



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**Las competencias del talento humano en la satisfacción  
del usuario. Caso: Universidad Técnica de Cotopaxi -  
Ecuador, 2018**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias  
Administrativas

**AUTOR**

Libia Dolores ALMEIDA LARA

**ASESOR**

Dr. Juan PUELL PALACIOS

Lima, Perú

2021



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Almeida, L. (2021). *Las competencias del talento humano en la satisfacción del usuario. Caso: Universidad Técnica de Cotopaxi - Ecuador, 2018*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

## Metadatos complementarios

<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	Libia Dolores Almeida Lara
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	0501797997
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-2748-7264">https://orcid.org/0000-0002-2748-7264</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	Juan Puell Palacios
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	06068877
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0001-9751-0397">https://orcid.org/0000-0001-9751-0397</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	Enrique Javier Cornejo Ramírez
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08201280
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	Juan Puell Palacios
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06068877
<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	Walter Hugo Arana Mayorca
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07343537
<b>Miembro del jurado 3</b>	
Nombres y apellidos	José Antonio Villacorta Huapaya
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10321620

<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	No aplica
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Universidad Técnica de Cotopaxi
Ubicación geográfica de la investigación	País: Ecuador Ciudad: Latacunga Provincia: Cotopaxi Distrito: San Felipe Latitud: -0.933333 Longitud: -78.6167 0° 55' 60"
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2018-2021
<i>URL de disciplinas OCDE</i>	2.02.04 - <i>Negocios, Administración</i> <b>URIS:</b> <a href="http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04">http://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04</a>

**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 0045-V-UPG-FCA-2021  
PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

En la Ciudad Universitaria, a los veintinueve días del mes de octubre del año dos mil veintiuno, siendo las ocho horas, en el enlace <https://meet.google.com/iug-xqys-zra> emitido por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido por el Dr. Enrique Javier Cornejo Ramírez**, e integrado por los miembros: **Dr. Juan Puell Palacios (Asesor)**, **Dr. Walter Hugo Arana Mayorca (Miembro)**, **Dr. José Antonio Villacorta Huapaya (Miembro)**; la postulante al Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas, doña **Libia Dolores Almeida Lara**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **“Las competencias del talento humano en la satisfacción del usuario. Caso: Universidad Técnica de Cotopaxi – Ecuador, 2018”**, con el propósito de optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

**17 DIECISIETE (MUY BUENO)**

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas **OTORGAR** el Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas, a doña **Libia Dolores Almeida Lara**. Se extiende la presente Acta siendo las **09:25 horas** se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.



Firmado digitalmente por CORNEJO  
RAMIREZ Enrique Javier FAU  
20148092292 soft  
Motivo: Soy el autor del documento  
Fecha: 29.10.2021 17:59:58 -05:00

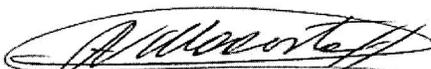
**Dr. Enrique Javier Cornejo Ramírez**  
Presidente



**Dr. Juan Puell Palacios**  
Asesor



**Dr. Walter Hugo Arana Mayorca**  
Jurado



**Dr. José Antonio Villacorta Huapaya**  
Jurado

## DEDICATORIA

*El presente trabajo lo dedico a Dios que me ha fortalecido en todo momento,  
Virgen Santísima sigue iluminando mi camino.*

*A mi madre Glorita quien perseverante me acompañó en mi vida profesional  
y desde el cielo segura se enorgullece, me bendice y acompaña, sin ti madre  
no lo hubiese logrado,*

*A mi padre Rafael con su ejemplo y sapiencia me enseña a ser mejor  
persona siempre, un ser de vida y bondad*

*A mis hijos Diego Fernando, María de la Paz y María Grazia, mi nieta Luna  
que son la motivación diaria de crecimiento, esperanza y pasión por lo que  
hago.*

*A mi familia y amigos que han seguido este esfuerzo académico con  
sinceridad y cariño*

*A la familia Vernazza Aguirre, por su acogida y hospitalidad al recibirme en  
su hogar siempre los llevare en mi corazón.*

**GRACIAS, LOS AMO**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Mi gratitud imperecedera a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, quienes me abrieron sus puertas en un país distinto al mío, pero haciéndome sentir siempre como en casa, con su buen trato y disponibilidad en atención*

*Al Dr. Juan Puell Palacios, mi asesor, quien me apoyo en todo tiempo con sus enseñanzas para culminar esta investigación.*

*Al excelentísimo grupo de docentes y los copiosos conocimientos que aportaron a mi crecimiento personal y profesional*

*A la Universidad Técnica de Cotopaxi por brindar las facilidades adecuadas para realizar las gestiones, aplicación de instrumentos, entre otros*

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL .....	v
Lista de Cuadros y Tablas .....	viii
Lista de Figuras .....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT .....	xi
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
1.1. Situación Problemática .....	13
1.2. Formulación del problema .....	15
1.3. Justificación Teórica .....	16
1.4. Justificación Práctica .....	16
1.5. Objetivos .....	17
1.5.1. Objetivo General.....	17
1.5.2. Objetivos específicos .....	18
1.6. Hipótesis.....	18
1.6.1. Hipótesis General.....	18
1.6.2. Hipótesis Específicas .....	18
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
2.1. Marco Filosófico o Epistemológico de la Investigación.....	20
2.2. Antecedentes de la investigación.....	28
2.3. Bases Teóricas.....	36
2.3.1. Bases teóricas Generales.....	36
2.3.1.1. <i>Teoría sobre los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert.....</i>	<i>36</i>
2.3.1.2. <i>El Talento Humano .....</i>	<i>38</i>
2.3.1.3. <i>Importancia del Talento Humano .....</i>	<i>40</i>
2.3.1.4. <i>Las Dimensiones del Talento Humano.....</i>	<i>40</i>
2.3.1.5. <i>Enfoques sobre Competencia Laboral .....</i>	<i>43</i>
2.3.1.6. <i>Concepto de Competencias del Talento Humano .....</i>	<i>45</i>

2.3.1.7.	<i>Clasificación de las Competencias</i> .....	49
2.3.1.8.	<i>Clasificación de competencias según su dificultad de detección</i> ....	51
2.3.2.	Bases Teóricas Específicas.....	51
2.3.2.1.	<i>Liderazgo</i> .....	51
	<i>A. Modelos Teóricos sobre Liderazgo</i> .....	57
	<i>B. Teorías del Liderazgo</i> .....	58
2.3.2.2.	<i>Orientación al Cliente</i> .....	66
2.3.2.4.	<i>Satisfacción del Usuario</i> .....	81
	<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA</b> .....	<b>88</b>
3.1.	Tipo y Diseño de Investigación .....	88
3.2.	Población de Estudio .....	89
3.3.	Tamaño de muestra.....	90
3.4.	Técnicas de recolección de datos.....	92
3.5.	Operacionalización de las Variables.....	92
3.6.	Análisis de Información.....	96
	<b>CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>98</b>
4.1.	Presentación de Resultados .....	98
	4.1.1. Variable Competencias del talento humano.....	98
	4.1.2. Variable: Satisfacción del Usuario .....	102
4.2.	Análisis e interpretación de Resultados .....	105
	4.2.1. Dimensión Liderazgo.....	105
	4.2.2. Dimensión orientación al cliente .....	107
	4.2.3. Dimensión Comunicación .....	109
4.3.	Prueba de Hipótesis .....	111
	4.3.1. Contrastación de Hipótesis General .....	112
	4.3.2. Contrastación de Hipótesis Específicas .....	113
	<b>CAPÍTULO V. IMPACTO SOCIAL</b> .....	<b>120</b>
5.1.	Propuesta para la solución del problema .....	120
5.2.	Beneficios que aporta la propuesta.....	121

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>122</b>
Conclusiones .....	<b>122</b>
Recomendaciones .....	124
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>125</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>134</b>

## Lista de Cuadros y Tablas

Cuadro 1. Contraste entre Teorías Implícitas y Científicas .....	26
Cuadro 2. Evolución de la teoría de las competencias Laborales .....	49
Cuadro 3. Autores con aportes a las distintas teorías del Liderazgo.....	64
Cuadro 4. Estadísticos de Resultados para la Dimensión Comunicación .....	100
Tabla 1. Distribución de las Dimensiones en el Cuestionario N° 1.....	97
Tabla 2. Distribución de las Dimensiones de la Primera Sección del Cuestionario N° 2.....	97
Tabla 3: Valoración de las Alternativas .....	97
Tabla 4. Estadísticos de Resultados para la Dimensión Liderazgo .....	98
Tabla 5. Estadísticos de Resultados para la Dimensión orientación al cliente.....	99
Tabla 6. Estadísticos de Resultados para la Dimensión Calidad del Servicio.....	102
Tabla 7. Estadísticos de Resultados para la Dimensión Ambiente Universitario. ...	103
Tabla 8. Prueba de Normalidad para variables en Hipótesis General .....	112
Tabla 9. Prueba de chi-cuadrado entre Satisfacción y Competencias en el Talento Humano.....	112
Tabla 10. Prueba de rho de Spearman para hipótesis General .....	113
Tabla 11. Prueba de Normalidad para variables en Hipótesis Específicas.....	113
Tabla 12. Prueba de chi-cuadrado entre Satisfacción del usuario y Liderazgo del Peraonal.....	115
Tabla 10. Prueba de rho de Spearman para hipótesis Específica 1. ....	115
Tabla 14. Prueba de chi-cuadrado entre Satisfacción y Orientación al Cliente .....	116
Tabla 15. Prueba de rho de Spearman para hipótesis Específica 2. ....	117
Tabla 16. Prueba de chi-cuadrado entre Satisfacción y Comunicación. ....	118
Tabla 17. Prueba de rho de Spearman para hipótesis Específica 3. ....	118

## Lista de Figuras

Figura 1. Clasificación de las competencias por dificultad de Detección.....	51
Figura 2. Pautas de Liderazgo, su ubicación requerida en la Organización y las Habilidades.....	54
Figura 3. Tipos de diseño de investigación.....	89
Figura 4. Distribución de frecuencias de los Indicadores del Liderazgo. ....	98
Figura 5. Distribución de frecuencias de los Indicadores de la orientación al cliente .....	100
Figura 6. Distribución de frecuencias de los Indicadores del Comunicación. ....	101
Figura 7. Distribución de frecuencias de los Indicadores de Calidad en el Servicio. .....	102
Figura 8. Distribución de frecuencias de los Indicadores de Ambiente Universitario. .....	104
Figura 9. Dispersión de la Dimensión Liderazgo sobre Calidad del Servicio.....	105
Figura 10. Dispersión de la Dimensión Liderazgo sobre Ambiente Universitario. ....	106
Figura 11. Dispersión de la Dimensión Orientación al Cliente sobre Calidad del Servicio. ....	107
Figura 12. Dispersión de la Dimensión Orientación al Cliente sobre Ambiente Universitario.....	108
Figura 13. Dispersión de la Dimensión Comunicación sobre Calidad del Servicio.....	109
Figura 14. Dispersión de la Dimensión Comunicación sobre Ambiente Universitario. .....	110

## RESUMEN

La presente investigación titulada “Las competencias del talento humano en la satisfacción del usuario en la Universidad Técnica de Cotopaxi-Ecuador”, presenta la determinación de asociar las Competencias del Talento Humano y la satisfacción de los usuarios que perciben del servicio que ofrecen los trabajadores de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Esta tesis fue desarrollada para obtener el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas.

Desarrolla el tipo de investigación correlacional - causal y diseño transaccional, además es de enfoque cuantitativo. La muestra fue de 196 usuarios ha estado conformada por dos grupos conformado por trabajadores y alumnos de Universidad Técnica de Cotopaxi, donde se puede concluir que del total de usuarios, el 70% ha notado insuficiente ejercicio del Liderazgo, el 85% de ellos adujo que no se les orienta adecuadamente y el 75% de usuarios sienten que la comunicación no es la adecuada.

La dirección gerencial de las competencias del Talento Humano está influyendo significativamente, aunque de forma negativa, en la satisfacción del usuario en la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador con lo que se corrobora la hipótesis de la presente investigación.

**Palabras clave:** Competencias, Talento-Humano, Liderazgo, Orientación al Usuario, Comunicación, Satisfacción-Usuaría.

## ABSTRACT

This research entitled "The competences of human talent in user satisfaction at the Technical University of Cotopaxi-Ecuador", presents the determination to associate the Human Talent Competencies and the satisfaction of users who perceive the service offered by workers of the Technical University of Cotopaxi. This thesis was developed to obtain the Academic Degree of Doctor of Administrative Sciences.

It develops the type of correlational research - causal and transactional design, it also has a quantitative approach. The sample was of 196 users has been made up of two groups made up of workers and students of the Technical University of Cotopaxi, where it can be concluded that of the total users, 70% have noticed insufficient exercise of Leadership, 85% of them argued that they are not properly oriented and 75% of users feel that communication is not adequate.

The managerial direction of Human Talent competencies is influencing significantly, albeit negatively, user satisfaction at the Technical University of Cotopaxi, Ecuador, thereby corroborating the hypothesis of this research.

**Keywords:** Human-Talent. Leadership, Customer-orientation, Communication, User Satisfaction.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

La investigación proyecta alcanzar una relación entre Competencias del Talento Humano y la satisfacción de los usuarios que perciben del servicio que ofrecen los trabajadores de la Universidad Técnica de Cotopaxi. en el año 2018. Para lograr la propuesta de la presente, se dividió el mismo en cinco secciones detalladas a continuación:

En el capítulo I, se detalla el planteamiento del problema y su formulación, los objetivos, justificación de la relevancia del estudio, y se resuelven las hipótesis para conseguir el desarrollo.

El capítulo II, se presenta los antecedentes relevantes para el trabajo de investigación, como las evidencias de otros estudios para ser vinculados con las variables, teorías y definiciones sobre las palabras clave correspondientes.

El capítulo III, contiene las hipótesis y los resultados de la investigación producto del planteamiento del problema desarrollado, con sus dimensiones e indicadores y la formulación de las variables.

El capítulo IV, donde explica la metodología utilizada en este trabajo como el enfoque tipo y diseño. además, se detalla los instrumentos que se usó en el presente estudio.

El capítulo V, se desarrollan los resultados obtenidos de la aplicación metodológica el análisis de datos, que permite la verificación de las hipótesis planteadas en la investigación, junto con un análisis del instrumento metodológico.

Finalmente, se presentan las conclusiones producto del contraste de las hipótesis planteadas y las recomendaciones del trabajo desarrollado para futuros estudios en relación al tema de la tesis.

### **1.1. Situación Problemática**

En los últimos años, se ha comenzado a desarrollar un concepto fundamental en el campo de los recursos humanos: “el talento humano”, el cual Alles (2008) lo define como las “características cognitivas y de la personalidad que un trabajador debe poseer para desempeñarse exitosamente en su centro laboral”. (p. 9).

Además, diversos estudios demuestran que es posible desarrollar el talento de los miembros de la organización como lo son: funcionarios, empleados, gestión humana o cualquier denominación utilizada, para alcanzar los objetivos organizacionales.

Sin embargo, Alles (2008) también establece la distinción de tres dimensiones del talento humano: destrezas, conocimientos, y competencias; con lo cual hace referencia a las competencias como las habilidades relacionadas con la personalidad. Estas competencias están relacionadas con las exigencias de un puesto de trabajo y por consiguiente con el desempeño del trabajador y la satisfacción de los clientes o usuarios.

En los últimos años, se ha ido descubriendo nuevas estrategias para desarrollar las competencias de los gerentes. Por otro lado, se ha extendido

hacia los trabajadores que tienen más contacto con los clientes, lo cual ha permitido a estos últimos presten una mejor atención y, en consecuencia, generen una mayor satisfacción al cliente.

Sin embargo, todavía las organizaciones estatales, en general, y las universidades públicas, en particular, suelen prestarle muy poca importancia a las competencias del talento humano, evidenciándose en la poca importancia que le dan a los reclamos y sugerencias en el Buzón de Sugerencias, donde cada día los usuarios pueden hacer sus sugerencias y reclamos hacia el personal que les brinda el servicio.

En la Universidad Técnica de Cotopaxi, se puede evidenciar insuficiencias en la atención a los usuarios, en tanto estos últimos muestran insatisfacción por los servicios prestados en los diferentes escenarios de trabajo, la que permite sustentar la carencia de competencias en algunos gerentes administrativos, entre las cuales ocupan un lugar significativo la comunicación, la capacidad de negociación y el liderazgo; y en los trabajadores y empleados administrativos, entre las cuales se ubican la comunicación, la organización y la orientación al cliente.

Los usuarios del servicio se sienten insatisfechos cuando la información que recibe es asimétrica, es decir no se le da la información detallada y completa de un servicio prestado, tampoco se les brinda una atención de calidad y una solución de sus problemas o dudas que se puedan establecer al recibir algún servicio.

En conclusión, es vital que se oriente la atención hacia un aspecto tan importante como las competencias del talento humano, tanto hacia los gerentes administrativos, como a los trabajadores y empleados administrativos, que atienden de manera directa e indirecta los requerimientos de los usuarios de la Universidad técnica de Cotopaxi.

## **1.2. Formulación del problema.**

Se formula las siguientes preguntas que serán de importancia para el desarrollo del presente trabajo de investigación:

### **1.2.1. Problema Principal.**

¿En qué medida influyen las Competencias del Talento Humano en la satisfacción de los usuarios de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador?

### **1.2.2. Problemas Específicos.**

¿Cómo influye el liderazgo, como Competencias del Talento Humano, en la satisfacción de los usuarios de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador?

¿Cómo influye la comunicación, como Competencia del Talento Humano, en la satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador?

¿Cómo influye la orientación al cliente, como Competencia del Talento Humano, en la satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador?

### **1.3. Justificación Teórica.**

Para la empresa u organización el mejoramiento del desempeño del talento humano siempre ha sido un constante desafío, ocupando un lugar significativo el enriquecimiento de las competencias de cada colaborador. Teóricamente este tema no es nuevo en Latinoamérica, pues desde la década de los noventa, entró a detallar una nueva concepción que permite incluir a los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa, en base a diferentes acciones dentro de las funciones que realiza. Según Alles (2008) lo que hace diferente a los demás a la gestión del talento humano, es que se pone en práctica las competencias que tienen los colaboradores en su desempeño e interacción con las labores cotidianas.

Por otro lado, la teoría del consumidor explica la satisfacción del usuario al emplear un determinado bien o servicio, hace que la organización tenga mayor aceptación del producto, que según Denove y Power (2006) “se convierten en precio-aceptantes del servicio o bien ofrecido” (p.15).

### **1.4. Justificación Práctica**

La presente investigación permitirá dimensionar las consecuencias de la falta competencias en gerentes, empleados y trabajadores de la Universidad Técnica de Cotopaxi, lo cual podría ser el inicio para la elaboración de un plan

estratégico, por parte de la institución, orientado a mejorar los niveles a satisfacción del usuario y por consiguiente la imagen institucional.

Asimismo, un empoderamiento de las competencias puede garantizar la mejora en los servicios que ofrece y su progreso en la educación superior estatal de Ecuador en los desafíos que se encuentran en el PLANDES, para desarrollar mejores profesionales que son más competitivos para el empleado público, así mejorar la satisfacción de los usuarios que día a día, realizan reclamos porque los trabajadores no realizan un buen servicio.

En este caso la Universidad Técnica de Cotopaxi tiende a seguir un modelo antiguo, donde los trabajadores asumen el reto de mejorar a la empresa con sus labores, sin que nadie se preocupara de ellos, contrario a la tendencia actual donde el empoderamiento de las competencias y la capacidad de cada persona por hacer mejor su labor se convierte en un factor determinante en la calidad de los servicios que se prestan.

## **1.5. Objetivos.**

Se da a conocer los propósitos por los que se está realizando la investigación. Estos son:

### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar la medida en que influyen las competencias del talento humano en la satisfacción del usuario en la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

Analizar la influencia del Liderazgo, como Competencia del Talento Humano, en la satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.

Establecer la influencia de la comunicación, como Competencia en el Talento Humano, en la satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.

Determinar la influencia de la orientación al cliente, como Competencia del Talento Humano, en la satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.

### **1.6. Hipótesis.**

Se presentan los supuestos de la investigación con el fin de probar los resultados que se esperan:

#### **1.6.1. Hipótesis General.**

Las competencias del Talento Humano influyen significativamente en la satisfacción del usuario en la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.

#### **1.6.2. Hipótesis Específicas.**

- El Liderazgo, como Competencia del Talento Humano influye significativamente en la satisfacción de los usuarios de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador

- La Comunicación, como Competencia del Talento Humano, influye significativamente en la satisfacción de los usuarios de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.
  
- La Orientación al Cliente, como Competencia del Talento Humano, influye significativamente en la satisfacción de los usuarios de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.

## **CAPÍTULO II.**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Marco Filosófico o Epistemológico de la Investigación.**

Tanto las organizaciones de hoy, como los gobiernos de turno de cada país son instituciones que tienen un alto impacto social en la población, por lo que, se necesita con gran ahínco la transmisión de estos conocimientos científicos, con el propósito de explicar y predecir la manera de cómo se comportan estos agentes, igualmente, ayuda crecer el nivel de servicio de dichas instituciones.

Al respecto, Garcíacastillo (1997) considera que los administradores con formación pasada les resultan controversial que se deba aportar algo en el terreno científico o social y que solo se considera servir para propósitos de control y ganancia a gobernantes y empresarios. Sin embargo, “el florecimiento de una tecnología avanzada y poderosa para administrar ha de tener como base el conocimiento profundo y científico de gobiernos y empresas en su contexto histórico e internacional” (p. 257). Tales herramientas llevarán a que empresas y gobiernos sirvan realmente y de forma eficiente a la población y al país.

El proceso del origen de la postmodernidad fue influenciado por factores, quienes introdujeron una corriente nueva con diversas vertientes, asimismo, de acuerdo con Castro (1999) “la expresión postmodernidad, viene siendo usada desde las artes, comenzando por la arquitectura y la danza, y el pensamiento científico. Desde corrientes filosóficas, literarias, sociológicas,

antropológicas, el feminismo, así como la politología... presenta un cuadro confuso, inasible” (p. 54).

Es complejo que dos teorías se separan cuando están muy relacionadas entre sí, pero los que estudian ambas refieren a atributos que crean impulsos a tendencias diferentes. Follari (2000) considera que “sobre la postmodernidad no hay teoría, es decir, esta no aparece por sí misma como objeto específico del análisis teórico, por esto muchas veces cuesta diferenciar un movimiento de otro” (p. 12).

Del mismo modo Pedormo (1999) advierte que la mayoría de los conocimientos postmodernos son muy superiores a lo que venían haciendo los valores modernos, igualmente afirma que cada cual se desempeña con la teoría que crea conveniente, así estará siguiendo de manera automática la idea de fraguar la identidad de la compañía que pertenece.

En este aspecto, las características del postmodernismo, según Ripalda (1996), serían: “(a) Invención del consumo como una subjetividad, como un formato de las exigencias del ser humano; (b) No se distingue entre apariencia y esencia, ahora la forma de vivir entre realidad y posibilidad ahora es muy corto; (c) Homogenización de la cultura y la naturaleza en un sistema integral; y (d) Lo narrativo reemplaza a la teoría y la fundamentación de los hechos y se convierte en una manera particular de cultura de masas reemplazando a lo popular y sobrepasa la estirpe”.

En relación a la gerencia, Llano (1994) propone que la administración debe ser ejecutada con una orientación innovadora, con énfasis en el capital humano para producción y adaptación; donde el trabajo del hombre se forma mediante actividades, pero también “en el enfoque de la globalización en el plano empírico-fáctico y la postmodernidad en el plano teórico-filosófico, los cuales surgen como los dos referentes analíticos para caracterizar la realidad actual” (p. 15).

