

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



TESIS

**TALENTO HUMANO Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS EN LAS
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO SANTA MARIA MAGDALENA Y SAN
CRISTOBAL DE HUAMANGA DE LA CIUDAD DE AYACUCHO, 2013-2015**

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACION

**PRESENTADA POR LAS BACHILLERES:
VILMA BENDEZU PEREZ
RUTH CELMIRA BAUTISTA HUAYTALLA**

Moisés Ricardo Jorgechahua Saavedra
Asesor

AYACUCHO-PERU

2017

INDICE

| | |
|---|----|
| RESUMEN | 3 |
| INTRODUCCION | 4 |
| I. REVISION DE LITERATURA | 8 |
| 1.1. Antecedentes | 8 |
| 1.2. Bases teóricas | 13 |
| 1.3. Definiciones conceptuales | 30 |
| II. HIPOTESIS | 32 |
| 2.1. Hipótesis general | |
| 2.2. Hipótesis específicas | 32 |
| 2.3. Variables e indicadores | 32 |
| III. METODOLOGIA | 32 |
| 3.1. Tipo de investigación | 32 |
| 3.2. Nivel de investigación | 32 |
| 3.3. Método de investigación | 33 |
| 3.4. Diseño de investigación | 33 |
| 3.5. Población y muestra | 34 |
| 3.6. Técnicas e instrumentos | 35 |
| IV. RESULTADOS Y DISCUSION | 37 |
| 4.1. Presentación de resultados | 37 |
| 4.2. Contrastación de hipótesis y discusión | 62 |
| CONCLUSIONES | 79 |
| RECOMENDACIONES | 81 |
| APORTE DE LOS INVESTIGADORES | 83 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS | 85 |
| ANEXOS | 87 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación *exploratorio-descriptivo*, intenta contribuir que el potencial que representa un sistema de gestión de talento humano para las Cooperativas de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena y San Cristóbal de Huamanga de Ayacucho, en adelante cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ayacucho, para la implementación de la gestión de talentos consecuente a la mejora continua de la calidad de los servicios financieros.

En los últimos años la imagen de estas cooperativas se ha deteriorado cada vez más y, entre los principales problemas es el desacierto en la gestión del talento humano y consecuentemente la deficiente calidad de los servicios.

El material utilizado es básicamente la encuesta aplicada a trabajadores y funcionarios y usuarios, con el fin de establecer si los datos se adecuaban a un modelo logístico binario, para cumplir así con los objetivos de la investigación.

Los resultados, han permitido concluir que efectivamente un sistema de gestión estratégica de talento humano influye significativamente en la calidad de los servicios; igualmente, se ha demostrado que, los métodos tradicionales de trabajo inciden en la calidad de los servicios financieros; y, la adecuada organización de equipos de trabajo contribuye considerablemente en el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios en las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho.

Asimismo, la percepción para la mayoría de los encuestados (más de 85%), el nivel de conocimiento de los trabajadores es deficiente y regular, trascendiendo profundamente en un mal desempeño laboral generalizado; el 55% manifiesta que las actitudes y conductas son inapropiadas; igualmente, los métodos tradicionales en la organización del trabajo: individualismo (52%), decisiones rígidas (50%) , ausencia de predisposición al trabajo en equipo (58%) falta de iniciativa y mejora en la capacidad creativa y de imaginación en el trabajo (62%), no hay preocupación por el mejoramiento continuo de los servicios de calidad (61.8%); estos resultados inducen a sostener que la calidad de los servicios en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Ayacucho tienen serios obstáculos para lograr niveles de aceptación ciudadana.

Palabras claves: *Talento humano y calidad de servicio*

INTRODUCCION

Hoy en día, en la era del conocimiento, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, constituyen los individuos que la componen. De este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles, la misma que constituye un factor fundamental en la prestación de los servicios financieros en las cooperativas materia de análisis en la presente tesis.

Este rasgo distintivo, es la base de la competitividad organizacional actual, y está constituido básicamente por los talentos humanos, esto es, en términos simples, conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes. Entonces de ahí, la importancia de su gestión; los talentos, están centradas en las características personales, capacidad de desempeño efectivo en el trabajo, movilización de atributos necesarios, aptitudes, actitudes, valores, habilidades, destrezas, facultad de toma de decisiones y transmisión de información, no sólo en lo que la persona sabe y puede hacer sino de lo que quiere hacer para lograr calidad efectiva en los servicios.

Explicación del por qué de la elección del problema

Las cooperativas de ahorro y crédito identificados en el **título y resumen** del presente trabajo, que a continuación se denomina cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ayacucho, enfrentan una serie de dificultades para lograr sus metas y objetivos, entre ellas puede resaltarse la improductiva organización del trabajo, deficiente selección de personal, falta de motivación para el cambio y desarrollo de habilidades, comportamientos inadecuados, actitudes negativas y deficiente calificación de los trabajadores con resultados de incompetencia laboral, entre otros, debido a la asignación de funciones sin ningún criterio técnico. Por tanto, administrativamente son seriamente criticadas y cuestionadas.

El problema fundamental está circunscrito en dos contextos; primero, estas instituciones enfrentan la dificultad de organizar el esfuerzo de los empleados y lograr resultados, a través de una gestión de talento humano como estrategia gerencial para asegurar calidad de los servicios en las cooperativas con innovación, creatividad, costos óptimos y mejoramiento continuo. Segundo, como cualquier organización estas instituciones, tienen un conjunto de proyectos complejos que se ejecutan sin una sistematización adecuada de esas montañas de trabajo que se manifiesta en deficientes servicios, como consecuencia del primero.

El **problema general** consiste en responder ¿Cómo un sistema de gestión estratégica de talento humano influye en la calidad de los servicios en las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho? **Problemas específicos** ¿Qué efectos genera los métodos tradicionales de trabajo en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho? ¿Cuáles son las consecuencias de necesidad de calidad de los servicios en las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho?

El **Objetivo general** es determinar la influencia de un sistema de gestión estratégica de talento humano en la calidad de los servicios en las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. **Objetivos específicos.** Evaluar la incidencia de los métodos tradicionales de trabajo en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho; y, Analizar las consecuencias de la falta de organización de equipos de trabajo en la calidad de los servicios en las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho.

La **hipótesis general** se ha establecido del siguiente modo, el sistema de gestión estratégica de talento humano influye significativamente en la calidad de los servicios en las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. **Hipótesis específicos.** Los métodos tradicionales de trabajo inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho; y, la adecuada organización de equipos de trabajo contribuye eficazmente en la mejora continua de la calidad de los servicios en las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho.

Importancia de la Investigación. Al identificar los factores que impiden el desarrollo de talento humano y determinar su incidencia en la calidad de los servicios, analizar la posibilidad para propiciar un modelo de gestión de talentos así como estrategias para mejorar la calidad de los servicios sobre la base de la organización de equipos de trabajo en las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho.

La crisis de la incompetencia laboral generalizada en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Ayacucho, es motivo de seria preocupación, entonces es posible encaminar soluciones técnicas a través de la implementación de métodos y formas de trabajo creativas para alcanzar un eficiente desempeño en la tarea administrativa.

Justificación. Se justifica sobre la base de los siguientes argumentos:

- Son escasos los estudios sobre la gestión de talento humano en las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho y su repercusión en el desempeño laboral, por lo que es fundamental su estudio para impulsar la calidad de los servicios en estas instituciones, que son cada vez vistos como deficientes.
- Los resultados de esta investigación se publicará para el conocimiento de estas cooperativas, para que a partir de las conclusiones a que se arribe y del

planteamiento de estrategias básicas de gestión de talento humano y su implicancia en el desempeño laboral, determinen lineamientos de política y estrategias de gestión de personas.

- Es un principio elemental contribuir con el desarrollo de la región y del país, no queda más que realizar investigaciones, sea en el campo productivo, servicios, desarrollo de potencial humano, medio ambiente, gestión de negocios, entre otros. En consecuencia, la presente investigación busca generar el cambio en los servicios de calidad en las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho.

Conveniencia. Es conveniente mejorar la calidad de los servicios en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Ayacucho, con la finalidad que cumplan el rol que les corresponde en la comunidad, entonces es preciso planear soluciones a través de una gestión de talento humano, enfocando los esfuerzos en la organización del trabajo humano, desechando las formas tradicionales de trabajo; nuestras instituciones deben orientarse hacia la competitividad sostenible, por tanto conviene el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios, a través de una gestión de talento humano.

Relevancia social. Es relevante en nuestras cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho los valores relacionados con: la adaptabilidad, la capacidad de trabajo en equipo, el conocimiento de nuevas formas de organización del trabajo, los cambios de actitudes en el y para el trabajo, la disponibilidad y la cultura organizativa de las instituciones públicas, así como la interacción comunicativa entre los trabajadores.

En esta dimensión se involucran valores como: la capacidad de trabajo en equipo; el conocimiento de nuevas formas de organización del trabajo; los cambios de actitud; la disponibilidad; la cultura organizativa y la interacción comunicativa.

Valor teórico. Lo cierto es que con el modelo de gestión del talento humano la norma de competencia se convierte en un instrumento que en teoría puede cumplir la función reguladora del mercado de trabajo, al reconocer y contabilizar lo aprendido en la práctica. Se trata de la posibilidad de transformar los contenidos laborales, de la manera como se institucionaliza el aprendizaje por competencia laboral en los diversos ámbitos de formación, capacitación, educación y para el trabajo. Es fundamental conformar la alta calificación, revalorar la formación para el trabajo; desarrollar cualitativa y cuantitativamente las talento humano necesarias en función de las necesidades actuales y futuras, y contribuir al mejoramiento del capital humano y al desarrollo social y económico de la región y por ende del país, por esta razón, una competencia es el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un rol, una función, una actividad o una tarea dinamizadora hacia desempeños eficientes y esperados.

Gestión del talento humano es una nueva forma de gestionar y desarrollar a las personas para aumentar la efectividad de la organización, esto es, ,mejorar la calidad de los servicios.

En consecuencia, en los complejos escenarios del mundo laboral es factible el modelo de talento humano, que viabiliza:

- Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto siempre más complejo y desafiante;
- Planificar las organizaciones y el potencial humano para satisfacer la necesidad de las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacuchoy de los individuos que en ella trabajan; y,
- Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas.

Limitaciones de la investigación. La investigación será válida en la ciudad de Ayacucho, por cuanto el análisis operacional está orientado a las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Ayacucho. Con respecto a sus limitaciones, la dificultad principal puede ser resumida en la amplitud de las categorías de evaluación de cada variable. Los factores de evaluación son de índole conductual; conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes, es decir, relacionados con la acción laboral; y otros de carácter instrumental. Además, el comportamiento humano es bastante variable en función a ciertas circunstancias y estados de ánimo, entonces, en el momento de hacer la encuesta, entrevista y la observación puede distorsionar el resultado de las opiniones.

En consecuencia, la presente investigación ha exigido un sistema óptimo de instrumentación para poder recabar datos confiables, racionales y objetivos que ha permitido aproximar, en lo posible, al estado real de la acción laboral de los trabajadores y funcionarios sujetos de investigación.

I. REVISION DE LITERATURA

1. Antecedentes

Gary Becker¹ Nobel de economía por su gran empeño en trabajar el concepto de capital humano, en su estudio logró extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado. Becker, comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás -educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker, puntualiza refiriéndose a la importancia creciente del capital humano que puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo.

Suele asociarse el concepto de capital humano al aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente, para aumentar la productividad del trabajo y de la “inversión” en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

De ahí que la gestión de talento humano sea considerada como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las talento humano individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

Hasta el siglo XIX, la inversión sistemática en capital humano no era importante para ningún país y los gastos en educación, sanidad y formación eran irrisorios. Sin embargo, con la revolución científica que se da a partir del siglo XIX, la educación, el

¹ BECKER Gary S. El capital humano y la gestión de talento humano. Research Associate. Economics Research Center. Pensilvania, Estados Unidos de Norteamérica, 1964. Pag. 76-77.

conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador. Como resultado de ésta evolución, el siglo XX, y sobre todo a partir de los años '50 es la era del capital humano en el sentido de que un factor condicionante primario del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos, y los hábitos de sus ciudadanos “esta es la era de las personas”.

Según Becker², los éxitos económicos de los países asiáticos no se explicarían sin una base de fuerza laboral bien formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada. El recurso natural más valioso para esos países fueron “los cerebros de sus habitantes”.

Los talentos construyen una secuencia integrada de propiedades y atributos que expresaran diferentes sentidos de práctica: habilidad técnico instrumental y operativa en el desempeño de tareas con sentido y pertinencia al ejercicio profesional debido a la capacidad crítica, reflexiva e intuitiva desarrollada.

Serán criterios organizadores del currículo para formar individuos con capacidades demostradas como resultado de la relación entre conocimiento, comprensión y habilidad. Tendrán a su vez tres componentes: el disciplinario, el profesional y el práctico productivo, cuyo peso habrá de definirse en secuencias de aprendizaje consistentes con perfiles de formación delimitados. Cada componente conlleva el desarrollo de talento humano: generales en el componente disciplinario; particulares en lo profesional; y específicas en el práctico productivo.

Al componente disciplinario se asocian talentos que se traducen en manejo de terminología, convenciones, tendencias, teoría, metodología y estructuras, capacidad de análisis, síntesis, comprensión y evaluación. El componente profesional incluye talento humano particulares vinculadas con un campo de actividad específico (familias profesionales). Se incorporan códigos y normas, áreas de desarrollo ocupacional, estructura de comunicación, necesidades de desarrollo técnico productivo, tendencias de innovación y prospectiva del campo profesional.

Al componente práctico productivo le corresponderán talento humano específicas que se refieren al uso de materiales, equipos y herramientas en condiciones de trabajo concretas, para definir desempeños productivos en función de cantidades y calidades.

² BECKER Gary S. Ob. Cit. Pag. 84-85.

Enfoques epistemológicos de talento humano, conductista

Nos permitimos resaltar que la educación y la formación basada en normas de competencia laboral surgen desde la visión y necesidades empresariales ante la competitividad, las nuevas tecnologías, los nuevos estándares de calidad, el justo a tiempo, para formar al potencial humano desde ese paradigma tecno económico en la globalización.

Es decir, que los programas de formación y capacitación se centran fuertemente en aspectos de la conducta laboral observable y quizá no podría ser de otro modo ya que lo que se persigue cuando menos en las instancias laborales es que los trabajadores muestren desempeños que sean observables por medio de ese talento humano que sean eficientes.

En la concepción basada en tarea o conductista, los talentos es concebida en términos de comportamientos discretos asociados con la realización de tareas particulares. Su objetivo es la especificación clara de talento humano, de tal suerte que no pueda haber desacuerdo sobre lo que constituye un desempeño satisfactorio, según precisa Gonczi³. Asimismo, para este enfoque el aprendizaje es la modificación relativamente permanente del comportamiento observable de los organismos, producto de la práctica. Y se logra cuando se demuestra o se exhibe una respuesta apropiada a continuación de la presentación de un estímulo ambiental específico. La respuesta que es seguida por un refuerzo tiene mayor probabilidad de volver a suceder en el futuro. Al parecer este primer enfoque coincide con una visión más instrumental enfocada al eficientismo en el campo laboral.

Arellano⁴ identifica que de acuerdo a sus bases epistemológicas los talentos humanos en el conductismo, se puede concebir en talento humano como comportamiento, en esta las acciones están objetivamente descritas, donde las intenciones de los actores no son consideradas. Solo se evalúa lo explícito, se centra en lo mensurable excluyendo del análisis de los talentos lo implícito, como las intenciones o finalidades intrínsecas. Para definir los talentos correspondientes a un puesto de trabajo se describen las tareas. En el dominio pedagógico el concepto de competencia se remite a la pedagogía por objetivos, donde la lógica del saber pasa a la del saber hacer. Por ello los comportamientos deben ser identificados y redactados de manera precisa. Es un comportamiento el cual se asocia con

³ GONCZI, Andrew. Perspectivas internacionales sobre la educación basada en talento humano. En Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), Tomo I. Competencia Laboral, normatización, certificación, educación y capacitación. Antología de lecturas seleccionadas por el Longman de México, México: Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) Limusa-Sep-Cnccl-Conalep. México, 1997. Pág. 189-196.

⁴ ARELLANO VACA, F.L. El estudio del elemento socio afectivo en los talentos transversal. El caso de las psicólogas egresadas de la Universidad de Guadalajara que trabajan en empresas transnacionales. Tesis de Maestría. Guadalajara, México, 2002. Pág. 131-134.

nociones de desarrollo y eficacia ligada con la evaluación de resultados y su estandarización.

Los talentos referidos a los atributos generales

La segunda perspectiva epistemológica se centra en los atributos generales del profesional que son cruciales para un desempeño efectivo. Considerando los atributos como capacidad o conocimiento de pensamiento crítico. En este modelo los talentos humanos son pensados como atributos generales, ignorando el contexto en el que pueden ser aplicados, puntualiza Orozco⁵.

Los conocimientos que se remiten al talento humano como atributos generales de acuerdo a Gonczi⁶, se refieren al talento humano que son la base común de la profesión y se refieren a situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas. Por su parte, la UNESCO a través de la Comisión Internacional sobre la Educación, considera como talento humano cognitivas, ya que se asocian con conocimientos y valores científicos; también las refiere al talento humano formativas, en el sentido de que estas ayudan a aprender valores y actitudes profesionales, sociales y filosóficas.

Mertens⁷ desde una visión holística y del desarrollo humano integral, define como una habilidad general, producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes, que el estudiante demuestra en forma integral y a un nivel de ejecución previamente establecido por un programa académico que la tiene como su meta. Ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo (la información y conceptos), es decir, sabe lo qué hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa.

Ser competente también implica, tener la capacidad de ejecución, es decir el conocimiento procesal o las destrezas intelectuales y psicomotoras para en efecto llevar a cabo la ejecución sobre el objeto. Finalmente, ser competente implica tener la actitud o disposición (conocimiento actitudinal) para querer hacer uso del conocimiento declarativo y procesal y actuar de manera que se considera correcta. Las siguientes características definen la naturaleza del talento humano humanas generales:

- a) Son resultado de la totalidad de experiencias educativas formales e informales.

⁵ OROZCO FUENTES, Bertha. De lo profesional a la formación en talento humano: giros conceptuales en la noción de formación universitaria. En Valle F.M. (coordinador) *Formación en Talento humano y Certificación Profesional*. Colección del CESU UNAM. México, 2000. Pág. 115.

⁶ GONCZI, Andrew; Ob. Cit. Pág. 201-202.

⁷ MERTENS, Leonard. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. CINTERFOR/OIT. Montevideo. Uruguay, 1997. Pág. 37.

- b) Son características generales que la persona manifiesta en multiplicidad de situaciones y escenarios como parte de su comportamiento.
- c) Son características que una comunidad estima como cualidades valiosas del ser humano.
- d) Son capacidades generales que se desarrollan como parte del proceso de madurez, a partir del potencial humano para el aprendizaje, y ante los retos que las diferentes etapas de la vida le plantean a la persona.
- e) Son un poder o una capacidad para llevar a cabo multiplicidad de tareas en una forma que es considerada como eficiente o apropiada.

Desde un contexto de formación curricular, para Mertens⁸ existen diez áreas de talento humano (habilidades) humanas generales que definen la formación integral del estudiante, a saber:

- 1) Pensamiento sistemático, creativo y crítico
- 2) Comunicación significativa y creativa
- 3) Interacción social efectiva
- 4) Autoestima personal y cognoscitiva
- 5) Conciencia ética
- 6) Sensibilidad estética
- 7) Conciencia ambiental y salubrista
- 8) Conciencia histórica y cívica
- 9) Espiritualidad o religiosidad
- 10) Habilidad psicomotora para la creación y el trabajo

Cuando una competencia humana ha alcanzado un alto grado de desarrollo, al conocimiento declarativo, procesal y actitudinal se añaden otras dimensiones como el conocimiento meta cognitivo, experiencial y creativo.

Con la experiencia y la reflexión el ser humano aprende a controlar mentalmente su competencia (conocimiento meta cognitivo), también desarrolla un saber situacional o contextual, es decir, sabe ajustar con precisión su competencia a los requerimientos del entorno y dar respuestas casi inmediatas y efectivas al mismo (conocimiento experiencial). Finalmente, la persona de experiencia reflexiva, desarrolla una manera peculiar y siempre renovada de ejercer su competencia, su propio estilo (conocimiento creativo). Para Mertens⁹ una competencia comprende seis dimensiones:

Creatividad, cognitiva, meta cognitiva, experiencial, ejecutiva y actitudinal.

⁸ MERTENS, Leonard; Ob. Cit. Pág. 41.

⁹ MERTENS, Leonard; Ob. Cit. Pág. 44.

1.2. Bases teóricas

Talento humano. SPENCER, Jr. McClelland D. And Spencer S. M.¹⁰ empezó a utilizar el término de competencia en la investigación como factores que identifican y permiten explicar con éxito el desempeño en el trabajo con mayor precisión que los test tradicionales. Logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.

*WHITEAR, GREG*¹¹ como precursor de la aplicación del enfoque sistematiza como una herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación laboral centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas de competitividad y como parte de las transformaciones económicas globalizadas. El propósito principal fue corregir la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas, en el sentido que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo. A partir de esta década las empresas requieren trabajadores con capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente con conocimientos adquiridos académicamente.

*BERTRAND SCHWARTZ*¹² de enfoque «constructivista» construye los talentos no sólo a partir de la función que nace del mercado laboral, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades intrínsecas. A diferencia de otros enfoques la metodología constructivista *incluye*, en su análisis a las personas menos calificadas y a las de más alto rendimiento, poniendo de relieve, la necesidad de generar confianza para lograr un mejor desenvolvimiento y desempeño, el valor del progreso personal, la participación de cada sujeto en la capacitación y elección de tareas. La calificación de los talentos ocurre al final del proceso de aprendizaje por alternancia: es una relación dialéctica entre la capacitación de los empleados y su participación progresiva y coordinada en la actividad laboral.

El enfoque plantea los siguientes procedimientos para poder lograr talento humano óptima:

- La inserción de los trabajadores, en cualquier cooperativa pública o privada, será posible si sus conocimientos, experiencias, dificultades, desilusiones y expectativas pueden ser consideradas y respetadas otorgando confianza necesaria,

¹⁰ SPENCER, Jr. McClelland D. And Spencer S. M. El enfoque de competencia laboral. Jhon Wiley & Sons, Inc., Nueva York, Estados Unidos, 1970. Art. Pág. 21

¹¹ WHITEAR, Grez. Calificaciones profesionales nacionales. En: Competencia Laboral. Antología. Pág.22

¹² SCHWARTZ, Bertrand. Análisis Constructivista como Base de los talentos. Pág.81

lo que permitirá que la persona aprenda rápidamente y tenga oportunidades de desarrollo personal.

