° 276

### 3.4.2. MUESTRA:

La Muestra de trabajo EN EL CASO MUY ESPECIAL y por decisión de los investigadores y de manera intencional, por ser accesible será no probabilístico, por ser finita de tal modo la fórmula es la siguiente:

Donde  $N = n$ .

**CUADRO N° 02**

DESCRIPCIÓN		N° DE PERSONAL
01	Presidente	01
02	Vicepresidente	01
03	Consejeros Regionales	13
04	Gerentes Regionales	06
04	Capital humano nombrado y contratado	235
TOTAL		256

Fuente: ORH; Elaboración: SGPEE- Régimen Laboral N° 276

### 3.5. FUENTES TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

### 3.5.1. Técnicas

Las técnicas a utilizarse en la presente investigación serán:

1) La entrevista,

2) La de observación.

- La Encuesta. Se aplicó esta técnica caracterizando las variables desarrollo de competencias profesionales se encuentran en una relación con la calidad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.
- La Observación, se aplicó para registrar las conductas de los trabajadores en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.
- Los Métodos. Los métodos que se utilizaron en el presente trabajo de investigación son el método inductivo y deductivo.

Estos procedimientos, a su vez, permitieron realizar el análisis y síntesis de los datos recogidos en relación al desarrollo de competencias profesionales u la calidad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

El Método Deductivo. Este procedimiento me permitió partir de principios generales para tratar de explicar fenómenos particulares.

Partiendo del marco teórico se han obtenido y analizado las informaciones sobre el desarrollo de competencias profesionales se

encuentran en una relación directa y positiva con la calidad de servicios administrativos en la sede central del Gobierno Regional de Huánuco.

### **3.5.2. Instrumentos**

Los instrumentos a usarse en la presente investigación serán:

- La Guía de entrevista
- Las fichas de resumen
- Guía de la observación se tiene a las fichas de observación.

## **3.6. PROCEDIMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS**

### **PROCESAMIENTO DE DATOS**

Los datos recolectados durante nuestra investigación de campo fueron procesados utilizando cuadros estadísticos, especialmente utilizando las frecuencias absolutas ( $f_i$ ) y los porcentajes respectivos (%).

### **PRESENTACIÓN DE DATOS**

Los datos procesados fueron presentados en cuadros estadísticos y en gráficos de barra.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS.

#### 4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

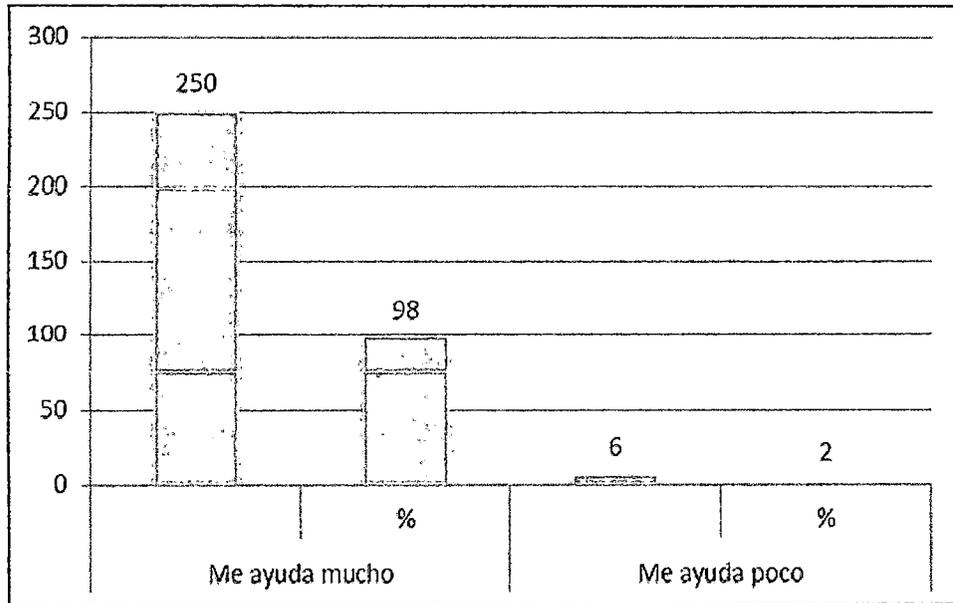
A continuación se presenta los datos obtenidos durante el trabajo de campo, las mismas que han sido procesados a través de cuadros y gráficos estadísticos; las que se señalan a continuación:

**CUADRO N° 01**

1. ¿De qué manera la experiencia laboral en el área influye en la Calidad de Servicios?			
<b>RESPUESTAS</b>			
Me ayuda mucho		Me ayuda poco	
<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
<b>250</b>	<b>98</b>	<b>06</b>	<b>2</b>

FUENTE : cuestionario  
ELABORACIÓN: tesista

GRÁFICO N° 01



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

250 Trabajadores del Gobierno Regional Huánuco, que representan el 98% del total de la muestra respondieron que **Me ayuda Mucho** que la experiencia laboral influye en la calidad de servicios, mientras que 6 trabajadores que representan el 2% respondieron que **Me ayuda Poco**.