En suma, también Lefcovich (2005) argumenta la existencia de un cambio de paradigmas con respecto al recurso humano; considera que los trabajadores, que son fundamentales y principales para la puesta en marcha de toda sociedad empresarial, continúan operando bajo los prototipos conformados en una época donde la cultura, conocimientos y capacitación estuvieron en un nivel inferior al actual, en el cual no se tenía la cantidad de información que se dispone ahora por el uso del internet, igualmente, los consumidores solo se adaptaban a la oferta que existía, ahora la empresa es la que debe adaptarse a las modernas y cada vez más exigentes de los consumidores.

Ante estos nuevos acontecimientos actuales los gerentes y sus trabajadores conviene reinventar sus paradigmas, ya no de manera única para el éxito sino para competir en el mercado global y moderno. Igualmente, se debe tener en cuenta que desde el año 2000 la información que se da mediante redes de internet y tecnología cada dos años se multiplicará por dos la información de hoy. La pregunta a formular es: ¿los directores y

colaboradores de la empresa actual están preparados para aprender nuevamente de manera continua?

Asimismo, en la mayoría de las empresas occidentales se revela, desde diversas perspectivas y autores, la necesidad de reformular ciertos principios fundamentales que surgen de nuevos conceptos y metodologías a ponerse en práctica para volver más competitivas a las empresas, entre los cuales tienen especial significación los siguientes:

- ❖ El personal debe ser activo para crear calidad en los productos y servicios que ofrece la empresa.
- ❖ La calidad es obra de todos. El personal debe asegurar e implementar sistemas internos que permitan aumentar y/o mantener niveles de calidad y productividad empresarial.
- ❖ El personal no solo debe hacer una tarea en específico, sino diversificarse y aprender en todos los niveles e incluso el directivo.
- ❖ Considerar a la capacitación como una inversión, no como gasto.
- ❖ Informar todo sobre cómo marcha la entidad empresarial, confiando en la información del personal.

(Revista digital Especializada Gestipolis, 2005)

Actualmente, la mayoría de las organizaciones prosigue en condiciones completamente contrarias a las descritas, se necesita un cambio de mentalidad urgente y de reactualización de los paradigmas a los resultados de conseguir que la empresa tenga una ventaja competitiva.

Desde los criterios de Lefkovich, citado en la Revista digital Especializada Gestipolis (2005) considera aquellas empresas que funcionen de forma contradictoria a lo que hacen la mayoría lograrán ventajas, por realizar aquellas operaciones que mejorando su carácter no puede ser imitadas por la competencia en el mercado, así, “practicar estas acciones diferentes no sólo van a necesitar de una significativa concientización a nivel directiva, sino también de generar tanto estrategias como tácticas destinadas a su puesta en marcha”. (párr. 14).

Los paradigmas actuales resultan fundamentales en todos los órdenes, siendo inevitable los cambios de pensamiento referentes a la concepción de la actual gestión administrativa, en esta gestión se establecen las modificaciones estratégicas en función de cuestiones financieras, comerciales, tecnológicas o concernientes al desarrollo del talento humano.

Además, la capacidad mental es considerable y últimamente se ha empezado a revelar sus fortalezas para dirigir una empresa. El directivo que alcance a comprender este potencial tendrá un importante instrumento de gestión en sus manos para lograr las ventajas competitivas consistentes.

Otro criterio para entender como se forma las competencias humanas se debe a Spencer y Spencer (1993) quienes muestran un modelo de Competencias en el cual se indica que la mayoría de profesionales despierta su talento desde la formación (universitaria o técnica) educativa y es

desarrollado en la etapa productiva, teniendo en cuenta que las competencias son formadas también desde el ámbito educativo superior, que se encuentra conectado con el sector productivo que busca ese recurso humano con ciertas competencias que necesita para su misión y objetivo empresarial.

Lefkovich también afirma que la mayoría de directivos se concentran “en las potencialidades y capacidades de sus estructuras y equipos (maquinarias – instalaciones), desconociendo el enorme potencial de sus recursos humanos, lo cual implica hacer un uso de las experiencias, conocimientos, y competencia”, lo cual mejorará la calidad de vida de sus colaboradores a la par que aumenta los beneficios de la empresa.

Igualmente, sobre la construcción del conocimiento social y cotidiano, los cuales ven al ser humano como único y exclusivo con sus características, capacidades y competencias resulta la influencia de los campos de estudio que expone Pichastor (1998) en el que surgen ideas más psicológicas en los artículos sobre teorías implícitas de carácter social, dicho término se asume en la concepción: “el individuo se comporta como un científico en su intento por comprender y predecir la realidad social, organizando la información en conceptos y relacionándolos entre sí” (Wegner & Wallancher, 1977).

Así, el alcance final de los trabajos empíricamente sociales calificaron al hombre ordinario, en oposición del científico, un “mal constructor de teorías”. A relación con el precepto, Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993), aducen que “las diferencias entre las teorías implícitas y las teorías científicas aparecen

en la siguiente tabla, con las que estarían de acuerdo los críticos de las teorías del hombre de la calle”.

*Cuadro 1. Contraste entre Teorías Implícitas y Científicas*

TEORÍAS IMPLÍCITAS	TEORÍAS CIENTÍFICAS
Incoherentes e inconsistentes	Explícitas Coherente y consistentes
Inductivas, siguen estrategias de verificación Específicas.	Deductivas, siguen estrategias de falsación Generales.
Confunden covariación con relación causal.	Distinguen covariación y relación causal.

Fuente: Elaboración propia en base a Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993, p. 85).

En el cuadro 1, se observa la diferencia de percepciones para obtener conocimientos que son claramente opuestos, mientras los científicos analíticos urgen por tener un conocimiento general los científicos sociales llevan al conocimiento individual. Entonces, las ciencias administrativas concerniente a los recursos humanos deben ser inclinadas hacia este último, pues cada individuo tiene su propio talento.

En este conocimiento implícito León, Marrero y Castillo (1991) señalan que existen tres modelos de teorías implícitas:

- ✓ ***El modelo dimensional*** permitiría estar en la posibilidad de orden en el pensamiento. Este modelo agrupa las concepciones de la comunidad científica acerca de la inteligencia, realizado por Sternberg, Conway, Ketron y Bernstein (1981), la investigación de Sternberg (1985) pertinente a las Teorías de la inteligencia, creatividad y sabiduría. Todas estas investigaciones refieren a que las competencias no están

desligadas de la inteligencia emocional, por lo cual es importante relacionar tales conceptos en el grupo del Talento Humano.

- ✓ **El modelo lógico** indica la capacidad enlazadora conoce el pensamiento, que mantiene posesión de los que defienden el modelo de trabajo de Markus y Zanjoc (1985) que está basado en la teoría del comportamiento planificado, en el que el comportamiento de los individuos está determinado por las actitudes hacia el comportamiento y las normas subjetivas que influyen en el comportamiento pretendido.
  
- ✓ **El modelo categorial** tiene una influencia para agrupar teorías sobre la mente humana y recoger el trabajo de Palacios (1987) con respecto a las percepciones de los padres acerca de sus hijos, y el de Triana (1991) sobre las percepciones de los padres acerca del desarrollo infantil. El talento humano se construye a partir de patrones de conducta que son conducidas a partir de la educación y de las buenas relaciones con los demás.

No obstante, el modelo de Teorías implícitas de Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993) acopla contribuciones de psicología cognitiva y social para la observación de la estructura de los constructos, a nivel de conocimiento o creencia desarrolladas por teorías implícitas. Estos autores apuntan lo siguiente: “Las teorías implícitas son representaciones individuales sobre ciertos dominios, basadas en la acumulación de experiencias personales. (...) estas experiencias se obtienen en contacto con ciertas pautas socioculturales definidas por ‘prácticas’ culturales y ‘formatos’ de interacción social” (Rodrigo,

Rodríguez y Marrero, 1993, p. 10). Esta definición anota que los fenómenos sociales representan a los individuos mediante teorías implícitas para interpretar y manifestarse ante el mundo.

Por último, se pone énfasis al enfoque humanista de las ciencias administrativas que ha generado una variedad de teorías para investigar la relación que hay entre las sociedades empresariales y el capital humano, pero aún falta establecer relaciones que permitan develar su esencia; a medida que avanza el tiempo hace que “el conocimiento se origine de manera más consistente y por ende existen razones para seguir desarrollando nuevas investigaciones acerca de este enfoque”. (Tello & Astete, 2020).

## **2.2. Antecedentes de la investigación**

De acuerdo con Arias (2006) los antecedentes

“refieren a los trabajos de investigación que anteceden al nuestro, o sea, aquellos trabajos donde se hayan manejado las variables o propuestos objetivos similares; además sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad.” (p. 15).

En esta investigación se encuentra teorías sobre las competencias del talento humano, como variable independiente, y su influencia en la satisfacción del usuario, como variable dependiente; lo cual exige el establecimiento de relaciones entre ambas variables a partir de la determinación de competencias específicas del talento humano, relacionadas

con el tema, de acuerdo con las funciones del talento humano dentro de una organización.

En ese sentido, se ha mostrado que se puede recoger y estudiar varias investigaciones y publicaciones que permitirán demostrar que las competencias del talento humano conllevan a una eficiente satisfacción de los usuarios de los servicios que brinda la Universidad. En esta investigación, se presentan varios estudios realizados en los últimos años, abordando temas relacionados con Competencias, Gestión del Talento Humano y Gestión por Competencias; cada uno con aportes valiosos para mejorar la perspectiva para la Universidad Técnica de Cotopaxi y optimizar los servicios educativos universitarios.

### **2.2.1. Antecedentes Internacionales**

Saravia, (2008) en su artículo *“La calidad y los ‘clientes’ de la enseñanza superior portuguesa”* de la Universidad de Évora, Portugal, la metodología utilizada fue cualitativa; tuvo como objetivo “determinar cuál es la definición de calidad de enseñanza para el personal docente y para el personal no docente en la educación superior portuguesa”. El instrumento utilizado fue encuesta a través de cuestionarios de opinión aplicados a personal docente y no docente. Se señala que:

“la definición de cliente en la enseñanza superior no se limita a la visión simplista del estudiante como único cliente. Respecto a los clientes internos del proceso educativo, el más importante es el estudiante. La necesidad principal de este cliente es aprender y crecer intelectualmente, buscar los caminos para la prosecución de sus deseos” (p. 51).

Se concluye que, para la satisfacción del cliente en la educación superior no solo se tiene que referir a los estudiantes y empleados de la Universidad. Se debe tener en cuenta que al estar estudiando en una entidad pública no se trata de ganar más “clientes” sino que, como parte del Estado, para ello de acuerdo con Rinehart (1993) es preciso que los clientes externos conversen con los internos y estos últimos se preparen para colaborar con una mejora continua hacia la gestión educativa, de manera que se pueda comprender las necesidades de forma recíproca.

Por otra parte, Rosales (2007) en su tesis doctoral *“La gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad – postmodernidad”* en la Universidad Experimental Nacional “Simón Rodríguez”, Venezuela, en la investigación la metodología que se usó fue cualitativo, donde también se acoge el método de la Teoría Fundamentada, el objetivo fue “generar constructos teóricos sobre la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad-postmodernidad”. El instrumento que se utilizó fue entrevista y observación participante. Se considera que las categorías formadas por el ejercicio de gestión del talento humano en las instituciones públicas son:

el aprovechamiento del conocimiento, la asignación de cargos, la capacitación, la comunicación organizacional, el manejo del conflicto, la disposición para el trabajo, el estilo de administración, la identificación con la organización, la importancia de la persona, el manejo de las TIC's, la práctica del reconocimiento a las personas, la selección de personal, el trato interpersonal, los rasgos de la modernidad que perviven en la organización, el modelo de la

organización, los rasgos de la postmodernidad que emergen en la organización y el régimen legal que enmarca la actividad organizacional. (pp. 125-126).

En este estudio se relacionan dos variables centrales que son las Competencias del Talento Humano y la Satisfacción de los Usuarios con especial significación a los efectos del trabajo que se realiza.

Asimismo, Báez (2014) en su tesis doctoral *“Tendencias y Perspectivas de la Gestión Humana desde el Desempeño Organizacional, en relación con las Políticas y Estrategias utilizadas en Empresas Descentralizadas en la Región Suroeste de Republica Dominicana”* de la Atlantic International University, Hawai. En la metodología de la investigación fue de tipo cualitativo y cuantitativo, puesto que se tiene información que serán organizadas e interpretadas para obtener resultados. Tuvo como objetivo “Analizar las tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el punto de vista del desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en las empresas descentralizadas en la Región Suroeste de la Republica Dominicana”. Los instrumentos realizados fueron de análisis documental y ficha técnica. El estudio concluye que:

(...) las perspectivas de la gestión humana en las empresas descentralizadas de la región suroeste de la Republica Dominicana, se desarrolla con un nivel de estandarización en las empresas, tanto públicas como privadas y las que tienen un concepto de ambas, como son las semiprivadas o descentralizadas, son estándar porque todas desarrollan un criterio administrativo paternalista, donde la forma de contratación de los empleados se desarrolla en forma de francachela, tratando como estandarte la cultura de colocar en los puestos de

trabajos al personal que le salga más barato, sin importar la capacidad que tenga para la eficiencia de sus labores en el puesto. (p.170).

Además, no se tiene la debida importancia el desarrollo de políticas y estrategias de desarrollo del personal, ya que “no se cuenta con políticas de gestión humanas definidas y donde la tienen pues solo las usan para llenar formularios, es decir que no desarrollan su gestión de acuerdo con las líneas de dirección que se emplean en su desarrollo” (p. 171).

Además, Hualpa (2013) en su tesis doctoral *“La Gestión del Talento Humano en los Procesos Administrativos de las Escuelas de la UPEC”* de la Universidad Politécnica Estatal de Carchi. La metodología utilizada fue cualitativa y de tipo descriptivo. La investigación tuvo como objetivo “Determinar que la inadecuada Gestión del Talento Humano provoca ineficiencia e ineficacia en la ejecución de los Procesos Administrativos de las Escuelas de la UPEC, para diseñar una propuesta que mejore la situación actual en base de la problemática existente”. El instrumento que se utilizó fue encuesta. Se determina que:

“la inadecuada gestión de talento humano genera ineficiencia e ineficacia en la ejecución de los procesos Administrativos de las Escuelas de la UPEC, debido a la carencia de procesos y procedimientos documentados en los puestos de trabajo, limitando a que el desempeño laboral del Talento Humano sea eficiente” (p.20).

Además, concluye que “existe un mínimo conocimiento sobre cómo llevar una adecuada planificación de talento humano, administrativo, auxiliares de servicio y planta docente de las Unidades Académicas,

haciéndose ineludible identificar y estandarizar este proceso para evitar la descoordinación del trabajo administrativo y académico” (p.21).

Por lo tanto, la universidad como generador de nuevos talentos debe propiciar el buen manejo de la organización del personal docente y no docente para las diferentes gestiones a través de nuevas herramientas que permitan realizar con eficiencia y eficacia todas las labores encargadas empoderándose de su rol para proporcionar un buen servicio, esto es lo que busca la Universidad Politécnica del Carchi y en general todas las instituciones del Estado Ecuatoriano.

Además, Calderón y Naranjo (2004) en su artículo “*Competencias laborales de los gerentes de talento humano*”, de la Universidad Nacional de Colombia, Colombia, utilizaron la metodología hermenéutica mediante la aplicación de entrevistas de eventos conductuales y de mapa funcional y su instrumento fue entrevista se concluyen que:

(...) vale la pena resaltar que si bien existen diferencias en los desarrollos de las áreas, todos son conscientes de la importancia de las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida y de la necesidad de persuadir a la alta gerencia de dicha importancia, no mediante el discurso, sino a través de la entrega de resultados para los diferentes stakeholders (accionistas, trabajadores, clientes, sociedad) (p. 95).

Esta conclusión nos señala que los perfiles de cargos por competencias deben tener los resultados esperados por cada area de trabajo, estableciendo la importancia que los colaboradores de la empresa tengan las aptitudes y actitudes que requiere el puesto asignado.

### **2.2.2. Antecedentes Nacionales.**

Benavides (2019) en su tesis magistral "*Gestión del talento humano y satisfacción del usuario en la Municipalidad de Los Olivos, 2019*" de la Universidad Cesar Vallejo, Lima Perú; con una metodología de tipo inductivo deductivo con un enfoque cuantitativo nivel correlacional y diseño no experimental, tuvo como objetivo "determinar la relación entre la gestión del talento humano y satisfacción del usuario en la Municipalidad de Los Olivos 2019", los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios correctamente validados y sometidos a confiabilidad positiva. En conclusión, se menciona que para llegar a satisfacer al usuario deben crear conciencia en los servidores municipales para que surja la empatía y mejore la comunicación, para que haya coordinación entre ellos en la mejora de la atención al público. Así también la compensación, incentivos y el desarrollo personal, son puntos que debe tener en cuenta una institución pública para mejorar el sistema de trabajo y el clima laboral dentro de la organización.

Asimismo, Paredes (2018) en su tesis doctoral "*Gestión del talento humano y desarrollo de competencias cardinales en personas con discapacidad que laboran en empresas de la provincia del Guayas-Ecuador*" de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, la metodología que se usó tuvo un enfoque cuantitativo que ayudó a argumentar a través de las estadísticas, además tuvo como objetivo "demostrar que la gestión del talento humano, permite el desarrollo de competencias cardinales en personas con discapacidad que laboran en las empresas de la provincia del Guayas-Ecuador". El instrumento utilizado fue una encuesta para recolectar datos

cuantitativos y el instrumento de fichas para recolectar datos cuantitativos. Concluye que existen competencias emocionales tienen un papel importante y positiva en la empleabilidad e inserción laboral. Un puesto laboral permite al colaborador use muchas de sus habilidades y competencias personales para ejecutarlo, tenga autonomía y sienta responsabilidad del éxito y error de sus labores. Es por esto por lo que se realiza un inventario para las llamadas competencias cardinales que son aplicables a cualquier integrante de la empresa, lo que genera que los colaboradores tienen más control sobre las emociones y la adaptabilidad del cambio.

Por otra parte, Pinco (2018) en su tesis educacional *“Gestión del Talento Humano para la satisfacción del cliente en la empresa ESAZE SAC”*, de la Universidad Peruana los Andes, Huancayo, Perú; con una metodología de tipo no experimental y tuvo como objetivo principal “Determinar en qué medida la Gestión del Talento Humano permite mejorar la satisfacción del cliente en la empresa ESAZE SAC., en el 2016”. Los instrumentos utilizados fue la observación y las encuestas. Se entiende que la gestión del talento es la dirección de estrategias y/o sistemas elaborados para mejorar los procesos: reclutamiento, selección, crecimiento, desarrollo y la conservación de los recursos humanos que tengan los conocimientos y capacidades para lograr la satisfacción y garantizar las necesidades de la empresa. Además, las actividades organizacionales que fortalecen la gestión del compromiso empresarial y aprendizaje en el curso de la gestión del talento humano y que influyen en la satisfacción del usuario final, estableciéndose como un modelo de excelencia en el crecimiento y desarrollo empresarial en el mercado actual.

Además, Díaz (2018) en su tesis magistral *“La Gestión de Talento Humano y la satisfacción de los usuarios en la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba en el año 2018”* de la Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú, donde se usó la metodología de tipo cuantitativo, no experimental, se tuvo como objetivo “Determinar si existe relación entre la Gestión de Talento Humano y la satisfacción de los usuarios en la UGEL de Utcubamba en el año 2018” El instrumento utilizado fue de la encuesta. Se afirma que “la atención eficiente a los usuarios se da por la gestión del talento humano que ha sido aceptado positivamente por los trabajadores de la UGEL de Utcubamba”. (p. 74). Así se confirma que una buena gestión de las competencias humanas genera una buena respuesta por parte de los colaboradores en el puesto de atención al cliente, incentivando siempre la búsqueda de mejora personal para cada uno de los trabajadores de la institución.

## **2.3. Bases Teóricas.**

### **2.3.1. Bases teóricas Generales.**

#### ***2.3.1.1. Teoría sobre los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert.***

Likert, citado en Chiavenato (2007) considera la administración como un proceso relativo, donde no realizan normas ni principios válidos para todas las circunstancias y ocasiones; además, puede tomar perspectivas distintas, obedeciendo ciertas condiciones externas e internas de cada empresa. Este autor fundado en sus investigaciones plantea la categorización de cuatro sistemas de administración, definidos

por los distintos perfiles (que son llamados perfiles organizacionales de Likert). Estos sistemas de acuerdo con Chiavenato (2007) los clasifica de la siguiente manera:

- Sistema 1. Autoritario coercitivo: “se caracteriza por un proceso decisorio totalmente centralizado en la cima de la organización; un sistema de comunicaciones bastante precario en sentido verticalmente descendente en donde no existen comunicaciones laterales”.
- Sistema 2. Autoritario benevolente: “se caracteriza por un proceso decisorio centralizado en la alta administración que permite pequeñas delegaciones en decisiones de carácter rutinario sujetas a aprobación posterior”.
- Sistema 3. Consultivo: “se caracteriza por un proceso decisorio de tipo participativo y consultivo, en el que las organizaciones crean condiciones relativamente favorables a una organización informal saludable y positiva y la confianza depositada en las personas más elevada”.
- Sistema 4. Participativo: “sistema democrático por excelencia, es el más abierto; existe un énfasis en las recompensas notoriamente simbólicas y sociales, aunque no se omiten las recompensas materiales y salariales, muy raramente se presentan castigos que son definidos por los grupos involucrados”.

De la misma manera, también se destaca que los cuatro sistemas no tienen límites definidos entre sí pero muestran las distintas maneras de administrar los recursos humanos de una organización. Igualmente, indicó que el estilo de administración actual esté vinculándose al sistema 4, cuanto mayores son las contingencias de que exista productividad excelente habrá relaciones laborales beneficiosas y una eminente utilidad, tanto para el personal como directivos que laboran en la empresa.

### ***2.3.1.2. El Talento Humano.***

Es la suma de habilidades de una persona: sus dotes innatos, sus destrezas, conocimientos, experiencias, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa (Michaels, Handfield, y Beth A., 2003).

En el concepto de talento humano, diversos autores plantean definiciones que pueden ser más generales, a medida que la ciencia de la administración avanza, es así como Esparragoza (2002) considera que no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad como los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades, potencialidades y salud.

Asimismo, Chiavenato (2008) señala que:

La Gestión del Talento Humano es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos (son activadores de los recursos) y a su

vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. (p.8).

El talento humano es contemplado como una pieza importante en las organizaciones, y esta resulta de las labores y la manera en que se desarrollan, considerando, según Vilcaguano (2011) “varios aspectos como puede ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo” (p. 8). Gestionar el talento humano debe ser lo más importante porque permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos y las metas empresariales propuestas. En ese sentido, Chiavenato (2008) también afirma que:

“La administración de los recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios: primero a ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función del recurso humano, ya que es un componente fundamental de la organización, segundo el suministrar a la organización empleados competentes para su actividad”. (p. 10).

Las organizaciones deben entender que su desarrollo está en manos de sus propios recursos humanos, por lo tanto, también debe adquirir una posición marcada en la organización. Cada una de las actividades concernientes a su personal es indispensable, ya que por ellos se dan los logros para la empresa, por eso no deben ser excluidos por las organizacionales.

### ***2.3.1.3. Importancia del Talento Humano.***

La Gestión del Talento Humano, entonces, se revuelve en un matiz decisivo, pues si el éxito de las organizaciones depende mucho de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces las empresas se orientan a la inversión de capacitar a las personas que pueden generar el desarrollo empresarial. Es así como Castillo (2010) señala que, en un área operativa, esta gestión tiene como finalidad que “las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización”. (párr. 4).

Las organizaciones poseen un elemento común, todas están integradas por personas que son las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Respecto a este tema Chiavenato (2007) considera que:

“la administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (p. 122).