- Para lograr la efectividad en la capacitación es necesario la participación de los trabajadores en la definición de contenidos y en el análisis de los problemas existentes para los programas de capacitación que buscan capacidades de desarrollo en el individuo, adaptación en las condiciones de trabajo mediante periodos de formación teórico-prácticos.
- Los trabajadores pueden adquirir saberes relativamente complejos, sin dominar realmente los conocimientos de base, mediante la experiencia. En gran parte se explica por la motivación que surge en el momento en que se le otorga a alguien confianza y responsabilidad.
- La identificación de las talento humano, y de los objetivos del trabajo comienza por identificar y analizar los problemas, propias a cada organización y que son la causa de costos innecesarios u oportunidades no aprovechadas.
- Es decir, la competencia no se puede aislar de la construcción de un entorno distinto de la organización y de las relaciones humanas en la empresa; por tanto la capacitación y la definición de talento humano, comienza por el estudio de los problemas, que permite generar un ambiente de motivación que es fundamental para el aprendizaje.

SPENCER, Jr. McClelland D. & SPENCER S.M ¹³ de enfoque conductista, plantea que los talentos está centrada en las características personales, no solo en lo que la persona sabe hacer y puede sino en el campo de lo que quiere hacer para lograr un desempeño superior, identificando las talento humano que conducen a un mayor desempeño y estudiando a los más exitosos.

*INSTITUTO NACIONAL DE EMPLEO DE ESPAÑA*¹⁴ concibe a las talento humano laborales como el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Afirma sobre el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. Al concepto de competencia que engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc. considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

*GONCZI, Andrew*¹⁵ plantea que los talentos está basada en una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, una compleja

¹³ SPENCER, Jr. McClelland D. & SPENCER S.M; Ob. Cit. Pág. 70-71.

¹⁴ INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Pág. 3

¹⁵ GONCZI, Andrew. Instrumentación de la educación basada en talento humano. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. Pág. 24.

combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

*DUCCI, María Angélica*¹⁶ plantea que los talentos, también, es producto del aprendizaje social y/o laboral, es decir, que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también, y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

*CONSEJO FEDERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN*¹⁷ bajo un enfoque educativo admite los talentos como un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

*MARELLI, Anne*¹⁸ considera que los talentos es la capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Y agrega que son *“capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo”*

Desempeños laborales

*ALLES, Martha*¹⁹ explica que el desempeño laboral ha estado incorporado en las bases conceptuales desde los inicios de la administración. Sin embargo, en los últimos años, en el contexto de cambios culturales y valores sociales predominantes, la preocupación por el tema del rendimiento se ha ido acrecentando. El problema económico de la escasez de recursos, así como el uso alternativo de los mismos, ha significado que se deba poner más atención al desempeño, o rendimiento de acuerdo a la nomenclatura más tradicionalmente usada en la gestión administrativa.

La necesidad de mejorar el desempeño operativo ha llevado a una creciente aceptación de la evaluación del desempeño. En definitiva, el desempeño puede ser evaluado, sea que esto se refiera a personas, equipos de trabajo, así como a la organización en su conjunto. Esta es, sin duda, una tarea muy compleja, pero a la vez ineludible.

¹⁶ DUCCI, María Angélica. El Enfoque de los talentos en la Perspectiva Internacional en: Formación Basada en Competencia Laboral. Pág. 44.

¹⁷ CONFECCE. Administración. Un enfoque basado en talento humano. Boletín Informativo Nro. 25. Pág.2

¹⁸ MARELLI. Anne. Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia. Pág. 23.

¹⁹ ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión de talento humano. Pág.49.

Un concepto asociado con el de evaluación del desempeño y que en ocasiones se usa como sinónimo es Control. Esto implica la *“medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la organización y los planes creados para alcanzarlos”* concluye Koontz²⁰. Una manera de entender estos términos es pensar en evaluación, más estratégicos que en control como una actividad más táctica y contingente.

El primer paso para poder medir el desempeño, es establecer los estándares que se usarán para ello, los cuales deben derivarse del (los) plan(es) o programa(s) que se establezca(n) para el sujeto de la evaluación (un trabajador individual, un equipo de trabajo, una organización en particular). En el caso que la unidad de análisis sea más macro (ejemplo, todo el sistema gubernamental), los planes serán las metas de bienestar social a cuya consecución el sistema debe contribuir.

Se propone un modelo apropiado que comprende seis talento humano; donde cada una comprende tres aspectos y estos a su vez se dividen en dos ámbitos: **tareas y personas**; es el marco teórico de la presente investigación.

En tareas

Los talentos permiten medir las siguientes variables de desempeño:

1. Determinación por lograr excelentes resultados. Toma en cuenta el logro de resultados y la determinación de ganar y lograr el objetivo.

a) Orientación a resultados. Transmite el sentido de urgencia, dirige los asuntos hasta terminarlos, persiste a pesar de las adversidades.

b) Establece metas exigentes y con visión. Fija altos estándares de performance, persigue metas agresivas y las consigue, actúa basado en una visión clara y definida, se adhiere a altos estándares de calidad de trabajo.

c) Se involucra como dueño del negocio. Monitorea el progreso y resuelve problemas, muestra iniciativa, toma riesgos calculados, está orientado a la acción, toma de decisiones.

2. Se enfoca en el mercado. Logra ventajas competitivas a través de la aplicación del conocimiento del mercado y el ambiente externo de todas las actividades de la organización. Entiende lo que está sucediendo externamente y lo aplica en el crecimiento y desarrollo empresarial.

a) Utiliza sus conocimientos del negocio para dar valor agregado. Convierte

²⁰ KOONTZ, Harold and WEIHRICH, Henz. Administración. Una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill, 11ava Edición, 1998. Pág. 179-181.

su experiencia y conocimiento de gestión en éxito para la organización, usa recursos apropiados fuera de la organización cuando es necesario, trae ideas externas al sistema, utiliza conocimientos avanzados de desarrollo organizacional para agregar valor, mantiene al corriente de las tendencias de información que impactan en la organización.

b) Muestra identificación con el cliente o usuario. Se anticipa a las necesidades del cliente y la colectividad y toma acción para satisfacerlas, trabaja continuamente para incrementar la satisfacción plena del cliente, busca el desarrollo o innovación a través de los ojos del cliente.

c) Piensa estratégicamente. Identifica estrategias críticas y de alta rentabilidad, y actúa adecuadamente, utiliza información de clientes, mercados y competidores para tomar decisiones, reconoce oportunidades estratégicas, es anticipado, demuestra pensamiento amplio, genera patrones de ideas para nuevos negocios y formas novedosas de organización, si es posible establece asociados para nuevos negocios.

3. Encuentra formas de mejoramiento. Optimiza procesos claves encontrando formas de hacer las cosas más rápido, más eficiente y más efectivamente, en cooperación con los demás.

a) Maneja sistemas y procesos efectivamente. Implementa eficiente y efectivamente procesos y sistemas para facilitar el logro de objetivos, implanta procesos de mejoramiento, utiliza planeamiento apropiado a corto, mediano y largo plazo para lograr objetivos, usa el tiempo y los recursos en forma efectiva, entiende los asuntos organizacionales y balancea las necesidades propias con aquellas de la corporación en general, asegura la cooperación funcional, poniendo alto énfasis en la constante innovación y actualización del mercado en todos los procesos.

b) Maneja ganancias. Establece presupuestos realistas, administra efectivamente sobre la base de datos cuantitativos y financieros, asegura una contribución financiera a la organización, gerencia en base a los valores de los accionistas, maneja conflictos con prioridad.

c) Promotor de cambios. Desafía el status quo, proporciona nuevas iniciativas, actúa como catalizador de cambios, observa la necesidad de cambio y maneja su implementación efectivamente.

En personas

Las talento humano permiten medir las siguientes variables de desempeño:

4. Demanda alta performance. Demanda el logro de metas y estándares de alta performance, dando el ejemplo, clarifica expectativas y supervisa la performance para asegurar el éxito. Enseña a gerenciar para asegurarse que otros logren

resultados.

a) Lidera con el ejemplo. Impacta, es seguro, firme cuando se necesita, discrepa, es confiable y asertivo, actúa como modelo, pone altas demandas a su propia performance, tiene el coraje para enfrentar y solucionar conflictos.

b) Provee dirección y apoyo. Provee direcciones claras y prioritarias, clarifica roles y responsabilidades, establece altas expectativas de performance, delega y permite a otros trabajar.

c) Establece formas de desempeño. Reta a otros a mejorar su performance, es franco, dice las cosas como son, es consistente en el trato con los demás, toma la delantera frente a situaciones difíciles.

5. Inspira compromiso. Obtiene el compromiso a nivel racional y emocional, aplicando su conocimiento de las personas para motivarlas y obtener lo mejor de ellas.

a) Se comunica e influencia efectivamente. Se comunica de una manera clara y abierta, escucha activamente, expresa sus ideas claras y persuade a otros, adapta su estilo a las necesidades de la audiencia, moviliza a otros, obtiene compromiso y apoyo.

b) Establece amistad y fomenta el trabajo en equipo. Instituye altos niveles de aceptación, maneja y usa la diversidad para mejorar resultados, muestra sensibilidad interpersonal y flexibilidad, es sensible respecto a aspectos culturales, estimula el trabajo en equipo, asegura trabajo efectivo entre la gente con diferentes habilidades, capacidades, actitudes y estilos, demuestra conocimiento de procesos en equipo, resuelve conflictos efectivamente.

c) Motiva a los demás. Motiva generando entusiasmo, fomenta la confianza en sí mismo, provee reconocimiento, utiliza la retroalimentación como una manera eficiente de motivación, proporciona recompensa consistentemente.

6. Desarrollo personal. Eleva la capacidad de la organización a través del aprendizaje continuo.

a) Enseña y desarrolla al equipo. Proporciona retroalimentación abierta y constructiva, entrena a los demás para mejorar el desempeño, estimula el desarrollo, ayuda a que los demás se desarrollen.

b) Se desarrolla a sí mismo. Aprende de las experiencias, persigue activamente el aprendizaje y el autodesarrollo, busca retroalimentación y adapta su comportamiento de acuerdo a esta retroalimentación.

c) Estimula el aprendizaje y administra conocimientos. Crea ambiente de aprendizaje, estimula a los demás a compartir sus conocimientos, aprende de los errores, administra el conocimiento de una manera activa, propicia la curiosidad y la autoevaluación.

Como podrá apreciarse, los talentos son sólo parte del criterio requerido para un exitoso desempeño en un cargo. El desempeño exitoso en posiciones de liderazgo requiere *“experiencia más habilidad profesional, más competencia de liderazgo”*

Gestión de la calidad

Deming (1900-1993) empleó y mejoró herramientas ya conocidas por otros (Stewart), con el fin de desarrollar un proceso sistemático de mejora de la calidad.

En los años 50 la Industria norteamericana se hallaba en un periodo de prosperidad, se podía vender todo lo que se fabricaba, todo permitía afirmar que el futuro seguiría siendo igual. Fueron pocos los que prestaron atención al trabajo de Deming, ideas respecto a la calidad y a su defensa de la estadística en la gestión de la calidad, no obstante, la situación era muy diferente en Japón, la economía japonesa estaba en crisis, el país destruido, y los productos japoneses se destacaban por su alto precio y baja calidad. Los empresarios japoneses se mostraron receptivos a sus ideas y le invitaron a que diese una serie de conferencias en el país. Para mediados de los años 70, Japón empezaba a socavar peligrosamente la posición de los competidores occidentales, mediante productos de elevada calidad a bajo precio. El ataque empezó con los automóviles, y continuó con la electrónica, mercado que en la actualidad dominan y todo gracias a las ideas de Deming. El premio de mayor prestigio dentro del mundo de la calidad es el premio Deming, quien propuso 14 puntos para la calidad que son: crear la firme determinación de mejorar el producto o servicio, adoptar la nueva filosofía, suprimir la dependencia de la inspección masiva, acabar con la práctica de adjudicar los pedidos únicamente en función del precio, mejorar constantemente el sistema de producción sin detenerse jamás, instituir la formación en el trabajo, instituir el liderazgo, librarse del miedo, eliminar las barreras que separan los distintos departamentos, eliminar los eslóganes, exhortaciones y objetivos dirigidos a los trabajadores, eliminar los estándares cuantitativos de trabajo, eliminar las barreras que privan al personal del orgullo por el trabajo, estimular la formación y el afán de superación personal y tomar medidas para llevar a cabo la transformación. Estos 14 puntos, son considerados por muchos autores como la biblia de la gestión de la calidad, dado que en ellos se basan casi todas las ideas aportadas con posterioridad. (Quesada, 2014).

Una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, la calidad siguió dos caminos diferentes. Por un lado, occidente continuaba con el enfoque basado en la inspección, por otro lado, se debe destacar el proceso desarrollado en Japón, que

comenzó una batalla particular por la calidad con un enfoque totalmente distinto al occidental. Japón, durante la década de los cincuenta, comprendió que para no fabricar y por tanto, vender productos defectuosos, era necesario producir artículos correctos desde el principio. (Evans, y otros, 2008).

Pese a que el control de calidad se inició con la idea de hacer hincapié en la inspección, pronto se pasó a la prevención como forma de controlar los factores del proceso que ocasionaban productos defectuosos. Las empresas niponas entendieron que se necesitaba un programa de control de calidad cuya aplicación fuera más amplia que la considerada hasta el momento. Por mucho que se esforzase el departamento de producción, sería imposible resolver los problemas de confiabilidad, seguridad y economía del producto si el diseño era defectuoso o los materiales eran mediocres. (La Calidad Total y el Departamento de personal, 1999).

En la década de 70'-90' aparece en el escenario mundial "**El proceso de calidad total**" esta nueva etapa se distingue por un esfuerzo para alcanzar la calidad en todos los aspectos dentro de las organizaciones sin importar su actividad económica, incluidas las áreas de finanzas, ventas, personal, mantenimiento, administración, manufactura y servicios. Esto significaba que quienes intervenían en la planificación, diseño e investigación de nuevos productos, así como quienes estaban en la división de fabricación, en la contabilidad y en el personal, entre otras áreas, tenían que participar sin excepción. A su vez, los encargados de la investigación de mercados tenían un papel importantísimo, pues debían escuchar las opiniones de los consumidores para incorporarlas en la planificación del producto con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores, a quienes iba dirigido. La calidad se enfoca ya al sistema como un todo y no exclusivamente en la línea de manufactura. En la actualidad por fenómenos socioeconómicos como la globalización, cambia por completo el concepto de empresa y la calidad hoy en día es conocida como "Mejora continua de la calidad total". (Evans, y otros, 2008)

En cuanto a los servicios al cliente; (Berry, 1994) expresa que: *La filosofía de calidad de servicio está fundamentada en un enfoque corporativo en el cliente, cultura y sistema de direcciones.* El enfoque presenta todo un proceso que incluye desde la preparación y mejoramiento de la organización y del proceso hasta las estrategias, para que además del servicio base, se presten servicios post –venta a través de una comprensión total de las necesidades y expectativas del cliente. Por lo tanto, calidad de servicio es la satisfacción del cliente, la cual se logra cuando se sobrepasan sus expectativas, deseos y/o percepciones. En este caso, un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones, como a veces se le define, sino, más bien, ajustarse a las especificaciones del cliente. Hay una gran diferencia entre la primera y la segunda perspectiva, las organizaciones de servicio que se equivocan con los

clientes, independientemente de lo bien que lo realicen, no están dando un servicio de calidad. Por último, calidad de servicio es el gran diferenciador, ésta atrae y mantiene la atención del cliente, si es buena, gana clientes y si es pobre, los pierde. (Barry, 1994).

La aplicación de un sistema de calidad total deberá adecuarse a las características diferentes que presentan los productos y los servicios. Un servicio es un proceso; siendo de vital importancia en la medición de la calidad, la experiencia de uso, pero también la comunicación interpersonal, el trato, la atención y los comportamientos. Una actitud negativa de un empleado puede ser determinante en la evaluación posterior de la satisfacción. La medición de la calidad, por ende, debe hacerse teniendo en cuenta esos comportamientos y actitudes de personas que intervienen en una transacción humana y económica. (Petracci, 1998)

La calidad en el servicio al cliente es la base sobre la que se construye el éxito y las ganancias de las empresas, para ello es necesario que las personas que interactúan a diario con los clientes proyecten una imagen de lo que la empresa es y hace; ya que de ahí el cliente se formará una opinión respecto de la atención que brinda la empresa. (TECSUP, 2014)

Los clientes de esta época suelen darle mayor importancia a los componentes o atributos intangibles de los productos que consumen, es decir, a los servicios. Esto ha contribuido a que las empresas se orienten hacia la búsqueda de la satisfacción de las expectativas de los clientes como forma de sostener su ventaja competitiva en un mercado cada vez más cambiante.

En la mayoría de los casos, el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume, así, el servicio recibido se convierte en el elemento diferenciador de las empresas con respecto a su competencia. La calidad del servicio forma parte de la estrategia y es una de las cualidades más difíciles de imitar o copiar por empresas rivales.

En los años 90' la enfermedad del cólera, indujo a los gobiernos de los países de América Latina y el Caribe a asignar alta prioridad al sector de agua potable y saneamiento. Como resultado de ello, en las últimas dos décadas, este sector ha sido objeto de profundas reformas en la mayoría de los países de la región: "Durante más de quince años se ha promovido la implantación de un nuevo arreglo institucional para la prestación de los servicios públicos por redes orientado a introducir la dinámica del mercado como elemento ordenador del sector, redefiniendo los ámbitos y prácticas de acción tanto del sector público como de la iniciativa privada. Tal transformación ha marcado la agenda sectorial en casi todos los países de América Latina y el Caribe e incluido un amplio proceso de cambio en el modelo de prestación del agua potable y saneamiento. (Corrales, 2004).

Para la conceptualización del presente trabajo de investigación, se ha recopilado de internet diversas opiniones, definiciones y conceptos vertidos por diferentes autores respecto a nuestra variable en estudio, cuyos resultados presentamos a continuación:

La percepción, ha sido estudiada principalmente por la psicología, esta disciplina ha definido a la percepción **“como el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social”** (Sobre el Concepto de Percepción, 1994)

La percepción del usuario

“se refiere a cómo valoran los usuarios o clientes respecto a la calidad del servicio y su grado de satisfacción” Toda percepción está siempre relacionada con las expectativas del servicio que tiene el usuario o cliente. Estas expectativas son dinámicas, luego su evaluación varía a lo largo del tiempo y de una persona a otra. Las percepciones se centran en la calidad y satisfacción del servicio, no en como tendría que ser éste”. (Silan, 2011)

La percepción de la calidad, de acuerdo con diversas investigaciones (Zeithaml, y otros, 2000), los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión, es decir; la percepción que tienen los clientes se basan en múltiples factores. Es por esto, que se describen cinco dimensiones de la calidad, tales como: La confianza o fiabilidad (capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa), la responsabilidad o capacidad de respuesta (disponibilidad de ayudar a los clientes y de proveer el servicio con prontitud), la seguridad (el conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza), la empatía (brindar a los clientes atención individual y cuidadosa y tangibles (aparición de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos.

En cuanto a la calidad, existen muchos conceptos y según los fines que cada organización tenga, adoptará el que crea el más adecuado y a fin a su desempeño. En efecto, respecto al tema de la calidad, hay que destacar que, aunque la conceptualización de los métodos y su tratamiento científico inició en Estados Unidos, fueron los japoneses los primeros en adoptarla como instrumento de gestión en diversos productos y servicios, lo que le valió al Japón conquistar el liderazgo en importantes sectores durante la segunda mitad del siglo XX. (Edmundo Guajardo Garza; 1996).

Según Evans J.R. y W. Lindsay (Evans, y otros, 2000) la calidad
“Es una mezcla de perfección, consistencia, eliminación de desperdicio, rapidez de entrega, cumplimiento de políticas y procedimientos, proporcionar un producto bueno y utilizable, hacerlo bien a la primera, agradar o satisfacer a los clientes, servicio total al cliente.”

Para Edward Deming, la calidad significaba: “Ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes. Implica un compromiso con la innovación y mejora continua”.

Philip Crosby propuso un lema: “**Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos**”.

Para Joseph Juran la calidad es: “**La aptitud para el uso, desde el punto de vista del cliente**”.

Para Kaoru Ishikawa

“Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre el más satisfactorio para el consumidor-cliente”

Otros definen como (Evaluación Organizacional de la Excelencia Docente, 2011)

“Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que lo hacen apto para el uso, para la satisfacción de sus usuarios. Un servicio de calidad es aquél que logra superar las expectativas de sus usuarios”

Los conceptos citados anteriormente, manifiestan en términos diferentes lo que significa la calidad según varios autores, sin embargo, todos coinciden en algo: **La calidad depende de las necesidades del cliente o usuario y en que éstos son los que proporcionan los estándares para tenerla.**

La percepción de la calidad, de acuerdo con diversas investigaciones (Zeithaml & Bitner, 2000) los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión, es decir; la percepción que tienen los clientes se basan en múltiples factores. Es por esto, que se describen cinco dimensiones de la calidad, tales como: **la confianza o fiabilidad** (capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa), **la responsabilidad o capacidad de respuesta** (disponibilidad de ayudar a los clientes y de proveer el servicio con prontitud), **la seguridad** (el conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza), **la empatía** (brindar a los clientes atención individual y cuidadosa) y **tangibles** (aparición de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos).

El servicio público según Roberto Dromi (Dromi R., 2004)

“son prestaciones que cubren necesidades públicas o de interés comunitario, que explicitan las funciones – fines del Estado, de ejecución per se o por terceros, mediante concesión, licencia, permiso, autorización o habilitación, pero siempre bajo fiscalización estatal”

La calidad de un servicio es evaluada principalmente por el usuario, ya que es el que la percibe, en base a si el servicio reúne todas las características que deseaba y requería.

“Lo intangible del servicio no debe ser una excusa para no medir su calidad y la satisfacción del cliente en forma directa o indirecta” (Cantú, 2001). Por su parte también (Robert Kaplan y Norton, 1996), mencionan que *“lo que no se mide no existe.”* (Kaplan & Norton, 2000).

Modelo de gestión administrativa de la calidad

Un sistema de gestión administrativa de la calidad es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo; planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. *(Definición según monografía -Gestión Administrativa de una empresa comercial)*

W. Edward Deming afirma que un proceso por conseguir la calidad total concluye cuando se mejora la calidad, a saber:

- La disminución de costos debido a menos reproceso.
- Menor número de errores.
- Menos demora de obstáculos.
- Mejor utilización de las máquinas, del tiempo y de los materiales.

Hammer y Champy afirman: Proceso: El último de los conceptos clave de la definición de Hammer y Champy *“procesos”* Hasta la aparición del concepto de reingeniería de procesos, la cultura y los modos de producción de la mayor parte de las empresas, especialmente a medida que el tamaño de la compañía aumentaba, estaba centrada en tareas, oficios, cargos, responsables, estructuras organizativas, pero nunca en los procesos. Denominamos proceso al conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Los marcos regulatorios en los países de la región andina del oeste (Ecuador y Perú), central (Bolivia), y sur (Argentina y Chile); identifican y analizan las estrategias legales adoptadas en cada caso.