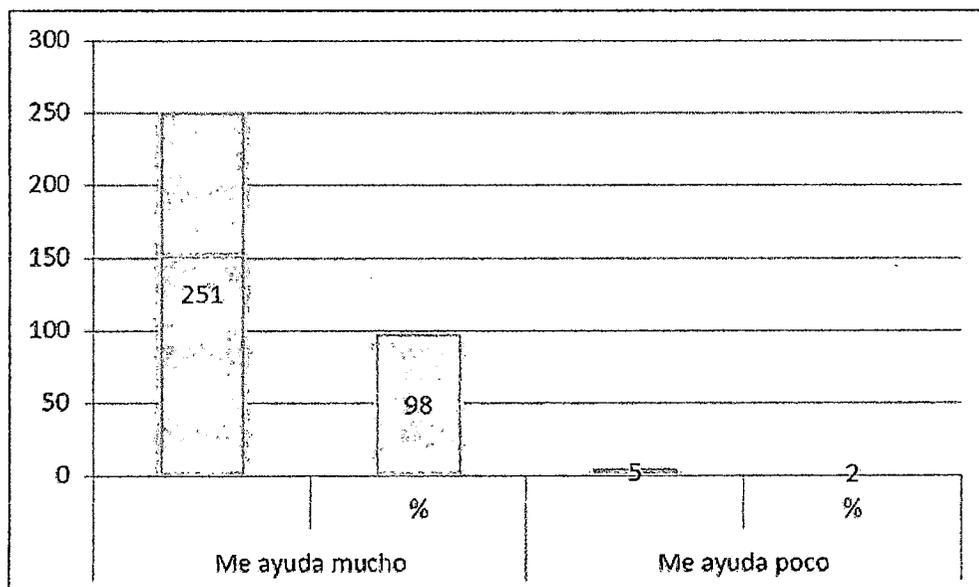
Los datos señalados indican que la gran mayoría de los trabajadores manifestaron que la experiencia laboral es muy importante; porque reúne a los trabajadores para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo.

CUADRO N° 02

2. ¿De qué manera la competencia laboral influye en la Calidad de Servicios?			
<b>RESPUESTAS</b>			
Me ayuda mucho		Me ayuda poco	
<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
<b>251</b>	<b>98</b>	<b>5</b>	<b>2</b>

FUENTE : cuestionario  
ELABORACIÓN: tesista

GRÁFICO N° 02



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

251 Trabajadores del Gobierno Regional Huánuco, que representan el 98% del total de la muestra respondieron que **Me ayuda Mucho** la competencia laboral influye en la calidad de servicios, mientras que 5 trabajadores que representan el 2% respondieron que **Me ayuda Poco**.

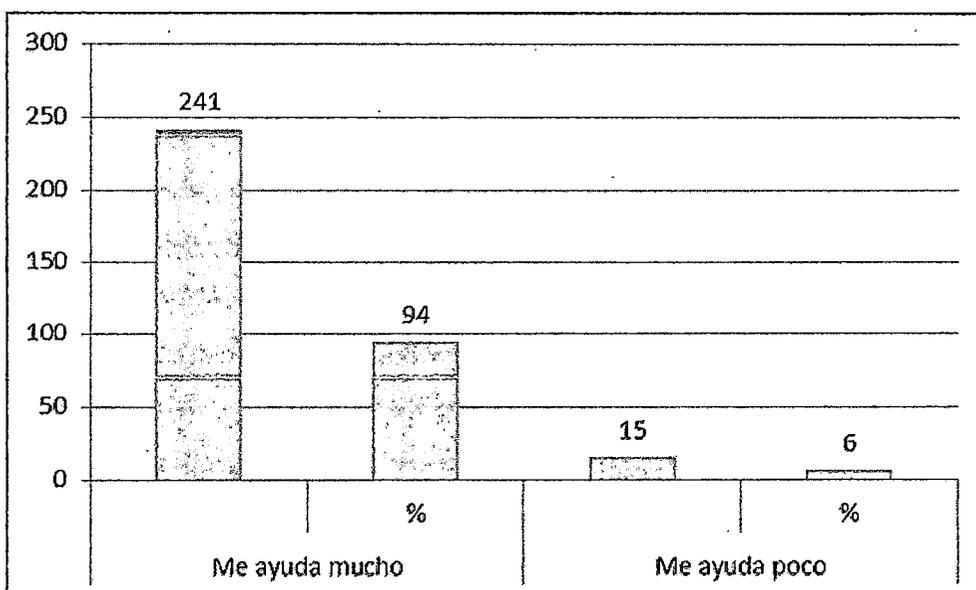
Los datos señalados indican que la gran mayoría de los trabajadores manifestaron que la competencia laboral es muy importante; porque reúne así a los trabajadores de mayor experiencia y logros, para así mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo.