### ***2.3.1.4. Las Dimensiones del Talento Humano.***

Según Alles (2007) se tiene en cuenta tres aspectos cuando se analiza las capacidades dentro del talento humano: los conocimientos, las destrezas y las competencias. Estas tres categorías de capacidades

son transcendentales para entender cómo labora una persona en una actividad laboral; se pone ejemplos de cada categoría:

**a) Conocimientos:**

- ✓ Matemáticas aplicadas.
- ✓ Estadística.
- ✓ Contabilidad general.
- ✓ Costos.
- ✓ Normas de calidad (ISO).
- ✓ Softwares específicos.
- ✓ Manejo de utilitarios.
- ✓ Idiomas.
- ✓ Conocimiento de mercados específicos.
- ✓ Preservación
- ✓ Medicina asistencial.

**b) Destrezas:**

- ✓ Conducción de vehículos.
- ✓ Maniobra de computadoras (PC).
- ✓ Escritura o administración de textos.
- ✓ Comunicación oral (voz y dicción).
- ✓ Resistencia al cansancio.
- ✓ Trabajo con objetos pequeños.
- ✓ Resolución de problemas complejos.

Alles (2008) menciona que “las destrezas o habilidades son, en general, fácilmente evaluables y no tan fácilmente desarrollables, según de cuál

de ellas se trate” (p.39). A modo de ejemplo, en la conducción de vehículos o manejo de ordenadores la destreza se perfecciona a partir de la práctica constante; por el contrario, la habilidad para producir objetos pequeños puede desarrollarse con cierta condición de tipo motriz relacionado con el aspecto corporal de cada individuo.

Dada la conexión que se establece entre las destrezas y el conocimiento, varios autores lo conceptúan como competencias. En muchos casos, las destrezas son necesarias para poner en práctica los conocimientos. Así, aquellas destrezas que son claramente relacionadas con las características de personalidad van a ser denominadas ‘competencias’.

**c) Competencias:**

- ✓ Adaptabilidad al cambio
- ✓ Autodirección basada en el valor
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Autocontrol
- ✓ Autonomía
- ✓ Aprendizaje continuo.

(Diccionario de Competencias, 2016)

Por su parte, Hontangas (1994) diferencia las aptitudes (capacidades cognitivas) de las destrezas o habilidades (más relacionado a capacidades físicas), para lo cual establece tres criterios: 1) las actitudes son de característica permanente-estable; sin embargo, las destrezas se modifican con la práctica; 2) las aptitudes son de carácter innato, no se aprende, pero las destrezas se asimilan y, 3) las aptitudes se

transforman a través de la conducta, en tanto que las destrezas se observan.

#### **2.3.1.5. Enfoques sobre Competencia Laboral.**

Según Granados (2013) el “Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional” (CINTERFOR) adscrito a la OIT, determina que la competencia está emparentada con patrones que se incorporan en empleo de las tareas, se relacionan con medidas de desempeño o indicadores de calidad en el campo laboral y terminan siendo evidenciados. La categorización de la competencia, que aproxima mejor su definición en tres enfoques: “i. el primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; ii. segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y iii. tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores”. (p. 21).

Según Quinn (1995), las organizaciones, en vez de encaminarse en sus activos financieros y físicos, convendrán apostar más por aquellos elementos que no figuran en el estado de resultados, estos son: aspectos tecnológicos; capacidades de innovación; conocimiento del mercado; software; bases de conocimiento; formación y capacitación; experiencia; sistemas organizacionales de motivación; distribución de información e imágenes intangibles.

Es decir, se debe apostar más por las competencias combinación acertada de la organización. Desde esa visión, las empresas deberían reunir en aquellas competencias clave donde pueden diferenciarse de

los competidores. En ese sentido acorde a Quinn (1995), los gerentes dejan de ser gestores activos físicos y de capital, para convertirse en gestores de procesos intelectuales, siendo este el activo de mayor valor de la empresa.

La investigación de Sandoval, Miguel, y Montaña (2009) aborda tres diferentes enfoques:

a. Enfoque Funcionalista: Sus inicios vienen del medio inglés y construye resultados concretos o desempeños y destinados que la persona debe demostrar. Las competencias que se encuentran en este enfoque son determinadas desde el análisis de las tareas claves que hace el personal dentro de su trabajo, que dan mucha importancia en los resultados o productos de la tarea, “se preocupan más en el qué y no en el cómo se logran hacer. Pero permite a los directivos medir el nivel de competencia técnica de sus trabajadores” (pp. 7-8).

b. Enfoque Conductista: Señala las potencialidades del personal que cooperan con la mejora de su desempeño. Generalmente, se emplea para el nivel directivo, y se ciñen a las capacidades que tienen ante situaciones inesperadas, es decir, cuando sea necesario tener capacidad analítica, creatividad para una eficaz toma de decisiones. En definitiva, identifica situaciones y toma riesgos. (p. 8).

Por otro lado, Mertens (2002) indicó que el modelo conductista se apunta a “...Identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe

a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas” (p.3). Este enfoque se destaca por aceptar las competencias como un elemento de los comportamientos clave del personal para ser competitivos en el mercado de las empresas.

- c. *Enfoque Constructivista*: Es un enfoque realizado en Francia, da mucha importancia a la educación formal en conjunto con las condiciones del trabajo, en donde se forjan las competencias laborales desde el análisis y el proceso de solución de problemas hasta los conflictos que suelen presentarse en la Organización. (p. 8).

En ese sentido, Tobón (2006) enfatiza que una organización debe “asumir la competencia como: habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional” (p.20).

#### ***2.3.1.6. Concepto de Competencias del Talento Humano.***

Desde la década de 1980, ya se ponía en práctica el concepto de Competencias. Tal como lo revelan Vinayagum, Jan-Ingvar y Hans (1989) en la revista “Perspectiva” de la UNESCO, donde afirman que “las personas deben ser participantes autónomos en el proceso de cambio y mejora social, y tener la capacidad (competencia) de comprender la dinámica compleja de los procesos de desarrollo y poderlo condicionar e influir en su orientación”. (p. 23).

En ese sentido, Espinoza (2015), en su artículo sobre "*Competencias Humanas*", menciona la importancia de las competencias en los seres humanos ya que consienten a los jóvenes valorar la gran oportunidad que se tiene para pensar, reflexionar, planear y construir nuestro futuro; a diferencia de un animal que está limitado. Entonces, estas competencias permiten creer o entender qué significa ser humano y cómo podemos sacar provecho de nuestras potencialidades y vivir plenamente nuestro día a día.

El talento humano está enrolado de competencias que permite establecer los estilos de vida de cada persona, es así que Dary (2015), en su artículo titulado "Desarrollo y competencias Humanas", define que las competencias humanas son una forma de conciencia y habilidades generales, que son resultado de la integración de conceptos, destrezas y actitudes y que le permite a la persona entender y transformar sus relaciones con la realidad. Estas son estudiadas o conocidas como las características humanas, que son aprendizajes mayores o comprensivos, resultado de experiencias vividas de las personas.

Por ese mismo sentido, la psicología también nos da su punto de vista acerca de las competencias y Ogbu (2010), en su trabajo de investigación, define a la competencia como el término que se usa cada vez más para diferenciar a las personas, que estas poseen ciertos atributos asociados con un tipo de éxitos escolares y sociales de la clase

“media blanca”, pero que aún no hay una definición aceptada del término.

También la Universidad Autónoma de Madrid (2015), en su página web y sección de enfoques educativos, define a la competencia como aquel término *“multidimensional que incluye distintos niveles como saber (datos, conceptos, conocimientos), saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y saber estar (capacidades relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo)”*. Trata de explicar que la capacidad de desempeños de una persona independientemente del contexto en que se encuentre se desarrollará en base a los conocimientos, habilidades, destrezas y valores que tenga.

El concepto de competencia remonta desde los tiempos de McClellan (1973) quien fue el primero en acuñar el término. Zarazúa (2007) resumió el concepto de McClellan de la siguiente manera:

“para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de las pruebas psicológicas a los que se le sometía, sino el desempeño que tiene dependía más de las características propias de la persona y de sus competencias que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades” (p. 15).

De acuerdo al Manual del Director de Recursos Humanos, preparado por Ernest y Joung Consultores (2013) las competencias son:

“Las características subyacentes de los individuos, están relacionadas con una correcta acción en el puesto de trabajo y que se basarse en la

motivación, en el carácter, en el concepto en sí mismo, actitudes y valores, y variedad de conductas” (p. 42).

Según Alles (2008), las competencias son menciones a las características de personalidad, sucedidos comportamientos, que trazan un desempeño exitoso en un lugar de trabajo.

Por otra parte, según Spencer y Spencer (1993), una competencia es una particularidad inherente de un individuo que predice la conducta si está bien o mal en el desempeño con un trabajo o en una situación.

A continuación, se muestra en el cuadro 2 las diferentes épocas de evolución de las competencias en el capital humano:

Cuadro 2. Evolución de la teoría de las competencias Laborales.

Periodo	Inicio 1970-1979	Inclusión 1980-1995	ABC 1995-2007	Evaluación 2008-Hoy
<b>Contexto</b>	Lingüística Sociolingüística	Recursos Humanos Psicología	Educación	Entornos laborales Entornos Educativos
<b>Tipos de Competencias</b>	Lingüística Cognitiva	Genérica Transversales	Profesional Técnica Social	Acreditación de las Competencias
<b>Principales Autores o Instituciones</b>	Chomsky, Piaget, White, Bruner, McClelland, Gagné.	Laboral Martha Alles Echeverría - Wiener Clark y Peterson	Comunicativa Burnier Perrenoud Dell Hymes Tobón Díaz	Fernández Sánchez Sarramona Vázquez UNESCO
<b>Palabras Clave</b>	Competencia	Gestión por Competencias	Aprendizaje Basado en Competencia Pedagogía de competencia	Certificación Evaluación
<b>Actores y Figuras</b>	Formación Laboral Individuo o Sujeto	Capital Humano y Perfiles Empresa - Individuo	Competencia clave para el aprendizaje Institución Educativa Empresa - Individuo	Evidencias Perfiles Individuo Empresa Educ. Superior

Fuente: Elaboración propia en base a Zandoval, Miguel y Montaña (2009).

### 2.3.1.7. Clasificación de las Competencias.

Ernest & Joung Consultores (2013) clasifica dos tipos de competencias:

- Las **competencias diferenciadoras** distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.
- Las **competencias umbral o esenciales** son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Por su parte, Spencer y Spencer (1993), anotan que las competencias se pueden clasificar en:

**a. Competencias de logro y acción**

- Orientación al logro
- Iniciativa
- Búsqueda de información

**b. Competencias de ayuda y servicio**

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente
- Competencias de influencia
- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional

**c. Competencias gerenciales**

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo

**d. Competencias cognoscitivas**

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica/profesional/de dirección

**e. Competencias de eficacia personal**

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos.

(Competence at Work, 1993, pp. 15-16).

### 2.3.1.8. Clasificación de competencias según su dificultad de detección.

Alles (2008) clasifica las competencias en dos grupos (ver figura 1): unos que son fáciles de detectar pues se denotan físicamente y otros que son difíciles, pues son parte de la personalidad de cada individuo.

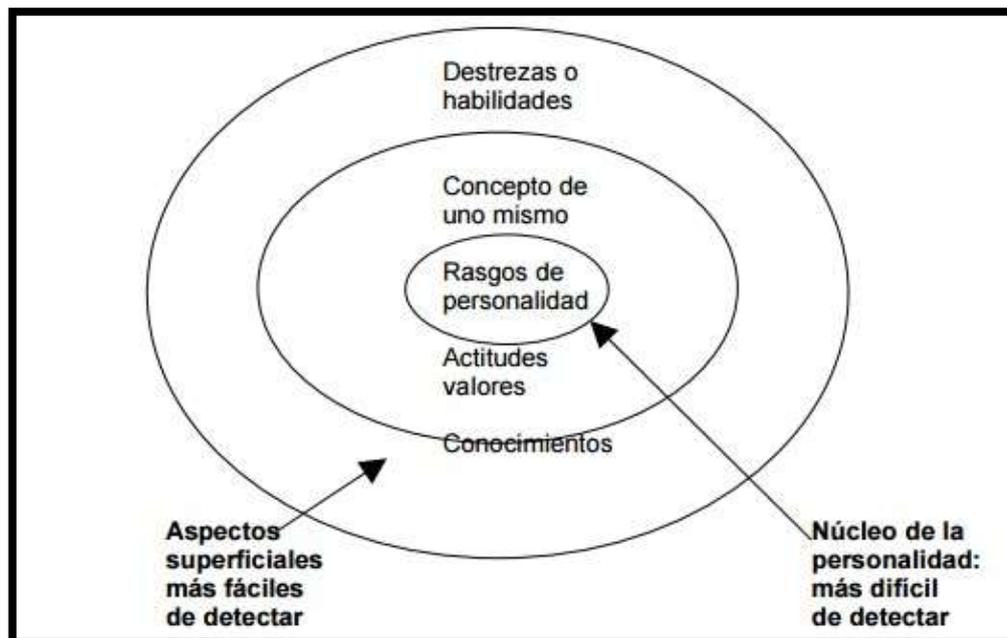


Figura 1. Clasificación de las competencias por dificultad de Detección

*Fuente.* Alles (2008) "Dirección estratégica de recursos humanos. El Diccionario de la Gestión por Competencias" (p. 35).

## 2.3.2. Bases Teóricas Específicas.

### 2.3.2.1. Liderazgo.

La mayoría de los estudios en ciencias sociales concuerdan que no es fácil delimitar la concepción teórica del liderazgo. Por ello, muchas de las publicaciones actuales acerca de este tema, probablemente se basen en el enunciado hecho por Bass (1990):

El tema de liderazgo, quizá sea uno de los más estudiados fomentando algunas disconformidades. Sin embargo, a pesar de las discrepancias,

existe unanimidad a la hora de reflejar el grupo como contexto en el que se desarrolla el fenómeno. Ciertamente, parece impensable que pudiera darse la reciprocidad que dicho proceso conlleva en un contexto unipersonal. No obstante, hay que señalar, que dicha reciprocidad es asimétrica, pues conlleva cierta dosis de poder que otorga diferencias a cada uno de los actores. Igualmente, existe acuerdo en entender que los “líderes son agentes de cambio -personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de los demás les afectan a ellos (pp. 19-20).

Tanto Katz y Kahn (1985), McGregor (1960), y Likert (1975), explican la eficacia, crecimiento y desarrollo de las organizaciones en base al liderazgo. En este sentido, según los trabajos realizados por Katz y Kahn (1985), describen cuatro razones que justifican el requerimiento de un líder en el entorno empresarial. Éstas razones se enuncian a continuación:

- **La imperfección del diseño organizacional:** “puesto que la interacción real que se desarrolla en la organización es mucho más compleja que el diseño formal de ésta se hace necesaria una articulación entre ambas” (p. 91).
- **Cambio de las condiciones ambientales.** La compañía como sistema abierto administra la evolución ambiental de cierta extensión, regresando a su nivel equilibrado no alterando su aspecto funcional como sistema. No obstante, no se puede obviar que los constantes cambios ambientales de gran impacto obligan a una actualización del

propio sistema. Basado en los autores: “Es a esta escala cómo la adaptación requiere capacidad inventiva y de creación más allá de lo que pide la ejecución de los requerimientos del rol. Se necesita liderazgo de primer orden” (p. 91).

- **La dinámica interna de la organización.** Las constantes actualizaciones de roles y funciones, así como de los propios subsistemas, producto del cambio ambiental, producen desarticulaciones entre ellos que serán gestionados gradual y persistentemente por un líder.
- **La naturaleza de la membresía humana en las organizaciones.** Las relaciones organizacionales se ven integradas constantemente por inserciones de experiencias fuera del entorno laboral y de nuevos requerimientos por propia dinámica evolutiva de quienes la integran escapando a las funciones o deberes establecidos originalmente.

Justificada la incorporación de un liderazgo en la organización, Katz y Kahn suman apreciaciones en su propio desarrollo. Lo describen como producto de la integración de índole social además de las genuinas culturas de los individuos que integran la propia organización. Para ello Katz y Kahn (1985), proponen tres tipos de conducta de liderazgo:

- ❖ “La introducción de cambios orgánicos o formulación de política;
- ❖ la interpolación de estructura, o sea, la integración de la estructura formal existente, o improvisación;

- ❖ el empleo de la estructura formalmente indicada o el hecho de administrar” (p. 343-344).

En la figura 2 se muestra la propuesta de los indicados investigadores:



Figura 2. Pautas de Liderazgo, su ubicación requerida en la Organización y las Habilidades.

Fuente: Datos tomados de Katz y Kahn (1985, p. 346)

Así pues, el liderazgo se concibe desde distintas perspectivas, donde Bass (1990), ha hecho una exhaustiva recopilación de los diferentes enfoques desde la posición donde se encuentra dentro de la organización, así el líder es visto:

- **Como núcleo de los procesos grupales:** La persona con función de líder tendría la ocupación de diseñar la organización, cultura, roles y funciones. Autores como Krech y Crutchfield (1948) describen la importancia del líder por su categoría y protagonismo en una posición con mucha ventaja sobre los demás, determinando el nuevo diseño organizacional de recursos, ambiente laboral, objetivos, concepto colectivo y procedimientos definidos para aplicación de los demás.

- **El líder como un individuo con una "personalidad impactante":**  
Las características de personalidad deseables que tendría un líder deben marcar una diferencia sobre los demás recursos. Esto conllevará a una adaptación y diferenciación inmediata sobre el personal. Todo lo concerniente a este tipo de personalidad que buscamos en un líder se detalla a continuación, junto con la teoría de los Rasgos del Liderazgo.
- **Como el Arte de inducir a la sumisión:** el liderazgo es una manera de formar un grupo hacia el consentimiento del líder. Como señalaba Allport (1974) el liderazgo tiene que ver con un manejo social personalizado y sobre la Teoría X de McGregor denota un modelo eficaz de conseguir la adaptación de todos los trabajadores, que reflejarían obediencia de forma pública, que no necesariamente estuvieran de acuerdo con el inicio.
- **Como una relación de poder,** French y Raven (1959) estudiosos entienden el liderazgo como “una relación diferencial de poder entre miembros del grupo”.
- **Como un modo particular de "Persuasión".** Copelan, citado en Bass (1990), sostiene que el liderazgo es “el arte de influenciar a una organización de gente por persuasión o ejemplo para seguir una línea de acción”. (p. 55).
- **Como expresión de determinadas conductas.** Hempill (1949) define el liderazgo como una “conducta de un sujeto mientras está implicado en dirigir las actividades grupales” (p. 4).

- **Como un instrumento para la consecución de metas:** el líder dirigirá al grupo hacia el logro de los objetivos propuestos. Es así como Bellow (1959) citado en Galvis y Ramírez (2016), considera que el liderazgo es “el proceso de organizar una situación de modo que varios miembros del grupo, incluido el líder, pueden lograr metas comunes con la máxima economía y el mínimo tiempo y trabajo” (p. 26). Así mismo, se puede determinar el criterio de Cattell (1951), un interés incorporado al plantear su influencia sobre la ‘Sintalidad grupal’. Según el autor “no existe un líder grupal, más bien cada miembro del grupo es líder en cierto modo” (p. 165).
- **Como un proceso de influencia.** “El liderazgo efectivo sería el resultado de la influencia directa o modélica del líder sobre los seguidores que conllevaría el logro de las metas del grupo”. Es entonces, una relación similar en la influencia de las minorías. Así, Brown (1988) señala “lo que realmente caracteriza a los líderes es que ellos pueden influir a otros más de lo que ellos mismos son influidos” (p.67).
- **Como efecto de la interacción grupal:** el liderazgo resultaría de la interrelación entre los integrantes de un grupo. Bogardus (1929) manifiesta esta concepción definiendo el liderazgo como la interestimulación realiza un número de personas se preparen a viejas metas con un esfuerzo renovado, o nuevas metas con buena confianza.
- **Como una diferenciación de roles:** Sherif y Sherif (1956) sugieren que el liderazgo tiene “un rol dentro de un esquema de relaciones y

está definido por las expectativas reciprocas entre el líder y los otros miembros”.

- **Liderazgo y Dirección.** Se sabe que dirigir no implica las acciones de liderar. Sin embargo, en el trabajo de Kochan, Schmidt y de Cotis (1975), menciona que “los directivos y ejecutivos deben ser directivos y líderes a la vez”.

Se entiende, por lo expuesto por Katz y Kahn (1985), "la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización" (p.337). No obstante, la asociación de los elementos que examinan varias concepciones mejoraría la descripción del liderazgo.

Para Peris (1998) sostuvo que “el líder es aquella persona que, estableciendo una relación de poder con los miembros de la organización, induce y/o transforma la estructura grupal, ejerciendo una mayor influencia sobre el grupo de la que éste puede ejercer sobre ella” (p. 86).

#### **A. Modelos Teóricos sobre Liderazgo.**

Igualmente, Peris Pichastor (1998), acoge los diversos criterios teóricos de las categorías planteadas por Burns (1978), Bass (1985, 1994, 1996), Avolio y Bass (1988) y Crawford (1995). Estos autores catalogaron en

dos modelos que estudian la interacción entre el líder y los demás integrantes del grupo.

- Los Modelos Transaccionales. En este modelo se establece una influencia del líder sobre el grupo liderado. En palabras de Bass y Steidlmeier (1999) quienes definen que “el liderazgo transaccional es el liderazgo por el refuerzo condicional, asimismo, los seguidores son motivados por promesas de los líderes, gratificaciones y/o amenazas de castigos” (p.185).
- La segunda clase, Modelos Transformacionales, agrupa al liderazgo que manifiesta cualquier cambio. Según Burns (1978), ciertas personas con liderazgo trascendental logran integrar a los demás en un objetivo e interés grupal más que personal, dejando de lado los intereses o ambiciones personales dentro de una organización. El autor también aduce que ser un líder transformacional concierne a entender que el líder debe poseer una moral contagiante. Para Bass, un líder ser transformacional posee ética y fácil de demostrar, sin embargo, no son exceptos de la inclinación de sus valores hacia lo positivo o negativo.

### ***B. Teorías del Liderazgo:***

#### **– Primeras Teorías del Liderazgo:**

El filósofo chino Confucio, citado por Cleary (2004) en “El arte de la guerra”, Kung Fu-Tse viajó gran parte de China tratando de persuadir a varios señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz. Lo más importante de este rol proviene de la transmisión

inmediatamente después a lo sucedido de su forma de pensar, referido ahora como confucianismo, o mejor dicho confucionismo. Esta línea de pensar suele descifrarse como contestación al ambiente de no orden y de constantes rivalidades entre personales feudales que predominaba en los momentos históricos que existió.

Basada en la generosidad hacia el humanismo, la paciencia, el respeto entre ambos, el equilibrio político y el respeto al deber, instauraban una estructura de pensamientos que fueron parte de la cultura china. Esto llevó a afinar el modelo de la sociedad china y sumó fuerzas para gestionar su política sobre cimientos culturales ante todo

***a. Teorías de los Rasgos: El Líder nace, no se hace.***

La Teoría de los rasgos establece que “El liderazgo es algo innato; se nace líder”. Autores como Ghiselli, Gardner, McCall o Lombardo se preocuparon por estudiar la identificación de los rasgos (como aspectos de la personalidad y características físicas o intelectuales) que se consideran definidos en los trabajadores líderes de aquellos que no se consideran como tal. Sin embargo, los autores mencionados coincidieron en varios de los siguientes rasgos más comunes: inteligencia, capacidad de dirección y decisión, vitalidad física, resiliencia, iniciativa, confianza, comprensión por sus seguidores y necesidad por el logro.

***b. Teorías del Comportamiento:***

Afirman que el mejor método para entender las diferencias entre los líderes es mediante sus atributos en cuanto a personalidades que

resalten sus cualidades, perfiles, caracteres, y coherencia en sus formas de reaccionar ante un suceso. Muchos autores describen diferentes teorías sobre Liderazgo relacionando su clasificación en cuanto a sus características personales, atributos, y perfiles de desenvolvimiento.