“Desde el punto de vista del regulador, un prestador eficiente hace descansar su eficiencia en la necesidad de prestación del servicio, en la determinación de tarifas razonables y en un servicio de calidad. En segundo lugar, una empresa con una buena gestión debería enfocarse no sólo a la eficiencia económica, sino empezar una segunda etapa hacia la transparencia en la información y las relaciones con sus usuarios. En tercer lugar, como lo demuestra la experiencia de EPM en Colombia, la responsabilidad social empresarial también se relaciona con el uso de tecnologías limpias, las relaciones con los usuarios y el mejoramiento de la calidad. EPM no sólo presta los servicios en Medellín”

Las entidades prestadoras de los servicios de saneamiento no solo deben alcanzar una óptima economía sino también deben orientarse a la transparencia en la información y a las buenas relaciones con buen trato a los usuarios e incorporando la responsabilidad social empresarial con tecnología limpia con calidad cuyo efecto será el bienestar de los usuarios en general.

Más recientemente el concepto de calidad ha trascendido hacia todos los ámbitos de la organización y actualmente se define como:

Todas las formas a través de las cuales la organización satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, sus empleados, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general (3)

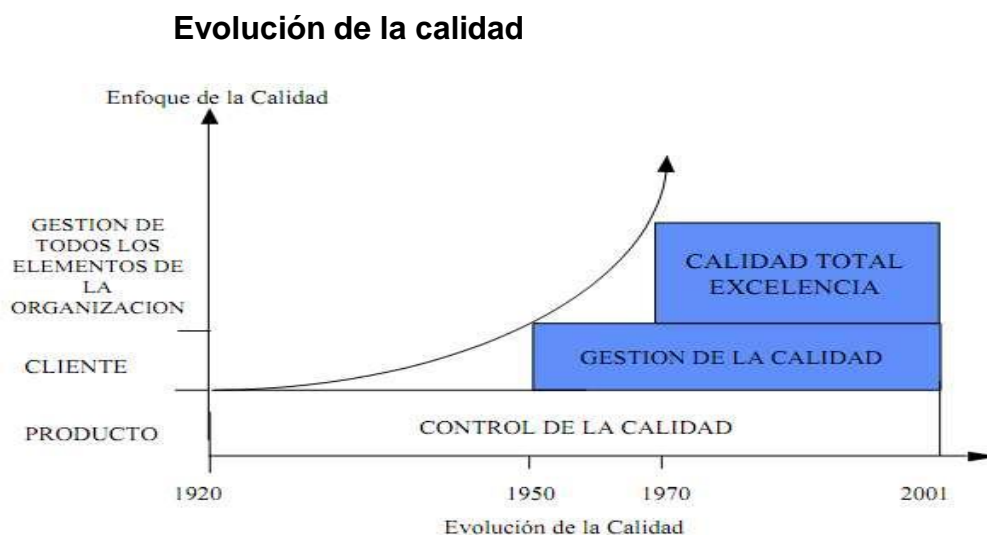
Esta última definición engloba conceptualmente la segunda y esta a su vez a la primera. En paralelo con esta evolución han ido también progresando los mecanismos mediante los cuales las organizaciones han gestionado la calidad.

Así, inicialmente se hablaba de control de la calidad, departamento o función responsable de la inspección y ensayo de los productos para verificar su conformidad con las especificaciones. Estas inspecciones se realizaban en un principio masivamente en el producto acabado y, más tarde, se fueron aplicando durante el proceso de fabricación.

En los años 50, y en consonancia con la definición (2), surgió el término aseguramiento de la calidad y que engloba al conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, necesario para dar confianza de que un producto o servicio va a satisfacer los requerimientos establecidos. Todo este ámbito que se circunscribe a

la certificación ISO 9001:2000, ha pasado a denominarse actualmente gestión de la calidad.

Posteriormente, con la relación a la definición (3) han surgido varios términos en los que podemos traducir eliminando pequeños matices entre ellos y simplificando como calidad total o **excelencia**. Hoy en día las empresas y otras organizaciones y sus departamentos pueden estar en cualquiera de las distintas etapas anteriormente mencionadas.



Fuente: 3. La Calidad Total y el Departamento de personal. Gorgemans, Sophie. 1999, Revista Un rioja, págs. 85-93.

Servicio

Un **servicio** es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente. Los servicios incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por un crecido número de funcionarios que trabajan para el estado (servicios públicos) o para empresas particulares (servicios privados). Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume y se desgasta de manera brutal puesto que la economía social nada tiene que ver con la política moderna; es muy importante señalar que la economía nacional no existe siempre en el momento en que es prestado.

Al proveer algún nivel de habilidad, ingenio y experiencia, los proveedores de un servicio participan en una economía sin las restricciones de llevar inventario pesado o preocuparse por voluminosas materias primas. Por otro lado, requiere

constante inversión en mercadotecnia, capacitaciones y actualización de cara a la competencia, la cual tiene igualmente pocas restricciones físicas.

Características de los servicios

Las características que poseen los servicios y que los distinguen de los productos son:

Intangibilidad. Esta es la característica más básica de los servicios, consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, o incluso medir su calidad antes de la prestación.

Heterogeneidad (o variabilidad). Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando sólo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto es necesario prestar atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.

Inseparabilidad. En los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.

Perecibilidad. Los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento, por ejemplo, un vuelo con un asiento vacío en un vuelo comercial.

Ausencia de propiedad. Los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.

Principios del servicio

Para llevar a cabo un servicio son necesarias las bases fundamentales, es decir, los principios del servicio, los cuales pueden servir de guía para adiestrar o capacitar a los empleados encargados de esta vital actividad económica, así como proporcionar orientación de cómo mejorar. Los principios del servicio se dividen en principios básicos del servicio y principios del servicio al cliente.

Principios básicos del servicio

Los principios básicos del servicio es la filosofía subyacente de este, que sirven para entenderlo y, a su vez, aplicarlo de la mejor manera para el aprovechamiento de sus beneficios por la empresa.

Satisfacción del usuario: Intención de vender satisfacción más que productos.

Dado el carácter transitorio, inmediatista y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta: esto es, la filosofía de “todo problema tiene una solución”, si se sabe buscar.

Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas: es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.

El buen servidor es quien se encuentra satisfecho dentro de la empresa, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes: no se puede esperar buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa.

Tratando de instituciones de autoridad, se plantea una continuidad que va desde el polo autoritario (el poder) hacia el polo democrático (el servicio): en el polo autoritario hay siempre el riesgo de la prepotencia y del mal servicio. Cuanto más nos alejemos del primer polo, mejor estaremos.

Principios del servicio al cliente

Existen diversos principios que se deben seguir al llevar a cabo el servicio al cliente, estos pueden facilitar la visión que se tiene acerca del aspecto más importante del servicio, el cliente.

Hacer de la calidad un hábito y un marco de referencia.

- Establecer las especificaciones de los productos y servicios de común acuerdo con todo el personal y con los clientes y proveedores.
- Sistemas, no sonrisas. Decir “**por favor**” y “**gracias**” no le garantiza que el trabajo resulte bien a la primera. En cambio, los sistemas sí le garantizan eso. Anticipar y satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes.
- Dar libertad de acción a todos los empleados que tengan trato con los clientes, es decir, autoridad para atender sus quejas.
- Preguntar a los clientes lo que quieren y dárselo una y otra vez, para hacerlos volver.

- Los clientes siempre esperan el cumplimiento de su palabra. Prometer menos, dar más.
- Mostrar respeto por las personas y ser atentos con ellas.
- Reconocer en forma explícita todo esfuerzo de implantación de una cultura de calidad. Remunerar a sus empleados como si fueran sus socios (incentivos).
- Investigar quiénes son los mejores y cómo hacen las cosas, para apropiarse de sus sistemas, para después mejorarlos.

Alentar a los clientes a que digan todo aquello que no les guste, así como manifiesten lo que sí les agrada.

No dejar esperando al cliente por su servicio, porque todo lo demás pasará desapercibido por él, ya que estará molesto e indispuesto a cualquier sugerencia o aclaración, sin importar lo relevante que ésta sea.

Gestión de la calidad en los servicios

Una de las primeras acciones en la calidad de servicio, es averiguar quiénes son los clientes, qué quieren y esperan de la organización. Solo así se podrán orientar los productos y servicios, así como los procesos, hacia la mejor satisfacción de los mismos.

Latín American Quality Institute (LAQI): en Latinoamérica es el Instituto que se encarga de las certificaciones oficiales en calidad total, así como los encargados de realizar el día mundial de la calidad en Latinoamérica. Daniel Maximiliano Da Costa, CEO de este Organismo lleva adelante numerosos proyectos de apoyo al desarrollo de la calidad total en las empresas, así como el desarrollo de proyectos de Responsabilidad Social y Preservación del Medio Ambiente en los países donde LAQI mantiene presencia.

El servicio de calidad al cliente

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o el servicio básico. Para dar el mejor servicio se debe considerar el conjunto de prestaciones que el cliente quiere, el valor añadido al producto. El servicio en sí.

La experiencia del negocio.

La prestación que otorga al cliente.

Necesidades básicas del cliente

Las principales necesidades básicas de un cliente son: *ser comprendido*.

Sentirse bienvenido. Sentirse importante. Sentir comodidad. Sentir confianza.

Sentirse escuchado. Sentirse seguro. Sentirse valioso. Sentirse satisfecho.

La importancia de la gestión de la calidad del servicio

La importancia de la calidad en el servicio se puede entender por las siguientes razones:

Crecimiento de la industria del servicio. Crecimiento de la competencia.

Mejor conocimiento de los clientes.

Calidad de servicio hacia el cliente, quedando satisfecho según su perspectiva.

El servicio de atención al cliente

Para poder realizar una adecuada atención al cliente se debe: Identificar quienes son los clientes.

Agruparlos en distintos tipos:

Identificar las **necesidades** de los clientes, así como **saber** dónde y cómo lo quieren los clientes además del aumento en cuanto a la productividad, es esencial para toda empresa.

1.3. Definiciones conceptuales

Talento humano. Se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Capacidad efectiva e integral para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Talento humano son comportamientos habituales, siendo el resultado de las características innatas, conocimientos, actitudes y habilidades personales.

Supone transferencia, respuesta a situaciones nuevas, valores humanos puestos en práctica, conocimiento técnico inteligente y desarrollo de las habilidades que sustentan su logro, lo que podría ser un *“conocimiento técnico*

inteligente”

Evaluación de talento humano. Métodos y técnicas que son utilizados en el diagnóstico de talento humano que permitan demostrar el desempeño de funciones.

Desarrollo de talento humano. La formación se centra en la transmisión de conocimientos sin que necesariamente haya un seguimiento para comprobar si estos conocimientos son puestos en práctica y si resultan eficaces. El desarrollo se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las talento humano.

Equipos de trabajo. Dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. Reducen el tiempo y el costo que se necesita para desarrollar un producto o prestar un servicio y garantizan el mejoramiento continuo de la calidad, para lograr ventajas comparativas.

Trabajos funcionales. Orientados a resolver problemas comunes a su ámbito de responsabilidad y conocimientos, realizan tareas cotidianas y estables, ya que duran tanto como la organización mantenga su misma estructura.

Trabajos multidisciplinarios. Suelen emplearse para acelerar los procesos de diseño, producción y servicios o mejorar la creatividad y la innovación.

Equipos autodirigidos. Empleados que trabajan juntos a diario para realizar un producto completo o prestar todo un servicio. Los integrantes pueden ser de la misma área funcional, pero a menudo suelen ser multidisciplinarios.

Desempeño laboral. Es el rendimiento y comportamiento laboral, el desarrollo personal, profesional y laboral del trabajador; es la medición de cómo hacen las tareas para lograr los objetivos y metas organizacionales. El análisis del desempeño es un instrumento para gerenciar (toma de decisiones).

Estrategia. Principios y rutas fundamentales que orientan el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una cooperativa pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto (operativas), mediano (tácticas) y largo (estrategias) plazos, según el horizonte temporal. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes involucrados, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes

líneas de acción contenidas en las políticas nacionales, sectoriales e cooperativas para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

II. HIPOTESIS

2.1. Hipótesis general

Hg. La gestión estratégica de talento humano influye en la calidad de los servicios financieros de las cooperativas de ahorro y crédito Santa María Magdalena y San Cristóbal de la ciudad de Ayacucho 2013-2015.

2.2. Hipótesis específicas

He1. Los métodos tradicionales de trabajo inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho.

He2. La organización de equipos de trabajo contribuye en el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios en las cooperativas identificadas.

2.3. Variables e indicadores

- **Variable Independiente (X)**

Gestión de talento humano

Indicadores

X1. Métodos tradicionales de trabajo

X2. Equipos de trabajo

- **Variable Dependiente (Y)**

Calidad de los servicios

Indicadores

Y1. Rendimientos de la fuerza laboral

Y2. Mejoramiento continuo

III. METODOLOGIA

3.1. Tipo de investigación, Es aplicada, precisando según la técnica:

| | | |
|--|---|-------------|
| De acuerdo a la técnica de contrastación | : | Explicativa |
| Por el método de investigación | : | Descriptivo |

3.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es el *descriptivo y explicativo*. El primero porque describe la realidad tal como se presenta en una situación espacio temporal y el segundo porque pretende el descubrimiento de los *factores causales* que

influyen o afectan la calidad de los servicios.

3.3. Métodos de investigación

Dadas las características de esta investigación se han empleado el método **deductivo**, por que a partir de planteamientos genéricos se infiere conclusiones respecto de cada una de las variables. También se administró encuestas y entrevistas a los trabajadores para identificar la calidad de los servicios.

Asimismo, se practicó un estudio **analítico**, debido a que se fraccionó los desempeños para determinar los talentos, se ha descompuesto las funciones para mejor entendimiento.

Sintético. Se analizó algunas entidades en particular como parte de las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho en general, con la finalidad de motivar una gestión de talento humano, para coadyuvar al mejoramiento del desempeño laboral de la administración de las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho en Ayacucho.

3.4. Diseño de la investigación

Por las características y naturaleza del objeto de estudio y las hipótesis contrastadas, la investigación se realizó en base a objetivos, **no experimental**.

Estrategia para la prueba de hipótesis

El procesamiento de la información recogida consistió en codificación, clasificación, ordenamiento y análisis, realizados mediante cálculos efectuados con los software SPSS y MsEXCEL, con el fin de establecer si los datos se adecuaban a **un modelo logístico binario**, para cumplir con los objetivos de la investigación.

Se realizaron los ajustes y contrastes a los coeficientes determinados para establecer una relación funcional entre los indicadores de posibles influencias de estos [variables independientes **X** que son las causas] y los indicadores de las variables dependientes [**Y** los efectos] fueron realizados con el software SPSS, mostrándose más adelante los TABLAS respectivos. En estos se aprecian básicamente dos cosas:

- La significancia de los coeficientes hallados en las relaciones funcionales $Y = f(X_1, X_2, \dots, X_n)$ cuando **Y** es una variable dicotómica: esto es, que puede asumir sólo dos valores; y,
- La tabla de clasificación, con la que el software nos muestra el porcentaje de valores correctos hallados con el modelo establecido.

El resultado mostrado en las tablas iniciales para cada caso, sólo señala los pasos dados por el software, que mediante el procedimiento denominado **“forward conditional”** va ingresando las posibles variables independientes con el fin de contrastar si su inclusión en el modelo produce cambios significantes en él, mostrando al final de cada uno de ellos los que halló significantes estadísticamente.

Con el fin de poder ingresar los datos al software para tratamiento estadístico se operacionalizaron las variables de acuerdo al **“diccionario”** detallado (Anexo 02)

Proceso de contraste de las hipótesis estadísticas

Teniendo en cuenta el mundo observable y/o experimentable se resume los tres conceptos:

- ▶ Variable (V)
- ▶ Unidad de análisis (S); y,
- ▶ Dato, valor o respuesta (D).

En la presente investigación, cada unidad de análisis esta constituida por los sujetos en observación, las variables por las preguntas planteadas en el cuestionario [diccionario] y los datos por las respuestas brindadas por los sujetos en observación (Anexos 02) y la base datos (resultados de los datos obtenidos).

3.5. Población y muestra

La población en estudio comprende 2,135 trabajadores y ejecutivos de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ayacucho.

El tamaño de la muestra se calculó con un nivel de confianza del noventa y cinco por ciento, una precisión del siete por ciento, y por carecer de información previa se tomó una muestra piloto y además se estimó contar con un diez por ciento adicional para reposición en caso de posibles omisiones en las respuestas, por lo que se seleccionó a doscientos veinte trabajadores (n=220), cantidad calculada haciendo uso de la fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2}$$

Con los resultados de “p” y “q” obtenidos a partir de la muestra piloto, se ha obtenido el siguiente resultado:

| Preg | Z | P | Q | d | N | n [*] 1.1 |
|------|------|------|------|------|-----|-----------------------|
| P3 | 1.96 | 0.44 | 0.56 | 0.07 | 193 | 212 |
| P4 | 1.96 | 0.52 | 0.48 | 0.07 | 196 | 216 |
| P9 | 1.96 | 0.56 | 0.44 | 0.07 | 193 | 212 |
| P10 | 1.96 | 0.28 | 0.72 | 0.07 | 158 | 174 |
| P13 | 1.96 | 0.48 | 0.52 | 0.07 | 196 | 216 |
| P16 | 1.96 | 0.56 | 0.44 | 0.07 | 193 | 212 |
| P18 | 1.96 | 0.44 | 0.56 | 0.07 | 193 | 212 |
| P20 | 1.96 | 0.56 | 0.44 | 0.07 | 193 | 212 |

El mayor valor de $n = 196 \times 1.1 = 216$, habiéndose incrementado **n=220**, que equivale al 10% del total de la población (2135), muestra suficientemente representativa.

En cuanto a la encuesta es preciso señalar que consta de 27 ítems (Anexo 01) asociados a los indicadores planteados en la hipótesis de trabajo operacional, siendo la fiabilidad de ésta obtenida a partir de la muestra piloto siguiente:

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .749 | 7 |

Valor que supera al mínimo aceptable propuesto por MOREIRA, M.A. y LANG DA SILVEIRA, F.²¹

La muestra es de tipo *probabilística aleatoria y criterio del investigador*, además de estratificada y proporcional.

3.6. Técnicas e instrumentos

Técnicas

Observación. Se ha observado determinadas formas de organización de los trabajos administrativos en áreas de prestación de servicios.

Entrevista. Se entrevistó a los directivos y trabajadores de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ayacucho.

²¹ MOREIRA, M.A. & LANG DA SILVEIRA, F. Instrumento de pesquisa em ensino y aprendizagem-EDIPUCERS- Porto Alegre- Brasil, 1993. Pág. 79-82.

Encuesta. Se administró preguntas a los directivos y trabajadores según la muestra.

Instrumentos

Ficha bibliográfica. Facilitó la recopilación de datos: de libros, revistas, boletines, periódicos, informes memoria, relacionados con la temática.

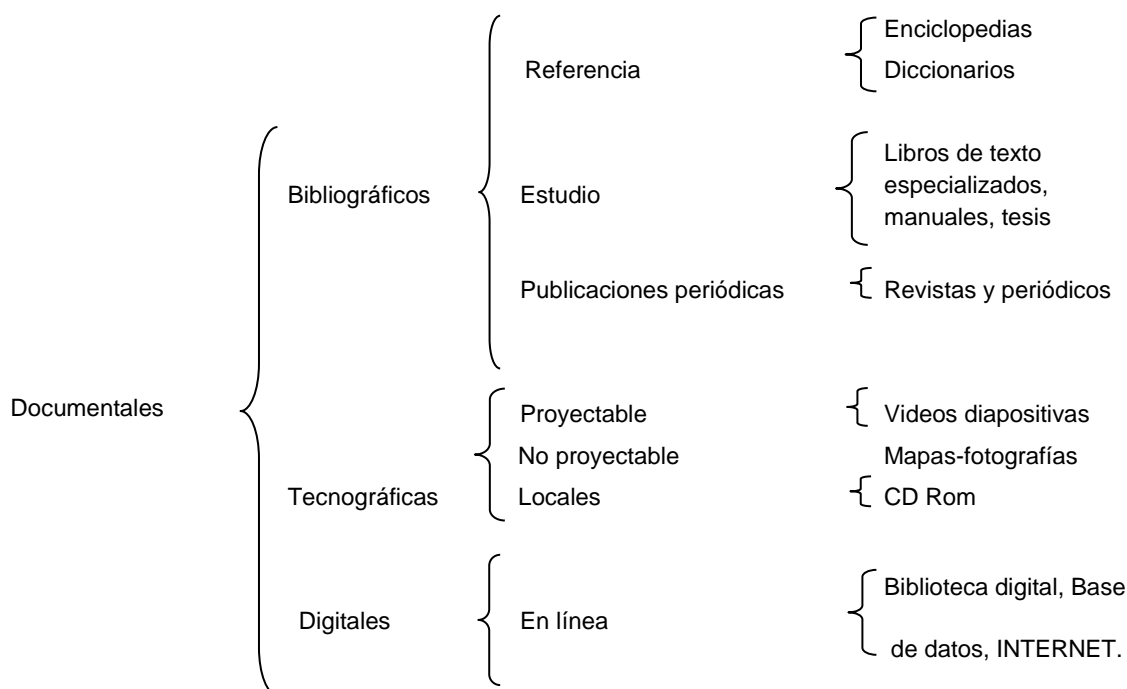
Guía de entrevista. Se estructuró y se utilizó para la orientación de las entrevistas.

Cuestionario. Ha permitido la obtención de datos de los trabajadores y directivos según los indicadores establecidos.

Fuentes de información

Fuente primaria. Datos obtenidos a través de encuestas, cuestionarios, inventarios y la observación a la calidad de los servicios de trabajadores y funcionarios de las cooperativas.

Fuentes secundarias



Procesamiento y análisis de datos

A fin de tomar decisiones se analizaron los resultados, las cuales se utilizaron como premisas. La interpretación viene a ser la emisión de determinados criterios, basado en enfoques teóricos y técnicas de gestión para formular apreciaciones objetivas y contrastar las hipótesis.

Selección y representación por variables

Culminado la depuración del cuestionario-encuesta, se ha seleccionado las respuestas de acuerdo a las variables formuladas, luego se presentan las gráficas de los resultados y TABLAs estadísticas así como los datos en tablas, TABLAs cualicuantitativos y ponderaciones.

Procesamiento sistematizado computarizado

La aplicación del *modelo logístico binario* ha permitido alcanzar los objetivos de la presente investigación, por tanto los cálculos se realizaron mediante el uso de los softwrares SPSS y MsEXCEL (para el análisis de los resultados).