**CUADRO N° 03**

3. ¿De qué manera el desempeño laboral en el área influye en la Calidad de Servicios?			
<b>RESPUESTAS</b>			
Me ayuda mucho		Me ayuda poco	
<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
<b>241</b>	<b>94</b>	<b>15</b>	<b>6</b>

FUENTE : cuestionario  
ELABORACIÓN: tesista

GRÁFICO N° 03



### ÁNÁLISIS E INTERPRETACIÓN

241 Trabajadores del Gobierno Regional Huánuco, que representan el 94% del total de la muestra respondieron que **Me ayuda Mucho** el desempeño laboral en el área influye en la calidad de servicios, mientras que 15 trabajadores que representan el 6% respondieron que **Me ayuda Poco**.

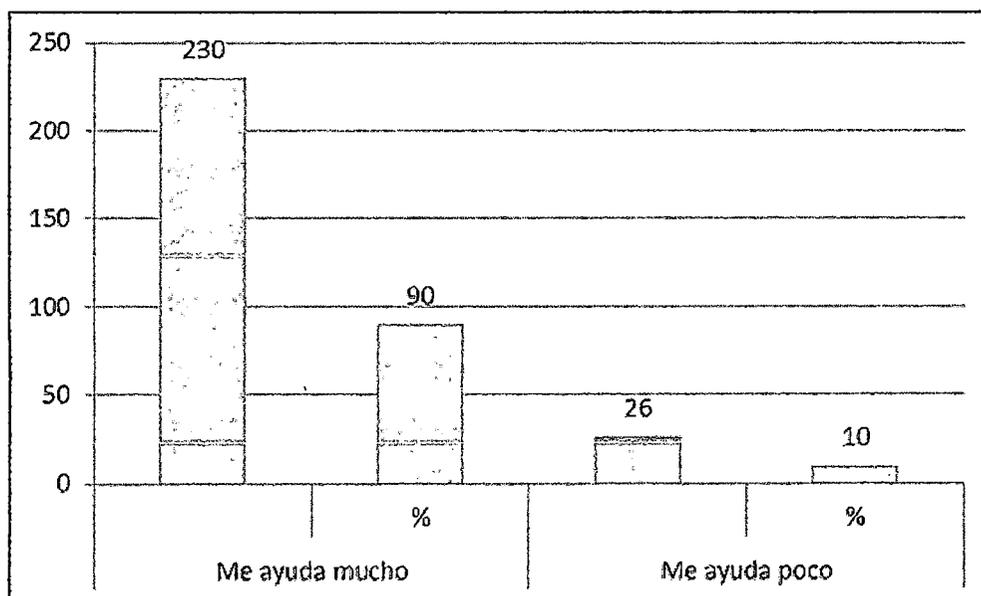
Los datos señalados indican que la gran mayoría de los trabajadores manifestaron que el desempeño laboral es muy importante; ya que con un mayor desempeño laboral se puede lograr una mejor calidad de servicio.

CUADRO N° 04

4. ¿De qué manera la gestión por competencias en el área influye en la Calidad de Servicios?			
RESPUESTAS			
Me ayuda mucho		Me ayuda poco	
<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
<b>230</b>	<b>90</b>	<b>26</b>	<b>10</b>

FUENTE : cuestionario  
ELABORACIÓN: tesista

GRÁFICO N° 04



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

230 Trabajadores del Gobierno Regional Huánuco, que representan el 90% del total de la muestra respondieron que **Me ayuda Mucho** la gestión por competencias influye en la calidad de servicios, mientras que 26 trabajadores que representan el 10% respondieron que **Me ayuda Poco**.

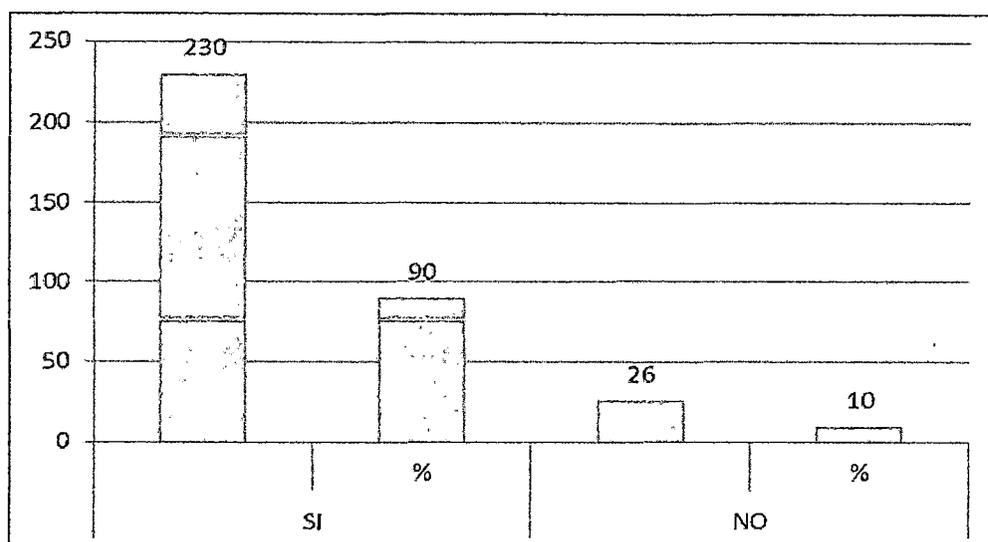
Los datos señalados indican que la gran mayoría de los trabajadores manifestaron que la gestión por competencias es muy importante; porque reúne así a los trabajadores de mayor experiencia y logros, para así mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo.