Según Fleishman, Harris y Burt (1955), en el estudio sobre el liderazgo de la Universidad Estatal de OHIO citados por Casales (1996), segmentó en dos las categorías del comportamiento del líder, a través de un análisis estadístico se registraron como “consideración y estructura de iniciación”.

#### **c. Teorías Contingentes o Situacionales:**

McGregor (1960) analizó la teoría X e Y pertinentes al estilo de manejo de los directivos. Se suscribe la Teoría X, como un estilo autocrático mientras que, si se suscribe la Teoría Y, se toma en cuenta en que las ventas tienden a ser más imaginativos y que les agrada ser retados sin temor a hacerse responsables. Para esto, es conveniente construir un modelo democrático con más participación. Sin embargo, otros analistas del fenómeno declaran que realmente una sola forma no es suficiente negando categóricamente que prevalezca una sola forma de gerencia, determinando que el Liderazgo Situacional es afectado indefectiblemente por el ambiente exterior.

#### **d. Liderazgo Situacional (Lewin):**

Dentro del Liderazgo Situacional, Lewin (1951) “relaciona el estilo de liderazgo con el tipo de personas a los que hay que liderar”.

#### **e. Liderazgo Situacional (Drucker):**

Drucker, dedujo la existencia de una nueva profesión emergente (el gerente o “ejecutivo”), convertido en un nuevo grupo social en la postguerra; planteando una nueva estructura y sistema de organización llamándose corporación, con nuevas prácticas de gerencia en las empresas, como también la suma de las experiencias (“know how”) de gobierno con casi seis capitales industriales y gurús más cercanos al público. Por lo descrito, Peter Drucker referente al concepto sobre Liderazgo se enunciará al final de este párrafo.

#### **f. Últimas Teorías de Liderazgo:**

**f.1. Liderazgo Transaccional:** Se basa en lo que les corresponde hacer los empleados para logara los objetivos. Adicional de lo que se pueda entender de este modelo, el liderazgo está formado por una interacción entre el líder y los empleados y viceversa. Este tipo de liderazgo influye directamente en la motivación del trabajador por la adición de motivaciones como también por la presencia de un armónico ambiente fomentando vínculos que garanticen y aseguren que los esfuerzos son necesarios para el cumplimiento de los objetivos trazados.

**f.2. Liderazgo Transformacional:** Se refiere a la motivación que genera en el colaborador para su propia superación. El amor propio es una de las herramientas que el líder fortalece en sus subordinados para lograr los objetivos frente a circunstancias a favor o en contra. El

líder propende el cambio y no teme arriesgar si cuenta con aliado como los ideales, razones y deseos personales de sus subordinados.

Los elementos del Liderazgo transformacional (LTF), para Bass y Avolio (2004) son:

- a) *El carisma inspiracional*: o motivación inspiradora, es un elemento que se suma a los tipos de conducta que refieren a la fe en el logro, el líder puede demostrar a los colaboradores los beneficios por llegar a las metas de la empresa, como también de desarrollar una visión proyectiva del camino a seguir.
- b) *La consideración individualizada*: también llamada influencia personalizada, con esta variable, se puede señalar que LTF obtiene los elementos que permiten la percepción del talento del líder para comportarse con franqueza ante una situación con los colaboradores de la organización. En ocasiones emergen conductas de respaldo y buen trato personal y humano, recalando que cada recurso de la organización se brinda una consideración plausible a sus talentos como también a sus propias pretensiones.
- c) *La estimulación intelectual*: presenta como eje central un constante trabajo por el cambio y estimular el mayor frenesí en las personas.

**f.3. Liderazgo del siglo XXI:** Actualmente, “los investigadores están tratando de emparejar la serie de aspectos que implícitamente maneja la gente cuando hace relación a un líder. Esta corriente sugiere que el liderazgo es tanto cualidad como contenido” (Cessa V., 2008).

Drucker escribió varios artículos, todo este análisis los compiló en su libro "*The Concept of the Corporation*", donde su enfoque se resume en tener en cuenta tres dimensiones:

- Los resultados que son su razón de presencia,
- la organización interna de los colaboradores en una tarea de equipo,
- la extensión de los impactos y los compromisos sociales.

(Drucker, *Concept of the Corporation*, 1996, pp. 52-53).

En el siguiente cuadro, se resume se presentan las distintas teorías sobre Liderazgo de los autores con sus criterios:

Cuadro 3. Autores con aportes a las distintas teorías del Liderazgo

AUTORES	APORTACIONES															
<b>CONFUCIO</b>	<p>La autoridad (mando) la tenía el <u>amo</u>, ya que ponía de la vida y la muerte.</p> <p>Terror, fuerza y muerte (supervisión).</p> <p>El <u>esclavo</u> producía poco, pero el precio era escaso.</p> <p><i>“Unos habían nacido para mandar y otros para obedecer”.</i></p>															
<b>TAYLOR</b>	<p>A mayor recompensa o castigo (motivación), se incrementa la utilidad.</p>															
<b>MAYO</b>	<p>Concepto de <i>“hombre social”</i> búsqueda de interacciones sociales en el trabajo. Elementos para el éxito del liderazgo:</p> <p>Grado de autoritarismo- democracia <i>“líder orientado a la producción”</i>.</p> <p>Satisfacción <i>“líder orientado a los empleados”</i>.</p>															
<b>MASLOW</b>	<p>El líder debe conocer las aspiraciones individuales <i>“físicas, de seguridad, de ser, autorrealización”</i> para motivar a sus colaboradores.</p>															
<b>STOGDILL</b>	<p>Rasgos asociados a los líderes:</p> <p>Inteligencia: <i>juicio, facilidad de palabra.</i></p> <p>Personalidad: <i>adaptabilidad, viveza.</i></p> <p>Capacidades: <i>afabilidad, cooperación.</i></p>															
<b>GRUPO OHIO</b>	<p>Líderes basados en patrones de proceder.</p> <p><i>2 variables determinantes:</i></p> <p>Tendencia a la tarea.</p> <p>Tendencia a la relación.</p> <p><i>2 dimensiones del comportamiento de los líderes:</i></p> <p><u>Consideración</u>: grado de afectividad del líder.</p> <p><u>Estructura inicial</u>: grado de responsabilidad de los subordinados.</p> <p><i>Existen 4 tipos diferentes de liderazgo:</i></p> <table border="1" data-bbox="699 1512 1334 1787"> <tr> <td rowspan="2" style="vertical-align: middle;">CONSIDERACIÓN</td> <td style="text-align: center;">Alta</td> <td style="text-align: center;">RELACIONES HUMANAS</td> <td style="text-align: center;">DEMOCRÁTICO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Baja</td> <td style="text-align: center;">LAISSEZ FAIRE</td> <td style="text-align: center;">AUTOCRÁTICO</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">Baja</td> <td style="text-align: center;">Alta</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td colspan="2" style="text-align: center;">ESTRUCTURA INICIAL</td> </tr> </table>	CONSIDERACIÓN	Alta	RELACIONES HUMANAS	DEMOCRÁTICO	Baja	LAISSEZ FAIRE	AUTOCRÁTICO			Baja	Alta			ESTRUCTURA INICIAL	
CONSIDERACIÓN	Alta		RELACIONES HUMANAS	DEMOCRÁTICO												
	Baja	LAISSEZ FAIRE	AUTOCRÁTICO													
		Baja	Alta													
		ESTRUCTURA INICIAL														

<b>Mc GREGOR</b>	<p><i>“Teoría X:</i> las personas son por naturaleza, ociosas e irresponsables o necesidad de vigilancia (<i>estilo autocrático</i>)”.</p> <p><i>“Teoría Y:</i> a las personas les gusta tomar responsabilidades (<i>estilo democrático-participativo</i>)”.</p>
<b>BLAKE &amp; MOUTON</b>	<p>4 tipos de liderazgo en función del beneficio del líder hacia los objetivos o las personas:</p> <p><i>Impositivo.</i></p> <p><i>Benevolente.</i></p> <p><i>Democrático- participativo.</i></p> <p>- <i>Laissez-faire</i> (“dejar hacer”).</p>
<b>PETER DRUCKER</b>	<p>Partidario del <i>líder descentralizado</i> que dé independencia a los “<i>trabajadores del conocimiento</i>”.</p> <p>Aparición de nuevos conceptos:</p> <p>“<i>Cultura de empresa</i>”. “<i>Aprendizaje organizacional</i>”.</p> <p>“<i>Outsourcing</i>”.</p> <p>“<i>Sociedad del Conocimiento</i>”.</p>
<b>LIDERAZGO SITUACIONAL</b>	<p>Nace la definición de “<i>dirección del personal</i>”: tratar con personas y conseguir que se cumplan los objetivos laborales.</p> <p><i>Formación humana</i>, sin desatender la formación técnica, única necesaria anteriormente.</p> <p>Se incluye la <i>situación</i> como un elemento extra a influir en la eficacia del liderazgo.</p> <p><i>Gestión del cambio, Relaciones Humanas.</i></p>
<b>HOLLANDER</b>	<p>El líder efectivo descubre las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en resultado.</p>
<b>BURNS</b>	<p>Sentido de innovación y colaboración.</p> <p>Cuidado de los recursos, familiaridad y compromiso.</p> <p>Base del trabajo en equipo.</p>
<b>BERNARD BASS</b>	<p>Desarrollo de grupos y organizaciones.</p> <p>Elevan los anhelos de logro y autodesarrollo.</p> <p>Optimismo y entusiasmo.</p> <p>Visión de futuro.</p>

<b>KOTTER</b>	<p>“El liderazgo es tanto estilo como contenido”.</p> <p>Diferencias entre <i>Administración</i> y <i>liderazgo</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>Administración</u>: “planear y presupuestar, organizar y promover personal, controlar y resolver problemas”.</li> <li>▪ <u>Liderazgo</u>: “establecer una dirección, ordenar a las personas, motivar e inspirar a la gente”.</li> </ul> <p>Modelo basado en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visión de la organización y plantera estrategias.</li> <li>▪ Un equipo humano motivado que trasforma la visión en realidad.</li> </ul>
---------------	---

Fuente: Elaboración propia en base a Castaño (2013).

### **2.3.2.2. Orientación al Cliente.**

En relación a la problemática de la orientación, piensa su esencia y su alcance en estos días para adecuarla a nuestra realidad y dar respuesta a los requerimientos que derivan del propósito de elevar la calidad de los servicios.

Todas las personas necesitan de asesoramientos o consejos, porque desde que nace hasta el día de su muerte experimenta cambios, presiones, conflictos, y debe resolver qué opción seguir con la responsabilidad permanente de fracasar si tomamos una decisión no tan correcta. Esa decisión puede influir directamente en el futuro cercano y en ocasiones para siempre, otorgando y afectando directamente a la personalidad.

La necesidad de asesoría que es continua en la vida de una persona es importante y trascendental en los procesos de forjar la personalidad, como en aquellos momentos en que las personas no pueden fácilmente tomar decisiones sintiéndose no tan listo para ese

momento. Para esto, toda asesoría o consejo tiene que tomarse como un conjunto de rutinas motivacionales y atenuadores que afectan los modelos de comportamiento humanos.

El desarrollo que la sociedad moderna ha alcanzado en todos los ámbitos: social, político, económico, histórico, cultural, científico, entre otros, porque conlleva a una complejidad de la vida, por tanto, en una mayor presión de los impulsos naturales y del alma de un ser humano, incluso en los cambios permanentes que suceden diariamente.

Para esta construcción social se puede aseverar que, en el ambiente de las relaciones humanas, por la diversa complicación que ha logrado alcanzar en la actualidad los cambios que se generan en las diferentes tareas que realiza hoy el ser humano, se necesita de una consultoría que le permita colocar para lograr satisfacer sus primordiales necesidades.

Entonces, la orientación hacia la satisfacción de las necesidades, refleja el complejo mundo de en una fuerte y cotidiana labor instructora en los ámbitos sociales, económicos, culturales, ambientales, familiares y educativos. La orientación es una forma permanente para la satisfacción y cumplimiento de las necesidades humanas.

Recapitulando, la orientación es parte importante de la cultura organizacional que “considera todos los recursos y los colaboradores de la compañía, que deben regularizar sus actividades rutinarias hacia la satisfacción de las perspectivas del cliente” (García , 2016)

La función de orientación implica ayudar, guiar, conducir a los clientes para que cubran sus necesidades.

Jacobson y William (1941), plantean que “la orientación debe ser considerada como el servicio orientado a ayudar a los alumnos a escoger entre diversas alternativas, ayudarlos a conocer sus fortalezas y limitaciones y ayudarlos a adaptarse a la sociedad donde viven” (p. 112).

A respecto, Strang y Hatcher (1993) exponen que la orientación es “el proceso por el cual son manifiestas y desarrolladas las potencialidades de los individuos a través de sus propios compromisos, por su propia felicidad y para manejo social” (p. 1).

Asimismo, Good. citado por Collazo y Puentes (1992) plantea, que la orientación es “una forma de asistencia sistemática, aporte del conocimiento permanente proporcionada a los estudiantes y otros individuos, para ayudarlos a adquirir sabiduría libre de compulsión o precepto y calculada a estimular la autodirección” (p. 5).

Igualmente, Ross citado por Collazo y Puentes (1992) dice que: “el propósito de la orientación es asistir al educando para que adquiriera suficiente conocimiento de sí mismo y de su medio ambiente, para ser capaz de utilizar más inteligentemente las oportunidades educacionales ofrecidas por la escuela y la comunidad” (p.5).

Una vez comprendido, la orientación debe ser otorgada en todo momento, a todos los recursos sin dejar de lado a todos los inconvenientes. Se sabe que la orientación debe incrementarse en casos de tensión e incertidumbre, el propósito final de la asesoría es prevenir y orientar adecuadamente a los sujetos y como declara Torroella citado por Collazo y Puentes (1992) menciona que:

(...) el fin de la orientación que corresponde a los fines de una educación más profunda y completa, es el de formar una personalidad sana, eficiente y madura con un desarrollo integral de todos sus potencialidades, capacidades y habilidades fundamentales para realizar las tareas propias de cada edad. (p.7).

Hay elementos que se interrelacionan en estas definiciones y que integramos a nuestro criterio, entre los cuales describimos:

1. La innegable necesidad de colaborar de forma personalizada al individuo, a identificarse y a su entorno.

2. La prioridad es que se construyan en la persona cualidades de emplear su talento para asumir decisiones y gestionar adecuadamente sus capacidades.
3. El carácter metódico, de procesos, regular, que el trabajo debe tener de orientación en todo momento.
4. La necesidad de orientación que tienen los recursos (llamados clientes).

La orientación significa ayuda, por eso en un sentido general, orientar puede traducirse como una relación de ayuda generada en el proceso de intercambio. La orientación es una interacción de colaboración al crecimiento personal o social de los recursos y nace de la necesidad de colaborar con el recurso a conocerse a sí mismo y a su ambiente, de la condicionante necesidad que se forme, en este recurso, la cualidad de gestionar su inteligencia en la toma de decisiones y desarrollar sus máximas potencialidades.

El papel de la orientación se encuentra en ayudar, guiar al cliente para que conozca sus limitaciones, como también sus talentos desarrollados para que logre la tarea en el individuo y éste este en capacidad de optar por decisiones congruentes con las que un compromiso individual, condicionante para su autoformación y conducta.

El valor fundamental de la orientación reside en que proporciona la comprensión por el joven en este caso, de lo que va a hacer, antes

de iniciar su ejecución. En el camino, una persona joven sabe, no solo lo que desea hacer, el resultado que va a adquirir, sino también cómo ha de actuar o manejarse, que recursos e instrumentos ha de usar y qué actividades y operaciones debe realizar y el orden de su operación, mayor será la calidad de dicha operación y del resultado que se obtenga. Por ello, debe quedar tácito que la orientación debe preceder a la ejecución. Se inicia el trabajo cuando se sabe qué se debe hacer, cómo hacerlo como también con que hacerlo.

Según Collazo y Puentes (1992) existen dos tipos de orientación:

- **Orientación del desarrollo:** su finalidad es “promover el desarrollo óptimo de las diferentes formaciones psicológicas que integran el sistema de la personalidad, en correspondencia con el contexto social, el cual se basa en la creación y fortalecimiento de las condiciones que propician el aprendizaje” de las actividades del desarrollo propio de toda edad.
- **Orientación consultativa:** la finalidad es contribuir a las personas y/o grupos de personas que presentan dificultades en la realización de las actividades, puede estar dirigida a ayudar a plantarse situaciones que resultan difíciles e inesperadas, implica el fortalecimiento de las funciones psicológicas de las personalidades.

Para estas mismas autoras la orientación puede ser grupal o individual, la cual se basa en los siguientes principios:

1. Respeto a la dignidad plena de cada ser humano.
2. Creación de un clima psicológico de aceptación, aprobación, comprensión y sinceridad.

Es necesario enfatizar el rol y lugar de la orientación al cliente. Es por eso por lo que se considera a la orientación como un proceso en que se gestionan los recursos personales y loables de las personas y organizaciones que participan en la señalización de las diferencias que sobresalen en el escenario y en el que se gestiona la identificación de posibilidades para su desarrollo. Con esta afirmación puede definirse la necesidad de generar el proceso de desarrollo de valores desde un conjunto de actividades de socialización (Collazo y Puentes,1992).

La orientación en ese contexto y por la finalidad ya planteada se pretende debe caracterizarse por:

- Promover el cambio de datos, ideas, sugerencias, y afirmaciones, de manera que genere desarrollo y progreso de las unidades valorativas y de orientación del cliente.
- Estimular “la autoestima, la valoración propia y la auto educación a partir del fundamento del conocimiento de las posibilidades de logro personal y los requisitos reales para concretarlos”.
- Generar “el desarrollo personal de los clientes, el fomento de la autonomía y de la capacidad para poder determinar su propio objetivo”.
- Lograr la satisfacción del cliente.

La orientación del cliente “constituye un proceso complejo, en el cual confluyen procesos interactivos, procesos subjetivos y procesos socioculturales”. (Conexión ESAN, 2016)

La orientación al cliente, dentro de un plan estratégico de negocio ubica al cliente como foco de una estrategia. Es una cualidad que debe ser constante para satisfacer cabalmente las necesidades y prioridades de los clientes.

Entender y aplicar la asesoría al cliente en la organización significa cumplir con seis puntos que enuncia el blog Conexión de la Universidad ESAN (2016), a continuación:

- **La prioridad es el cliente:** La satisfacción del usuario se convierte efectivamente en la meta principal de la organización. No se establece como una mera iniciativa aislada e irregular, sino que involucra una genuina estrategia dirigida al cliente que viene de una decisión gerencial y que todos los integrantes la hacen parte de sus objetivos como empresa, de tal modo que pertenezca a la cultura organizacional.
- **Tener obsesión por las métricas de cliente y de negocio.** Las organizaciones que se orientan al cliente respetan la medida y la vigilancia de todo aspecto en relación a la experiencia de usuario como un punto fundamental para el servicio que se brinda.

- **Los colaboradores alineados con la orientación al cliente.** Se realiza también la experiencia con el producto; por ejemplo, cuando se tiene una experiencia negativa con el producto, una buena práctica de queja y cambio puede restablecer la conexión con el cliente. Las empresas que se orientan al cliente forman a sus colaboradores para que sigan ese compromiso.
- **Hay que conocer al cliente y su entorno.** Cuando una organización plantea ser un amigo de sus clientes, debe conocerlos y relacionarse como si lo fueran. Para ello, las empresas realizan el esfuerzo necesario para escuchar, conocer y comprender a sus clientes. La orientación en la prioridad y/o necesidad del cliente “no es exclusividad del área de marketing de la compañía; es parte de la cultura de la organización” (párr. 6).
- **La innovación y la tecnología deben estar al servicio del cliente.** “Las grandes compañías cuentan con gran cantidad de recursos financieros para invertir en herramientas tecnológicas y poder ponerlas al servicio del cliente”. Pero las pequeñas compañías acceden a fondos gubernamentales, como la formación de startups, destinadas a promover la innovación tecnológica en las empresas que están en sus inicios y que tienen un proyecto en mente. Es necesario motivar a los colaboradores un ánimo innovador para emplear los medios disponibles en pro de alcanzar

una diferenciación en el servicio y la formación de valor para los clientes.

- **Es necesario informar al cliente sobre los beneficios a los que tiene acceso.** Dice: “importante incorporar en la estrategia comunicacional de la organización herramientas a través de las cuales se haga saber a los clientes los beneficios que la organización les aporta: reducción de costos, mejora en la calidad del producto, innovaciones, etc”. Se debe medir la satisfacción del usuario.

Para lograr tener un desempeño orientado al cliente se necesita de personas que reúnan un conjunto de características, entre las cuales se encuentran:

1. Ser empático.
2. Conocer bien el servicio y los procesos de tu empresa y convertirlos en soluciones para el cliente.
3. Adaptarse al comportamiento del cliente.
4. Orientar al cliente a hacer la mejor elección en base a sus necesidades.
5. Cumplir con lo prometido.
6. Anticiparse a los riesgos.
7. Solucionar los conflictos.
8. Sorprender al cliente.
9. Buscar la opinión de tu cliente para saber qué se puede mejorar.

Y que además puedan lograr determinados propósitos, entre los cuales tienen especial significación los siguientes:

- ✓ Ofrecer al cliente lo que realmente quiere y necesita.
- ✓ Hacer que los clientes vuelvan.
- ✓ Tratar a sus clientes de forma auténtica y única.
- ✓ Ganarse la confianza del cliente.
- ✓ Avisar con el mayor tiempo posible en caso de imprevisto.
- ✓ Ofrecer soluciones rápidas y beneficiosas al cliente.
- ✓ Tratar a sus clientes de acuerdo con su perfil de comportamiento.
- ✓ Tratar a todo el que llega a su puesto de trabajo como cliente

El desarrollo de esta competencia es condición necesaria para el mejoramiento de la relación con los clientes externos e internos y la fidelización a la organización.

### ***2.3.2.3. Comunicación.***

La ciencia de la psicología y la lingüística definen la habilidad comunicativa de acuerdo con sus criterios de semántica. El vocablo de competencia lingüística se define como “capacidades y disposiciones para la interpretación”, extiende esta generalidad y la entiende como una acción de comunicación en consonancia a las necesidades del entorno, simbolizando lo social y lo psicológico.

En el campo psicológico, Piaget (1981) planteó la teoría del desarrollo cognitivo y el uso de las operaciones mentales; en este sentido, “la competencia comunicativa implica, procesos, saberes y experiencias necesarias para producir o comprender discursos adecuados a la situación contextual de la comunicación” (p.81).

Por su parte, Aguirre (2005) en Bermúdez y González (2011) aborda tres extensiones: la cognitiva, la comunicativa y la sociocultural y Niño (2008), define que la competencia comunicativa es el manejo de informar y saber aplicarlo; competencias que abarcan conocimientos, habilidades, actitudes y valores para efectuar prácticas de comunicación eficientes en situaciones determinadas, según las exigencias y propósitos.

Con respecto a la visión holística en el que determinan el logro de objetivos Roméu (2005) considera la competencia comunicativa así: “una configuración psicológica que integra las capacidades para interactuar en diversos contextos socioculturales, con diferentes fines y propósitos” (p. 15).

Según Van Dijk (1980), “los esquemas mentales, las actitudes y los valores son el resultado de la interacción de las mentes de una comunidad; los miembros de una comunidad califican situaciones,

eventos y actos de habla y por supuesto interpretan la ausencia de otros". (p. 101)

Tobón (2006), en relación a la competencia comunicativa hace referencia, al componente afectivo que distingue las cualidades particulares del hablante e interlocutores en sus diferentes niveles intelectual, cultural, motivaciones, edad, sexo y estrato social. El componente afectivo afecta la calidad y cantidad de la interacción en eventos comunicativos, así como el espacio social institucional, el momento y las reglas de interacción y la interpretación que deben aplicarse en el acto comunicativo (Tobón, 2006).