V. RESULTADOS Y DISCUSION

4.1. Presentación de resultados

Distribución de frecuencias e histogramas por variables de la información procesada

Luego de haber ingresado los datos, se ha procedido a realizar la construcción de las respectivas tablas de frecuencias junto con sus respectivos histogramas. Estos se muestran a continuación

TABLA Nº 001

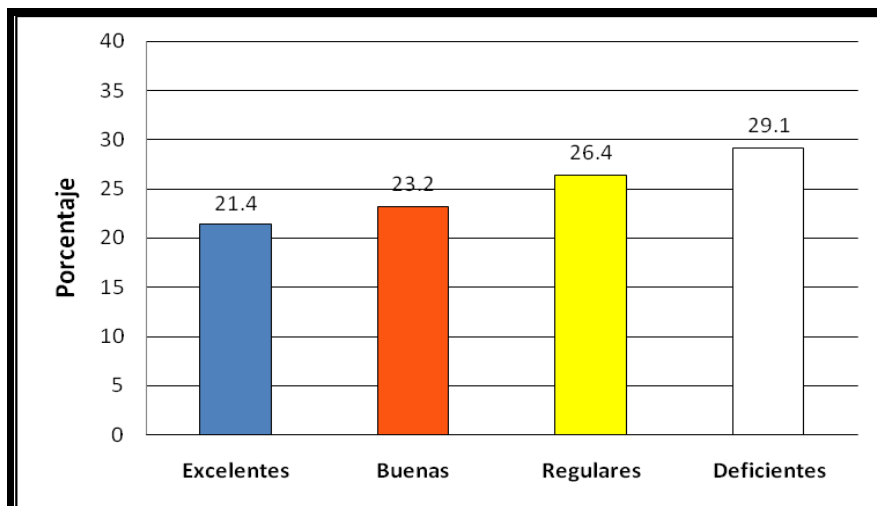
¿En la Cooperativa donde usted trabaja, sus compañeros muestran actitudes y conductas?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Excelentes | 47 | 21.4 | 21.4 | 21.4 |
| | Buenas | 51 | 23.2 | 23.2 | 44.5 |
| | Regulares | 58 | 26.4 | 26.4 | 70.9 |
| | Deficientes | 64 | 29.1 | 29.1 | 100.0 |
| | Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

Entre regulares y deficientes el 56% de los encuestados muestran conductas y actitudes laborales inapropiadas, en la administración de las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho es el modelo conductual que determina las talento humano, siendo así, es imperativo cambios y capacitación de talento humano, orientadas hacia la mejora de conductas y actitudes de los trabajadores en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Ayacucho.

GRÁFICA No. 001

ACTITUDES Y CONDUCTAS DE LOS TRABAJADORES



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

TABLA Nº 002

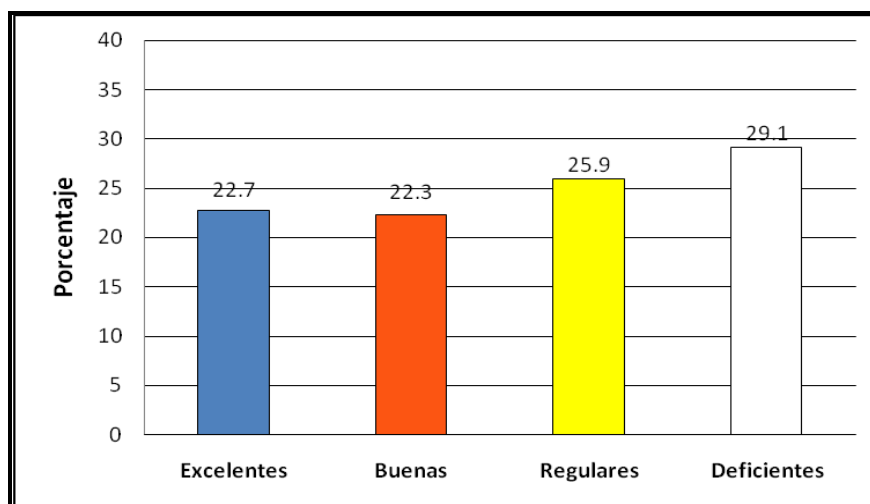
¿Cuál cree usted que es el nivel de conocimiento de sus compañeros de trabajo?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Excelentes | 50 | 22.7 | 22.7 | 22.7 |
| | Buenas | 49 | 22.3 | 22.3 | 45.0 |
| | Regulares | 57 | 25.9 | 25.9 | 70.9 |
| | Deficientes | 64 | 29.1 | 29.1 | 100.0 |
| | Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

El 29% de los encuestados percibe que el nivel de conocimiento de sus compañeros de trabajo es deficiente y el 25% considera como regulares. Por otro lado, sabemos que el nivel de conocimiento posee una alta incidencia en el trabajo, están asociadas con el rendimiento laboral; entonces, es preocupante la calidad de los servicios como consecuencia de los bajos niveles de conocimiento.

GRÁFICA Nº 002

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

TABLA Nº 003

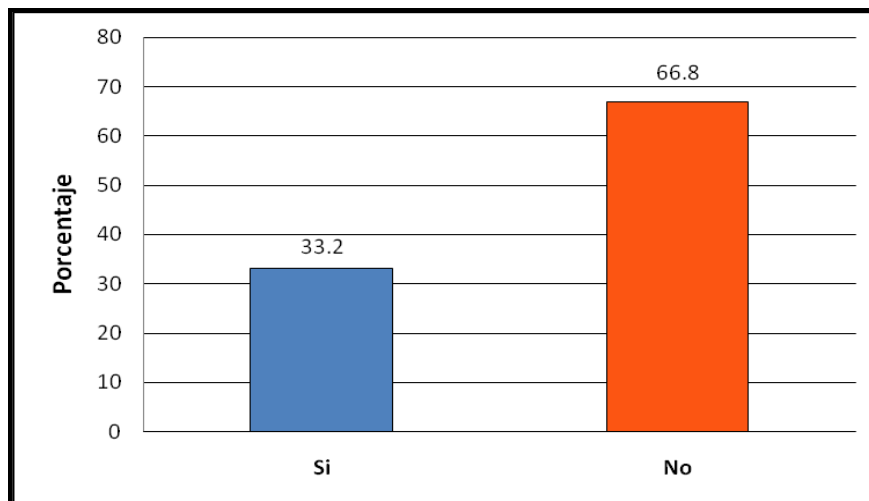
¿Percibe usted que hay una mejora continua en el comportamiento laboral de sus compañeros de trabajo?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 73 | 33.2 | 33.2 | 33.2 |
| No | 147 | 66.8 | 66.8 | 100.0 |
| Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

El 67% de los encuestados sostiene que no percibe mejora en los comportamientos laborales, situación que merece la atención del caso. El enfoque conductista de talento humano, se concentra en los atributos personales como el comportamiento laboral; en la administración de las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho, precisamente es este modelo que compatibiliza; quiénes administran el capital humano en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Ayacucho, deben enfocar esfuerzos hacia la mejora del comportamiento humano.

GRÁFICA Nº 003

MEJORA DE COMPORTAMIENTOS LABORALES



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

TABLA Nº 004

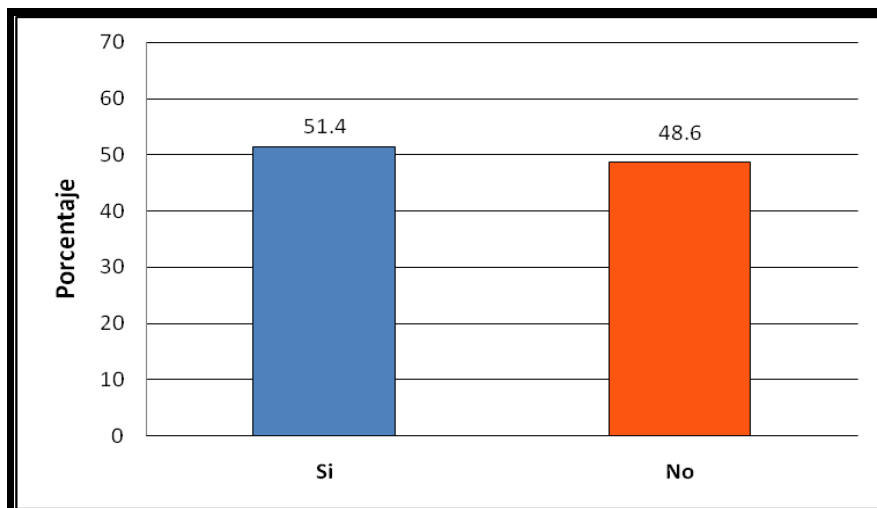
¿Todos se esfuerzan en el cumplimiento de los plazos establecidos, en las diferentes actividades programadas?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 113 | 51.4 | 51.4 | 51.4 |
| No | 107 | 48.6 | 48.6 | 100.0 |
| Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

La mitad de los encuestados, vale decir, el 51% manifiesta que los trabajadores se esfuerzan en el cumplimiento de los plazos establecidos en las diferentes actividades programadas, sin embargo, se debe considerar la escasez de recursos, necesidad de personal por estar mal asignados, excesiva burocracia -procedimientos- entre otros factores que impiden el cumplimiento de las actividades en los plazos establecidos muy a pesar de los esfuerzos. Son las formas de organización del trabajo que dificultan las atenciones oportunas y generan retrasos que repercuten en la calidad de los servicios.

GRÁFICA N° 004

CUMPLIMIENTO DE PLAZOS ESTABLECIDOS



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

TABLA N° 005

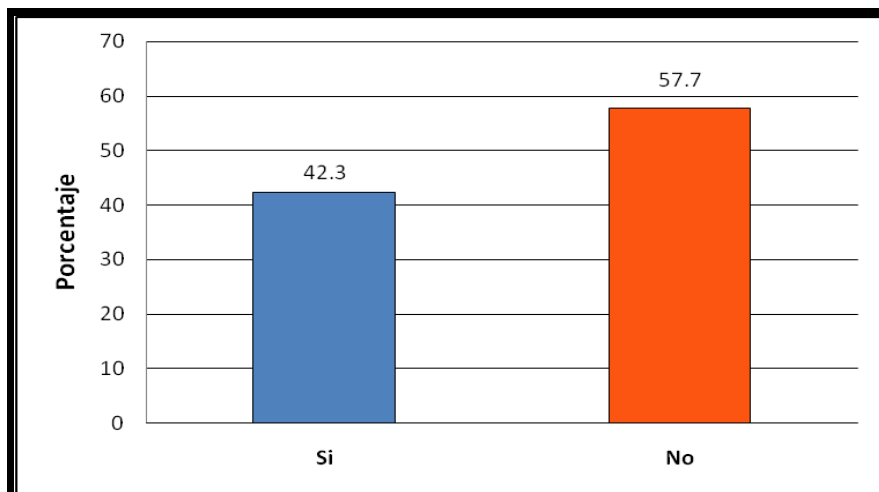
¿Considera usted que sus compañeros realizan su trabajo estrictamente según los procedimientos establecidos en los manuales de la cooperativa, sin ningún criterio de simplificación?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si | 93 | 42.3 | 42.3 | 42.3 |
| | No | 127 | 57.7 | 57.7 | 100.0 |
| | Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

El 42% de los encuestados considera que realizan su trabajo según los procedimientos establecidos, sin criterio de simplificación, quiere decir, que no apelan a su buen juicio de celeridad, realizan tareas administrativas repetitivas, guiadas según esquemas establecidos; concluyéndose que esta situación se deriva de métodos tradicionales de trabajo, gestión tradicional del elemento humano en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Ayacucho.

GRÁFICA Nº 005

TRABAJOS SEGÚN PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

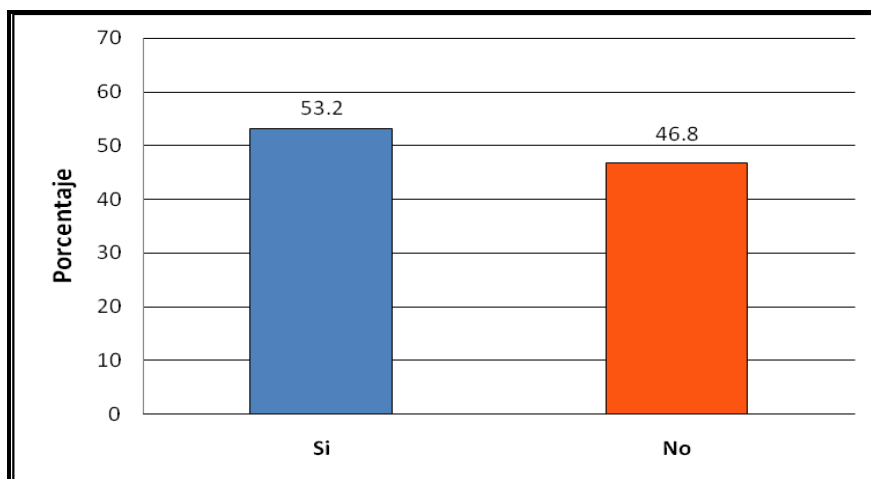
TABLA Nº 006

¿Considera usted que sus compañeros de trabajo practican los valores cooperativos, por ejemplo la honestidad, identificación y responsabilidad?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 117 | 53.2 | 53.2 | 53.2 |
| No | 103 | 46.8 | 46.8 | 100.0 |
| Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

GRÁFICA N° 006

PRACTICA DE VALORES COOPERATIVAS



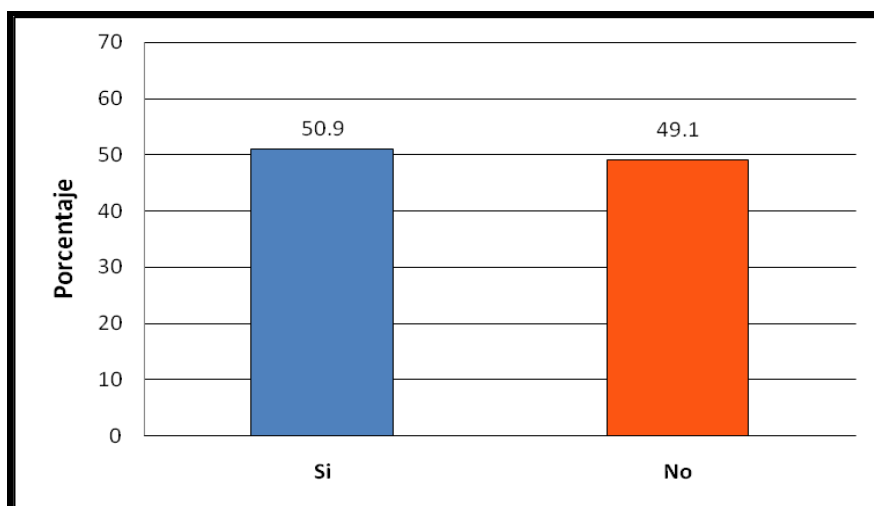
FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

TABLA N° 007

¿Para tomar decisiones necesariamente se rigen por normas legales, estatutos, reglamentos y directivas?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si | 112 | 50.9 | 50.9 | 50.9 |
| | No | 108 | 49.1 | 49.1 | 100.0 |
| | Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

GRÁFICA N° 007
TOMA DE DECISIONES RÍGIDAS



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

En la administración de las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho aún prevalece el enfoque burocrático, apego a las normas, rigidez, falta criterio de simplificación, hechos que retrasan el cumplimiento de los plazos e indebidamente elevan los gastos, por tanto desempeños son seriamente cuestionados. El 51% de los encuestados sostienen que las decisiones se rigen por normas legales, estatutos, reglamentos y directivas. Sin embargo, un 49% significativo sostiene lo contrario, pudiendo referirse a decisiones intracendentes.

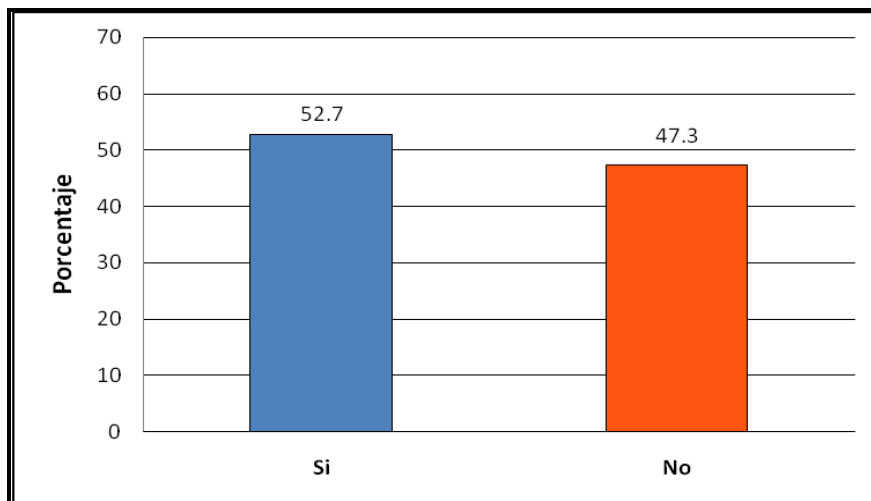
TABLA N° 008

¿Cada quién esta preocupado en cumplir sólo lo que corresponde a su trabajo?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 116 | 52.7 | 52.7 | 52.7 |
| No | 104 | 47.3 | 47.3 | 100.0 |
| Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

GRÁFICA N° 008

TRABAJO INDIVIDUAL



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

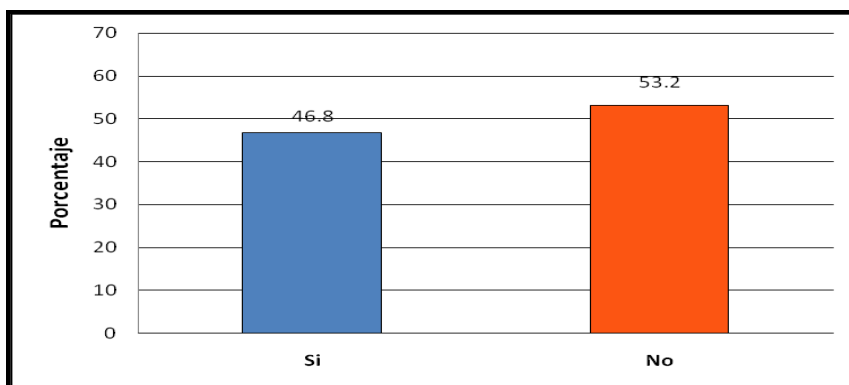
TABLA N° 009

¿En el uso de la tecnología, equipamiento, energía, agua, infraestructura, materiales en general y personal en particular, hacen uso racional de los mismos?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|----|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si | 103 | 46.8 | 46.8 | 46.8 |
| | No | 117 | 53.2 | 53.2 | 100.0 |
| Total | | 220 | 100.0 | 100.0 | |

GRÁFICA N° 009

USO RACIONAL DE RECURSOS



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

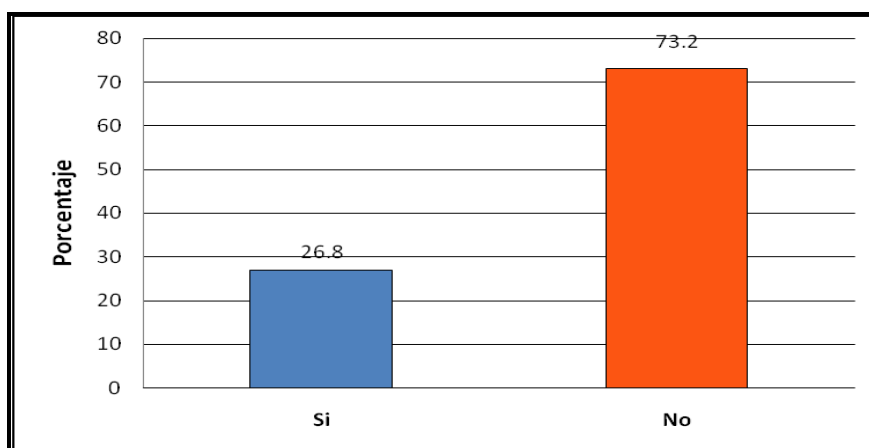
TABLA N° 010

¿En la Cooperativa donde usted trabaja, tienen implementado mecanismos y acciones para evitar desperdicios, mermas, gastos excesivos; conocen políticas y controles de eficiencia en los costos?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si | 59 | 26.8 | 26.8 | 26.8 |
| | No | 161 | 73.2 | 73.2 | 100.0 |
| | Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

GRÁFICA N° 010

CONTROL EN EL USO DE RECURSOS



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

TABLA N° 011

¿Los trabajadores de su área están preparados para participar en equipo en la programación, ejecución y solución de problemas?

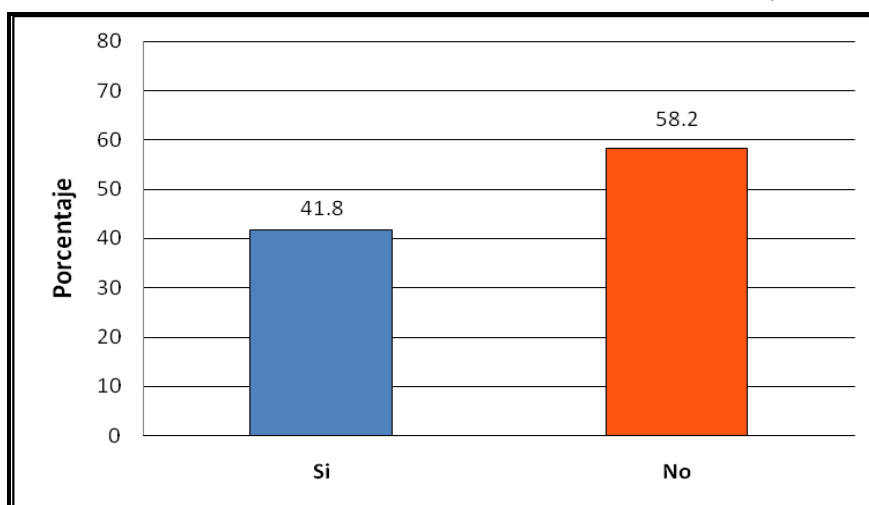
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si | 92 | 41.8 | 41.8 | 41.8 |
| | No | 128 | 58.2 | 58.2 | 100.0 |
| | Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

El 58% de los trabajadores sostienen que no están preparados para el trabajo en equipo; en las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho prima el

individualismo, el paradigma del “yo” es una forma de trabajo tradicional que influye en forma negativa en los rendimientos laborales. En consecuencia, es imperativo la motivación, la capacitación de talento humano y el entrenamiento con la finalidad de implementar trabajo en equipo para la mejora de la calidad de los servicios financieros.