**CUADRO N° 05**

5. ¿Cree Ud. Que la productividad intelectual en el área influye positivamente en la Calidad de Servicios?			
RESPUESTAS			
SI		NO	
<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
<b>230</b>	<b>90</b>	<b>26</b>	<b>10</b>

FUENTE : cuestionario  
ELABORACIÓN: tesista

GRÁFICO N° 05



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

230 Trabajadores del Gobierno Regional Huánuco que representan el 90% del total de la muestra respondieron que **SI** la productividad intelectual en el área influye positivamente en la calidad de servicios, mientras que 26 trabajadores que representan el 10% respondieron que **NO**.

Los datos señalados indican que la mayoría de los trabajadores manifestaron que la productividad intelectual en el área es importante; porque ayuda a medir la eficiencia y eficacia del trabajador en el área y así finalmente lograr la productividad de la empresa.

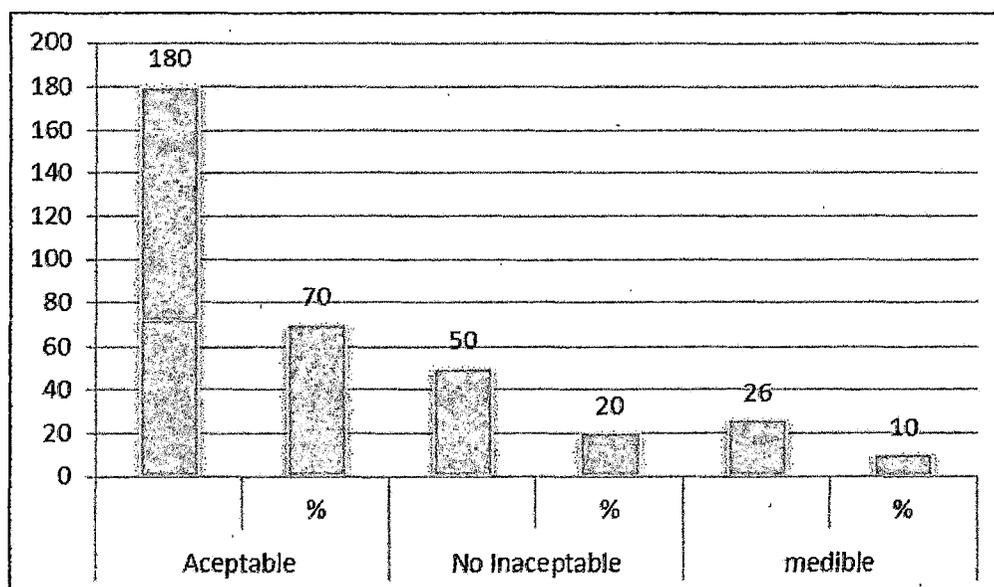
CUADRO N° 06

6. ¿Cómo considera Usted que el capital humano influye en la Calidad de Servicios?					
<b>RESPUESTAS</b>					
<b>ACEPTABLE</b>		<b>INACEPTABLE</b>		<b>MEDIBLE</b>	
<i>fi</i>	<b>%</b>	<i>fi</i>	<b>%</b>	<i>fi</i>	<b>%</b>
<b>180</b>	<b>70</b>	<b>50</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>10</b>