Ser competente en la comunicación está relacionado con la situación en la que actúa el trabajador, donde las interrelaciones son importantes para comprender las necesidades comunicativas, el desempeño y la eficacia de una organización.

La búsqueda de las potencialidades de los individuos para un mayor y mejor rendimiento en lo laboral ha sido abordada por: la psicología, sociología y comunicación. Métodos que hicieron contribuciones a la contextualización de la competencia comunicativa de acuerdo con la condición de la organización, entre los cuales se encuentran: las características individuales de cada uno de los miembros del grupo como las actitudes, las habilidades y la creatividad en el

desempeño; las relaciones interpersonales en el marco del trabajo y la comunicación como instrumento de relación humana.

Hernández (2007) considera como síntesis que definen la capacidad comunicativa: la habilidad de comprensión y reconocimiento en la visión del oyente y una aceptación de sí mismo; buscar información objetiva y requerida para saber qué comunicar y el autocontrol e inteligencia emocional. Estos principios son muy importantes para desarrollar las competencias comunicativas en el ambiente organizacional.

Según Bermúdez y González (2011), la concepción de competencia en este contexto de las empresas, se ubica entre las destrezas, la acción y los conocimientos; lo que implica que “un trabajador debe tener buena formación, en cuanto a sus funciones laborales, la capacidad para ejecutar acciones, de manera que le permitan usar apropiadamente esos conocimientos adquiridos” (p. 103).

Para Forgas (2006) adujo se presenta una relación entre la capacidad comunicativa y la profesional y Fernández (2006), considera que “la persona competente posee capacidades y tiene condiciones para ponerlas al servicio de un desempeño eficaz; reflexiona acerca de su propia ejecución, tiene una visión ajustada de sus habilidades y está consciente de sus limitaciones” (p. 24).

Desde esta perspectiva el desarrollo de la competencia comunicativa dentro de la organización, según lo dice López (2008) la acción de comunicar involucra una relación directa, además el interés personal por lo que se quiere comunicar y “se lleva a cabo por medio de habilidades y valores personales, la experiencia y el conocimiento para llevar a cabo diferentes responsabilidades y lograr un rendimiento eficaz” (p. 18).

La competencia comunicativa en el contexto empresarial implica “el dominio de habilidades que se construyen a través del aprendizaje consciente y el desempeño en la actividad profesional”. Según Correa (2001), únicamente por medio de un arrojo constante puede un profesional cultivar una acción.

Las competencias figuran la unión de las características individuales y las cualidades pedidas y aprendidas, según Huerta (2006), se pueden diferenciar las competencias comunicativas que se relacionan con las tareas dentro de una empresa. “Las competencias de relación, la capacidad para trabajar en equipo y de resolver situaciones de crisis, que junto a las motivaciones psicológicas, emotivas y actitudinales guían el ejercicio laboral, apoyado en el esfuerzo personal y la práctica constante” (p. 8).

Así entonces, esta variable es básica en el análisis dentro del ámbito organizacional, ya que contiene habilidades que pueden ser

asociadas a dos categorías: Competencias lingüísticas: discursivas, psicolingüísticas, sociolingüísticas, pragmáticas y Competencias de relación: capacidad de escucha, empatía, entendimiento, y aceptación y actitud comunicativa.

#### **2.3.2.4. Satisfacción del Usuario:**

Simón (2005) realiza el estado del arte de la concepción “debido a los numerosos enfoques desde los que se ha tratado la satisfacción y a las numerosas definiciones distintas que ha recibido este concepto”. Ante esto se considera que todos los autores que se encuentran en la tesis del autor que se cita anteriormente:

- Oliver (1981) La considera como “estado psicológico final resultante cuando la sensación que rodea a la discrepancia de las expectativas se une con los sentimientos previos acerca de la experiencia de consumo” y Swan, Frederick, y Carroll (1981), aluden que es “un juicio evaluativo o cognitivo que analiza si el producto o servicio produce un resultado bueno o pobre o si el producto es sustituible o insustituible”.
- Churchill y Surprenant (1982), la consideran como “respuesta a la compra de productos y/o uso de servicios que se deriva de la comparación por el consumidor, de las recompensas y costes de compra con relación a sus consecuencias esperadas” y Westbrook y Reilly (1983), como “respuesta emocional causada por un proceso evaluativo-cognitivo donde las percepciones sobre un objeto, acción o condición se comparan con las necesidades y deseos del individuo”.

- Cadotte, Woodruff y Jenkins (1987), la presenta como “sensación desarrollada a partir de la evaluación de una experiencia de uso” y Tse, Nicosia y Wilton (1990), sostiene que es una “respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre expectativas y el resultado final percibido en el producto tras su consumo, se trata, pues, de un proceso multidimensional y dinámico”.
- Westbrook y Oliver (1991), la consideran como “juicio evaluativo posterior a la selección de una compra específica” y Bachelet (1992), consideró que la satisfacción era “una reacción emocional del consumidor en respuesta a la experiencia con un producto o servicio”.
- Mano y Oliver (1993) consideran que es “una respuesta del consumidor promovida por factores cognitivos y afectivos asociada posterior a la compra del producto o servicio consumido” y Zeithaml, Berry y Parasuraman (1993), opinan que la satisfacción del consumidor es una “función de la valoración de los clientes de la calidad del servicio, la calidad del producto y el precio”.
- Halstead, Hartman y Schmidt (1994), consideran “a la satisfacción como respuesta afectiva asociada a una transacción específica resultante de la comparación del resultado del producto con algún estándar fijado con anterioridad a la compra” y Oliva, Oliver y Bearden (1995), propusieron que “la satisfacción es una función del desempeño con relación a las expectativas del consumidor”.

- Jones y Sasser (1995), sostienen que “la satisfacción del cliente nivelando cuatro factores que inciden en esta. Los citados factores que cubren las preferencias, necesidades y principios personales son: (1) aspectos fundamentales del producto/servicio que los clientes esperan de los competidores del producto o servicio, (2) servicios básicos de soporte como la asistencia al consumidor, (3) un asunto de reparación en el caso de que se presente una experiencia mala y (4) la individualización del producto o servicio”.
  
- Ostrom y Iacobucci (1995), presentan un estudio afirmando que “la satisfacción del cliente se juzgaba mejor tras una compra, estaba basada en la experiencia y tenía en cuenta las cualidades y beneficios, así como los costos y esfuerzos requeridos para realizar la compra”.
  
- Hill (1996) manifiesta la satisfacción del cliente como “las percepciones del cliente de que un proveedor ha alcanzado o superado sus expectativas”. Gerson (1996) apuntó que “un cliente se encuentra satisfecho cuando sus necesidades, reales o percibidas se saciaban o superaban”. Por último, Oliver (1997) considera que es “un juicio del resultado que un producto o servicio ofrece para un nivel suficiente de realización en el consumo”.

Algunos autores que son más recientes para entender la importancia de esta concepción:

- Borrego (2009), citado en Fonseca y Araúz (2013), define a la satisfacción del consumidor como “la percepción que el cliente tiene de que fueron alcanzadas o sobrepasadas sus expectativas en relación con el producto o servicio” (p. 15).
- La satisfacción del usuario está “determinada por la brecha entre sus expectativas y lo que percibe al recibir el servicio, además de su uso generalizado en diferentes ámbitos del sector servicios” (Torres y Vásquez, 2015, p. 65). Es evidente que los usuarios tienen más probabilidades de colaborar con la evaluación de la satisfacción del servicio cuando existe una relación de cooperación y compromiso con el proveedor.
- Para Kotler y Keller (2012) “la satisfacción se genera por la percepción de un cliente acerca de la calidad de un producto o servicio, el grado en que el desempeño percibido de un producto” (pág. 13) coincide con las expectativas del cliente. para esto las expectativas previas a la compra son comparadas con los resultados percibidos.
- Gonzáles (2014) afirma que es “necesario que el cliente realice una evaluación post compra que permita contrastar los criterios de decisión de recompra debido a la satisfacción percibida” (p. 9). Por eso la satisfacción del cliente debe comprenderse como la percepción de necesidades ante la obtención de un bien o producto.

Se puede distinguir cuatro teorías que pretenden explicar la motivación del ser humano y determinar la naturaleza de la satisfacción del cliente, a lo cual se resume a continuación de manera breve:

- a) Teoría de la Equidad:** esta teoría afirma que la satisfacción se origina “cuando una determinada parte siente que el nivel de los resultados obtenidos en un proceso está en alguna medida equilibrados con sus entradas a ese proceso tales como el coste, el tiempo y el esfuerzo” (Brooks, 1995).
- b) Teoría de la Atribución Causal:** explica que el cliente ve resultado de una compra en términos de éxito o fracaso. Es que “la causa de la satisfacción se atribuye a factores internos tales como las percepciones del cliente al realizar una compra y a factores externos como la dificultad de realizar la compra” (Brooks 1995, p. 95).
- c) Teoría del Desempeño o Resultado:** Se define el desempeño como “el nivel de calidad del producto en relación con el precio que se paga por él que percibe el cliente”. (Johnson, Anderson, & Fornell, 1995).
- d) Teoría de las Expectativas:** propone que los clientes atienden sus perspectivas en relación con el desempeño de los atributos del producto o servicio antes de ejecutar la adquisición. Se supone que la satisfacción del cliente acreciente cuando las contrariedades positivas (el producto es mejor de lo esperado) aumentan (Liljander y Strandvik, 1993).

Comparando estas teorías, en los actuales tiempos la Teoría de las Expectativas es aquella cuenta con mayor aceptación por los

investigadores ya que su aplicación aumenta de manera constante. Igualmente. Liljander y Strandvik (1995) citado en Castro, et al (2015), proponen tres perspectivas que entienden la estructura básica del modelo, que se mencionan:

- “La complacencia resulta de la discrepancia de los estándares de comparación anteriores de los clientes y la visión del desempeño del producto o servicio que se indique. Se hace empeño en el efecto de diferencia, surgiendo la insatisfacción cuando el desempeño es inferior que el esperado para el producto o servicio” (p. 31).
- “Se considera que las personas asuman la realidad que visualizan para convenir a sus estándares de comparación. La exploración de un equilibrio produciría que las personas expandan a percibir la realidad de manera similar a sus estándares de comparación” (p. 31).
- “Se propone un modelo de la actitud de las personas que suman una relación entre el desempeño percibido y la satisfacción. Al parecer que, en determinadas circunstancias, los clientes se encuentran ante nuevos productos o servicios, es posible que, si el producto o servicio es del gusto de los usuarios, estos, se mostraran satisfechos independientemente de si estos ratifican o no sus expectativas” (Castro, et al, 2015, p.31).

Por otro lado, Simon (2005), destaca la importancia de dos factores que influyen en las percepciones de los clientes a la hora de su satisfacción:

- *La experiencia de los clientes:* este factor influye por la presencia de los instrumentos de contraste y asimilación a causa de la experiencia que los usuarios hayan tenido con el producto/servicio, también

juegan un papel importante los bienes o servicios que son sustitutos o de la competencia en el mercado.

- *El nivel de implicación con el producto o servicio:* En este factor los usuarios perciben una vasta influencia con el producto/servicio, ellos valoran especialmente la experiencia al utilizar y conocer el citado producto o servicio.

## CAPÍTULO III.

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y Diseño de Investigación.

Al examinar cómo son y cómo se manifiestan las competencias del talento humano y su incidencia en la satisfacción de los usuarios de la Universidad de Cotopaxi en Ecuador, la actual investigación es de tipo descriptivo-correlacional.

Hernández, *et al* (2014) señala que “el termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación” (p. 152).

Este trabajo tiene un diseño investigativo no experimental, porque no se manipula intencionalmente la variable independiente (**X**: Competencias del Talento Humano) para mirar su impacto sobre la variable dependiente (**Y**: Satisfacción del Usuario) al contrario se analiza las variables originales de la situación, en la presente, los antecedentes de las encuestas realizadas para la obtención de resultados.

Adicional el tipo de diseño es “el transeccional, en este diseño se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández 2014). Su finalidad es describir variables y examinar su efecto e interrelación. La siguiente figura nos muestra la tipología de los diseños, de los cuales se deduce que el diseño a manejar en esta investigación es el correlacional causal, que se define como “la relación existente entre las dos variables estudiadas. Primero se realiza la recolección de datos (en este caso,

encuestas) y posteriormente ver su efecto”. La figura 3 muestra los tipos de diseño que se emplean en el presente documento:



Figura 3. Tipos de diseño de investigación.  
Fuente: Hernández (2014).

Así entonces, el método utilizado en el estudio, procesamiento y obtención de resultados en la investigación es hipotético y deductivo.

Es Hipotético porque se establece de manera clara y precisa la hipótesis general que posteriormente se va a demostrar, así como las correspondientes hipótesis subsidiarias. Es Deductivo, porque se emplea el análisis y síntesis de todas las causas que generan el problema en estudio. (Oseda, 2015)

### 3.2. Población de Estudio.

Según Pérez (2005), “la población inicial investigar se denomina población objetivo, pero el muestreo de toda población objetivo no siempre es posible debido a diferentes problemas los cuales no permiten obtener información de algunos de sus elementos por inaccesibilidad de sus elementos” (p. 95). Por otro lado, según Johnson y Kuby (2004), define “cuando es posible enumerar físicamente los elementos pertenecientes a una población, se dice que la población es finita”. Arias y Peñaloza (2013), muestran “estadísticamente lo que se refiere a la población finita o infinita

depende de la probabilidad del investigador de contar con un guía completa de los sujetos u objetos investigados”.

En tal sentido, la población de la investigación es finita, preparada por estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, quienes son los usuarios internos.

Primero, el promedio de usuarios que ingresan a pedir algún trámite que ofrece la Universidad Técnica de Cotopaxi, desde el 2009 hasta el 2017, este promedio se da porque no se sabe cuántas personas usan o usaron los diferentes servicios, además de la enseñanza que brinda la universidad, este promedio será de:

AÑO	USUARIOS
2009	9400
2010	10700
2011	12000
2012	13300
2013	14600
2014	15900
2015	17200
2016	18500
2017	19800

*Población promedio: **14,600** usuarios.*

### 3.3. Tamaño de la muestra.

Respecto al tamaño de la muestra se dará una elección aleatoria de usuarios. Para ello, la fórmula que permite obtener el cálculo del tamaño de la muestra utilizada de manera global es la siguiente:

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

**N:** Universo o tamaño poblacional, que corresponde el número de estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

**k:** es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%. Los valores de k se obtienen de la tabla de la distribución normal estándar N (0,1).

**he:** Es el error muestral deseado, en tanto por uno. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

Para el nivel de confianza, los valores de k más usados son:

<b>Valor k</b>	1.15	1.28	1.44	1.65	1.96	2.24	2.58
<b>Nivel de confianza</b>	75 %	80 %	85 %	90 %	95 %	97.5 %	99 %

Por tanto, si se pretende lograr un nivel de confianza del 95% se necesita situar en la fórmula  $k = 1.96$

Usando la fórmula mostrada anteriormente, el tamaño de la muestra de estudiantes es:

**K=1.96**  
**N = 14.600**  
**e = 5% (0,05)**  
**p=0,5**  
**q=0,5.**  
**n = 299.98**

Así pues, al tratarse de un número de estudiantes, es necesario redondear la muestra, quedando como resultado **300 usuarios en el 2018**.

### **3.4. Técnicas de recolección de datos**

De acuerdo con Monje Álvarez, (2011) “la metodología cuantitativa usualmente parte de los cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica con base en los cuales formula hipótesis sobre relaciones esperadas entre las variables que hacen parte del problema que estudia”. Su contrastación se da a través de la recolección de información numérica.

En los trabajos investigativos, existen dos formas para el procesamiento de datos, los cuales son:

- Análisis documental o estudio de documentos (Base teórica).
- Cuestionario y encuesta (Análisis de datos).

La tesis usará la encuesta como técnica para la compilación de datos en la muestra de la investigación, que en el presente trabajo es de trescientos (300) estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi de Ecuador, sobre su percepción sobre el talento humano e indiquen su nivel de satisfacción al ser atendidos por los trabajadores de la UTC (Cuestionario adjunto en el Anexo N°2).

### **3.5. Operacionalización de las Variables.**

Para el estudio se seleccionan las variables tomando en consideración dos criterios esenciales; el primero relativo a las teorías que sustentan las

competencias, en tal sentido se asume la clasificación de Spencer y Spencer, de la cual se toman la orientación al cliente como competencia de ayuda y servicio y el liderazgo como competencia gerencial y de la teoría de Chomsky se toma la competencia comunicativa.

El segundo criterio que se asumen es el relativo al contexto de la Universidad Técnica de Cotopaxi en el cual se desarrolla la investigación, donde el talento humano necesita para su desempeño de las referidas competencias en tanto forman parte de sus roles de acuerdo con el calificativo de cargos.

Estas dos razones justifican que solo se trabaje con tres competencias que se consideran esenciales para la institución donde se desarrolla la investigación. Las cuales se conceptualizan y operacionalizan.

### 3.5.1. Variable Independiente: Competencias del Talento Humano.

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicador	Ítems	Índice	Instrumento
<b>Competencias del Talento Humano</b>	Detección y mejora de patrones de habilidades, conocimientos y destrezas. Su puesta en práctica abarca los procesos de reclutamiento y selección, evaluación, entrenamiento y la aplicación de líneas de sucesión y carrera.	Liderazgo	Motivación Inspiradora	1-4	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En Desacuerdo. 3. Indiferente. 4. De acuerdo. 5. Totalmente de Acuerdo	Cuestionario - Sección N° 1
			Estímulo Intelectual	5-10		
			Consideración Individualizada	11-14		
		Orientación al cliente	Apoyo al usuario	15-19		
			Información Simétrica	20-25		
			Respuestas a necesidades	26-29		
		Comunicación	Lenguaje Comprensible	30-35		
			Trato y respeto al cliente	36-41		

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.2. Variable Dependiente: Satisfacción del Usuario.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	ÍNDICE	INSTRUMENTO
<b>SATISFACCIÓN DEL USUARIO</b>	Sé refiere a las percepciones del cliente, si un proveedor ha alcanzado o sobrepasado las expectativas al brindar un servicio satisfactorio.	Calidad del Servicio	Atención y trato del Personal	1-3	1. Totalmente en desacuerdo. 2. En Desacuerdo. 3. Indiferente. 4. De acuerdo. 5. Totalmente de Acuerdo	Cuestionario – Sección N° 2
			Tiempo de Espera del servicio.	4-6		
		Ambiente Competitivo	Facilidad de llegada al lugar	7-9		
			Condiciones del lugar	10-11		

Fuente: Elaboración propia

### **3.6. Análisis de Información.**

La investigación usará el cuestionario como herramienta para la selección de datos y será realizada en el personal que labora en la recepción de clientes y a los estudiantes, como cliente interno, de la Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC) en Ecuador, en la muestra establecida y formulada en la sección 3.3.

Se plantea dos cuestionarios compuestos por preguntas específicas, las cuales fueron escogidas para cuantificar los indicadores, en promedio, las dimensiones. Así como, estos cuestionarios han sido revisados por expertos quienes dieron su aprobación para su aplicación<sup>1</sup>.

Las preguntas del cuestionario N° 1<sup>2</sup> ofrecerán información sobre la perspectiva de los trabajadores de la UTC sobre las Competencias del Talento Humano de la institución, además permitirán comprender con exactitud los canales por los cuales se corresponden las dimensiones. Así, las interrogantes tomadas en cuenta en este sondeo son cuarenta y uno (41).

Del mismo modo, las interrogantes del Cuestionario N° 2<sup>3</sup> buscan conseguir las contestaciones sobre la satisfacción de los usuarios (población estudiantil) al recibir algún servicio del talento humano de la UTC, que serán

---

<sup>1</sup> Ver la validación por expertos en el anexo.

<sup>2</sup> Ver Anexo 3.

<sup>3</sup> Ver Anexo 4.

incorporados en los indicadores, y por consiguiente en las dimensiones. Así, las interrogantes (Ítems) de este cuestionario N° 2 son once (11).

Tabla 1. **Distribución de las Dimensiones en el Cuestionario N° 1**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>TIPO DE ITEM</b>	<b>ITEMS</b>
<b>LIDERAZGO DE JEFATURA</b>	Escala de Likert	Desde 01 a 14
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	Escala de Likert	Desde 15 a 29
<b>COMUNICACIÓN</b>	Escala de Likert	Desde 30 a 41

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. **Distribución de las Dimensiones del Cuestionario N° 2**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>TIPO DE ITEM</b>	<b>ITEMS</b>
<b>CALIDAD DEL SERVICIO</b>	Escala de Likert	Desde 01 a 06
<b>AMBIENTE DE LA UNIVERSIDAD</b>	Escala de Likert	Desde 07 a 11

Fuente: Elaboración propia

Cada Ítem, en los cuestionarios, tiene cinco alternativas, que serán valoradas en escala de Likert (indicadas en la tabla 3).

Tabla 3: **Valoración de las Alternativas.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>PUNTAJES</b>
ALTERNATIVA 1. TOTALMENTE EN DESACUERDO.	1
ALTERNATIVA 2: EN DESACUERDO.	2
ALTERNATIVA 3: INDIFERENTE.	3
ALTERNATIVA 4: DE ACUERDO	4
ALTERNATIVA 5: TOTALMENTE DE ACUERDO.	5

Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO IV.

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Presentación de Resultados

##### 4.1.1. Variable Competencias del talento humano.

###### - Para Dimensión Liderazgo

Tabla 4. Estadísticos de Resultados para la Dimensión Liderazgo

Estadísticos	Valor
Media	2,38
Mediana	2,26
Desviación estándar	0,79
Percentil 25	1,78
Percentil 75	2,72

Fuente: Elaboración propia

La media del nivel de Liderazgo en las competencias del talento humano de la UTC es 2.38, con una desviación estándar en relación al valor promedio, de 0.79. Adicional, el 50% de las respuestas recogidas corresponden a un puntaje de 2.26 al nivel del Liderazgo; además, el 25% contempla un nivel promedio mínimo de 1.78 y otro 25% considera un máximo de 2.72 puntos.

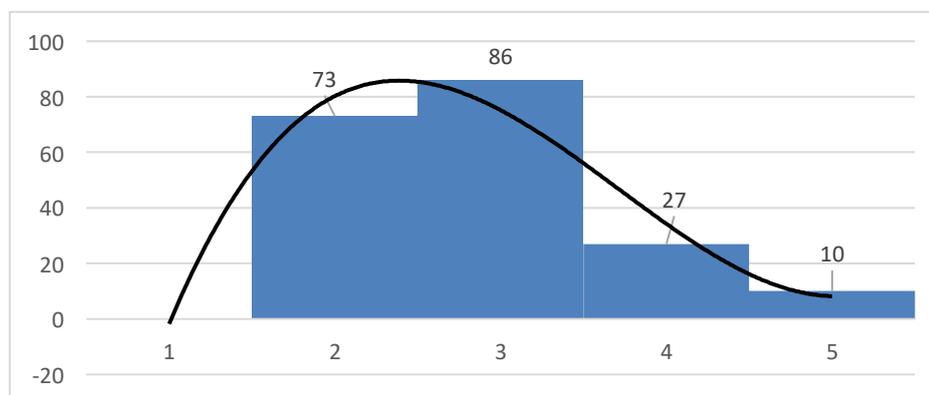


Figura 4. Distribución de frecuencias de los Indicadores del Liderazgo.

Fuente. Elaboración propia.

En la figura 4, de acuerdo con los valores que se tomaron para esta dimensión, el 81% de los encuestados menciona que existe un bajo nivel de Liderazgo. Como punto a recalcar los tres indicadores considerados para esta dimensión, son respecto a el “Estímulo intelectual” el que posee el mayor promedio (2.61), significa que la mayor parte de los trabajadores participantes de la encuesta, mencionan que la UTC no posee un resultado favorable en esta dimensión, es decir no se les da un estímulo que ayude a construir un liderazgo en los trabajadores.