GRÁFICA Nº 011

GRADO PREPARACION PARA TRABAJO EN EQUIPO



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

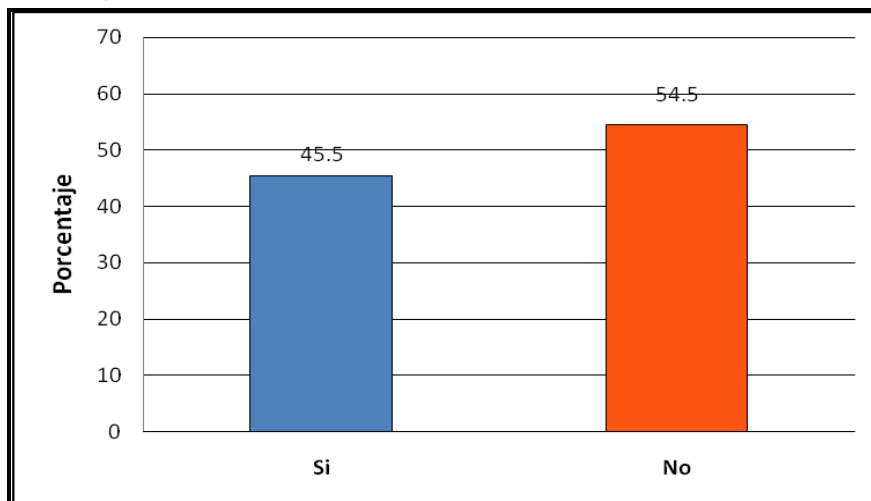
TABLA Nº 012

¿Hay trabajadores que evaden su responsabilidad, retrasan y/o obstaculizan su realización y cumplimiento de obligaciones?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 100 | 45.5 | 45.5 | 45.5 |
| No | 120 | 54.5 | 54.5 | 100.0 |
| Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

GRÁFICA Nº 012

EVASION, RETRAZO Y OBSTACULIZACION DE OBLIGACIONES



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

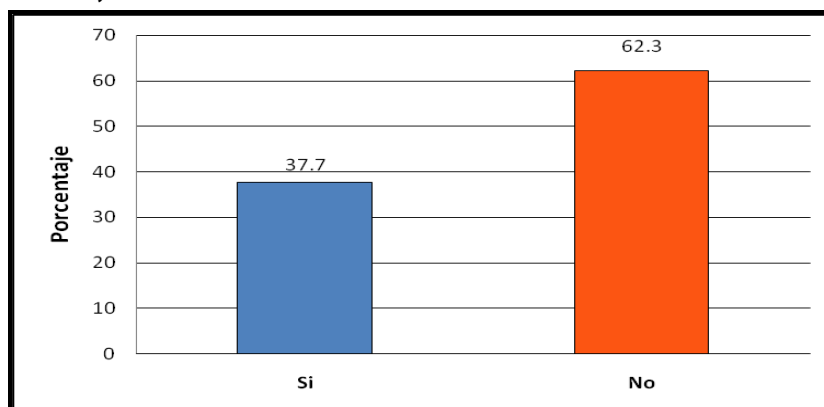
TABLA Nº 013

¿Observa usted en sus compañeros de trabajo, iniciativa y criterios para la mejora en la capacidad creativa y de imaginación?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si | 83 | 37.7 | 37.7 | 37.7 |
| | No | 137 | 62.3 | 62.3 | 100.0 |
| | Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

GRÁFICA Nº 013

INICIATIVA, CREATIVIDAD E IMAGINACION DE TRABAJADORES



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

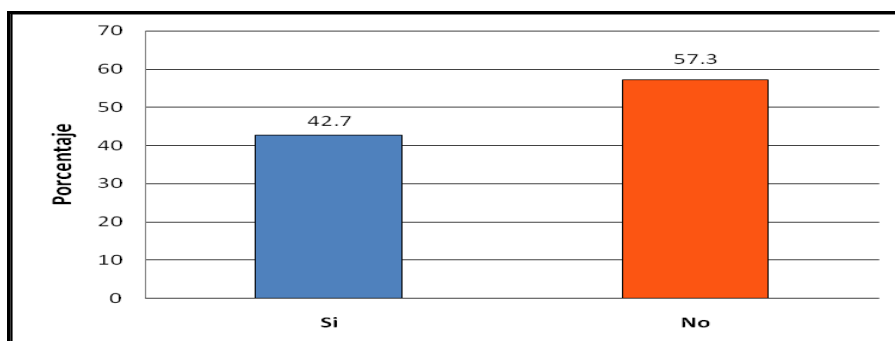
TABLA N° 014

¿Para la solución de problemas, sus compañeros de trabajo, especialmente los jefes, intervienen con criterio racional, imaginación creativa y efectividad?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si | 94 | 42.7 | 42.7 | 42.7 |
| | No | 126 | 57.3 | 57.3 | 100.0 |
| | Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

GRÁFICA N° 014

EFFECTIVIDAD CREATIVA EN SOLUCION DE PROBLEMAS



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

TABLA N° 015

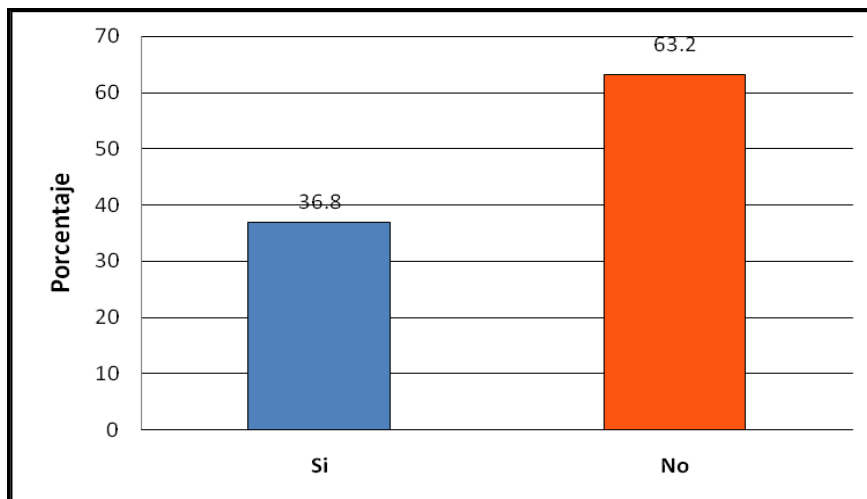
¿Cuándo un personal falta o esta en uso de licencia o de vacaciones, hay otro compañero que lo suple rápidamente con la misma eficiencia, y no altera el normal funcionamiento?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si | 81 | 36.8 | 36.8 | 36.8 |
| | No | 139 | 63.2 | 63.2 | 100.0 |
| | Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

El 63% de los encuestados manifiesta que no hay personal idoneo que reemplace en casos de ausencia de un trabajador, esto es una característica de la forma de trabajo individual, son las consecuencias del modo tradicional, no hay equipos funcionales donde fácilmente podría suplirse las ausencias y no perjudicar los rendimientos laborales. Estas formas dificultan y obstaculizan la funcionalidad y multifuncionalidad.

GRÁFICA Nº 015

ADAPTACION A TRABAJOS FUNCIONALES



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

TABLA Nº 016

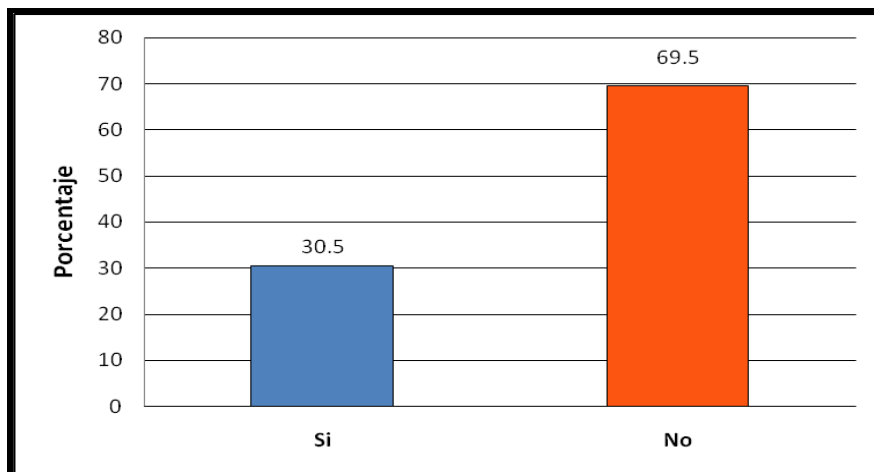
¿El jefe y sus demás compañeros de trabajo hacen consultas, requieren opiniones y coordinan para tomar decisiones racionales en consenso y tener resultados esperados?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 67 | 30.5 | 30.5 | 30.5 |
| No | 153 | 69.5 | 69.5 | 100.0 |
| Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

El 69% de los encuestados sostiene que no coordinan, no requieren opiniones para tomar decisiones racionales en consenso y tener resultados esperados, entonces los objetivos y las metas no se cumplen, se distorsionan. Los trabajadores de niveles subordinados que no participan en las decisiones son ajenos, están marginados, no entienden y no hacen suyo los problemas y las dificultades, no se identifican por que no están comprometidos. Deberían ser parte de la solución de los problemas, falta formas de trabajo cooperativo.

GRÁFICA Nº 016

DECISIONES CON RESULTADOS ESPERADOS



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

TABLA Nº 017

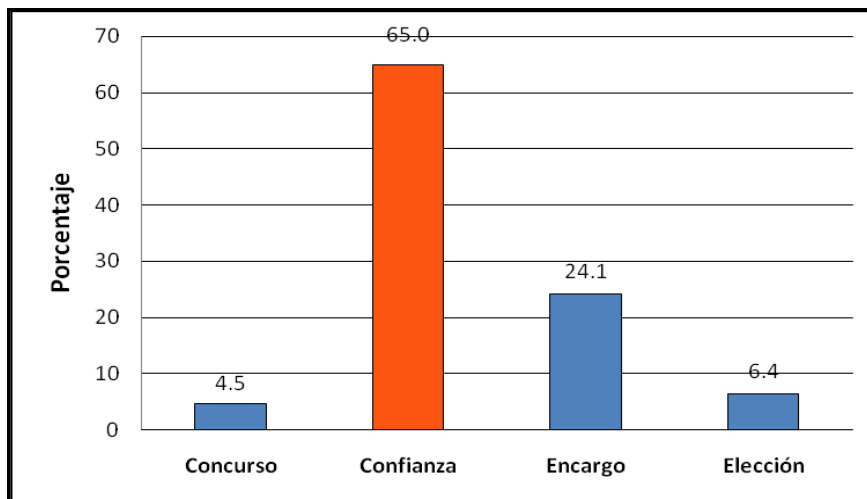
El jefe de su oficina ejerce el cargo por:

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Concurso | 10 | 4.5 | 4.5 | 4.5 |
| | Confianza | 143 | 65.0 | 65.0 | 69.5 |
| | Encargo | 53 | 24.1 | 24.1 | 93.6 |
| | Elección | 14 | 6.4 | 6.4 | 100.0 |
| | Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

El 65% de los funcionarios son de confianza, ocupan cargos por situaciones de políticas del gobierno de turno, incompatibles con los requerimientos y perfiles que exigen los cargos; entonces, los rendimientos definitivamente no son los esperados, a esto debemos adicionar el 6% por elección y 24% por encargo que también responden a intereses de grupo e individuales. Un insignificante 4.5% desempeña funciones directivas por concurso de méritos.

GRÁFICA Nº 017

MODALIDAD DE DESEMPEÑO DE CARGOS DIRECTIVOS



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

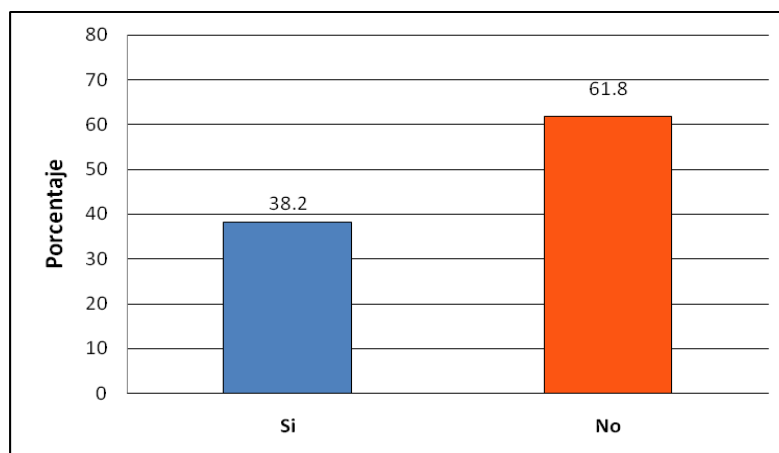
Entonces, el 95.5% son de confianza, encargados y por elección. Quienes son de confianza no guardan compatibilidad entre el cargo que desempeñan y la formación profesional que ostentan, muchos de ellos ni siquiera son profesionales, además no tienen la capacitación, el perfeccionamiento gerencial, tampoco actitudes, no practican valores para propiciar y mejorar la calidad de los servicios; responden a intereses personales, de grupo y políticos.

TABLA Nº 018

¿Considera usted que sus compañeros están preocupados de hacer cada vez mejor su trabajo para brindar un servicio oportuno con calidez y calidad?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 84 | 38.2 | 38.2 | 38.2 |
| No | 136 | 61.8 | 61.8 | 100.0 |
| Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

GRÁFICA Nº 018
MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y CALIDEZ



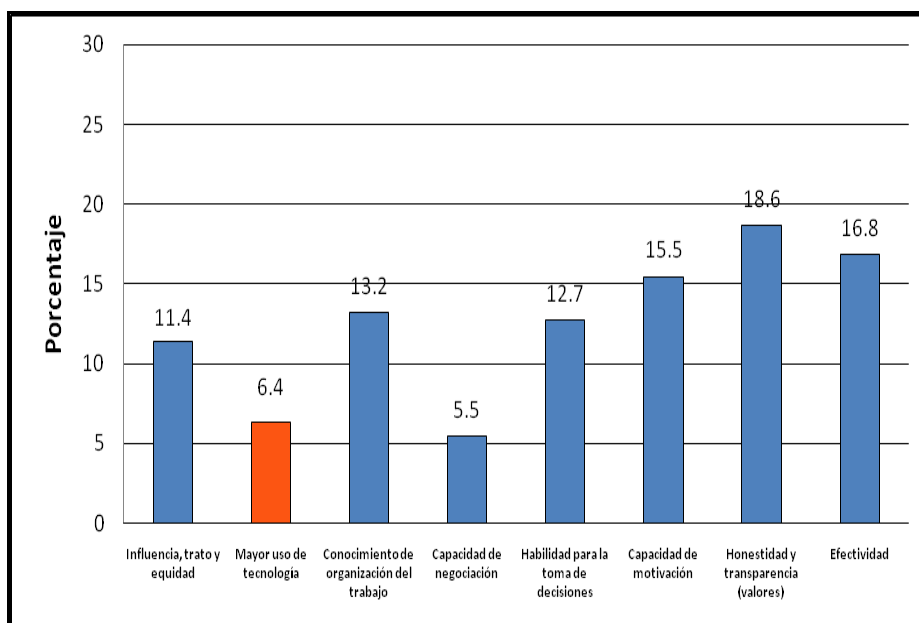
FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

TABLA Nº 019

¿Cuáles cree usted que son las cualidades más importantes que debe tener su jefe?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos <i>Influencia, trato y equidad</i> | 25 | 11.4 | 11.4 | 11.4 |
| <i>Mayor uso de tecnología</i> | 14 | 6.4 | 6.4 | 17.7 |
| <i>Conocimiento de organización del trabajo</i> | 29 | 13.2 | 13.2 | 30.9 |
| <i>Capacidad de negociación</i> | 12 | 5.5 | 5.5 | 36.4 |
| <i>Habilidad para la toma de decisiones</i> | 28 | 12.7 | 12.7 | 49.1 |
| <i>Capacidad de motivación</i> | 34 | 15.5 | 15.5 | 64.5 |
| <i>Honestidad y transparencia (valores)</i> | 41 | 18.6 | 18.6 | 83.2 |
| <i>Efectividad</i> | 37 | 16.8 | 16.8 | 100.0 |
| Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

GRÁFICA Nº 019
CUALIDADES PARA CARGOS DIRECTIVOS



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia

TABLA Nº 020

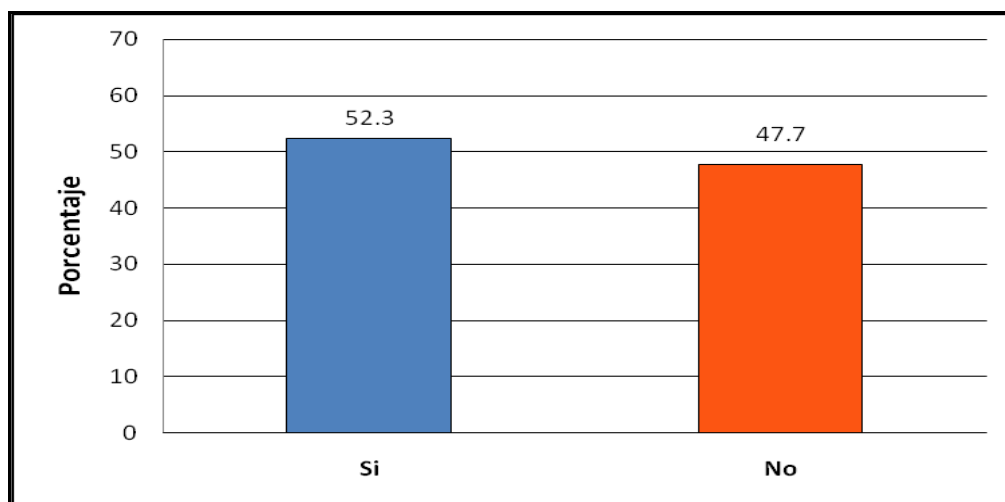
¿En su cooperativa se practica el trabajo en equipo?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 115 | 52.3 | 52.3 | 52.3 |
| No | 105 | 47.7 | 47.7 | 100.0 |
| Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

El 52% responde que se practica el trabajo en equipo, sin embargo, es posible que tengan un concepto erróneo de equipo, cuando laboran en grupos de personas en una determinada área, ellos lo consideran como equipo. En todo caso, los equipos no están motivados, no están comprometidos, no tienen identidad, falta de incentivos y organización para tener los resultados esperados.

GRÁFICA Nº 020

PRACTICA DE TRABAJO EN EQUIPO



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

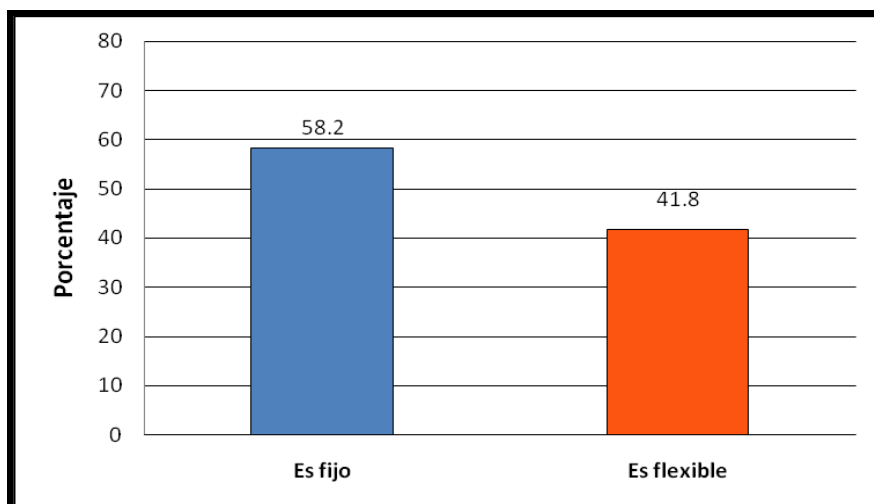
TABLA Nº 021

¿El trabajo de los empleados en su Cooperativa es fijo o pueden rotar en diferentes áreas, dentro de su especialidad o campo profesional?

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Es fijo | 128 | 58.2 | 58.2 | 58.2 |
| | Es flexible | 92 | 41.8 | 41.8 | 100.0 |
| | Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

GRÁFICA Nº 021

DESPLAZAMIENTO DE PERSONAL



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

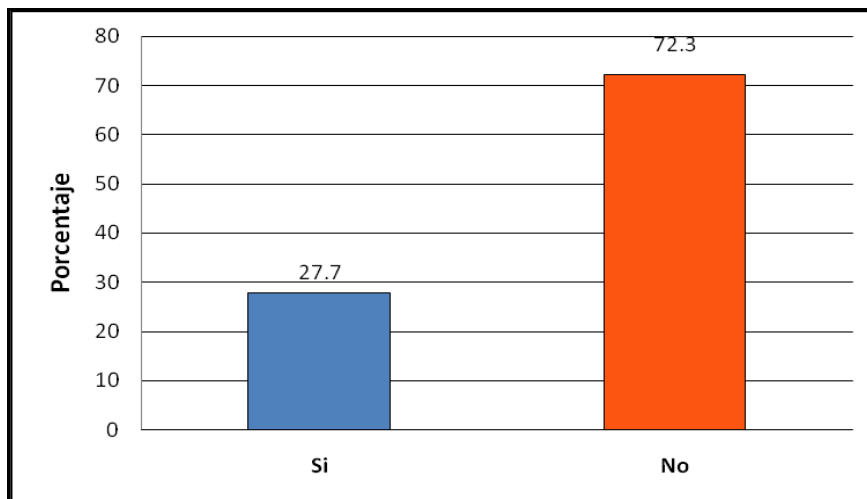
TABLA Nº 022

¿Existe capacidad de adaptación de los trabajadores de su Cooperativa cuando son cambiados de áreas dentro del mismo campo profesional o especialidad?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 61 | 27.7 | 27.7 | 27.7 |
| No | 159 | 72.3 | 72.3 | 100.0 |
| Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

GRÁFICA Nº 022

ADAPTACION DE TRABAJADORES EN DESPLAZAMIENTOS



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

Un contundente 72% de los trabajadores encuestados sostienen que no se adaptan cuando son desplazados a otros puestos de trabajo, debido a las rotaciones sin criterio técnico, son desplazados a cargos incompatibles con su formación, experiencia y habilidades, en la mayoría de los casos, las rotaciones de personal obedece a causales de mal comportamiento, los rendimientos cada vez disminuyen y se agudizan las faltas y las sanciones disciplinarias.

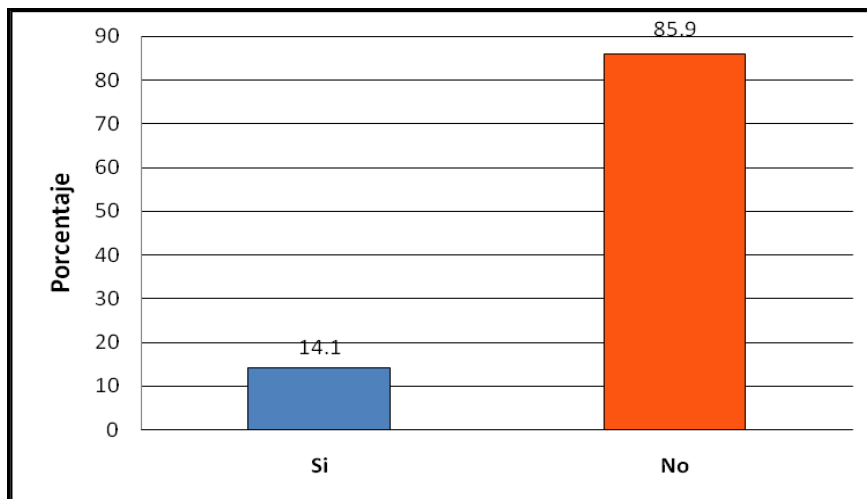
TABLA Nº 023

¿Conoce usted el modelo de talento humano?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 31 | 14.1 | 14.1 | 14.1 |
| No | 189 | 85.9 | 85.9 | 100.0 |
| Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

GRÁFICA Nº 023

CONOCIMIENTO SOBRE EL MODELO DE TALENTO HUMANO



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

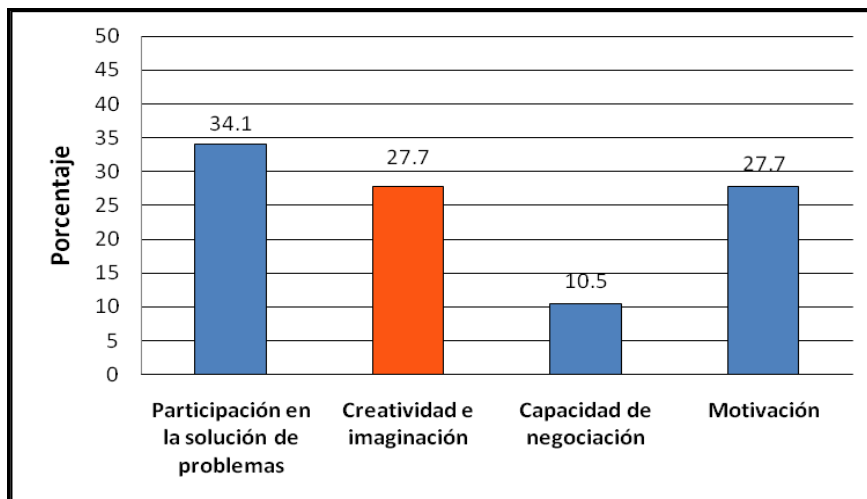
TABLA Nº 024

A su parecer ¿Cuál es la principal habilidad de sus compañeros que influye en el buen desempeño laboral?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Participación en la solución de problemas | 75 | 34.1 | 34.1 | 34.1 |
| Creatividad e imaginación | 61 | 27.7 | 27.7 | 61.8 |
| Capacidad de negociación | 23 | 10.5 | 10.5 | 72.3 |
| Motivación | 61 | 27.7 | 27.7 | 100.0 |
| Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

GRÁFICA Nº 024

HABILIDADES PARA UN BUEN DESEMPEÑO LABORAL



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

TABLA Nº 025

¿Qué factores en el trabajo cotidiano considera usted que influyen en el rendimiento laboral?