FUENTE : cuestionario

ELABORACIÓN: tesista

GRÁFICO N° 06



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

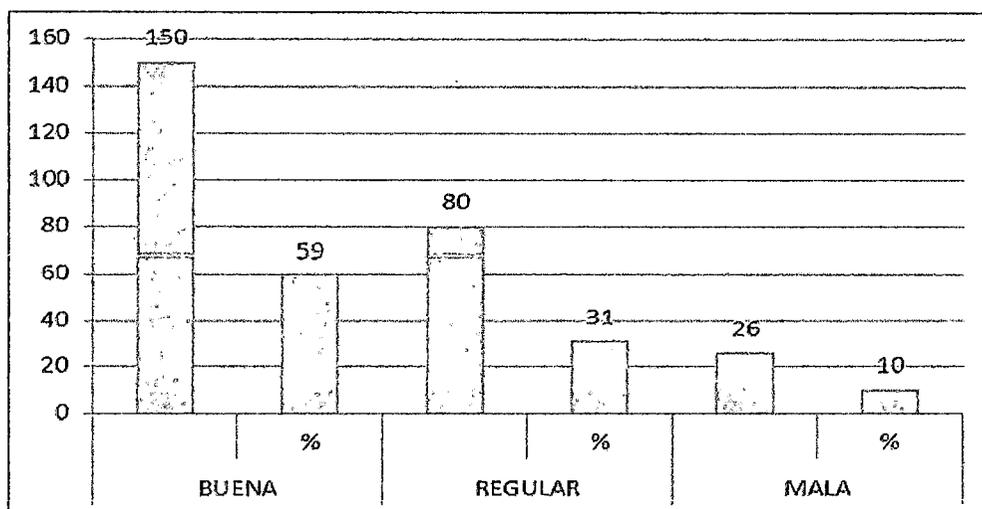
180 Trabajadores del Gobierno Regional Huánuco que representan el 70% del total de la muestra, manifestaron que es Aceptable, 50 Trabajadores del Gobierno Regional Huánuco que representan el 20% del total de la muestra manifestaron es Inaceptable y solo 26 Trabajadores del Gobierno Regional Huánuco que representan el 10% del total de la muestra manifestaron que es mediable, lo que indica que los Trabajadores del Gobierno Regional Huánuco consideran que el capital humano influye en la calidad de servicios.

**CUADRO N° 07**

7. ¿Cómo considera Usted el trabajo en equipo de la organización y su influencia en la Calidad de Servicios?					
RESPUESTAS					
BUENA		REGULAR		MALA	
<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
<b>150</b>	<b>59</b>	<b>80</b>	<b>31</b>	<b>26</b>	<b>10</b>

FUENTE : cuestionario  
ELABORACIÓN: tesista

GRÁFICO N° 07



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

150 Trabajadores del Gobierno Regional Huánuco que representan el 59% del total de la muestra, manifestaron que el trabajo en equipo de la organización influye en la calidad de servicios y es buena, 80 Trabajadores del Gobierno Regional Huánuco que representan el 31% del total de la muestra manifestaron es Regular y solo 26 Trabajadores del Gobierno Regional Huánuco que representan el 10% del total de la muestra manifestaron que es mala.

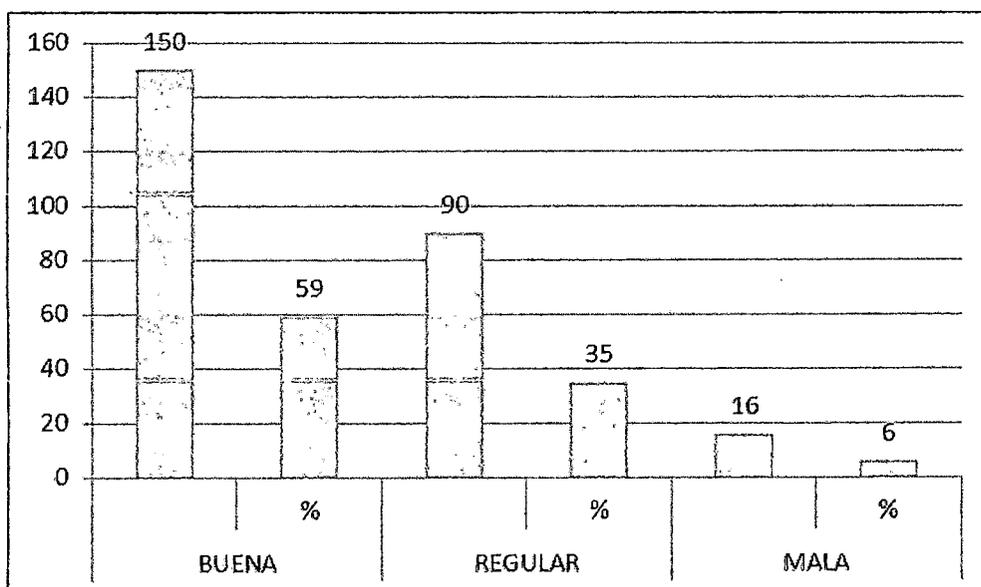
CUADRO N° 08

8. ¿Actualmente como considera Usted la imagen corporativa de la empresa?					
RESPUESTAS					
BUENA		REGULAR		MALA	
<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
<b>150</b>	<b>59</b>	<b>90</b>	<b>35</b>	<b>16</b>	<b>6</b>

FUENTE : cuestionario

ELABORACIÓN: tesista

GRÁFICO N° 08



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

150 Trabajadores del Gobierno Regional Huánuco que representan el 59% del total de la muestra, manifestaron que la imagen corporativa de la

empresa es buena es buena, 90 Trabajadores del Gobierno Regional Huánuco que representan el 35% del total de la muestra manifestaron es Regular y solo 16 Trabajadores del Gobierno Regional Huánuco que representan el 6% del total de la muestra manifestaron que es mala.