- **Para Dimensión Orientación al cliente.**

**Tabla 5. Estadísticos de Resultados para la Dimensión orientación al cliente**

Estadísticos	Valor
Media	2,37
Mediana	2,25
Desviación estándar	0,88
Percentil 25	1,83
Percentil 75	2,67

Fuente: Elaboración propia

La media del nivel de orientación al cliente en las competencias de los trabajadores de la UTC es 2.37, frente a una desviación en relación al promedio de 0.88. Adicional, el 50% del total de criterios resulta en un 2.25 puntos a la orientación al cliente, además, el 25% contempla un nivel promedio mínimo de 1.83 y otro 25% considera un máximo de 2.67 puntos.

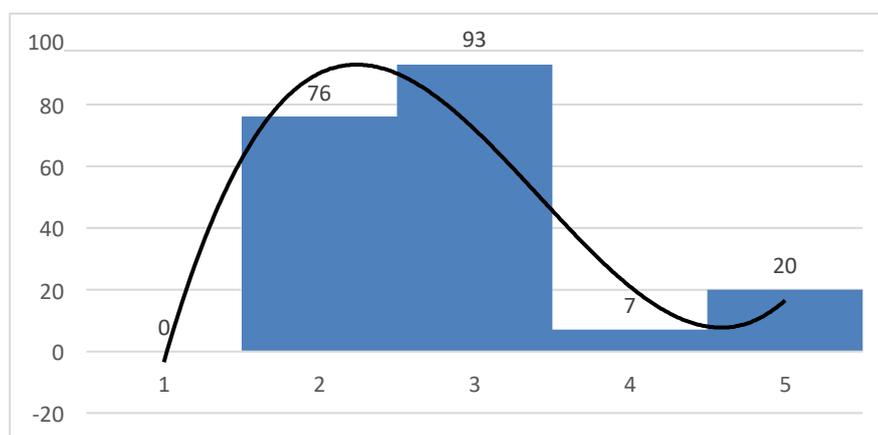


Figura 5. Distribución de frecuencias de los Indicadores de la orientación al cliente  
*Fuente.* Elaboración propia.

En la figura 5, de acuerdo con los valores tomados para la siguiente dimensión, el 86% de los participantes afirma que existe un bajo nivel de orientación al cliente. Cabe conocer que, de los cuatro indicadores tomados en dicha dimensión, la “información” es la que posee el promedio mayor (2.63), y es que gran número de los encuestados indican que se sienten en desacuerdo que la UTC tenga una buena orientación al cliente por parte del talento humano.

- ***Para Dimensión Comunicación.***

**Tabla 6. Estadísticos de Resultados para la Dimensión Comunicación**

Estadísticos	Valor
<b>Media</b>	2,34
<b>Mediana</b>	2,20
<b>Desviación estándar</b>	0,84
<b>Percentil 25</b>	1,90
<b>Percentil 75</b>	2,66

Fuente: Elaboración propia

La media de la Comunicación de los trabajadores de la UTC es 2.34, los datos presentan una desviación en relación al promedio, de 0.84. Adicional, el 50% del total de encuestados brinda un resultado de 2.20 puntos a la comunicación, además, el 25% contempla un nivel promedio mínimo de 1.90 y otro 25% considera un máximo de 2.66 puntos.

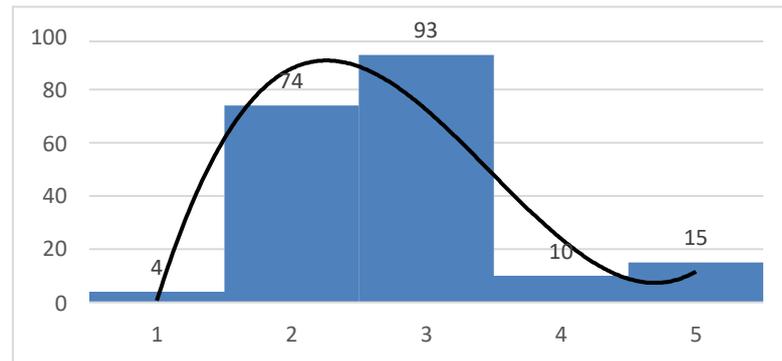


Figura 6. Distribución de frecuencias de los Indicadores del Comunicación.  
*Fuente.* Elaboración propia.

En la figura 6, de acuerdo con los valores tomados en la dimensión de comunicación, el 85% de los participantes indican un bajo nivel de comunicación. Es importante recalcar que el indicador de “trato y respeto” es el que posee el mayor promedio (2.42), la mayoría de los participantes mencionan que la UTC no posee una buena comunicación, por parte del talento humano, es decir no se les brinda una comunicación adecuada a los clientes.

#### 4.1.2. Variable: Satisfacción del Usuario.

##### - Para Dimensión Calidad del Servicio.

Tabla 7. Estadísticos de Resultados para la Dimensión Calidad del Servicio

Estadísticos	Valor
Media	2,25
Mediana	1,93
Desviación estándar	0,86
Percentil 25	1,65
Percentil 75	2,62

Fuente: Elaboración propia

El resultado del nivel de Calidad del Servicio en Satisfacción de los Usuarios Internos de la UTC corresponde al 2.25, con una desviación respecto al promedio de 0.86. En cambio, el 50% de las respuestas cita en 1.93 puntos a la comunicación, además, el 25% contempla un nivel promedio mínimo de 1.65 y otro 25% considera un máximo de 2.62 puntos.

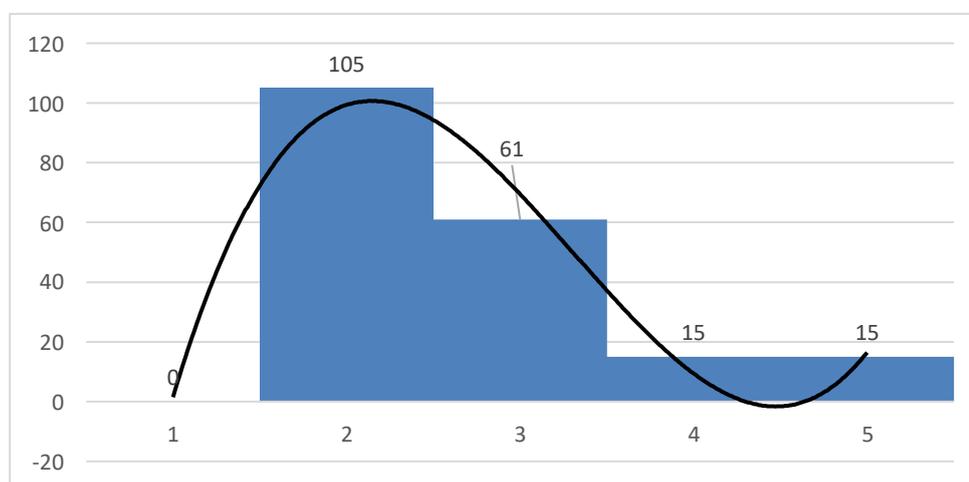


Figura 7. Distribución de frecuencias de los Indicadores de Calidad en el Servicio.

Fuente. Elaboración propia.

En la figura 7, de acuerdo con los valores que se han tomado para esta dimensión, el 84.6% de los encuestados menciona que existe un bajo nivel de Calidad en el servicio. Es importante recalcar que los dos indicadores

considerados para esta dimensión, la “Atención y trato del personal” es el que posee el menor promedio (2.06), significa que la mayoría de los usuarios encuestados indican estar en desacuerdo que la UTC se satisfaga con el servicio brindado por la Universidad en esta dimensión, es decir no hay una buena atención por parte de los trabajadores que realizan el servicio. El otro indicador que tampoco tiene un promedio bueno es “tiempo de espera” para resolver una consulta o atender el servicio (2.43).

**- Para Dimensión Ambiente Universitario.**

**Tabla 8. Estadísticos de Resultados para la Dimensión Ambiente Universitario.**

<b>Estadísticos</b>	<b>Valor</b>
<b>Media</b>	2,06
<b>Mediana</b>	1,83
<b>Desviación estándar</b>	0,84
<b>Percentil 25</b>	1,54
<b>Percentil 75</b>	2,33

Fuente. Elaboración propia

El Ambiente Universitario en Satisfacción de los Usuarios Internos de la UTC tiene una media de 2.06, mientras los datos se desvían respecto al promedio, en 0.84. en cambio, el 50% del total de opiniones estipula 1.83 puntos al Ambiente Universitario; además, 25% contempla un nivel promedio mínimo de 1.54 y otro 25% considera un máximo de 2.33 puntos.

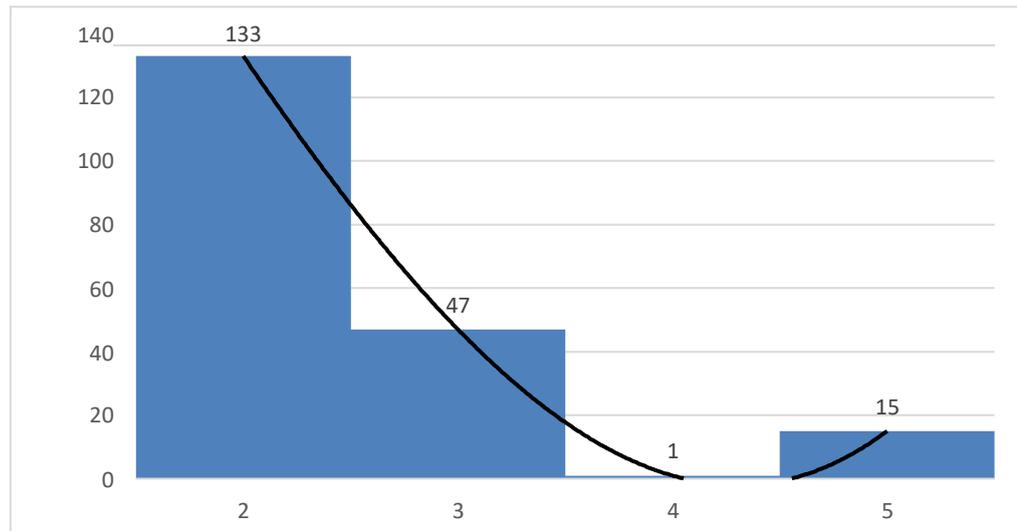


Figura 8. Distribución de frecuencias de los Indicadores de Ambiente Universitario.  
*Fuente.* Elaboración propia.

En la figura 8, de acuerdo con los valores que se han tomado para esta dimensión, el 91.8% de los encuestados menciona que existe un bajo nivel de Ambiente Universitario. Cabe señalar que, de los dos indicadores tomados en la dimensión, “Facilidad de Acceso” posee el menor promedio (2.04), entonces la mayor parte de los usuarios encuestados mencionan que están en discrepancia con que la UTC satisfaga con el servicio brindado por la Universidad en esta dimensión, es decir no hay una buena señalización de los pasillos por parte de la Universidad. El otro indicador que tampoco tiene un promedio bueno es “Condiciones del Lugar” para atender el servicio (2.08).

## 4.2. Análisis e interpretación de Resultados

### 4.2.1. Dimensión Liderazgo.

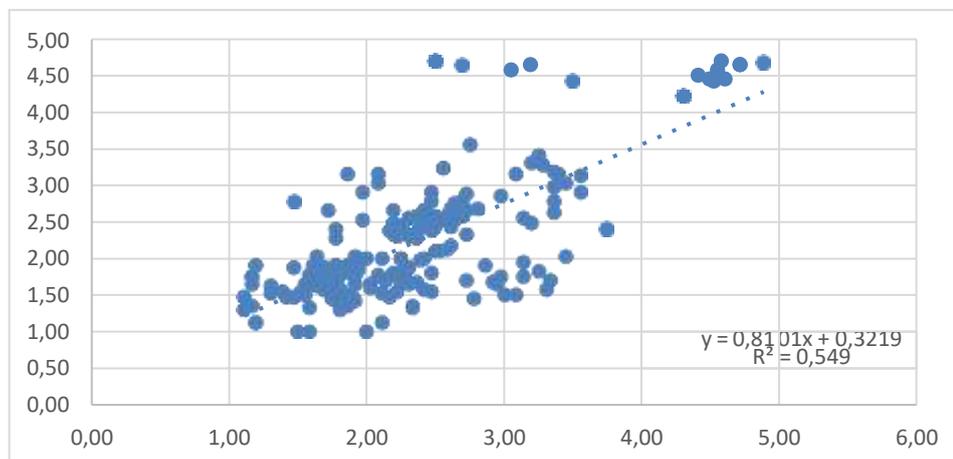


Figura 9. Dispersión de la Dimensión Liderazgo sobre Calidad del Servicio.

*Fuente:* Elaboración propia.

En el gráfico de la figura 9 se puede observar que, si se asignan puntuaciones bajas al Liderazgo, también lo hacen al nivel de Calidad del Servicio, con una pendiente positiva de 0.81, resultado que describe un criterio **positivo** entre las dos variables mencionadas, con un coeficiente  $R^2$  de 0.55 (esto significa que hay un 55% de probabilidad que la calidad del servicio sea explicada mediante el liderazgo y un 45% que la calidad del servicio se explique por otra variable). Además, se observa que las puntuaciones resultantes se dispersan mucho más para valores dominantes, es decir, la relación entre estas dos dimensiones se hace más evidente en situaciones donde el Liderazgo del trabajador es exiguo, esto es corroborado por los estudiantes que reciben una baja calidad del Servicio de los empleados de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

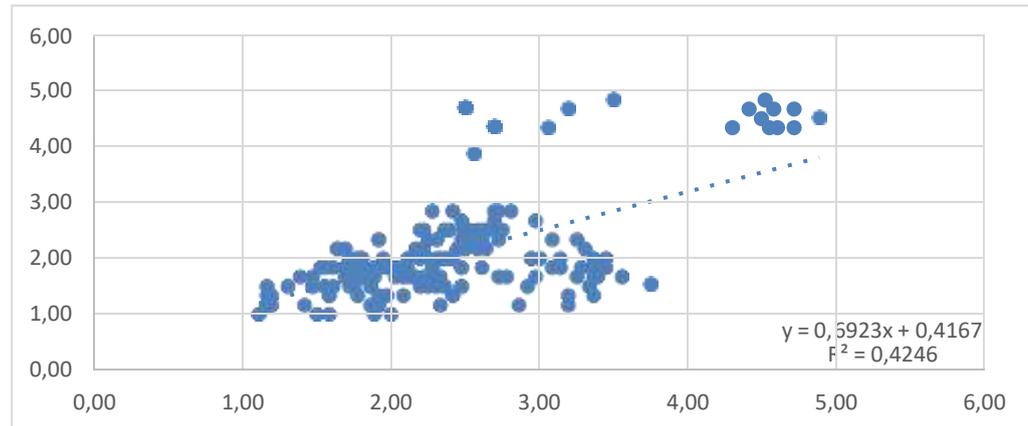


Figura 10. Dispersión de la Dimensión Liderazgo sobre Ambiente Universitario.  
*Fuente:* Elaboración propia.

En el gráfico de la figura 10 se mira que si se establecen puntuaciones menores al Liderazgo ni es replicado en el de Ambiente Universitario, con una pendiente positiva de 0.69, número que indica una relación positiva entre las dos variables, con un coeficiente  $R^2$  de 0.42 (esto significa que existe un 42% de posibilidad que la calidad del servicio sea explicada por el ambiente Universitario y un 58% que la calidad del servicio se explique por otra variable). Además, abarca las puntuaciones obtenidas se dispersan mucho más para valores elevados, es decir, la relación entre estas dos dimensiones se hace más evidente en situaciones donde el Liderazgo del trabajador es exiguo, esto es corroborado por los estudiantes que observan un mal ambiente Universitario por parte de los empleados de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

#### 4.2.2. Dimensión orientación al cliente.

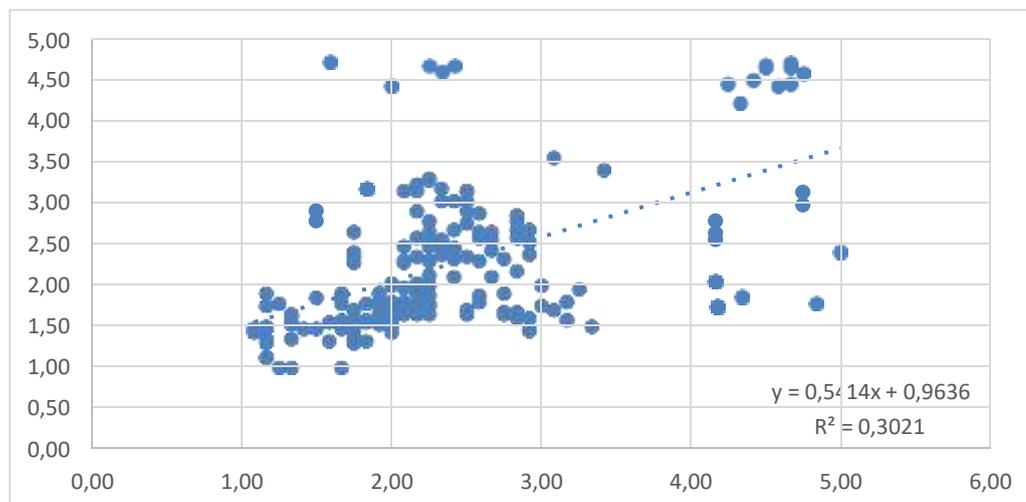
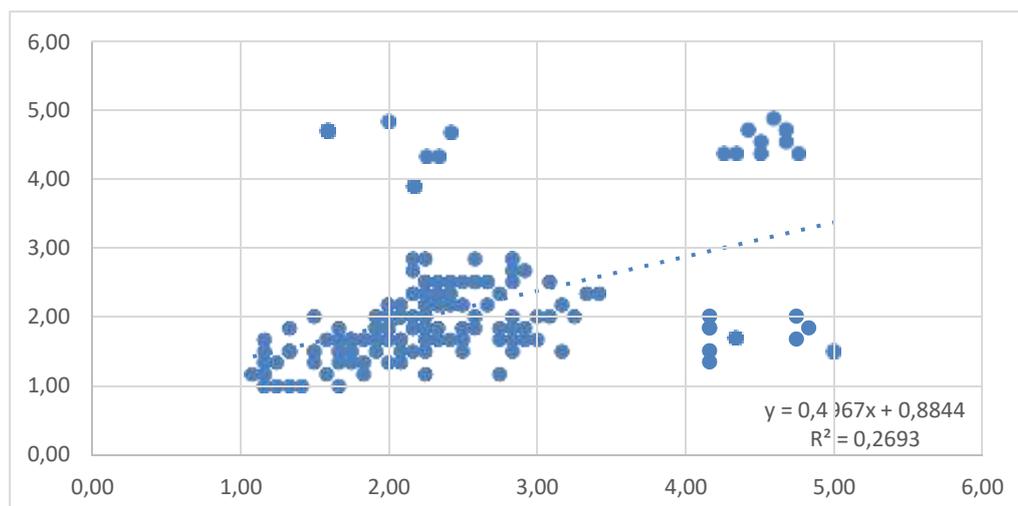


Figura 11. Dispersión de la Dimensión Orientación al Cliente sobre Calidad del Servicio.  
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico de la figura 11 se puede obtener como conclusión que si se establecen puntuaciones bajas a la orientación al cliente de la misma manera lo hacen al nivel de Calidad del Servicio, con una pendiente positiva 0.54, número que indica la relación positiva entre las variables, con un coeficiente  $R^2$  de 0.30 (esto significa que existe un 30% de probabilidad que la calidad del servicio sea explicada por la orientación al cliente y un 70% que la calidad del servicio se explique por otra variable). Además, cabe observar que las puntuaciones obtenidas se dispersan mucho más para valores elevados, es decir, la relación entre estas dos dimensiones se hace más evidente en situaciones donde la orientación al cliente es exigua, esto es corroborado por los estudiantes que reciben una baja calidad del Servicio por parte de los empleados de la Universidad Técnica de Cotopaxi.



**Figura 12. Dispersión de la Dimensión Orientación al Cliente sobre Ambiente Universitario.**

*Fuente:* Elaboración propia.

En el gráfico de la figura 12 se puede identificar que si se establecen puntuaciones bajas a la orientación al cliente también afecta al Ambiente Universitario, con una pendiente positiva de 0.9 número que indica la relación positiva entre las variables, con un coeficiente  $R^2$  de 0.27 (esto significa que existe un 27% de posibilidad que la calidad del servicio se explique por la orientación al cliente y un 73% que la calidad del servicio se relacione a otra variable). Además, es importante recalcar que para valores elevados las puntuaciones obtenidas se dispersan mucho más, es decir, la relación entre estas dos dimensiones se hace más evidente en situaciones donde la orientación al cliente del trabajador es exigua, esto es corroborado por los estudiantes que observan un mal ambiente Universitario por parte de los empleados de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

### 4.2.3. Dimensión Comunicación.

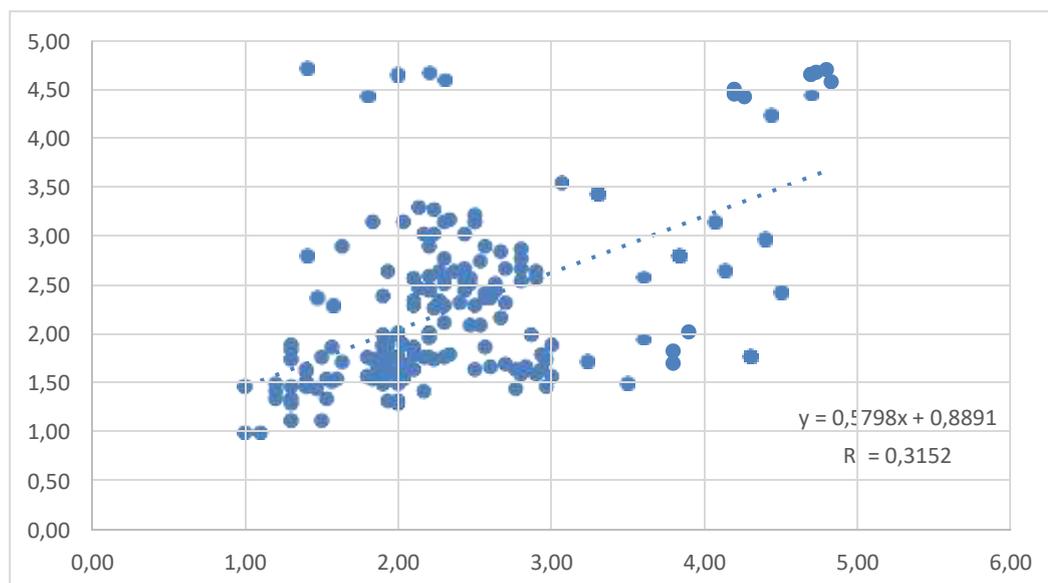


Figura 13. Dispersión de la Dimensión Comunicación sobre Calidad del Servicio.  
*Fuente:* Elaboración propia.