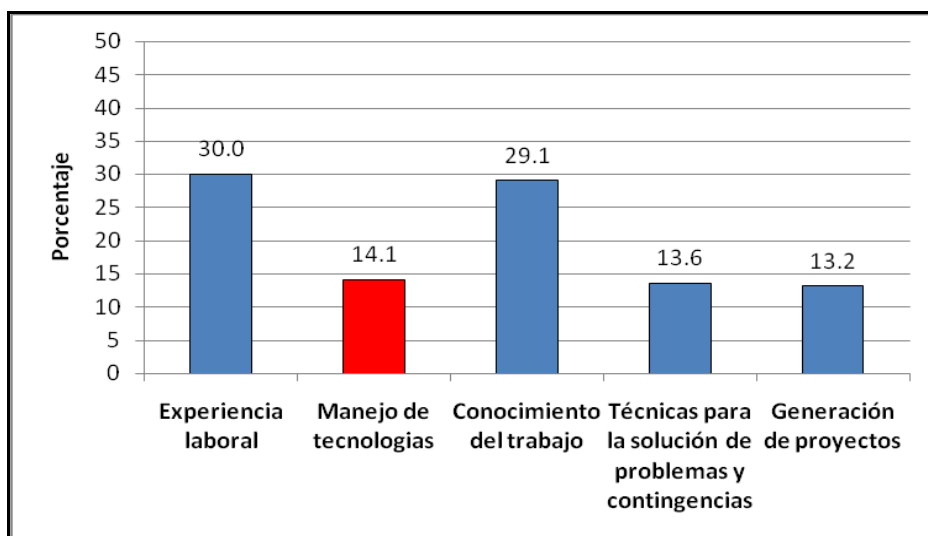
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Experiencia laboral | 66 | 30.0 | 30.0 | 30.0 |
| Manejo de tecnologías | 31 | 14.1 | 14.1 | 44.1 |
| Conocimiento del trabajo | 64 | 29.1 | 29.1 | 73.2 |
| Técnicas para la solución de problemas y contingencias | 30 | 13.6 | 13.6 | 86.8 |
| Generación de proyectos | 29 | 13.2 | 13.2 | 100.0 |
| Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

La experiencia laboral (30%) y el conocimiento práctico para el trabajo (29.1%) son considerados por los encuestados, como factores influyentes en el

rendimiento laboral. El conocimiento para el trabajo aplicativo y la valoración intrínseca del aprendizaje son aspectos inherentes a la gestión de talento humano, en consecuencia, debe adaptarse un sistema de gestión estratégica de talentos como estrategia para mejorar la calidad de los servicios en la gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Ayacucho.

GRÁFICA Nº 025

FACTORES DE MEJORAMIENTO PARA EL DESEMPEÑO LABORAL



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

TABLA Nº 026

¿Considera usted que el personal de su Cooperativa debe capacitarse para poner en práctica los conocimientos adquiridos, mejorar sus habilidades y actitudes así como su rendimiento en general; no sólo para saber sino para saber hacer bien su trabajo?

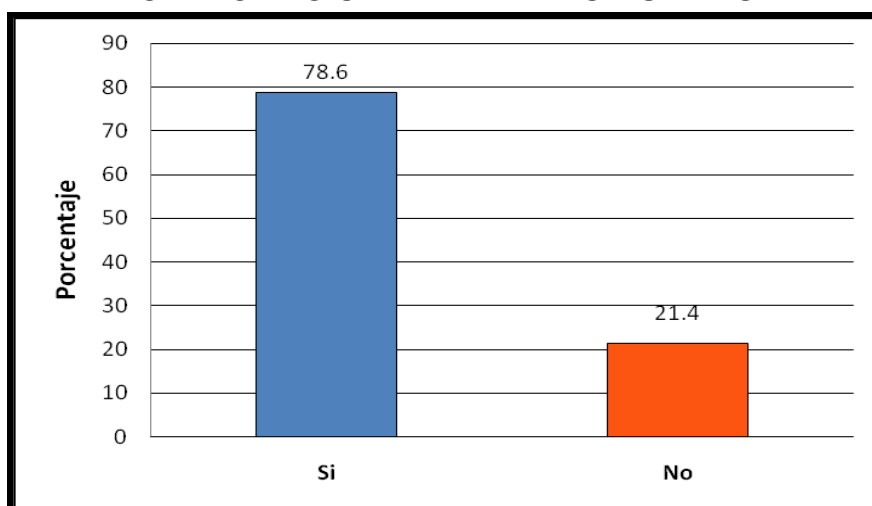
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si | 173 | 78.6 | 78.6 | 78.6 |
| | No | 47 | 21.4 | 21.4 | 100.0 |
| | Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

El 78.6% de los trabajadores encuestados manifiesta que es necesario la capacitación, no sólo para saber, sino también para hacer; entonces se trata de una capacitación de talento humano y no el mero aprendizaje que no contribuye en la solución de los desempeños, Es necesario tener en

consideración esta necesidad insatisfecha con la finalidad de lograr niveles óptimos de rendimiento laboral de los trabajadores en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Ayacucho.

GRÁFICA N° 026

CAPACITACION DE TALENTO HUMANO



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia

TABLA N° 027

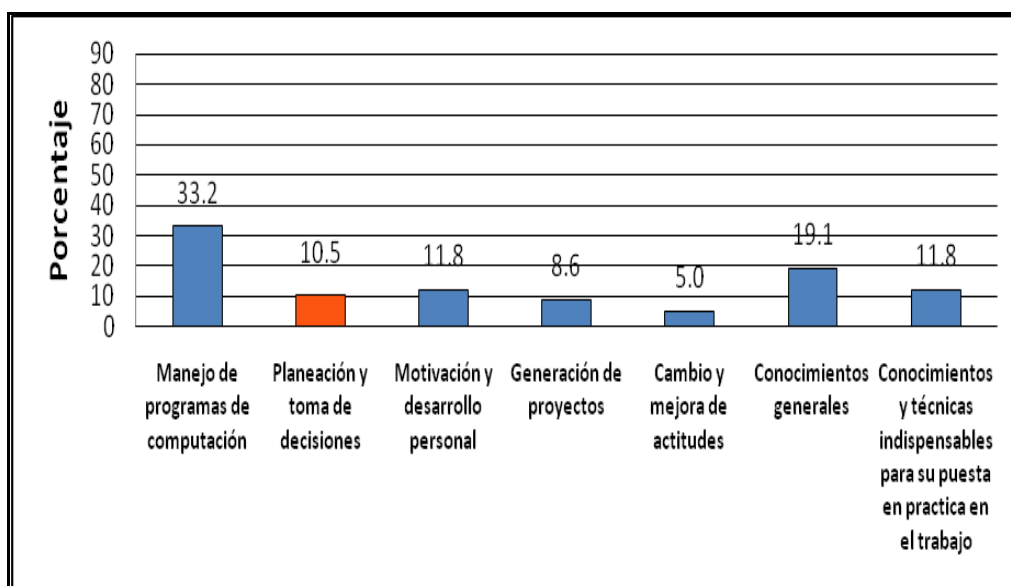
¿Qué tipo de capacitación se les da a los trabajadores de su Cooperativa?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Manejo de programas de computación | 73 | 33.2 | 33.2 | 33.2 |
| Planeación y toma de decisiones | 23 | 10.5 | 10.5 | 43.6 |
| Motivación y desarrollo personal | 26 | 11.8 | 11.8 | 55.5 |
| Generación de proyectos | 19 | 8.6 | 8.6 | 64.1 |
| Cambio y mejora de actitudes | 11 | 5.0 | 5.0 | 69.1 |

| | | | | |
|--|------------|--------------|--------------|-------|
| Conocimientos generales | 42 | 19.1 | 19.1 | 88.2 |
| Conocimientos y técnicas indispensables para su puesta en practica en el trabajo | 26 | 11.8 | 11.8 | 100.0 |
| Total | 220 | 100.0 | 100.0 | |

GRÁFICA Nº 027

CAPACITACION EN COOPERATIVAS DE AYACUCHO



FUENTE: Encuesta sobre calidad de los servicios en cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho. ELABORACIÓN: Propia.

4.2. Contrastación de hipótesis y discusión

A. Para contrastar la hipótesis que, *la gestión estratégica de talento humano influye en la calidad de los servicios financieros de las cooperativas de ahorro y crédito Santa María Magdalena y San Cristóbal de Huamanga de la ciudad Ayacucho 2013-2015.*

Se ha analizado si existe alguna relación funcional entre los indicadores de una *Gestión Estratégica de talento humano* y los indicadores de la *calidad de los servicios*; esto, operacionalmente implicó buscar si existía alguna asociación

entre las respuestas dadas a las preguntas que cuantifican los indicadores antes mencionados; así:

➤ A la pregunta, ¿Todos se esfuerzan en el cumplimiento de los plazos establecidos, en las diferentes actividades programadas? que operacionaliza el indicador *Cumplimiento de los plazos*, se le halló que poseía relación funcional de tipo logística binomial con las preguntas:

- a) ¿En la Cooperativa donde usted trabaja, sus compañeros muestran actitudes y conductas? que operacionaliza el indicador *Actitudes y conductas mostradas en el centro laboral*.
- b) ¿Cuál cree usted que es el nivel de conocimiento de sus compañeros de trabajo? que operacionaliza el indicador *Nivel de conocimientos percibidos*.
- c) ¿Los trabajadores de su área están preparados para participar en equipo en la programación, ejecución y solución de problemas? que operacionaliza el indicador *Práctica de valores cooperativas*.
- d) ¿Considera usted que sus compañeros están preocupados de hacer cada vez mejor su trabajo para brindar un servicio oportuno con calidez y calidad? que operacionaliza el indicador *Calidad en las decisiones*.
- e) ¿En su cooperativa se practica el trabajo en equipo? que operacionaliza el indicador *Implementación de formas de organización del trabajo*.
- f) ¿El trabajo de los empleados en su Cooperativa es fijo o pueden rotar en diferentes áreas, dentro de su especialidad o campo profesional? que operacionaliza el indicador *Rigidez normativa*

Con los coeficientes de regresión mostrados en el **Paso 6** de la TABLA siguiente:

Variables en la ecuación

| | B | E.T. | Wald | Gl | Sig. | Exp(B) |
|---------------|--------|-------|--------|----|------|--------|
| Paso Preg2 | | | 71.940 | 3 | .000 | |
| 1(a) Preg2(1) | -5.838 | 1.079 | 29.296 | 1 | .000 | .003 |
| Preg2(2) | -4.121 | .605 | 46.446 | 1 | .000 | .016 |
| Preg2(3) | -.624 | .498 | 1.568 | 1 | .210 | .536 |
| Constan te | 1.946 | .378 | 26.506 | 1 | .000 | 7.000 |
| Paso Preg2 | | | 41.925 | 3 | .000 | |
| 2(b) Preg2(1) | -4.784 | 1.105 | 18.740 | 1 | .000 | .008 |
| Preg2(2) | -3.369 | .647 | 27.144 | 1 | .000 | .034 |
| Preg2(3) | -.612 | .543 | 1.269 | 1 | .260 | .542 |
| Preg20 | 2.141 | .465 | 21.162 | 1 | .000 | 8.510 |

| | | B | E.T. | Wald | Gl | Sig. | Exp(B) |
|-----------|-----------|--------|-------|--------|----|------|--------|
| | Constante | -1.592 | .809 | 3.878 | 1 | .049 | .203 |
| Paso 3(c) | Preg2 | | | 29.081 | 3 | .000 | |
| | Preg2(1) | -4.351 | 1.130 | 14.822 | 1 | .000 | .013 |
| | Preg2(2) | -2.697 | .690 | 15.283 | 1 | .000 | .067 |
| | Preg2(3) | -.259 | .570 | .206 | 1 | .650 | .772 |
| | Preg11 | 1.761 | .530 | 11.032 | 1 | .001 | 5.821 |
| | Preg20 | 2.156 | .493 | 19.118 | 1 | .000 | 8.639 |
| | Constante | -4.868 | 1.371 | 12.612 | 1 | .000 | .008 |
| Paso 4(d) | Preg2 | | | 29.011 | 3 | .000 | |
| | Preg2(1) | -4.400 | 1.128 | 15.210 | 1 | .000 | .012 |
| | Preg2(2) | -2.854 | .735 | 15.092 | 1 | .000 | .058 |
| | Preg2(3) | -.164 | .594 | .076 | 1 | .782 | .849 |
| | Preg11 | 1.743 | .548 | 10.116 | 1 | .001 | 5.713 |
| | Preg18 | 1.219 | .528 | 5.328 | 1 | .021 | 3.382 |
| | Preg20 | 2.270 | .520 | 19.040 | 1 | .000 | 9.682 |
| | Constante | -6.876 | 1.721 | 15.967 | 1 | .000 | .001 |
| Paso 5(e) | Preg1 | | | 7.336 | 3 | .062 | |
| | Preg1(1) | -1.708 | 1.067 | 2.561 | 1 | .110 | .181 |
| | Preg1(2) | -2.838 | 1.339 | 4.491 | 1 | .034 | .059 |
| | Preg1(3) | .291 | .615 | .224 | 1 | .636 | 1.338 |
| | Preg2 | | | 7.887 | 3 | .048 | |
| | Preg2(1) | -3.163 | 1.261 | 6.285 | 1 | .012 | .042 |
| | Preg2(2) | -1.443 | 1.043 | 1.911 | 1 | .167 | .236 |
| | Preg2(3) | .043 | .612 | .005 | 1 | .943 | 1.044 |
| | Preg11 | 1.463 | .587 | 6.209 | 1 | .013 | 4.320 |
| | Preg18 | 1.545 | .596 | 6.706 | 1 | .010 | 4.686 |
| | Preg20 | 1.990 | .549 | 13.117 | 1 | .000 | 7.314 |
| | Constante | -6.472 | 1.808 | 12.814 | 1 | .000 | .002 |
| Paso 6(f) | Preg1 | | | 8.174 | 3 | .043 | |
| | Preg1(1) | -1.723 | 1.083 | 2.532 | 1 | .112 | .178 |
| | Preg1(2) | -3.333 | 1.404 | 5.634 | 1 | .018 | .036 |
| | Preg1(3) | .293 | .623 | .222 | 1 | .638 | 1.341 |
| | Preg2 | | | 7.930 | 3 | .047 | |
| | Preg2(1) | -3.268 | 1.314 | 6.186 | 1 | .013 | .038 |
| | Preg2(2) | -1.223 | 1.083 | 1.276 | 1 | .259 | .294 |
| | Preg2(3) | .151 | .629 | .058 | 1 | .810 | 1.163 |

| | B | E.T. | Wald | Gl | Sig. | Exp(B) |
|-----------|--------|-------|--------|----|------|--------|
| Preg11 | 1.592 | .613 | 6.749 | 1 | .009 | 4.912 |
| Preg18 | 1.691 | .616 | 7.527 | 1 | .006 | 5.427 |
| Preg20 | 2.207 | .581 | 14.411 | 1 | .000 | 9.089 |
| Preg21 | -1.160 | .578 | 4.033 | 1 | .045 | .313 |
| Constante | -5.601 | 1.889 | 8.788 | 1 | .003 | .004 |

- a Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Preg2.
- b Variable(s) introducida(s) en el paso 2: Preg20.
- c Variable(s) introducida(s) en el paso 3: Preg11.
- d Variable(s) introducida(s) en el paso 4: Preg18.
- e Variable(s) introducida(s) en el paso 5: Preg1.
- f Variable(s) introducida(s) en el paso 6: Preg21.

Estadísticamente poseen un alto nivel de significación tal como se muestra a continuación:

Resumen de los pasos(a,b)

| Paso | Mejora | | | Modelo | | | % de clas. correcta | Variable |
|------|--------------|----|------|--------------|----|------|---------------------|------------|
| | Chi-cuadrado | Gl | Sig. | Chi-cuadrado | Gl | Sig. | | |
| 1 | 155.825 | 3 | .000 | 155.825 | 3 | .000 | 88.2% | IN: Preg2 |
| 2 | 21.287 | 1 | .000 | 177.111 | 4 | .000 | 88.2% | IN: Preg20 |
| 3 | 11.280 | 1 | .001 | 188.391 | 5 | .000 | 91.8% | IN: Preg11 |
| 4 | 5.773 | 1 | .016 | 194.164 | 6 | .000 | 91.4% | IN: Preg18 |
| 5 | 8.324 | 3 | .040 | 202.488 | 9 | .000 | 90.0% | IN: Preg1 |
| 6 | 4.319 | 1 | .038 | 206.807 | 10 | .000 | 91.4% | IN: Preg21 |

- a No se pueden eliminar ni añadir más variables al modelo actual.
- b Bloque final: 1

Se precisa que el modelo ajustado clasifica correctamente el 91.4 % de los casos.

➤ A la pregunta, ¿En su cooperativa se practica el trabajo en equipo? que operacionaliza el indicador *Implementación de formas de organización del*

trabajo se le halló que poseía relación funcional de tipo logística binomial con las preguntas:

- a) ¿En la Cooperativa donde usted trabaja, sus compañeros muestran actitudes y conductas? que operacionaliza el indicador *Actitudes y conductas mostradas en el centro laboral*.
- b) ¿Todos se esfuerzan en el cumplimiento de los plazos establecidos, en las diferentes actividades programadas? que operacionaliza el indicador *Cumplimiento de los plazos*.
- c) ¿En el uso de la tecnología, equipamiento, energía, agua, infraestructura, materiales en general y personal en particular, hacen uso racional de los mismos? que operacionaliza el indicador *Productividad*.
- d) A su parecer ¿Cuál es la principal habilidad de sus compañeros que influye en el buen desempeño laboral? que operacionaliza el indicador *Práctica de valores cooperativas*.

Con los coeficientes de regresión mostrados en el **Paso 4** del TABLA siguiente:

Variables en la ecuación

| | | B | E.T. | Wald | Gl | Sig. | Exp(B) |
|-----------|-----------|--------|-------|--------|----|------|--------|
| Paso 1(a) | Preg4 | 3.400 | .374 | 82.826 | 1 | .000 | 29.976 |
| | Constante | -5.203 | .598 | 75.598 | 1 | .000 | .006 |
| Paso 2(b) | Preg1 | | | 18.902 | 3 | .000 | |
| | Preg1(1) | -2.208 | .610 | 13.113 | 1 | .000 | .110 |
| | Preg1(2) | -2.434 | .691 | 12.398 | 1 | .000 | .088 |
| | Preg1(3) | -.493 | .481 | 1.049 | 1 | .306 | .611 |
| | Preg4 | 2.150 | .463 | 21.596 | 1 | .000 | 8.581 |
| | Constante | -2.271 | .846 | 7.211 | 1 | .007 | .103 |
| | Preg1(3) | -.592 | .501 | 1.400 | 1 | .237 | .553 |
| | Preg9 | -1.301 | .443 | 8.612 | 1 | .003 | .272 |
| | Preg4 | 2.410 | .503 | 23.004 | 1 | .000 | 11.136 |
| | | B | E.T. | Wald | Gl | Sig. | Exp(B) |
| Paso 4(d) | Constante | -.616 | 1.012 | .371 | 1 | .543 | .540 |
| | Preg1 | | | 17.424 | 3 | .001 | |
| | Preg1(1) | -2.360 | .676 | 12.180 | 1 | .000 | .094 |
| | Preg1(2) | -2.316 | .733 | 9.995 | 1 | .002 | .099 |
| | Preg1(3) | -.242 | .523 | .214 | 1 | .644 | .785 |
| | Preg9 | -1.357 | .453 | 8.986 | 1 | .003 | .257 |

| | | | | | | | |
|-----------|-------|-------|--------|-------|------|-------|--|
| Preg24 | | | | 8.406 | 3 | .038 | |
| Preg24(1) | .694 | .553 | 1.576 | 1 | .209 | 2.001 | |
| Preg24(2) | 1.714 | .608 | 7.943 | 1 | .005 | 5.548 | |
| Preg24(3) | .376 | .731 | .265 | 1 | .607 | 1.457 | |
| Preg4 | 2.127 | .535 | 15.819 | 1 | .000 | 8.387 | |
| Constante | -.999 | 1.132 | .779 | 1 | .377 | .368 | |

- a Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Preg4.
- b Variable(s) introducida(s) en el paso 2: Preg1.
- c Variable(s) introducida(s) en el paso 3: Preg9.
- d Variable(s) introducida(s) en el paso 4: Preg24.

Estadísticamente poseen un alto nivel de significación tal como se muestra a continuación:

Resumen de los pasos(a,b)

| Paso | Mejora | | | Modelo | | | % de clas. correcta | Variable |
|------|--------------|----|------|--------------|----|------|---------------------|---------------|
| | Chi-cuadrado | gl | Sig. | Chi-cuadrado | Gl | Sig. | | |
| 1 | 115.402 | 1 | .000 | 115.402 | 1 | .000 | 84.5% | IN: Preg4 |
| 2 | 18.718 | 3 | .000 | 134.120 | 4 | .000 | 82.7% | IN: Preg1 |
| 3 | 9.636 | 1 | .002 | 143.757 | 5 | .000 | 84.5% | IN: Preg9 |
| 4 | 9.054 | 3 | .029 | 152.810 | 8 | .000 | 86.4% | IN: Preg24 |

- a No se pueden eliminar ni añadir más variables al modelo actual.
- b *Bloque final: 1*

También se precisa, que el modelo ajustado clasifica correctamente el 86.4 % de los casos.

Estos resultados nos permite inferir que, *la gestión estratégica de talento humano influye en la calidad de los servicios financieros de las cooperativas de ahorro y crédito Santa María Magdalena y San Cristóbal de Huamanga de la ciudad de Ayacucho 2013-2015* se ha comprobado la validez de la hipótesis.