## 4.2. Discusión de Resultados

El desarrollo del capital humano para nosotros que somos parte de la investigación se fundamenta en el modelo de la Gestión por Competencias que pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los funcionarios, servidores, profesionales, trabajadores de la Sede Central del Gobierno Regional de Huánuco, por tanto la institución motivo de la investigación comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus servidores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. Como puede verse en los cuadros anteriores, los resultados exigen y deben superar tales brechas de desarrollo organizacional a nivel de gobierno Regional. Por tanto entendemos que el capital humano, es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades a nivel de servidores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

Finalmente entendemos que la gestión por competencia, es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos

que impone el medio. Es decir es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas.

Por otra parte **Gary becker y su trabajo en el** concepto de capital humano, identificado como economista norteamericano quien fue premiado con el Nobel por trabajar con el concepto de Capital humano. Sin embargo por mucho tiempo su trabajo acerca de este tema fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo, quienes no lo consideraban un verdadero par por dedicar su estudio a dicho concepto al extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado. Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de

educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás- educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza de la siguiente manera: " La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo".

**Winslow Taylor**, quien trabajaba como ingeniero en jefe de la empresa MidvaleIron Works, señaló que: "mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y la calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores". Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción.

Por otra parte la calidad es lo que se le da la cliente (hard quality), servicio es cómo se le da al cliente (soft quality). Calidad es la parte del diseño y desarrollo del producto y servicio es como se entrega esa calidad. El componente del servicio es intangible y puede ser expresado de distintas formas, ahorro en tiempo, trato personalizado, la seguridad de una marca, el ambiente de un lugar, etc. La calidad de un producto tangible se puede asegurar antes de que el cliente la utilice, sin embargo, ocasiones una empresa depende de que su personal ofrezca un buen servicio. Comprende dos componentes: calidad del producto y calidad percibida.

Para nosotros que desarrollamos la investigación existen conjunto de factores que afecta al desempeño laboral: Por tanto el El rendimiento de una persona en su trabajo depende de muchísimos factores que se pueden agrupar en tres grandes niveles que van desde lo más personal y subjetivo, hasta lo más objetivo y organizacional. De ahí la motivación en todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas. Esta es de importancia para cualquier área, así observamos que su aplicación en el ámbito laboral puede lograr que los empleados motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo.

Puesto que una persona satisfecha que estima su trabajo lo transmite y disfruta atender a sus clientes. Esta es de gran influencia en el desempeño laboral porque se enfoca en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. Por ello es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

Por otro lado Abraham Maslow(1908), desarrolló una interesante teoría de la Motivación en los seres humanos, establece una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer, esta se ha representado en forma de "La Pirámide de Maslow". Según el autor un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel. Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador."

Stoner (1996) define la motivación como "Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen".

Desde mi parecer en esta definición el autor nos da a entender que la motivación viene siendo como un motor si lo comparamos con un automóvil, es decir, que si las personas se encuentran motivadas estas funcionan como el automóvil, en caso contrario habría que empujarlas, pero cuanta energía no se gastaría durante todo este proceso.

Chiavenato (2.000) la define como "el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea". Según el autor para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación.

Edwin Locke (1991), a finales de la década de 1960, se relaciona claramente con el mundo del trabajo. propuso que las intenciones de trabajar por una meta son un motivador importante, es decir, la motivación primaria en el trabajo puede definirse a partir del deseo de lograr una

meta determinada, ya que, las metas indican a los empleados lo que se tienen que hacer y cuánto esfuerzo hay que invertir, así, las metas específicas aumentan el desempeño; y las metas difíciles, cuando se aceptan, producen un desempeño mayor que las fáciles manteniendo constantes factores como la capacidad y la aceptación de las metas; ya sea participando en la fijación de metas propias de forma individual o en conjunto.

## **CONCLUSIONES**

1. Es completamente viable invertir en el desarrollo de capital humano. Los servidores públicos requerimos fortalecer nuestro proceso de capacitación y profesionalización permanente. El esquema construido para ello por el Gobierno del Estado funciona y funciona muy bien, pero es necesario colaborar en su perfeccionamiento. Es tiempo de incorporarnos con decisión y con propósitos orientados a darle un valor agregado a nuestras acciones en favor de la sociedad y en beneficio de las personas las cuales son el factor más importante en cualquier circunstancia del servicio público. Huánuco y los Huanuqueños, como usuarios y contribuyentes, no esperan menos de nosotros.
2. El desarrollo del capital humano queda definido como el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades a nivel de servidores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías

modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, Por lo tanto la gestión por competencia, es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es decir es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas.