En el gráfico de la figura 13 se puede observar que se establecen puntuaciones bajas a la Comunicación de la misma manera que al nivel de Calidad del Servicio, con una pendiente positiva de 0.58, número que indica la relación positiva entre las variables, con un coeficiente  $R^2$  de 0.31 (esto significa que existe un 31% de posibilidad que la calidad del servicio se explique por la Comunicación y un 69% que la calidad del servicio sea explicada por otra variable). Además, es importante recalcar que, para valores elevados, las puntuaciones obtenidas son más dispersas, es decir, la relación entre estas dos dimensiones se hace más evidente en situaciones donde la Comunicación del trabajador es exigua, esto es corroborado por los estudiantes que reciben una baja calidad del Servicio por parte de los empleados de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

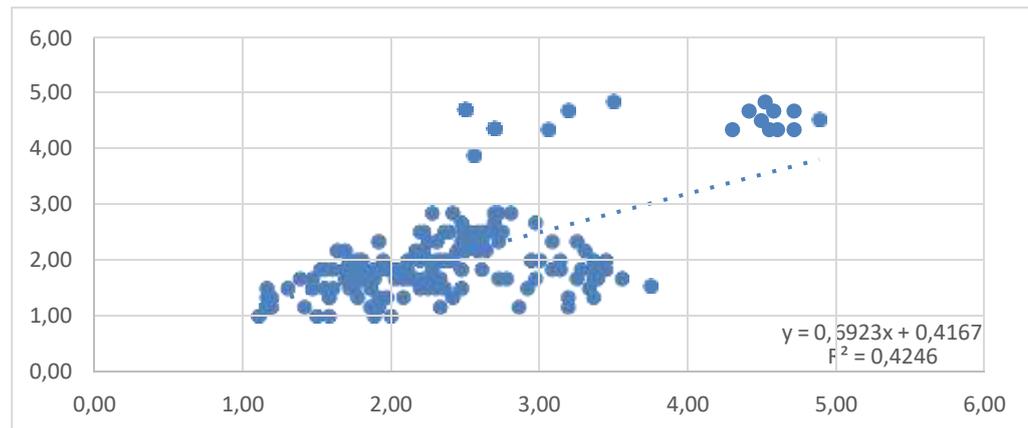


Figura 14. Dispersión de la Dimensión Comunicación sobre Ambiente Universitario.  
*Fuente:* Elaboración propia.

En el gráfico de la figura 14 se puede observar que si se establecen puntuaciones bajas a la Comunicación también afecta el Ambiente Universitario, con una pendiente positiva de 0.69, número que indica la relación positiva entre las variables, pero con un coeficiente  $R^2$  de 0.42 (esto significa que existe un 42% de posibilidad que la calidad del servicio se explique por la Comunicación y un 58% que la calidad del servicio sea explicada por otra variable). Además, se observa que las puntuaciones obtenidas se dispersan mucho más para valores elevados, es decir, la relación entre estas dos dimensiones se hace más evidente en situaciones donde la Comunicación del trabajador es exigua, esto es corroborado por los estudiantes que observan un mal ambiente Universitario por parte de los empleados de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

### 4.3. Prueba de Hipótesis.

En la investigación se exponen las hipótesis nula y alternativa:

❖ **H<sub>1</sub>**: Las Competencias del Talento Humano influyen positiva y significativamente en la Satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.

❖ **H<sub>0</sub>**: Las Competencias del Talento Humano no influye positiva y significativamente en la Satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.

Se procura realizar el rechazo de la hipótesis nula ( $H_0$ ), para corroborar la consistencia lógica de la hipótesis general ( $H_1$ ). Para lo cual, se hace pruebas de regresión lineal (agrupadas a cada hipótesis específica)<sup>4</sup> de cada dimensión de la satisfacción del usuario sobre las competencias del talento humano; luego que se contrasta las hipótesis específicas se realiza el mismo proceso entre las variables de investigación (hipótesis general).

A continuación, se ve la comprobación de las hipótesis (general y específicas):

---

<sup>4</sup>Los datos se procesaron en SPSS-Versión 23, programa estadístico, con el fin de obtener correlaciones exactas y concisas

### 4.3.1. Contratación de Hipótesis General.

Se establecen las variables en una relación lineal:

$$Satisfacción\_Usuario = f(Competencia\ en\ Talento\ Humano)$$

Surge el resultado de la regresión lineal, producto de la información de los encuestados, obteniendo los siguientes resultados. En principio, se hace una prueba de normalidad para entender si sus medias en los datos son iguales para todos los datos. Para esta prueba se usa Kolmogorov-Smirnoff, el cual se usa para una población mayor a 50.

**Tabla 9. Prueba de Normalidad para variables en Hipótesis General**

	Kolmogorov-Smirnoff		
	Estadístico	gl	Sig.
Satisfacción al Usuario	,301	300	,000
Competencias del Talento Humano	,293	300	,000

Luego, se entiende que los datos siguen una distribución normal cuando por K-S el  $\alpha$  (sig.) es menor que 0.05, en este caso el nivel de sig. es 0.000 por lo cual se confirma esta normalidad.

**Tabla 10. Prueba de chi-cuadrado entre Satisfacción y Competencias en el Talento Humano.**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	543,048 <sup>a</sup>	76	,018
<i>N de casos válidos</i>	196		

a. 600 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5.

*Fuente:* Elaboración propia basado en los datos de SPSS.

En este cuadro la prueba "chi cuadrado" señala que  $\alpha = 0.02 < 0.05$  resultado que rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Adicional, para notar en cuánto se relacionan se usa la prueba no paramétrica de rho de Spearman.

Tabla 11. Prueba de rho de Spearman para hipótesis General.

			Competencias del Talento Humano	Satisfacción al Usuario
Rho de Spearman	Competencias del Talento Humano	Coefficiente de correlación	1,000	,709**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	300	300

Fuente: Elaboración propia basado en los datos de SPSS.

Por lo tanto, las Competencias del Talento Humano del personal tiene una relación positiva en la satisfacción del usuario, pero para esta muestra su nivel de relación es moderadamente alta en 71%, lo que quiere decir que la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador no realiza una buena gestión por lo que la mayoría de los usuarios percibe estar en desacuerdo con la gestión de competencias de la Universidad, esto se nota en la administración de los servicios que brindan, ya que no tienen el talento que requiere un personal de atención al cliente.

#### 4.3.2. Contrastación de Hipótesis Específicas:

En este numeral se detallan las hipótesis específicas del trabajo de investigación. En primer lugar, se analiza la normalidad en los datos con la prueba de Kolmogorov-Smirnoff (el cual se usa para una población mayor a 50) para entender si sus medias es la misma para todos:

Tabla 12. Prueba de Normalidad para variables en Hipótesis Específicas.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo	,283	300	,000
Orientación al cliente	,273	300	,000
Comunicación	,283	300	,000

Fuente: Elaboración propia basado en los datos de SPSS.

Luego, se entiende que los datos siguen una distribución normal cuando por K-S el  $\alpha$  (sig.) es menor que 0.05, en este caso el nivel de sig. es 0.000 por lo cual se confirma esta normalidad. Entonces se procede a realizar pruebas normales Chi cuadrado y Rho de Spearman para cada hipótesis específica.

### ***a. Hipótesis Específica 1:***

H<sub>0</sub>: El Liderazgo como Competencia del Talento Humano del personal **no** influye positiva ni de manera significativa en la satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.

H<sub>1</sub>: El Liderazgo como Competencia del Talento Humano del personal influye positiva y de manera significativa en la satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.

Relación lineal:

$$Satisfacción\_Usuario = f(Liderazgo\_Transformacional)$$

Donde:

Ecuación de Estimación:

=====

$$SATISF\_USUARIO = C(1)*LIDERAZGO + C(2)$$

La prueba Chi cuadrado, nos da la significancia de medias generadas en la asociación de las variables. Así por convenio global este valor debe ser menor a 0.05 = 5% para la anulación de la hipótesis nula y aceptación de la alterna.

**Tabla 13. Prueba de chi-cuadrado entre Satisfacción del usuario y Liderazgo del Personal.**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	175,262 <sup>a</sup>	16	,000
N de casos válidos	196		

a. 17 casillas (68,0%) recuento menor que 5, mínimo 0,24.

Fuente: Elaboración propia basado en los datos de SPSS.

En este cuadro la prueba “chi cuadrado” señala que  $\alpha = 0.02 < 0.05$  resultado que rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa

Adicional, para notar en cuánto se relacionan se usa la prueba no paramétrica rho de Spearman.

**Tabla 14. Prueba de rho de Spearman para hipótesis Específica 1.**

		Satisfacción al Usuario	Liderazgo
Rho de Spearman	Satisfacción al Usuario	1,000	,551**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	300	300

Fuente: Elaboración propia basado en los datos de SPSS.

Por lo tanto, el Liderazgo Transformacional del personal influye de forma positiva en la satisfacción del usuario, pero para esta muestra su nivel de relación es medianamente moderada en 55%, lo que quiere decir que la Universidad Técnica de Cotopaxi en Ecuador, tiene una relación moderada con lo que busca el usuario, así la mayoría de los usuarios (70%) percibe estar en desacuerdo con la gestión de competencias de la Universidad, esto se nota en la jerarquía y buen desempeño de los servicios que brinda el personal, ya que no muestra el talento de Liderazgo que requiere un personal de atención al cliente.

**b. Hipótesis Específica 2:**

H<sub>0</sub>: La orientación al cliente como Competencia del Talento Humano del personal **no** influye positiva ni de manera significativa en la satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.

H<sub>1</sub>: La orientación al cliente como Competencia del Talento Humano del personal influye positiva y de manera significativa en la satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.

Relación lineal:

$$Satisfacción\_Usuario = f(ORIENTACIÓN\ AL\ CLIENTE)$$

La prueba Chi cuadrado, nos da la significancia de medias generadas en la asociación de las variables. Así por convenio global este valor debe ser menor a 0.05 = 5% para la anulación de la hipótesis nula y aceptación de la alterna.

Tabla 15. Prueba de chi-cuadrado entre Satisfacción y Orientación al Cliente

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	133,236 <sup>a</sup>	16	,000
N de casos válidos	196		

a. 17 casillas (68,0%) recuento menor que 5, mínimo 0,37.

Fuente: Elaboración propia basado en los datos de SPSS.

En este cuadro se aprecia que la prueba chi cuadrado señala que  $\alpha = 0.000 < 0.05$  por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa.

Por otro lado, para notar en cuánto se relacionan se usa la prueba no paramétrica rho de Spearman.

Tabla 16. **Prueba de rho de Spearman para hipótesis Específica 2.**

			Satisfacción al Usuario	Comunicación con el Cliente
Rho de Spearman	Satisfacción al Usuario	Coeficiente de correlación	1,000	<b>,457**</b>
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	300	300

*Fuente:* Elaboración propia basado en los datos de SPSS.

Por lo tanto, la orientación al cliente del personal influye de forma positiva en la satisfacción del usuario, pero para esta muestra su nivel de relación es medianamente moderada en 46%, lo que quiere decir que la Universidad Técnica de Cotopaxi en Ecuador, tiene una relación moderada-baja con lo que busca el usuario, así la mayoría de los usuarios (85%) percibe estar en desacuerdo con la gestión de competencias de la Universidad, esto se nota en la jerarquía y buen desempeño de los servicios que brinda el personal, ya que no muestra el talento de orientar al cliente en un buen manejo de los trámites que demanda un personal de atención al cliente.

### **c. Hipótesis Específica 3:**

H<sub>0</sub>: La Comunicación como Competencia del Talento Humano del personal **no** influye positiva ni de manera significativa en la satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.

H<sub>1</sub>: La Comunicación Laboral como Competencia del Talento Humano del personal influye positiva y de manera significativa en la satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.

Relación lineal:

$$Satisfacción\_Usuario = f(Comunicación)$$

La prueba Chi cuadrado, nos da la significancia de medias generadas en la asociación de las variables. Así por convenio global este valor debe ser menor a  $0.05 = 5\%$  para la anulación de la hipótesis nula y aceptación de la alterna.

Tabla 17. Prueba de chi-cuadrado entre Satisfacción y Comunicación.

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	160,058 <sup>a</sup>	16	,000
N de casos válidos	196		

a. 19 casillas (76,0%) recuento menor que 5, mínimo 0,29.

Fuente: Elaboración propia basado en los datos de SPSS.

En este cuadro se aprecia que la prueba chi cuadrado señala que  $\alpha < 0.05$  por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa

Por otro lado, para notar en cuánto se relacionan se usa la prueba no paramétrica rho de Spearman.

Tabla 18. Prueba de rho de Spearman para hipótesis Específica 3.

			Satisfacción al Usuario	Comunicación
Rho de Spearman	Satisfacción al Usuario	Coeficiente de correlación	1,000	,959**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	300	300

Fuente: Elaboración propia basado en los datos de SPSS

Por lo tanto, la comunicación con el cliente del personal influye de forma positiva en la satisfacción del usuario, pero para esta muestra su nivel de relación es alta en 96%, lo que quiere decir que la Universidad Técnica de Cotopaxi en Ecuador tiene una relación fuerte con lo que busca el usuario, pero la mayoría de los usuarios (75%) percibe estar en desacuerdo con la gestión de competencias de la Universidad, esto se nota en la poca

información de los servicios que brinda el personal, ya que no muestra el talento de información para los trámites, que demanda un personal de atención al cliente.

## **CAPÍTULO V.**

### **IMPACTO SOCIAL**

#### **5.1. Propuesta para la solución del problema.**

La ausencia de Competencias del Talento Humano en la Universidad Técnica de Cotopaxi no permite lograr la buena calidad de servicio que exigen los Usuarios internos (o estudiantes) de la institución educativa superior, lo que no solo impide que los estudiantes que hacen uso de los trámites en la Secretaría tengan un buen servicio, sino que los trabajadores, quienes hacen la labor, no están lo suficientemente capacitados, propiciando así un desánimo y muchos reclamos por parte de los usuarios internos para hacer los trámites respectivos.

Por tanto, es imprescindible que las diversas instituciones estatales brinden una herramienta confiable que realice una exhaustiva observación de las falencias y reclamos que hacen los usuarios internos a los servicios que brindan dichas instituciones (en este caso la UTC), asimismo, poder analizar qué tipo de Competencias en los trabajadores están en la necesidad de reforzar en las capacitaciones para realizar con buen ánimo los servicios que se les asigna, aprovechando al máximo los aportes que brindan muchas teorías sobre estas dos variables analizadas en esta investigación. En otros países latinoamericanos, caso Perú, se ha hecho una Legislación para entender los reclamos y dudas de los usuarios, como la Ley de Transparencia, para garantizar a los usuarios de todas las instituciones públicas y privadas la

potestad de hacer quejas y reclamos, para que las autoridades sepan en qué situación se encuentra la calidad de servicio, para proporcionar un sistema que pueda agilizar trámites y brindar la información adecuada a los usuarios como parte de la mejora del servicio que ofrece la Universidad.

## **5.2. Beneficios que aporta la propuesta.**

Los beneficios más importantes también se verán reflejados en el buen servicio y calidad de procesos, tal es así que se describen los siguientes beneficios:

- a. La mejora de la comunicación servidor-usuario: A cabalidad un buen servicio por parte del personal realza lo productivo que suele ser el servidor de la institución, generando así un atractivo a los usuarios por pagar un justiprecio por el servicio que brinda la Universidad.
- b. Sistema de información y sistematización del área de atención del usuario: Al tener un personal capacitado para manejar las tecnologías de información, este se enfoca en dar una adecuada sistematización de procesos, el cual está integrado los subsistemas que mejoran la calidad del servicio a sus usuarios.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### Conclusiones.

El estudio de la teoría y del contexto de la Universidad Técnica de Cotopaxi permitió determinar al Liderazgo, la orientación al cliente y la comunicación como las competencias esenciales del Talento Humano en el referido contexto institucional orientadas a garantizar la atención al usuario.

Es estudio fáctico realizado permite concluir que:

- ✓ El Liderazgo como Competencia del Talento Humano está influyendo de forma positiva en la satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi en Ecuador, para esta muestra su nivel de significancia es medianamente moderada en 55% de relación. Pero dado el contexto 70% de los usuarios ha notado insuficiente ejercicio del Liderazgo en el personal de atención al cliente.
- ✓ En segundo lugar, la orientación al cliente como Competencia del Talento Humano influye de manera positiva en la satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi en Ecuador, para esta muestra su nivel de significancia es medianamente moderada en 46% de relación. Pero dado el contexto el 85% de los encuestados adujo que no se les orienta adecuadamente.
- ✓ Por último, la comunicación como Competencia en el Talento Humano en la satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi

en Ecuador, para esta muestra su nivel de significancia es alta en 96% de relación. Igualmente, hay que señalar que es el que tiene mayor relación y hay que poner mucha atención en esta competencia. Dado el contexto, el 75 % de encuestados sienten que la comunicación no es la adecuada.

Por lo que se concluye de manera general, que la gestión de las Competencias del Talento Humano en los trabajadores de la Universidad de Cotopaxi en Ecuador está influyendo significativamente, pero de forma negativa en la satisfacción del usuario, con lo que se corrobora la problemática y se da su alcance en su propuesta de solución de la presente investigación.

## **Recomendaciones.**

- ✓ Es significativo la ejecución de un plan de evaluación de Desempeño por Competencias que aborde cada una de las estrategias mostradas en esta investigación. Este trabajo instará a que la UTC pueda incorporar a cada servidor en el cargo que es más competitivo hacerlo y para esto deberá pasar por un proceso de selección y adiestramiento que le permita alcanzar las competencias adecuadas para el puesto señalado y realizar un servicio más eficiente.
  
- ✓ Por otro lado, la tramitología debe ser computacional y mecanizado, para no perder la ilación del trámite, pues a veces se pierden o, los mismos usuarios, cambian sus trámites, anulan o piden más otros servicios, esto hace más lento la eficiencia del servicio. Además, debe tener un buen ambiente laboral con todos los implementos y útiles necesario para la eficiencia y calidad del servicio prestado.
  
- ✓ Finalmente, la realización de eventos y charlas de comunicación, así como la adecuada orientación al cliente, deben ser el impulso donde los servidores y empleados hacen sus labores evitando el stress en ellos. Asimismo, permiten reflejar el prestigio y la imagen de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*. Ediciones Gránica.
- Alles, M. A. (2008). *El Desarrollo del Talento Humano*. Buenos Aires: Granica.
- Allport, F. (1974). *El problema de la percepción*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Alvarez Botello, Julio; Chaparro Salinas, Eva M; Reyes Pérez, Diana E. (1 de Octubre de 2015). Estudio de la Satisfacción de los Estudiantes con los Servicios Educativos brindados por Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.*, 13(2), 5-26. Obtenido de <http://www.rinace.net/reice/>
- Aranda Vergara, J. (2006). *Seminario de Gestión de Recursos Humanos. El Enfoque de las Competencias Laborales*.
- Arias L., S., & Peñaloza, M. (2013). *Muestreo enfoque ilustrado para investigar*. Mérida: Talleres Gráficos de la Universidad de Los Andes.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas, Venezuela: Edit. Epísteme.
- Baez Marines, J. (Marzo de 2014). Tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la región suroeste de República Dominicana. *Tesis Doctoral*. República Dominicana: Atlantic International University.
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *La predicción de rendimiento de la unidad mediante la evaluación de liderazgo transformacional y transaccional* (2da. ed.). Redwood City: Journal of Applied Psychology.
- Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Bass, M. (1990). *Handbook of Leadership. Theory, Research, And Managerial Applications*. New York: The Free Press.
- Beltran Buitrago, N., & Urrea Velandia, D. (18 de Mayo de 2013). Tesis. *Diseño e implementación del Modelo de Gestión por Competencias y evaluación del personal*. Bogotá, Colombia: Universidad Escuela de Administración de Negocios (EAN).
- Benavides O., M. (2019). Gestión del talento humano y satisfacción del usuario en la Municipalidad de Los Olivos, 2019. *Tesis para optar el grado de Maestría en Gestión Pública*. Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.

- Bermúdez, L., & González, L. (2011). La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones. *Quórum Académico*, 8(15), 95-110. doi:ISSN 1690-7582
- Brooks, R. (1995). *Internal service quality*. EE. UU.: Bradford.
- Burns J, M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- C., L. C., & R., M. P. (1997). *Gerencia y recursos humanos*. Colombia: Grupo Norma.
- Calderón Hernández, G., & Naranjo Valencia, J. c. (2004). Competencias laborales de los Gerentes del Talento humano. *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*.
- Casales, J. (1996). Estilos de Dirección, Liderazgo y Productividad Grupal. *Revista Cubana de Psicología*, XIII(3), 157-177.
- Castaño Sanchez, R. (2013). Tesis Doctoral. *Un nuevo Modelo de Liderazgo por Valores*. España: Universidad de Alcalá. Departamento de Economía y Dirección de Empresas.
- Castillo, F. (4 de Noviembre de 2010). *Importancia de la gestión del talento humano*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- Castro Anillar, D. (1999). Mas allá de la Razón. *Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social*, 7.
- Castro S., J., Zamora D., E., & Gutierrez P., J. (Noviembre de 2015). Factores determinantes de la calidad del servicio en la Agencia central del Banco de Crédito del Perú del distrito de Tarapoto, 2014. *Tesis para optar el Título profesional de Administración*. Tarapoto, Perú: Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto.
- Cattell, R. (1951). A factorization of tests of personality source traits. *British Journal of Statistical Psychology*, 165-178.
- Chang, R. (1999). *Trabajar en equipo para triunfar*. Bs. Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los recursos humanos*. Bogotá: Pearson.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7º Ed. ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma. ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hills.
- Cleary, T. (2004). *Versión ilustrada del Arte de la guerra de Sun Tzu*. Madrid: EDAF.
- Collazo, B., & Puentes, M. (1992). *La orientación en la actividad pedagógica ¿el maestro, un orientador?* La Habana: Edit. Pueblo y Educación.
- Conexión ESAN. (10 de Mayo de 2016). *Seis claves acerca de la orientación al cliente*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de Apuntes Empresariales:

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/seis-claves-acerca-de-la-orientacion-al-cliente/>

- Cordero, J. (2005). *Apuntes de Recursos Humanos*. Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Coronel, T. (1994). *Trabajar en equipo para triunfar*. Argentina: Granica.
- Dary, L. (2015). Obtenido de Desarrollo de competencias humanas: <https://www.monografias.com/docs/Desarrollo-y-competencias-humanas-P3XJ5SGPC8G2Z>
- Denove, C., & Power D., J. (2006). *La Satisfacción del Cliente*. California, EE: UU.: Portafolio.
- Díaz D., J. (2018). La Gestión de Talento Humano y la satisfacción de los usuarios en la Unidad de Gestión Educativa Local de Utcubamba en el año 2018. *Tesis para optar el título de Magíster en Gestión Pública*. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Drucker, P. (1996). *Concept of the Corporation*. Londres, Inglaterra: Routledge.
- Ernest & Joung Consultores. (2013). Manual de Director de Recursos Humanos. *Gestión por Competencias*. Lima. Obtenido de <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Esparragoza J., A. (2002). *Administración de Recursos Humanos (Talento Humano)*. Recuperado el 25 de Julio de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm>
- Espinoza Lopez, A. (mayo de 2015). *Diario La Patria*. Obtenido de Competencias Humanas: <http://www.lapatria.com/columnas/42975/competencias-humanas>
- Follari, R. (2000). Estudios sobre postmodernidad y estudios culturales. Sinónimos?. *Revista Latinoamericana de Estudios Avanzados*, 10.
- Fonseca, A., & Araúz, N. (Febrero de 2013). Calidad en el servicio al cliente de las empresas comerciales y de servicios en la ciudad de Matagalpa, año 2012. *Trabajo para optar el título de Licenciado en Administración de empresas*. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- French, R., & Raven, B. (1959). The bases of social power-source. En D. Cartwright, (Ed.) *Studies in social power* (págs. 150-167). Ann Arbor: Univ. of Michigan Institute for social Research.
- Galvis Q., J., & Ramírez, S. (13 de Setiembre de 2016). El liderazgo eje central de una propuesta de gestión directiva, desde una perspectiva humanista en las instituciones educativas distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez. *Trabajo de grado de Maestría*. Bogotá, Colombia: Universidad Libre.
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, 18(3), 381-398. doi:ISSN: 1317-0570