B. De igual manera, para contrastar la hipótesis que, *los métodos tradicionales de trabajo inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho*, se ha analizado si existe alguna relación de tipo funcional entre los indicadores de los *métodos tradicionales de trabajo* y los indicadores de los *rendimientos laborales*; vale decir, operacionalmente implicó buscar si existía alguna asociación entre las respuestas dadas a las preguntas que cuantifican los indicadores antes mencionados; así:

- A la pregunta, ¿En el uso de la tecnología, equipamiento, energía, agua, infraestructura, materiales en general y personal en particular, hacen uso racional de los mismos? que operacionaliza el indicador *Productividad*, se le halló que tiene relación funcional de tipo logística binomial con las preguntas:
 - a) ¿Cuál cree usted que es el nivel de conocimiento de sus compañeros de trabajo? que operacionaliza el indicador *Nivel de conocimientos percibidos*.
 - b) ¿Considera usted que sus compañeros realizan su trabajo estrictamente según los procedimientos establecidos en los manuales de la Cooperativa, sin ningún criterio de simplificación? que operacionaliza el indicador *Falta de simplificación*.
 - c) ¿Para tomar decisiones necesariamente se rigen por las normas legales, los estatutos, reglamentos y directivas? que operacionaliza el indicador *Rigidez normativa*.
 - d) ¿Los trabajadores de su área están preparados para participar en equipo en la programación, ejecución y solución de problemas? que operacionaliza el indicador *Trabajos multidisciplinarios*.
 - e) ¿Hay trabajadores que evaden su responsabilidad, retrazan y/o obstaculizan su realización y cumplimiento de las obligaciones? que operacionaliza el indicador *Evasión de responsabilidades*.
 - f) ¿Observa usted en sus compañeros de trabajo iniciativa y criterios, para la mejora en la capacidad creativa y de imaginación? que operacionaliza el indicador *Iniciativa, criterio, creatividad e imaginación observada*.
 - g) ¿Para la resolución de problemas, sus compañeros de trabajo, especialmente los jefes, intervienen con criterio racional, imaginación creativa y efectividad? que operacionaliza el indicador *Creatividad en la solución de problemas*
- a. ¿El jefe y sus demás compañeros de trabajo hacen consultas, requieren opiniones y coordinan para tomar decisiones racionales en consenso y tener resultados esperados? que operacionaliza el indicador *Calidad en las decisiones*.

Con los coeficientes de regresión mostrados en el **Paso 8** del TABLA siguiente:

Variables en la ecuación

| | | B | E.T. | Wald | gl | Sig. | Exp(B) |
|---------------|---------------|--------|--------|--------|------|-------|--------|
| Paso 1(a) | Preg7 | 2.996 | .353 | 71.898 | 1 | .000 | 20.010 |
| | Constan te | -4.243 | .529 | 64.455 | 1 | .000 | .014 |
| Paso 2(b) | Preg5 | 2.171 | .390 | 30.917 | 1 | .000 | 8.767 |
| | Preg7 | 2.427 | .387 | 39.291 | 1 | .000 | 11.322 |
| Paso 3(c) | Constan te | -6.843 | .843 | 65.859 | 1 | .000 | .001 |
| | Preg5 | 1.787 | .421 | 17.988 | 1 | .000 | 5.969 |
| | Preg7 | 1.977 | .426 | 21.573 | 1 | .000 | 7.222 |
| | Preg12 | 1.123 | .444 | 6.398 | 1 | .011 | 3.073 |
| Paso 4(d) | Constan te | -7.302 | .886 | 67.992 | 1 | .000 | .001 |
| | Preg5 | 1.682 | .430 | 15.309 | 1 | .000 | 5.374 |
| | Preg7 | 2.005 | .435 | 21.246 | 1 | .000 | 7.426 |
| | Preg12 | 1.359 | .471 | 8.330 | 1 | .004 | 3.891 |
| | Preg14 | .925 | .429 | 4.645 | 1 | .031 | 2.521 |
| Paso 5(e) | Constan te | -8.997 | 1.274 | 49.871 | 1 | .000 | .000 |
| | Preg5 | 1.858 | .450 | 17.041 | 1 | .000 | 6.413 |
| | Preg7 | 2.083 | .448 | 21.623 | 1 | .000 | 8.025 |
| | Preg12 | 1.394 | .479 | 8.475 | 1 | .004 | 4.030 |
| | Preg13 | -.915 | .447 | 4.186 | 1 | .041 | .400 |
| | Preg14 | .947 | .432 | 4.809 | 1 | .028 | 2.577 |
| Paso 6(f) | Constan te | -7.982 | 1.321 | 36.534 | 1 | .000 | .000 |
| | Preg2 | | | 7.883 | 3 | .048 | |
| | Preg2(1) | -.363 | .573 | .402 | 1 | .526 | .695 |
| | Preg2(2) | .048 | .591 | .007 | 1 | .935 | 1.049 |
| | Preg2(3) | -1.473 | .582 | 6.412 | 1 | .011 | .229 |
| | Preg5 | 1.898 | .470 | 16.331 | 1 | .000 | 6.674 |
| | Preg7 | 2.175 | .468 | 21.565 | 1 | .000 | 8.801 |
| | Preg12 | 1.573 | .509 | 9.545 | 1 | .002 | 4.819 |
| | Preg13 | -1.038 | .467 | 4.944 | 1 | .026 | .354 |
| Preg14 | .983 | .447 | 4.837 | 1 | .028 | 2.672 | |
| Constan te | -7.868 | 1.404 | 31.416 | 1 | .000 | .000 | |

| | | B | E.T. | Wald | gl | Sig. | Exp(B) |
|-----------|-----------|--------|--------|--------|------|-------|--------|
| Paso 7(g) | Preg2 | | | 8.589 | 3 | .035 | |
| | Preg2(1) | -.358 | .590 | .368 | 1 | .544 | .699 |
| | Preg2(2) | .199 | .601 | .110 | 1 | .740 | 1.221 |
| | Preg2(3) | -1.497 | .592 | 6.396 | 1 | .011 | .224 |
| | Preg5 | 1.975 | .486 | 16.510 | 1 | .000 | 7.204 |
| | Preg7 | 2.153 | .475 | 20.525 | 1 | .000 | 8.614 |
| | Preg12 | 1.812 | .540 | 11.251 | 1 | .001 | 6.125 |
| | Preg13 | -1.099 | .476 | 5.344 | 1 | .021 | .333 |
| | Preg14 | .915 | .454 | 4.069 | 1 | .044 | 2.496 |
| | Preg16 | .981 | .494 | 3.945 | 1 | .047 | 2.668 |
| | Constante | -9.825 | 1.802 | 29.738 | 1 | .000 | .000 |
| Paso 8(h) | Preg2 | | | 10.872 | 3 | .012 | |
| | Preg2(1) | .225 | .656 | .118 | 1 | .732 | 1.252 |
| | Preg2(2) | .795 | .670 | 1.405 | 1 | .236 | 2.214 |
| | Preg2(3) | -1.485 | .611 | 5.907 | 1 | .015 | .226 |
| | Preg5 | 2.070 | .494 | 17.574 | 1 | .000 | 7.922 |
| | Preg7 | 2.340 | .502 | 21.744 | 1 | .000 | 10.382 |
| | Preg11 | 1.089 | .531 | 4.201 | 1 | .040 | 2.972 |
| | Preg12 | 1.825 | .543 | 11.281 | 1 | .001 | 6.200 |
| | Preg13 | -1.065 | .477 | 4.980 | 1 | .026 | .345 |
| | Preg14 | 1.055 | .465 | 5.149 | 1 | .023 | 2.873 |
| Preg16 | 1.065 | .511 | 4.341 | 1 | .037 | 2.900 | |
| Constante | -12.661 | 2.404 | 27.745 | 1 | .000 | .000 | |

- a Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Preg7.
- b Variable(s) introducida(s) en el paso 2: Preg5.
- c Variable(s) introducida(s) en el paso 3: Preg12.
- d Variable(s) introducida(s) en el paso 4: Preg14.
- e Variable(s) introducida(s) en el paso 5: Preg13.
- f Variable(s) introducida(s) en el paso 6: Preg2.
- g Variable(s) introducida(s) en el paso 7: Preg16.
- h Variable(s) introducida(s) en el paso 8: Preg11.

Estadísticamente poseen un alto nivel de significación tal como se muestra a continuación:

Resumen de los pasos(a,b)

| Paso | Mejora | | | Modelo | | | % de clas. correcta | Variable |
|------|--------------|----|------|--------------|----|------|---------------------|---------------|
| | Chi-cuadrado | gl | Sig. | Chi-cuadrado | Gl | Sig. | | |
| 1 | 94.553 | 1 | .000 | 94.553 | 1 | .000 | 81.4% | IN: Preg7 |
| 2 | 33.003 | 1 | .000 | 127.555 | 2 | .000 | 81.4% | IN: Preg5 |
| 3 | 6.200 | 1 | .013 | 133.756 | 3 | .000 | 81.4% | IN: Preg12 |
| 4 | 4.901 | 1 | .027 | 138.656 | 4 | .000 | 81.4% | IN: Preg14 |
| 5 | 4.462 | 1 | .035 | 143.118 | 5 | .000 | 83.2% | IN: Preg13 |
| 6 | 8.506 | 3 | .037 | 151.624 | 8 | .000 | 87.7% | IN: Preg2 |
| 7 | 4.107 | 1 | .043 | 155.731 | 9 | .000 | 86.4% | IN: Preg16 |
| 8 | 4.411 | 1 | .036 | 160.142 | 10 | .000 | 86.8% | IN: Preg11 |

a No se pueden eliminar ni añadir más variables al modelo actual.

b Bloque final: 1

Se precisa que el modelo ajustado clasifica correctamente el 86.8% de los casos, clasificación porcentual muy significativa.

➤ Asimismo, a la pregunta ¿En la cooperativa donde usted trabaja, tienen implementado mecanismos y acciones para evitar desperdicios, mermas, gastos excesivos; conocen políticas y controles de eficiencia en los costos? Que también operacionaliza el indicador *Productividad*, se encontró que tiene una relación funcional de tipo logística binomial con las preguntas:

a) ¿A su parecer ¿Cuál es la principal habilidad de sus compañeros que influye en el buen desempeño laboral? que operacionaliza el indicador *Práctica de valores cooperativas*.

b) ¿En su cooperativa se practica el trabajo en equipo? que operacionaliza la variable *Implementación de formas de organización del trabajo*.

Con los coeficientes de regresión mostrados en el **paso 2** del TABLA siguiente:

Variables en la ecuación

| | | B | E.T. | Wald | gl | Sig. | Exp(B) |
|-----------|-----------|--------|----------|--------|----|------|---------------|
| Paso 1(a) | Preg24 | | | 62.195 | 3 | .000 | |
| | Preg24(1) | .231 | .565 | .167 | 1 | .683 | 1.259 |
| | Preg24(2) | -3.077 | .496 | 38.476 | 1 | .000 | .046 |
| | Preg24(3) | 19.160 | 8380.814 | .000 | 1 | .998 | 209413408.338 |
| | Constante | 2.043 | .402 | 25.866 | 1 | .000 | 7.714 |
| Paso 2(b) | Preg24 | | | 34.805 | 3 | .000 | |
| | Preg24(1) | .114 | .575 | .039 | 1 | .843 | 1.121 |
| | Preg24(2) | -4.390 | .819 | 28.747 | 1 | .000 | .012 |
| | Preg24(3) | 18.714 | 7999.732 | .000 | 1 | .998 | 134072595.056 |
| | Preg20 | 1.899 | .755 | 6.320 | 1 | .012 | 6.680 |
| | Constante | -.158 | .906 | .031 | 1 | .861 | .854 |

a Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Preg24.

b Variable(s) introducida(s) en el paso 2: Preg20.

Estadísticamente poseen un relevante nivel de significación tal como muestra a continuación:

Resumen de los pasos(a,b)

| Paso | Mejora | | | Modelo | | | % de clas. correcta | Variable |
|------|--------------|----|------|--------------|----|------|---------------------|---------------|
| | Chi-cuadrado | gl | Sig. | Chi-cuadrado | gl | Sig. | | |
| 1 | 95.629 | 3 | .000 | 95.629 | 3 | .000 | 86.4% | IN: Preg24 |
| 2 | 9.927 | 1 | .002 | 105.557 | 4 | .000 | 86.4% | IN: Preg20 |

a No se pueden eliminar ni añadir más variables al modelo actual.

b Bloque final: 1

Además, se precisa que el modelo ajustado clasifica correctamente el 86.4% de los casos, clasificación porcentual muy importante.

➤ También a la pregunta ¿El jefe y sus demás compañeros de trabajo hacen consultas, requieren opiniones y coordinan para tomar decisiones racionales en consenso y tener resultados esperados? que operacionaliza el indicador *Calidad en las decisiones*, se halló que tiene una relación funcional de tipo logística binomial con las preguntas:

a) ¿Conoce usted el modelo de talento humano? que operacionaliza el indicador *Implementación de formas de organización del trabajo*.

¿Para la resolución de problemas, sus compañeros de trabajo, especialmente los jefes, intervienen con criterio racional, imaginación creativa y efectividad? que operacionaliza el indicador *Creatividad en la solución de problemas*.

Con los coeficientes de regresión mostrados en el **paso 2** del TABLA siguiente:

Variables en la ecuación

| | | B | E.T. | Wald | Gl | Sig. | Exp(B) |
|-----------|-----------|---------|-----------|-------|----|------|----------------|
| Paso 1(a) | Preg.23 | 22.650 | 7218.857 | .000 | 1 | .997 | 6865768057.913 |
| | Constante | -43.853 | 14437.713 | .000 | 1 | .998 | .000 |
| | Preg14 | .945 | .380 | 6.179 | 1 | .013 | 2.574769612 |
| Paso 2(b) | Preg.23 | 22.764 | 7109.434 | .000 | 1 | .997 | 6730.214 |
| | Constante | -45.504 | 14218.869 | .000 | 1 | .997 | .000 |

a Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Preg.23.

b Variable(s) introducida(s) en el paso 2: Preg14.

Estadísticamente poseen un importante nivel de significación tal como se aprecia a continuación:

Resumen de los pasos(a,b)

| Paso | Mejora | | | Modelo | | | % de clas. correcta | Variable |
|------|--------------|----|------|--------------|----|------|---------------------|----------|
| | Chi-cuadrado | Gl | Sig. | Chi-cuadrado | gl | Sig. | | |
| | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|--------|---|----------|--------|---|------|-------|----------------|
| 1 | 86.400 | 1 | .00 0 | 86.400 | 1 | .000 | 83.6% | IN: Preg.23 |
| 2 | 6.362 | 1 | .01 2 | 92.763 | 2 | .000 | 83.6% | IN: Preg14 |

a No se pueden eliminar ni añadir más variables al modelo actual.

b Bloque final: 1

También, se precisa que el modelo ajustado clasifica correctamente el 83.6% de los casos, clasificación porcentual relevante.

Con los resultados obtenidos y los análisis efectuados se demuestra fehacientemente la validez de la hipótesis planteada que, los métodos tradicionales de trabajo inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho.

C. Finalmente, para contrastar la hipótesis que, *la organización de equipos de trabajo contribuye en el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios en las cooperativas identificadas*; se ha analizado si existe alguna relación de tipo funcional entre los indicadores de *organización de equipos de trabajo* y los indicadores de la *mejora de calidad de los servicios*; esto es, operacionalmente implicó buscar si existía alguna asociación entre las respuestas dadas a las preguntas que cuantifican los indicadores antes mencionados; así:

➤ A la pregunta *¿Percibe usted que hay una mejora continua en el comportamiento laboral de sus compañeros de trabajo?* que operacionaliza el indicador *Mejora en los comportamientos*, se halló que tiene relación funcional de tipo logística binomial con las preguntas:

- a) A su parecer *¿Cuál es la principal habilidad de sus compañeros que influye en el buen desempeño laboral?* que operacionaliza el indicador *Practica de valores en las cooperativas*.
- b) *¿Para tomar decisiones necesariamente se rigen por las normas legales, los estatutos, reglamentos y directivas?* que operacionaliza el indicador *Rígidez normativa*.

Con los coeficientes de regresión mostrados en el **paso 2** del TABLA siguiente:

Variables en la ecuación

| | | B | E.T. | Wald | Gl | Sig. | Exp(B) |
|-----------|-----------|--------|------|--------|----|------|--------|
| Paso 1(a) | Preg24 | | | 9.978 | 3 | .019 | |
| | Preg24(1) | -1.001 | .399 | 6.296 | 1 | .012 | .367 |
| | Preg24(2) | -.614 | .424 | 2.090 | 1 | .148 | .541 |
| | Preg24(3) | -1.494 | .527 | 8.029 | 1 | .005 | .224 |
| | Constante | 1.407 | .322 | 19.080 | 1 | .000 | 4.083 |
| Paso 2(b) | Preg7 | .638 | .300 | 4.517 | 1 | .034 | 1.892 |
| | Preg24 | | | 9.485 | 3 | .023 | |
| | Preg24(1) | -1.032 | .404 | 6.534 | 1 | .011 | .356 |
| | Preg24(2) | -.646 | .429 | 2.271 | 1 | .132 | .524 |
| | Preg24(3) | -1.433 | .533 | 7.238 | 1 | .007 | .238 |
| | Constante | .486 | .530 | .842 | 1 | .359 | 1.626 |

a Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Preg24.

b Variable(s) introducida(s) en el paso 2: Preg7.

Estadísticamente poseen un alto nivel de significación tal como se muestra:

Resumen de los pasos(a,b)

| Paso | Mejora | | | Modelo | | | % de clas. correcta | Variable |
|------|--------------|----|------|--------------|----|------|---------------------|---------------|
| | Chi-cuadrado | gl | Sig. | Chi-cuadrado | gl | Sig. | | |
| 1 | 10.645 | 3 | .014 | 10.645 | 3 | .014 | 67.3% | IN: Preg24 |
| 2 | 4.594 | 1 | .032 | 15.239 | 4 | .004 | 69.1% | IN: Preg7 |

a No se pueden eliminar ni añadir más variables al modelo actual.

b Bloque final: 1

Se precisa que el modelo ajustado clasifica correctamente el 69.1% de los casos, clasificación considerablemente significativa.

➤ Igualmente, a la pregunta ¿Observa usted en sus compañeros de trabajo iniciativa y criterios, para la mejora en la capacidad creativa y de imaginación? que operacionaliza el indicador *Mejora de la capacidad creativa*, se le halló que tiene una relación funcional de tipo logística binomial con la pregunta:

a) ¿Existe capacidad de adaptación de los trabajadores de su Cooperativa cuando son cambiados de áreas dentro del mismo campo profesional o especialidad? que operacionaliza el indicador *Trabajos funcionales*.

Con el coeficiente de regresión mostrada en el **paso 1** del TABLA siguiente:

Variables en la ecuación

| | B | E.T. | Wald | Gl | Sig. | Exp(B) |
|----------------|--------|------|--------|----|------|--------|
| Paso Preg22 | -1.955 | .432 | 20.484 | 1 | .000 | .142 |
| 1(a) Constante | 3.998 | .819 | 23.832 | 1 | .000 | 54.491 |

a Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Preg22.

Estadísticamente poseen un nivel aceptable de significación tal como se aprecia:

Resumen de los pasos(a,b)

| Paso | Mejora | | | Modelo | | | % de clas. correcta | Variable |
|------|--------------|----|------|--------------|----|------|---------------------|------------|
| | Chi-cuadrado | Gl | Sig. | Chi-cuadrado | gl | Sig. | | |
| 1 | 28.008 | 1 | .000 | 28.008 | 1 | .000 | 69.3% | IN: Preg22 |

a No se pueden eliminar ni añadir más variables al modelo actual.

b Bloque final: 1

También se precisa que el modelo ajustado clasifica correctamente el 69.3%, clasificación relativamente significativa.

➤ Por último, a la pregunta ¿Considera usted que sus compañeros están preocupados de hacer cada vez mejor su trabajo para brindar un servicio oportuno con calidez y calidad? que operacionaliza el indicador *Mejora de la calidad*, se le halló que tiene una relación funcional de tipo logística binomial con la pregunta:

- a) ¿Cuáles cree usted que son las cualidades más importantes que debe tener su jefe? que operacionaliza el indicador *Creatividad en la solución de problemas*.

Con los coeficientes de regresión mostradas en el **paso 1** del TABLA siguiente:

Variables en la ecuación

| | B | E.T. | Wald | gl | Sig. | Exp(B) |
|------------------|---------|-----------|--------|----|------|---------------|
| Paso 1(a) Preg19 | | | 22.244 | 7 | .002 | |
| Preg19(1) | -22.338 | 8038.594 | .000 | 1 | .998 | .000 |
| Preg19(2) | -.219 | .705 | .096 | 1 | .756 | .804 |
| Preg19(3) | -2.968 | .661 | 20.160 | 1 | .000 | .051 |
| Preg19(4) | 20.068 | 11602.711 | .000 | 1 | .999 | 519259778.300 |
| Preg19(5) | 20.068 | 7595.757 | .000 | 1 | .998 | 519259777.839 |
| Preg19(6) | 20.068 | 6893.038 | .000 | 1 | .998 | 519259777.878 |
| Preg19(7) | -1.184 | .494 | 5.733 | 1 | .017 | .306 |
| Constante | 1.135 | .383 | 8.774 | 1 | .003 | 3.111 |

- a Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Preg19.

Estadísticamente poseen un importante nivel de significación tal como se muestra:

Resumen de los pasos(a,b)

| Paso | Mejora | | | Modelo | | | % de clas. correcta | Variable |
|------|--------------|----|------|--------------|----|------|---------------------|------------|
| | Chi-cuadrado | Gl | Sig. | Chi-cuadrado | gl | Sig. | | |
| 1 | 154.688 | 7 | .000 | 154.688 | 7 | .000 | 83.2% | IN: Preg19 |

- a No se pueden eliminar ni añadir más variables al modelo actual.
 b Bloque final: 1

Se aprecia que el modelo ajustado clasifica correctamente el 83.2% de los

casos, clasificación porcentual muy importante.

Los resultados y los análisis efectuados permiten inferir la validez de la hipótesis planteada que, *la organización de equipos de trabajo contribuye en el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios en las cooperativas identificadas.*

CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación ha permitido comprobar la validez de las hipótesis de trabajo, por ello se esbozan las siguientes conclusiones:

- 1.** Es preciso resaltar como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general de las Cooperativas de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena y San Cristóbal de Huamanga de la ciudad de Ayacucho, el reto es adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión de talento humano en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en la calidad de los servicios financieros.
- 2.** Asimismo, tienen que comprender el desarrollo de habilidades y destrezas así como capacidades para el manejo de la tecnología aplicada, capacidades de simplificación, para el trabajo en equipo, fomentar el desarrollo de la creatividad e iniciativa, capacidades para el desarrollo de proyectos, para tomar decisiones de riesgo, orientar adecuadamente las actitudes y conductas, la practica de valores cooperativos, la capacitación de talento humano, etc. Es decir, encaminar su accionar hacia un sistema de gestión de talentos como estrategia de desarrollo y cambio, porque los talentos influyen en la calidad de los servicios financieros.
- 3.** El trabajo individual, la necesidad de la simplificación, la rigidez normativa y la evasión de responsabilidades son características de los métodos tradicionales de trabajo, estos inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las cooperativas materia de estudio. Por tanto la alternativa de solución es incorporar un modelo de gestión de talento humano para mejorar la calidad de los servicios financieros.
- 4.** Los métodos tradicionales como forma de trabajo en las cooperativas, retrasan y dificultan los logros y genera incumplimiento de los plazos, es decir, inciden en el bajo nivel de los rendimientos de la fuerza laboral existente. En consecuencia, es necesario novedosas y nuevas modalidades de organización del trabajo.
- 5.** Igualmente, se ha demostrado que la adecuada organización de equipos de trabajo contribuye con la eficiencia en la mejora continua y permanente de la calidad de los servicios en las cooperativas identificadas. De ahí que, los equipos de trabajo funcional, multidisciplinario y de solución de problemas constituyen alternativas a los modelos tradicionales.