3. En el ámbito de la administración pública, en la medida en que los recursos con los que cuenta para cumplir con sus atribuciones resultan escasos, el desperdicio, el dispendio y la dilación en general, resultan intolerables para una sociedad demandante cada vez más de servicios de calidad y de un adecuado manejo de los bienes públicos. Habiendo un desafío para la capacidad de desempeño en la administración pública, y para superarlo resulta clave valorar y promover el desarrollo integral permanente de su capital humano. Una sociedad que aspira día con día ser considerada democrática, debe basar el ejercicio del poder público en normas jurídicas, instituciones gubernamentales y prácticas administrativas que en conjunto, se orienten a un objetivo social esencial:

un gobierno responsable, eficaz y honrado, que sirva con calidad y calidez a la sociedad a la que pertenece.

4. Queda demostrado en un 98% que la experiencia laboral ayuda mucho en la calidad de servicios, por tanto la experiencia laboral es muy importante; porque reúne a los trabajadores para buscar soluciones a problemas detectados en sus respectivas áreas de desempeño laboral, o para mejorar algún aspecto que caracteriza su puesto de trabajo.

## **SUGERENCIAS**

- 1.** Fortalecer los procesos de capacitación continua y reconocer el esfuerzo y la lealtad a la administración de las personas que trabajan en ella, siendo necesario realizar cambios trascendentales en los sistemas de educación y de capacitación en los sitios de trabajo, con el fin de satisfacer la necesidad de una fuerza laboral con mayores destrezas, y para que el proceso de aprendizaje sea durante toda la vida en una sociedad cada vez más compleja.
- 2.** Implementar un programa Institucional a nivel de Gobierno Regional, con el objetivo de mantener relaciones interpersonales, generando compromiso, sensibilidad humana, desarrollo de competencias, habilidades y específicamente actitudes frente al servicio.
- 3.** Implementar lineamientos para aplicar estrategias en el desarrollo de competencias profesionales y el desarrollo de soluciones de aprendizaje continuo de su capital humano, vía programas de entrenamiento, convenios de intercambios de buenas prácticas laborales, pasantías, a través de la suscripción de convenios inter instituciones a nivel gubernamental e intersectorial, así como con universidades para el fortalecimiento del desarrollo del capital humano con diplomaturas, especializaciones, maestrías, cursos, etc.

4. Implementar políticas institucionales incorporando una ética pública, una ética personal, con transparencia de servicio y lucha contra la corrupción, fomentando una cultura de servicio, diseñando modelos ideales de formación, de gestión basada en valores y por valores en la sede del Gobierno Regional de Huánuco.

## BIBLIOGRAFÍA

BASICA BARZELAY, Michael. "Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública", Ed. FCE, 1.998.

1. BENJAMIN FRANKLIN, Enrique (1998) *Organización de Empresas*. Enrique. México Mc Graw Hill.
2. BAERNAL TORRES, César (2000) *Metodología de la Investigación Para Administración y Economía*. Ed. Prentice Hall.
3. BECKER, Gary (1992) *Gobierno, Capital Humano y Crecimiento Económico*. Ed. Libre Mercado.
4. CHIAVENATO, Idalberto (2005) "Gestión del Talento Humano" Editorial Campus Limitada.
5. CHIAVENATO, Adalberto (2000): "Administración de Recursos Humanos", Edición Mc Graw Hill, quinta Edición.
6. DIEZ, Manuel María (1978). "Derecho Administrativo "T. III, Buenos Aires, Edit. Plus Ultra.
7. ESCALER BASCOMPTE, R. (2004) "Administración Judicial" Editorial Atelier Formato PDF (Libro electrónico).
8. HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto (2003). "*Metodología de la Investigación*" Ed. Mc Graw.
9. FERNANDEZ V., Oscar (1997) "Conceptos básicos de Administración Pública" Editorial S.A.

**Anexos**

## **NOTAS BIOGRAFICAS**

### **1.- DATOS PERSONALES**

- **Nombres y Apellidos: Jhon Anderson Antinori Hidalgo**
- **Lugar de Nacimiento: Huánuco**
- **Fecha de Nacimiento: 29 de Diciembre de 1988**

### **2.- ESTUDIOS REALIZADOS.**

- **Primaria : Colegio Nacional “Manuel Antonio Mesones Muro “ -  
Bagua Amazonas.**
- **Secundaria : Institución Educativa Privada “Isaac Newton” –  
Huánuco.**
- **Superior : E.A.P Ciencias Administrativas de la Universidad  
Nacional Hermilio Valdizan – Huánuco.**

### **3.- EXPERIENCIA LABORAL.**

- **Asistente Administrativo en la Sub Gerencia de Obras y Supervisión del  
GOREHCO, periodo Agosto a Diciembre de 2014.**
- **Asistente Administrativo en la Oficina Regional de Asesoría Jurídica del  
GOREHCO, periodo de Enero a Julio de 2014.**