- Garcíacastillo y Cruz, R. (Diciembre de 1997). Propuesta para la formación de los Administradores. *Gestión y estrategia, 11-12 (Doble Volumen)*, 1-7. Obtenido de [http://www.econ.unicen.edu.ar/attachments/113\\_ej25.pdf](http://www.econ.unicen.edu.ar/attachments/113_ej25.pdf)
- Gavin, I. (2007). *Motivando en tu entorno*. Londres: Dorling Kindersley Limited.
- González, R. (Julio de 2014). La calidad y la satisfacción del cliente en la hostelería low cost. *Trabajo final para maestría en Turismo*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Granados, M. (2013). Desarrollo competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Lima, Perú: UNMSM. Recuperado el 23 de 09 de 2016, de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3509/1/Granados\\_mm.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3509/1/Granados_mm.pdf)
- Graton, L. (2004). *Estrategias de Capital Humano: Cómo situar a las personas en el corazón de la empresa*. Madrid: Prentice Halls.
- Guerrero Gochicoa, A. J. (Agosto de 2014). Gestión del Talento Humano basado en Competencias. *Tesis Doctoral*. Querétaro, México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Guth Aguirre, A. (2001). *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Gutierrez Alvarado, J. (2011). La Gestión del Talento y la generación de valor en la empresa. *Cuaderno de Investigación de EPG*, 20.
- Hernández S., P. (2011). La importancia de la satisfacción del usuario. *Documentación de las Ciencias de la Información. Vol 34*, 525.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). México: McGraw Hills.
- Hernández, Y. (2007). *La inteligencia y las competencias relacionadas*. Cartagena, Colombia: Los Libertadores.
- Hontangas, P. (1994). Tesis Doctoral. *Ajustes de Habilidades en el Ambito Laboral. En estudio de la congruencia de Habilidades Persona-Puesto: Aplicación de dos métodos alternativos.*, 126-229. Valencia, España.
- Hualpa Morán, S. S. (2010). La Gestión del Talento Humano en los Procesos Administrativos de las Escuelas de la UPEC. *Tesis Doctoral*. Ecuador: Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Recuperado el 25 de Octubre de 2016, de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://181.198.77.140:8080/bitstream/123456789/127/2/092%2520ARTICULO%2520CIENTIFICO.pdf>
- Hualpa Morán, S. S. (2013). La Gestión del Talento Humano en los Procesos Administrativos de las Escuelas de la UPEC. *Tesis Doctoral*. Ecuador: Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Recuperado el 25 de Octubre de 2016, de

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://181.198.77.140:8080/bitstream/123456789/127/2/092%2520ARTICULO%2520CIENTIFICO.pdf>

- Ingham, G. (2007). *Motivando en tu entorno*, Dorling Kindersley Limited.
- J., M., & E., S. P. (2007). *Etica en las Organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Jacobson, P., & William, R. (1941). *Duties of School Principals*. New York: Prentice Hall.
- Jaen Diaz, M. (2010). Tesis Doctoral. *PREDICCIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL A PARTIR DE INDICADORES DE MOTIVACIÓN, PERSONALIDAD Y PERCEPCIÓN*. Madrid.
- Jáimez, R. M., & Bretones, F. (2011). *El Empowerment Organizacional: El inicio de una gestión saludable del trabajo*. Granada: Universidad de Granada.
- Johnson, P., Anderson, E., & Fornell, C. (1995). Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer satisfaction Framework. *Journal of Consumer Research*, 21(March), 128-140.
- Johnson, R., & Kuby, P. (2004). *Estadística Elemental. Lo esencial*. México: CI Mexico.
- katz, D., & Kahn, R. (1985). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing. Marketing*. México: Pearson Educación.
- Krech, D., & Crutchfield, R. (1948). *Theory and problems of social psychology*. McGraw-Hill Book Co.
- Lefcovich, M. (17 de Abril de 2005). *Cambio de paradigmas en la gestión de recursos humanos*. Obtenido de Gestiópolis: <http://www.gestiopolis.com/cambio-paradigmas-gestion-recursos-humanos/>
- León, I., Marrero, H., & Castillo, M. D. (1991). Representaciones cognitivas implícitas sobre el poder en la pareja y su relación con variables de personalidad. *Revista de Psicología Social*, 6(2), 209-222.
- Likert, R. (1975). *La organización humana*. Sao Paulo: Atlas.
- Liljander, V., & Strandvik, T. (1993). Difference comparison standards as determinants of service quality. *Journal of Consumer Satisfaction*, 118-131.
- Llano Cifuentes, C. (1994). *El Postmodernismo en la empresa*. México: Mc Graw Hills.
- Loreto Martinez, S. (2010). Obtenido de Empoderamiento: proceso, nivel y contexto : <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/viewFile/172/170>
- Marcillo Merino, N. (Octubre de 2014). Tesis Doctoral. *MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LOS GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS*. Trujillo, Perú: Univ. Privada Antenor Orrego.

- Markus, H., & Zajonc, R. B. (1985). The cognitive perspective in social psychology. En Lindey, & Aragon, *The handbook of social psychology* (págs. 137-230). New York: Random House.
- McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. *Management Review*.
- Menon, S. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Canadian Journal of Behavioural Science*(50), 153-180.
- Mertens, L. (2002). *ISO 9000:2000 y Competencia laboral: El aseguramiento del aprendizaje continuo e incluyente en la organización*. Montevideo: CINTERFOR/OIT. Obtenido de <http://www.leonardmertens.com/showarticle.php?id=22&backurl=section%253D1%2526start%253D30>
- Michaels, E., Handfield, H., & Beth A., J. (2003). *La Guerra por el Talento*. Bogotá, Colombia: Ed. Norma.
- Ministerio de Salud. (2001). *Las Necesidades de Capacitación*. Lima, Perú: MINSa.
- Monje Alvarez, C. A. (2011). *Metodología de la Investigación-Guia didáctica. Metodología de la Investigación-Guia didáctica*. Colombia: Nieva.
- Ogbu, J. (2010). Obtenido de Orígenes de la competencia humana: una perspectiva ecologica: <http://psicologiacultural.org/Pdfs/Traducciones/Origenes%20de%20la%20competencia%20humana.pdf>
- Paredes, P. (2018). Gestión del talento humano y desarrollo de competencias cardinales en personas con discapacidad que laboran en empresas de la provincia del Guayas-Ecuador. *Tesis para optar el grado de Doctora en Ciencias Administrativas*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Pedormo, C. (1999). La Condición Postmoderna. ¿Fin de todo? *Revista FACES*, 8(17).
- Pelaes, O. (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. *Tesis Magistral*. Lima, Lima, Perú. Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/Pelaez\\_lo\(2\).pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/Pelaez_lo(2).pdf)
- Pérez L., C. (2005). *Muestro Estadístico: Conceptos y problemas resueltos*. México: Pearson Educación.
- Peris Pichastor, R. (Diciembre de 1998). El Liderazgo Organizacional: Una aproximación de las Teorías Implícitas. *Tesis Doctoral*. Castellón, España: Universitat Jaume I de Castellón.
- Piaget, J. (1981). *La formación de la inteligencia*. México: Edit. Pearson.
- Pinco C., C. (2018). Gestión del Talento Humano para la satisfacción del cliente en la empresa ESAZE SAC. *Tesis para optar el grado de Maestro en Administración*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Los Andes.

- Quinn, J. (1995). *Intelligent enterprise. Competency*, (Vol. 2). Londres: Eclipse Group.
- Redondo , A. (10 de Mayo de 2012). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de Blogspot: <http://gestion-de-talento-humano.blogspot.pe/2012/>
- Revista digital Especializada Gestipolis. (17 de Abril de 2005). Obtenido de Cambio de paradigmas en la gestión de recursos humano: <https://www.gestipolis.com/cambio-paradigmas-gestion-recursos-humanos/>
- Rinehart, G. (1993). *Quality Education: Applying the Philosophy of Dr. W. Edwards Deming, ASQC Quality Press*. Wisconsin.
- Ripalda, J. M. (1996). *De Angelis: Filosofía, mercado y postmodernidad*. Madrid: Edit. Trotta.
- Rodrigo, L. C. (1994). *Gerencia de Recursos Humanos*. Colombia: Grupo Norma.
- Rodrigo, M. J., Rodríguez, A., & Marrero, J. (1993). *Las teorías implícitas. Una aproximación al conocimiento cotidiano*. Madrid: Visor.
- Rodríguez B., M. (2009). Obtenido de Empoderamiento y promoción de la salud: <http://www.academia.cat/files/425-8234-DOCUMENT/empoderamientopsmrodriguez.pdf>
- Roméu, A. (2005). *El enfoque cognitivo, comunicativo y de orientación sociocultural. Dimensiones e indicadores de la competencia cognitiva, comunicativa, sociocultural*. La Habana: Editorial Pueblo y educación.
- Rosales. (2007). *La gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad - postmodernidad*. Venezuela.
- Rosales Alvarez, C. (Julio de 2007). *La Gestión del Talento Humano en las organizaciones públicas venezolanas en el transito Modernidad - Postmodernidad. Tesis Doctoral*. Caracas, Venezuela: Universidad Nacional Experimental "Simon Rodriguez".
- RPP Noticias. (10 de Setiembre de 2017). *Empowerment: ¿Es importante empoderar a tus trabajadores o colegas?* Obtenido de Emprende Hoy: <http://rpp.pe/campanas/contenido-patrocinado/que-es-el-empowerment-noticia-1073980>
- Salinas, V., & Escalante, L. (2012). *Capacitación y Adiestramiento de personal: El camino al éxito de la empresa*. Recuperado el 05 de 11 de 2016, de eumed.net: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/capacitacion-adiestramiento-personal.pdf>
- Sandoval, F., Miguel, V., & Montaña, N. (2009). Tesis Doctoral. *Evolución del Concepto de Competencia Laboral*. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- Saravia, M. (2008). *La calidad y los "clientes" de la enseñanza superior portuguesa*. Portugal.
- Saravia, M. (2008). La Calidad y los "Clientes" de la enseñanza superior portuguesa. *Horizontes Educativas*, 13(2), 41-54.

- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Simón B., V. (2005). *Desarrollo de un procedimiento para la medición de la satisfacción del cliente en una industria auxiliar del sector carrocero de autocares y autobuses*. Sevilla: [Tesis para optar el grado de doctor en Ingeniería Industrial].
- Soto Pineda, E., & Cárdenas, J. A. (2007). *Etica en las Organizaciones*. México, Mexico: Mc Graw Hills .
- Spencer, J. D. (1994). *Spencer, Jr. McClelland D. and Spencer S.M Competency Assessment Methods. History and State of the Art. Hay/Mc. Ver research*.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Spreitzer, G. M. (2006). Empowerment. En S. Rogelberg, *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Thousand Oaks: Sage.
- Sternberg, R., Conway, B., Ketron, J., & Bernstein, .. (1981). Las concepciones de la gente sobre la inteligencia. *Revista de Personalidad y Psicología Social*, 41(1), 37–55. doi:10.1037/0022-3514.41.1.37
- Strang, R., & Hatcher, L. (1993). *Child Development and Guidance Rural School*. New York: Harper & brothers.
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias*. Bogotá: Encoe Ediciones.
- Torres, M., & Vásquez, C. (2015). Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis. *Compendium*, 18(35), 57-76.
- Ulloa, P. (1999). *El Desafío de la Gestión de Recursos Humanos*. Bolivia: Edicentro.
- Universidad Autonoma de Madrid. (2015). *Enfoque educativos*. Obtenido de Que es una competencia: <http://hadoc.azc.uam.mx/enfoques/competencia.htm>
- Universidad La Salle. (2016). *Diccionario de Competencias*. Recuperado el 02 de Agosto de 2020, de Gestión del Capital Humano: <http://www.ulasalle.edu.bo/es/images/ulasalle/postgrado/geastioncapitalhumano2016/modulo9/DICCIONARIO.pdf>
- Vilcaguano T., D. (2011). Diseño de un modelo de gestión de talento humano para la florícola “Decoflor” S.A. de la provincia de Cotopaxi. *Tesis Magistral en Ingeniería Comercial*. Cotopaxi, Ecuador: Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas. UTC.
- Vinayagam, C., Jan-Ingvar, L., & Hans, W. (1989). , las personas deben ser participantes autónomos en el proceso de cambio y mejora social, y tener la capacidad (competencia) de comprender la dinámica compleja de los procesos de desarrollo y poderlo condicionar e influir en su orientación. *Perpectivas*, XIX(1), 11-34.

- Vogt, H. (2004). *El usuario es lo primero: la satisfacción del usuario como prioridad en la gestión*. . Barcelona: Fundación Bertelsmann.
- Wegner, D., & Wallancher, R. (1977). Common-sense psychology. En J. Forgas, *Social cognition Perspectives on everyday understanding*. New York: University Oxford Press.
- Zandoval, F., Miguel, V., & Montaña, N. (2009). Evolución del Concepto de Competencia Laboral. *Tesis Doctoral en Ciencias Administrativas*. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- Zarazúa Vilchiz, J. L. (2007). *Capacitación y Evaluación del Desempeño por Competencias. Recopilación en un enfoque de sistemas a las competencias labroales*. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional Dirección de Publicaciones Tres Guerras.

# ANEXOS

**“Las competencias del talento humano en la satisfacción del usuario. Caso: Universidad Técnica de Cotopaxi- Ecuador, 2018”**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPOTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>UNIVERSO Y MUESTRA</b>
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> <i>¿En qué medida influyen las Competencias del Talento Humano en la Satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador?</i></p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <p><i>¿Cómo influye el Liderazgo, como Competencia del Talento Humano, en la satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador?</i></p> <p><i>¿Cómo influye la Comunicación, como Competencia del Talento Humano, en la satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi Ecuador?</i></p> <p><i>¿Cómo influye la orientación al cliente, como Competencia del Talento Humano, en la satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador?</i></p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar en qué nivel las Competencias del Talento Humano influye en la Satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p>Analizar la medida en que influye el Liderazgo como Competencia del Talento Humano en la satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.</p> <p>Determinar en cuanto influye la comunicación, como Competencia del Talento Humano, en la satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.</p> <p>Establecer la medida en que la orientación al cliente, como Competencia en el Talento Humano, influye en la satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> Las Competencias del Talento Humano influyen positiva y significativamente en la Satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b></p> <p>El Liderazgo como Competencia del Talento Humano influye positiva y significativamente en la satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.</p> <p>La Comunicación, como Competencia en el Talento Humano, influye positiva y significativamente en la satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.</p> <p>La orientación al cliente, como Competencia en el Talento Humano, influye positiva y significativamente en la satisfacción del usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador.</p>	<p><b>V. Independiente (X):</b></p> <p><b>LAS COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO.</b></p> <p><u>Dimensiones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Comunicación</li> </ul> <p><b>V. Dependiente (Y):</b></p> <p><b>SATISFACCIÓN DEL USUARIO</b></p> <p><u>Dimensiones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del Servicio</li> <li>• Ambiente Universitario</li> </ul>	<p><u>TIPO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriptivo</li> <li>• Correlacional</li> </ul> <p><u>DISEÑO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantitativo</li> </ul> <p><u>Técnica:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta.</li> </ul> <p><u>Instrumento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario.</li> </ul> <p><u>Presentación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gráficos en Excel.</li> <li>• PPT</li> </ul>	<p><u>Universo:</u> Usuarios Externos e Internos de la Universidad Técnica de Cotopaxi.</p> <p><u>Población:</u> Usuarios Internos de la Universidad Técnica de Cotopaxi.</p> <p><u>Muestra:</u> 196 Usuarios Internos de la Universidad Técnica de Cotopaxi.</p>

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS**  
**(Universidad del Perú, Decana De América)**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**DOCTORADO EN ADMINISTRACION**

**Cuestionario para recoger información sobre las Competencias del Talento Humano a percepción del Estudiante – Usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC) en la Zona 3, Ecuador.**

**Autor: Mg. Libia Dolores Almeida Lara.**

**ENCUESTA- CUESTIONARIO N°. 1**

**INSTRUCCIONES:** Estimado Usuario de la UTC, la presente encuesta tiene el propósito de recoger información sobre su percepción de la Gestión por Competencias del Talento Humano de la UTC. Mucho le agradeceremos seleccionar la opción y marcar con una “X” en el recuadro respectivo; esta encuesta tiene el carácter de ANÓNIMO, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas.

**CUESTIONARIO:**

**I. INFORMACIÓN SOBRE CARACTERIZACION DE LAS UNIDADES MUESTRALES:**

*Teniendo en cuenta el liderazgo que Ud. ha percibido en el Servicio que se le ha brindado en la UTC, responda con un aspa donde considere adecuado las siguientes afirmaciones:  
 Donde: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En Desacuerdo; 3. Indiferente; 4. De acuerdo;  
 5. Totalmente de acuerdo.*

<i>Competencia de liderazgo</i>	1	2	3	4	5
<b>1. Considera que la persona que atiende en la secretaría de la UTC es generosa con los Usuarios de la Universidad.</b>					
<b>2. Ud. cree que la Universidad exige a los trabajadores para que atiendan con afabilidad a los Usuarios de la Universidad.</b>					
<b>3. Piensa que los procedimientos usados en los talleres son los correctos para la atención de los Usuarios de la Universidad.</b>					
<b>4. Considera que el Personal de la Secretaría de la UTC coopera y tiene empatía para la atención de los Usuarios.</b>					
<b>5. Acepta la proposición: El personal de la UTC tiene un buen clima laboral para la atención de sus Usuarios.</b>					
<b>6. Ud. admite que hay un liderazgo en el Personal de la UTC que conduzca a todos los empleados a los objetivos de la atención debida a sus usuarios.</b>					

7. Ud. cree que el Clima Laboral del personal de la UTC es dado porque tiene una buena infraestructura para la Atención a sus Usuarios.					
8. Cree que la UTC tiene jefes líderes que entusiasman al personal para las tareas que desempeña en una buena atención a sus Usuarios.					
9. Considera que las jefaturas líderes de la UTC evalúan constantemente a su personal en su desempeño para la Atención oportuna y eficaz a sus Usuarios.					
10. Cree que el Personal de Secretaría de la UTC tiene claramente definido y estructurado su trabajo para atención oportuna y eficaz a sus Usuarios.					
11. La información para los trámites de la UTC se publica y distribuye a través de los medios disponibles en Cotopaxi con el apoyo de la tecnología de la información cuando fuese factible.					
12. Existen Reglas de publicidad y plazos para un buen servicio en la realización de trámites que el personal debe saber cómo función principal de sus labores.					
13. Considera que la Jefatura líder de la UTC conoce todas las normas y procedimientos que determinan la inmediatez del servicio a los usuarios por parte del personal.					
14. La UTC cuenta con un personal altamente competitivo líder para la calidad eficaz del servicio de tramitología que brinda la Universidad.					

	1	2	3	4	5
<i>Competencia de orientación al cliente</i>					
15. El Personal de Secretaría de la UTC me escuchó atentamente cuando le solicité el trámite.					
16. La calidad del modo en que me trató el Personal de Secretaría de la UTC fue muy complaciente.					
17. El modo de atención del Personal de Secretaría de la UTC respondió mis expectativas.					
18. El Personal de Secretaría de la UTC me habló de una forma agradable.					
19. El Personal de Secretaría de la UTC sabía cómo realizar el trámite muy fácilmente.					
20. Esperé durante un corto periodo de tiempo, antes de que me atendieran.					
21. El servicio del Personal de Secretaría de la UTC de trámite empezó a los pocos minutos de mi llegada.					
22. El Personal de Secretaría de la UTC realizó el trámite en un corto periodo de tiempo.					
23. El Personal de Secretaría de la UTC tardó mucho en completar mi solicitud.					
24. El ambiente para la realización del Servicio es de fácil acceso.					
25. La Universidad tiene letreros de orientación (flechas, nombre de cada departamento, etc.) para llegar al ambiente de Secretarías con facilidad.					

26. Se entiende que la Universidad brinda cocheras y rampas para discapacitados de fácil acceso para la llegada oportuna al ambiente de Secretarías.					
27. La sala de espera de Secretarías de la UTC está limpia y ordenada.					
28. El ambiente de Secretarías de la UTC está bien iluminado.					
29. El pasadizo y el lugar cumple con el reglamento de seguridad para casos de emergencias y/o desastres.					

<i>Competencia de comunicación</i>	1	2	3	4	5
30. Percibe Ud. que la selección de Personal de la UTC es realizada con mucha cautela para el nivel de efectividad de las labores que este realiza.					
31. A través del paso de sus trámites Ud. considera que está mejorando el servicio de la UTC.					
32. Considera que la UTC le da mucha importancia a la Selección de personal examinando los requisitos para cada puesto.					
33. Observa eficiencia en el Servicio que brinda la UTC en sus trámites, gracias a una buena selección de personal.					
34. Considera Ud. oportuno el tiempo de Servicio en los trámites de Secretaría de la UTC.					
35. Cree Ud. que el personal recibe alguna capacitación en Tramitología para la facilidad de comunicación del servicio brindado.					
36. Considera que el personal de Secretaría comunica muy práctico los pasos que debe hacer su trámite para algún documento.					
37. Observa que el Personal de la UTC tiene bastante comunicación entre ellos para colaborar con la eficiencia del servicio.					
38. Cree que el Personal de Secretarías de la UTC lleva algún curso de oratoria para comunicarse correctamente.					
39. Entiende que el personal de la UTC lleva un proceso de adiestramiento para lograr que el servicio que requiere el Usuario sea de calidad y con buen procedimiento.					
40. El Personal de Secretaría de la UTC entiende los procesos de Trámite muy fácilmente.					
41. Cree Ud. que el conocimiento de los procesos del personal de la UTC está facilitando el trámite de los documentos a sus Usuarios.					

**Cuestionario para recoger información sobre las Competencias del Talento Humano a percepción del Estudiante – Usuario de la Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC) en la Zona 3, Ecuador.**

**Autor: Mg. Libia Dolores Almeida Lara.**

**ENCUESTA- CUESTIONARIO N°. 2**

**INSTRUCCIONES:** Estimado Usuario de la UTC, la presente encuesta tiene el propósito de recoger información sobre su percepción de la Satisfacción del Usuario por parte del Personal de la UTC. Mucho le agradeceremos seleccionar la opción y marcar con una “X” en el recuadro respectivo; esta encuesta tiene el carácter de ANÓNIMO, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas.

**CUESTIONARIO:**

**I. INFORMACIÓN SOBRE CARACTERIZACIÓN DE LAS UNIDADES MUESTRALES:**

**SECCION 1:**

*Teniendo en cuenta la **Satisfacción del Servicio brindado** que Ud. ha percibido en el Servicio que se le ha brindado en la UTC, responda con un aspa donde considere adecuado las siguientes afirmaciones:*

*Donde: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En Desacuerdo; 3. Indiferente; 4. De acuerdo; 5. Totalmente de acuerdo.*

<i>Satisfacción del Servicio</i>	1	2	3	4	5
<b>1. Considera que el Personal de la UTC está correctamente señalado en el Puesto donde realiza la atención a sus Usuarios.</b>					
<b>2. Ud. percibe que la institución le brinda al personal libertad para decidir cómo resolver los problemas de su área.</b>					
<b>3. Observa que el nivel de avance de los trámites que solicita en la UTC está en buenas manos para el eficaz desarrollo del servicio.</b>					
<b>4. Cree Ud. que el personal de Secretaría de la UTC cumple los requisitos para el trabajo que realizan en la Atención a los Usuarios.</b>					
<b>5. Piensa que la UTC realiza un buen perfil de cargo por competencias para el puesto de Secretaria.</b>					
<b>6. Percibe que el Personal de Secretaria de la UTC compite efectivamente con todos sus pares en las distintas instituciones del Estado.</b>					
<b>7. Considera que la Universidad está cumpliendo con establecer lineamientos para la dotación de personal altamente competitivos en el puesto de Secretaría.</b>					
<b>8. Cree que la UTC selecciona de manera oportuna a su personal de secretaría para la buena atención a sus Usuarios.</b>					

9. Considera que el personal de la UTC desarrolla eficientemente su labor en la Atención oportuna de sus Usuarios.					
10. Cree Ud. que el Personal de la UTC sabe cómo realizar los trámites de la Universidad usando sus habilidades y destrezas en sus labores y funciones.					
11. Considera que más del 80% del trabajo que realiza el personal de la UTC brinda la calidad del Servicio que exigen los usuarios.					