6. Una de los talentos requeridas en las cooperativas en la ciudad de Ayacucho, definitivamente la forma de organización del trabajo en equipo es garantía para la creativa solución de problemas y condición necesaria de un trabajo efectivo que contribuye en la mejora continua de la calidad de servicios financieros.

RECOMENDACIONES

1. Las cooperativas de ahorro y crédito San María Magdalena y San Cristóbal de Huamanga en la ciudad de Ayacucho deben implementar un sistema de gestión de talento humano para optimizar y desarrollar su potencial humano, debido a la influencia en la calidad de los servicios financieros, de manera que estas cooperativas se adecúen cada vez a las exigencias del público usuario.
2. Las cooperativas deben adecuarse a los cambios del contexto, a las exigencias del cliente ciudadano enfatizando en la gestión de talento humano, para orientar de manera positiva las actitudes y comportamientos, para mejorar las habilidades, desarrollar capacidades y conocimientos de los trabajadores con la finalidad que cumplan sus propósitos de brindar servicios oportunos y de calidad, estos factores influyen significativamente en la calidad de los servicios financieros.
3. Se ha demostrado que, las formas tradicionales de organización del trabajo inciden negativamente en los rendimientos de la fuerza laboral en las referidas cooperativas, para modernizarse estas deben incorporar estructuras orgánicas horizontales que desarrollen procesos, y luego incorporar el trabajo en equipo como alternativa de solución a los problemas de desempeño laboral cuestionados.
4. Igualmente, debido a la incidencia de las formas tradicionales de trabajo en los rendimientos laborales, se debe desarrollar permanentes programas de capacitación de talento humano, con énfasis en el desarrollo de habilidades creativas, afectivas, sociales, motivacionales, volitivas hasta de personalidad para aprovechar el poder de los puntos de vista divergentes y las capacidades de cada persona. Esas habilidades pueden mejorar los desempeños de los equipos y trabajadores individuales para encontrar oportunidades, solucionar problemas e introducir avances reveladores en el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios.
5. Una de las consecuencias de la necesidad de organización de equipos de trabajo son los deficientes servicios de calidad y el individualismo debido a la *“actitud de las personas”* entonces, las cooperativas deben procurar adaptarse al enfoque integral u holístico de gestión de talento humano y en ese contexto desarrollar programas de índole emocional, para mejorar las actitudes -comportamientos- y de esta manera lograr un cambio en su vida y puedan trabajar en equipo.
6. La calidad de los servicios cuestionados como consecuencia de la necesidad de organización de equipos de trabajo, tiende a la mejora considerable con el

trabajo en equipo, talentos que se debe implementar y fortalecer competencias por que expresan la intención de provocar efecto concreto, desarrollo de los demás, liderar a otras personas y mejorar el trabajo cooperativo, entonces, mejorar la calidad de los servicios.

APORTE DE LOS INVESTIGADORES

Un sistema de gestión de talento humano es útil para las cooperativas de ahorro y crédito Saanta María Magdalena y San Cristóbal de Huamanga de la ciudad de Ayacucho para que visualizan su personal como un activo al cual hay que optimizar y desarrollar. Sin embargo, se requiere de procesos de efectivos, es decir, acciones que respondan a las necesidades de cambio de dichas instituciones originadas por su visión y su consecuente estrategia, al igual que consideren el nivel jerárquico de la misma, ya sea estratégico, táctico u operativo, además de las funciones que se pretende dar a los talentos. En este sentido, es necesario orientar hacia un “*enfoque integral u holístico*” para efectivizar la propuesta.

La implementación de la gestión de talento humano representa una potencialidad para las cooperativas identificadas, constituye una alternativa de solución a los métodos tradicionales de administración de “*recursos humanos*” los talento, constituyen instrumentos eficaces y estratégicas para mejorar la calidad de los servicios.

Se requiere diseñar un modelo de perfil de talento humano, que dependerá fundamentalmente de las funciones que desarrolle un puesto de trabajo, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada organización en particular. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en un puesto de trabajo (*propuesta de perfil de talento humano en el Anexo 03*)

En consecuencia, en la administración de las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho, la gestión de talento humano lleva también a la necesidad de replantear las estructuras organizativas y la forma en que se organiza el trabajo. Estructuras y gestión horizontal que favorezcan el desarrollo de procesos al servicio del cliente ciudadano (interno-externo), es decir, trabajo orientado a resultados, puestos de trabajo flexible, equipos capacitados que puedan cambiar de perfil tan rápido como las necesidades del ciudadano y el contexto.

Un sistema de gestión de talento humano también induce al desarrollo y realización del elemento humano e implica propender servidores íntegros, competentes y comprometidos consigo mismo, con la sociedad y con la cooperativa; es decir, a la *vinculación*, mediante un proceso de selección con base en el mérito y los talentos así como a la *permanencia*, a través de la inducción y reinducción, a la capacitación (mérito, buscando fortalezas y

desarrollo de talentos laborales y gerenciales); y, finalmente, a la *desvinculación tradicional*, implantando un programa de readaptación laboral, de protección social, reconocimiento económico, reten social y un programa de mejoramiento de talento humano, para elevar la calidad de los servicios.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. **Quesada, Gilberto.** Monografías.com. <http://www.monografias.com/>. [En línea] 5 de Enero de 2014.
2. <http://www.monografias.com/trabajos14/principios-deming/principios-deming.shtml>.
3. **Evans, J. R. y Lindsay, W. M.** *Adiministración y Control de Calidad*. Séptima. Ohio : Cengage Learning , 2008.
4. *La Calidad Total y el Deparatamento de personal.* **Gorgemans, Sophie.** 1999, Revista Unirioja, págs. 85-93.
5. **Barry, L.** *Management Siglo XXI. Administración Total del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación.* Colombia : Mc Graw Hill, 1994.
6. **Petracci, Mónica.** *La Calidad De Los Servicios Públicos Privatizados - Luz, Agua, Gas y Teléfono Evaluada Por El Ciudadano - Usuario.* Buenos Aires : SGP Publicaciones, 1998.
7. **TECSUP.** Organización Educativa Tecsup. <http://www.tecsup.edu.pe/>. [En línea] 5 de Agosto de 2014. <http://www.tecsup.edu.pe/home/curso-y-programas-de-extension/cursos-y-programas-de-extension/?sede=L&padre=3014&detail=22265>.
8. **Corrales, María Elena.** *Desafíos de la Regulación de los Servicios de Agua y Saneamiento en América Latina.* Caracas : Publicaciones de Asociación Mundial del Agua - GWP, 2004.
9. *Sobre el Concepto de Percepción.* **Vargas melgarejo, Luz María.** 1994, Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal , págs. 47-53.
10. **Silan, Diana.** SlideShare. <http://www.slideshare.net/>. [En línea] 19 de Enero de 2011.
<http://www.slideshare.net/dimagenpersonal/4-percepciones-del-servicio-y-posicionamiento>.
11. **Zeithaml, V. y Bitner, M.** *Marketing de Servicios.* México : McGrawHill, 2000.

12. **Evans, J. R. y Lindsay, W.** *Administración y Control de Calidad.* Washington : Thomson, 2000. Vol. IV.
13. *Evaluación Organizacional de la Excelencia Docente.* **Vidal Araya, Leonardo.** 2011, Revista Iberoamericana de Educación , págs. 70-85.

ANEXOS

ANEXO Nro. 01

CUESTIONARIO

PARA DETERMINAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO SANTA MARIA MAGDALENA Y SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA DE LA CIUDAD AYACUCHO

Señor (a) (ita) trabajador (a):

Se viene realizando un trabajo de investigación sobre la calidad de los servicios en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Ayacucho, con el propósito de implementar una gestión de talento humano que permita mejorar los rendimientos laborales, implementando estrategias como el trabajo en equipo para mejorar la calidad de los servicios; por lo que solicito y a la vez agradezco a usted, se sirva responder con la veracidad que el caso requiere, a las preguntas formuladas a continuación:

GRACIAS

1. ¿En la Cooperativa donde usted trabaja, sus compañeros muestran actitudes y conductas?
Excelentes () Buenas () Regulares ()
Deficientes ()
2. ¿Cuál cree usted que es el nivel de conocimiento de sus compañeros de trabajo?
Excelente () Buena () Regular ()
Deficiente ()
3. ¿Percibe usted que hay una mejora continua en el comportamiento laboral de sus compañeros de trabajo?
Si () No ()
4. ¿Todos se esfuerzan en el cumplimiento de los plazos establecidos, en las diferentes actividades programadas?
Si () No ()
5. ¿Considera usted que sus compañeros realizan su trabajo estrictamente según los procedimientos establecidos en los manuales de la Cooperativa, sin ningún criterio de simplificación?
Si () No ()

6. ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo practican los valores cooperativas, por ejemplo la honestidad, identificación y responsabilidad?
Si () No ()
7. ¿Para tomar decisiones necesariamente se rigen por las normas legales, los estatutos, reglamentos y directivas?
Si () No ()
8. ¿Cada quién esta preocupado en cumplir sólo lo que corresponde a su trabajo?
Si () No ()
9. ¿En el uso de la tecnología, equipamiento, energía, agua, infraestructura, materiales en general y personal en particular, hacen uso racional de los mismos?
Si () No ()
10. ¿En la Cooperativa donde usted trabaja, tienen implementado mecanismos y acciones para evitar desperdicios, mermas, gastos excesivos; conocen políticas y controles de eficiencia en los costos?
Si () No ()
11. ¿Los trabajadores de su área están preparados para participar en equipo en la programación, ejecución y solución de problemas?
Si () No ()
12. ¿Hay trabajadores que evaden su responsabilidad, retrasan y/o obstaculizan su realización y cumplimiento de las obligaciones?
Si () No ()
13. ¿Observa usted en sus compañeros de trabajo iniciativa y criterios para la mejora en la capacidad creativa y de imaginación?
Si () No ()
14. ¿Para la solución de problemas, sus compañeros de trabajo, especialmente los jefes, intervienen con criterio racional, imaginación creativa y efectividad?
Si () No ()
15. ¿Cuándo un personal falta o esta en uso de licencia o de vacaciones, hay otro compañero que lo suple rápidamente con la misma eficiencia, y no altera el normal funcionamiento?

Si () No ()

16. ¿El jefe y sus demás compañeros de trabajo hacen consultas, requieren opiniones y coordinan para tomar decisiones racionales en consenso y tener resultados esperados?

Si () No ()

17. El jefe de su oficina ejerce el cargo por:

Concurso () Confianza () Encargo ()
Elección ()

18. ¿Considera usted que sus compañeros están preocupados de hacer cada vez mejor su trabajo para brindar un servicio oportuno con calidez y calidad?

Si () No ()

19. ¿Cuáles cree usted que son las cualidades más importantes que debe tener su jefe?

Influencia, trato y equidad ()

Mayor uso de tecnología ()

Conocimiento de organización del trabajo ()

Capacidad de negociación ()

Habilidad para la toma de decisiones ()

Capacidad de motivación ()

Honestidad y transparencia (valores) ()

Efectividad ()

20. En su Cooperativa se practica el trabajo en equipo?

Si () No ()

21. ¿El trabajo de los empleados en su Cooperativa es fijo o pueden rotar en diferentes áreas, dentro de su especialidad o campo profesional?

Es fijo ()

Es flexible ()

22. ¿Existe capacidad de adaptación de los trabajadores de su Cooperativa cuando son cambiados de áreas dentro del mismo campo profesional o especialidad?

Si () No ()

23. ¿Conoce usted el modelo de talento humano?

Si () No ()

ANEXO 02

GUIA DE ENTREVISTA

Formato de entrevista para los ejecutivos de Recursos Humanos de las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho

Preguntas:

1. Podrías describir cómo es el trabajo en equipo.
2. ¿Existe una política de selección para personal calificado y de mando medio?
3. ¿Las políticas de selección de personas son definidas aquí en la sede del Cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho en la matriz -PCM-
4. ¿Se podría decir que las políticas de captación y selección de personas privilegia a los egresados de instituciones de educación superior privadas?
5. ¿Los egresados de las instituciones de educación superior privadas poseen una mayor formación en talento humano laborales que requieren las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Ayacucho?
6. ¿Qué aspectos deberían cuidar de la formación de sus egresados las instituciones de educación superior públicas?
7. ¿De qué universidades proceden las personas que laboran en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Ayacucho?

ANEXO Nro. 03

Procedimiento forward conditional

DICCIONARIO

Name (Position) Label

num_enc (1)

Measurement Level: Scale

Column Width: 8 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8

Preg1 (2) ¿En la Cooperativa donde usted trabaja, sus compañeros muestran actitudes y conductas?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Excelente 2 Buenas 3 Regulares 4 Deficientes

Preg2(3) ¿Cuál cree usted que es el nivel de conocimiento de sus compañeros de trabajo?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Excelentes 2 Buena 3 Regulares 4 Deficientes

Preg3 (4) ¿Percibe usted que hay una mejora continua en el comportamiento laboral de sus compañeros de trabajo?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg4 (5) ¿Todos se esfuerzan en el cumplimiento de los plazos establecidos, en las diferentes actividades programadas?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg5 (6) ¿Considera usted que sus compañeros realizan su trabajo estrictamente según los procedimientos establecidos en los manuales de la Cooperativa, sin ningún criterio de simplificación?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg6 (7) ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo practican los

valores cooperativas, por ejemplo la honestidad, identificación y responsabilidad?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg7 (8) ¿Para tomar decisiones necesariamente se rigen por las normas legales, los esta-tutos, reglamentos y directivas?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg8 (9) ¿Cada quién esta preocupado en cumplir sólo lo que corresponde a su trabajo?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg9 (10) ¿En el uso de la tecnología, equipamiento, energía, agua, infraestructura, ma-teriales en general y personal en particular, hacen uso racional de los mismos?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg10 (11) ¿En la Cooperativa donde usted trabaja, tienen implementado mecanismos y acciones para evitar desperdicios, mermas, gastos excesivos; conocen políti-cas y controles de eficiencia en los costos?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg11 (12) ¿Los trabajadores de su área están preparados para participar en equipo en la programación, ejecución y solución de problemas?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg12 (13) ¿Hay trabajadores que evaden su responsabilidad, retrasan y/o obstaculizan su realización y cumplimiento de las obligaciones?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg13 (14) ¿Observa usted en sus compañeros de trabajo iniciativa y criterios, para la mejora en la capacidad creativa y de imaginación?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg14 (15) ¿Para la resolución de problemas, sus compañeros de trabajo, especialmente los jefes, intervienen con criterio racional, imaginación creativa y efectividad?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg15 (16) ¿Cuándo un personal falta o esta en uso de licencia o de vacaciones, hay otro compañero que lo suple rápidamente con la misma eficiencia, y no altera el normal funcionamiento?

Measurement Level: Scale, Column Width: 8 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg16 (17) ¿El jefe y sus demás compañeros de trabajo hacen consultas, requieren opiniones y coordinan para tomar decisiones racionales en consenso y tener resultados esperados?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg17 (18) El jefe de su oficina ejerce el cargo por:

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Concurso 2 Confianza 3 Encargo 4 Elección

Preg18 (19) ¿Considera usted que sus compañeros están preocupados de hacer cada vez mejor su trabajo para brindar un servicio oportuno con calidez y calidad?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg19 (20) ¿Cuáles cree usted que son las cualidades más importantes que tiene su jefe?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Influencia, trato y equidad 2 Mayor uso de tecnología 3 Conocimiento de organización del trabajo 4 Capacidad de negociación 5 Habilidad para la toma de decisiones 6 Capacidad de motivación 7 Honestidad y transparencia (valores) 8 Efectividad

Preg20 (21) ¿En su Cooperativa se practica el trabajo en equipo?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 SI 2 NO

Preg21 (22) ¿El trabajo de los empleados en su Cooperativa es fijo o pueden rotar en diferentes áreas, dentro de su especialidad o campo profesional?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Es fijo 2 Es flexible

Preg22 (23) ¿Existe capacidad de adaptación de los trabajadores de su Cooperativa cuando son cambiados de áreas dentro del mismo campo profesional o especialidad?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 SI 2 NO

Preg.23 (24) ¿Conoce usted el modelo de talento humano?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Si 2 No

Preg24 (25) A su parecer ¿Cuál es la principal habilidad de sus compañeros que influye en el buen desempeño laboral?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

1 Participación en la solución de problemas 2 Creatividad e imaginación
3 Capacidad de negociación 4 Motivación

Preg25 (26) ¿Qué factores en el trabajo cotidiano considera usted que influyen en el rendimiento laboral?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

- 1 Experiencia laboral
- 2 Manejo de tecnología
- 3 Conocimiento del trabajo
- 4 Técnicas para la solución de problemas y contingencias
- 5 Generación de proyectos

Preg.26 (27) ¿Considera usted que el personal de su Cooperativa debe capacitarse para poner en práctica los conocimientos adquiridos, mejorar sus habilidades y actitudes así como su rendimiento en general; no sólo para saber sino para saber hacer bien su trabajo?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

- 1 Si
- 2 No

Preg27 (28) ¿Qué tipo de capacitación se les da a los trabajadores de su Cooperativa?

Measurement Level: Scale, Column Width: 5 Alignment: Right

Print Format: F8, Write Format: F8, Value Label

- 1 Manejo de programas de computación
- 2 Planeación y toma de decisiones
- 3 Motivación y desarrollo personal
- 4 Generación de proyectos
- 5 Cambio y mejora de actitudes
- 6 Conocimientos generales
- 7 Conocimientos y técnicas indispensables para su puesta en práctica en el trabajo

ANEXO Nro. 04

PROPUESTA DE PERFIL DE TALENTO HUMANO 20 TALENTOS, AGRUPADAS LAS MISMAS EN 6 GRUPOS

Talento humano de logro y acción

1. Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
2. Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.
3. Iniciativa, predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.
4. Búsqueda de información, curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

Talento humano de ayuda y servicios

5. Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
6. Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La aceptación cliente puede ser externa o interna.

Talento humano de influencias

7. Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
8. Conocimiento Organizativo, capacidad de comprender y utilizar la dinámica existentes dentro de las organizaciones.

9. Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Talento humano gerencial

10. Desarrollo de Personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

11. Dirección de Personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.

12. Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.

13. Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

Talento humano cognitivas

14. Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.

15. Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.

16. Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

Talento humano de eficacia personal

17. Autocontrol, capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.

18. Confianza en sí mismo, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.

19. Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.
20. Compromiso con la organización, capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

ANEXO Nro. 05

Formato para definir el Perfil Hard (Aptitudes) y el Perfil Soft (Actitudes) estructurado en 3 partes

- I. **Datos generales.** Incluye la denominación del puesto, ubicación en la cooperativa y misión del puesto.

- II. **Perfil hard (Aptitudes).** Que se centra en los requisitos demandados por el puesto de trabajo y abarca: funciones, formación académica, nivel de experiencia, requisitos físicos, requisitos de responsabilidad y condiciones de trabajo.

- III. **Perfil soft (actitudes).** Centrado en detectar comportamientos relevantes ligados a un desempeño óptimo dentro del entorno organizativo, vinculado a su estructura y cultura.

El formato propuesto para definir el Perfil de Competencia, descrito anteriormente para una cooperativa pública, aparece a continuación:

ANEXO Nro. 06

PERFIL DE TALENTO HUMANO

| I. DATOS GENERALES | | | | |
|--|--------------------|-------------------------|---------------|-----------------|
| Denominación del puesto: | | | | |
| Ubicación en la organización: | | | | |
| <pre> graph TD A[] --- B[] A --- C[] </pre> | | | | |
| Categoría: | | Grado académico: | | |
| Misión del puesto: | | | | |
| II. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES) | | | | |
| Funciones del puesto: | No Exigidos | Bajos | Medios | Altos |
| | | | | |
| Formación Académica: | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Titulación requerida: - Especialidad de preferencia: - Formación mínima: | | | | |
| Nivel de experiencia: | | | | |
| Experiencia previa: | | | | |
| | | | | |
| Conocimientos específicos | No Exigidos | Elemental | Medio | Superior |
| | | | | |
| Requisitos físicos. | No Exigidos | Bajos | Medio | Altos |
| | | | | |

| | | | | |
|--|----------------------|------------------------|--------------|--------------|
| Condiciones de trabajo | No Exigidos | Bajos | Medio | Altos |
| | | | | |
| Requisitos de responsabilidad. | No Exigidos | Bajos | Medio | Altos |
| | | | | |
| IV. TALENTO HUMANO DEL PUESTO (ACTITUDES) | | | | |
| | | | | |
| Cultura organizacional | | | | |
| | | | | |
| Estándares de calidad | | | | |
| | | | | |
| Elaborado por: | Revisado por: | Autorizado por: | | |
| | | | | |

| PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPOTESIS | VARIABLES INDICADORES E |
|--|---|--|---|
| <p>Problema principal</p> <p>¿En qué medida la gestión estratégica de talento humano influye en la calidad de los servicios financieros en las cooperativas de ahorro y crédito Santa María Magdalena y San Cristóbal de la ciudad de Ayacucho 2013-2015?</p> <p>Problemas secundarios</p> <p>¿Por qué los métodos tradicionales de trabajo inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho?</p> <p>¿Por qué la organización de equipos de trabajo contribuye</p> | <p>Objetivo general</p> <p>¿Determinar que la gestión estratégica de talento humano influye en la calidad de los servicios financieros en las cooperativas de ahorro y crédito Santa María Magdalena y San Cristóbal de la Ciudad de Ayacucho 2013-2015?</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Evaluar los métodos tradicionales de trabajo y su incidencia en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las cooperativas de ahorro y Crédito de Ayacucho.</p> | <p>Hipótesis Principal</p> <p>La gestión estratégica de talento humano influye en la calidad de los servicios financieros en las cooperativas de ahorro y crédito Santa María Magdalena y San Cristóbal de la ciudad de Ayacucho 20132015</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>Los métodos tradicionales de trabajo inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las cooperativas de ahorro y crédito de Ayacucho.</p> <p>La organización de equipos de trabajo contribuye en el</p> | <p>VARIABLES</p> <p>Indicadores</p> <p>Variable independiente X. Gestión de talento humano</p> <p>Indicadores X1. Métodos tradicionales de trabajo X2. Equipos de trabajo.</p> <p>Variable dependiente Y. Calidad de servicios</p> <p>Variable independiente Y1. Rendimiento de la fuerza laboral Y2. Mejoramiento continuo</p> |

| | | | |
|---|--|---|--|
| en el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios en las cooperativas identificadas? | Analizar las consecuencias de la necesidad de organización de equipos de trabajo en la calidad de los servicios en las cooperativas identificadas. | mejoramiento continuo de la calidad de los servicios en las Cooperativas identificadas. | |
|---|--|---|--|