- **Asistente Administrativo en la Oficina Regional de Asesoría Jurídica del GOREHCO, periodo de Enero a Julio de 2013.**
- **Asistente Administrativo en la Oficina Regional de Asesoría Jurídica del GOREHCO, periodo de Julio a Diciembre de 2012.**
- **Facilitador en el Programa Nacional de Movilización por la Alfabetización (PRONAMA), periodo julio a Diciembre 2011.**
- **Asistente Administrativo en el Programa de Implementación Nutricional del PRONAA, periodo Enero a Diciembre 2010.**

### **1.- DATOS PERSONALES**

- **Nombres y Apellidos: Luis Miguel Venites Ramirez**
- **Lugar de Nacimiento: Huánuco**
- **Fecha de Nacimiento: 27 de Marzo de 1988**

### **2.- ESTUDIOS REALIZADOS.**

- **Primaria : Colegio Nacional: Leoncio Prado Gutiérrez - Huánuco**
- **Secundaria: Colegio Nacional: Leoncio Prado Gutiérrez – Huánuco**
- **Superior : E.A.P Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan – Huánuco.**

### **3.- EXPERIENCIA LABORAL.**

- **Auxiliar Logístico Gobierno Regional de Huánuco**
- **Asistente Logístico Gobierno Regional de Huánuco**
- **Comité Especial de procesos de selección del Gobierno Regional de Huánuco.**
- **Asesor en contrataciones del estado. Instituciones públicas y empresas privadas.**
-

### **1.- DATOS PERSONALES**

- **Nombres y Apellidos: Sindy Luz Jenifer Santamaria Leandro**
- **Lugar de Nacimiento: Huánuco**
- **Fecha de Nacimiento: 27 de Julio de 1989**

### **2.- ESTUDIOS REALIZADOS.**

- **Primaria : Colegio Nacional: Leoncio Prado Gutiérrez - Huánuco**
- **Secundaria: Institución Educativa Privada "San Vicente de la Barquera" – Huánuco.**
- **Superior : E.A.P Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan - Huánuco**

### **3.- EXPERIENCIA LABORAL.**

- **Asistente Administrativo en el Estudio Contable de Contadores Asociados.**



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN – HUÁNUCO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO (A)  
EN ADMINISTRACIÓN**

En la ciudad universitaria de Cayhuayna, a los...24..... días, del mes de...ABRIL..... de 2015, siendo las 10:00 A.M......, se reunieron en la Sala de Grados de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, los miembros integrantes del Jurado Examinador de la Tesis Titulada: **EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO Y LA CALIDAD DE SERVICIOS PUBLICOS DE LA SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO AÑO 2014**, de los Bachilleres en Ciencias Administrativas: **Jhon Anderson ANTINORI HIDALGO, Sindy Luz Jenifer SANTAMARIA LEANDRO y Luis Miguel VENITES RAMIREZ**, procediendo a dar inicio al acto de Sustentación de la Tesis, para el otorgamiento del Título Profesional de Licenciado (a) en Administración, siendo los Miembros del Jurado los siguientes Profesores:

Dr. Humberto Benancio Valdivia	<b>Presidente</b>
Dr. David Marfel Zevallos	<b>Secretario</b>
Dr. Rodolfo Valdivieso Echevarría	<b>Vocal</b>
Dr. Eduardo Melgarejo Leandro	<b>Accesitario</b>

Finalizado la Sustentación de la Tesis, se procedió a deliberar y verificar la calificación, habiendo obtenido la nota y el resultado siguiente:

TESISTAS	1º Miembro	2º Miembro	3º Miembro	PROMEDIO FINAL
Jhon Anderson ANTINORI HIDALGO	17	17	17	17
Sindy Luz Jenifer SANTAMARIA LEANDRO	17	17	17	17
Luis Miguel VENITES RAMIREZ	17	17	17	17

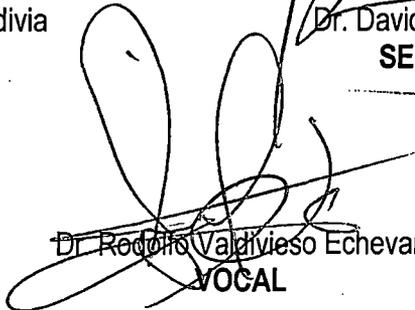
**OBSERVACIONES:**

.....  
.....  
.....

Se da por concluido el Acto de Sustentación de la Tesis a horas...11:45 A.M. en fe de lo cual firmamos.

  
Dr. Humberto Benancio Valdivia  
**PRESIDENTE**

  
Dr. David Marfel Zevallos  
**SECRETARIO**

  
Dr. Rodolfo Valdivieso Echevarría  
**VOCAL**