

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

---

**Gestión de la calidad total en los Recursos Humanos de la  
UGEL PAITA - PIURA AÑO 2020**

---

**Línea de Investigación**

**Relaciones Humanas**

**Autor(es)**

Br. CARMEN YAGUANA, Rinna Samantha  
Br. HERRERA MORÁN, Maxvely

**Asesor**

Mg. FIORENTINI CANDIOTTI, Giovanni Fernando

**PIURA, PERÚ**

**2020**

**Fecha de sustentación: 2020/09/12**

## DEDICATORIA

A nuestros padres que siempre nos brindaron su apoyo incondicional no solo en la carrera universitaria si no durante toda la vida, cuidándonos día a día haciendo sacrificios

A Dios por su amor y bondad; y por brindarnos salud, bienestar y perseverancia en el logro de nuestras metas.

A todas las personas que creyeron en nosotros, gracias por sus consejos, es inevitable no sentirnos orgullosos de tremenda hazaña y alentarnos en el logro de nuestros objetivos.

Los autores.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Privada Antenor Orrego por brindarnos a través de sus docentes todos los conocimientos y valores que nos ayudan en la vida profesional.

Al cuerpo docente de la Escuela Profesional de Administración por todos los conocimientos y orientación impartidos a lo largo de nuestra formación académica profesional.

A nuestro asesor, por el apoyo y la paciencia brindada en el desarrollo de nuestra investigación siendo un gran partícipe de este resultado.

Los autores

## RESUMEN

El presente estudio se ha realizado para determinar el nivel de la gestión de la calidad total en los recursos humanos de la UGEL Paita-Piura 2020. El problema formulado para la investigación fue: ¿Cuál será el nivel de gestión de la calidad total en los recursos humanos de la UGEL Paita - Piura 2020? Como hipótesis: El nivel de la gestión de la calidad total en los recursos humanos de la UGEL Paita - Piura 2020, es alto. Como objetivos específicos tenemos: Determinar los niveles del enfoque al cliente, liderazgo, participación, enfoque basado en procesos, enfoque basado en sistemas, de mejora continua, enfoque basado en hechos, el nivel de relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor en la gestión de los recursos humanos de la UGEL Paita-Piura y establecer lineamientos para mejorar la gestión de calidad total en los recursos humanos de la UGEL Paita, Piura.

Para la recopilación de datos se utilizan la técnica de la encuesta. La conclusión a la que se llegó fue el nivel de la gestión de la calidad total en los recursos humanos de la UGEL Paita - Piura 2020 es bajo por las deficiencias encontradas en los diferentes procesos.

**Palabras claves:** *Gestión, recursos humanos, UGEL, calidad.*

## ABSTRACT

This study has been carried out to determine the level of total quality management in the human resources of the UGEL Paita-Piura 2020. The problem formulated for the research was: What will be the level of total quality management in the Human resources of the UGEL Paita - Piura 2020? As a hypothesis: The level of total quality management in human resources at UGEL Paita - Piura 2020 is high. As specific objectives we have: Determine the levels of customer focus, leadership, participation, process-based approach, systems-based approach, continuous improvement, fact-based approach, the level of mutually beneficial relationships with the supplier in the management of human resources at UGEL Paita-Piura and establish guidelines to improve total quality management in human resources at UGEL Paita, Piura.

The survey technique is used for data collection. The conclusion reached was the level of total quality management in human resources at UGEL Paita - Piura 2020 is low due to the deficiencies found in the different processes.

**Keywords:** Management, human resources, UGEL, quality

## PRESENTACIÓN

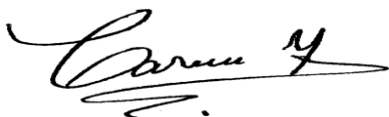
### Señores miembros del Jurado:

Dado el cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración la tesis titulada: "La gestión de la calidad total en los recursos humanos de la UGEL Paita - Piura 2020", luego de haber culminado nuestros pasos por esta casa de estudio, donde nos formamos profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

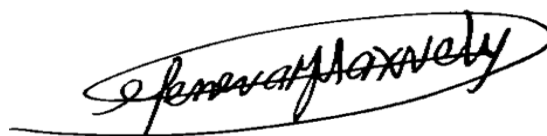
El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, es producto de una investigación, trabajo, esfuerzo y dedicación en base a los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación universitario en esta prestigiosa casa de estudios; producto de la orientación y enseñanza desinteresada de nuestros docentes, siendo por ello oportuno para expresarles nuestro más sincero agradecimiento, para poder así brindar un aporte que servirá de base a futuros estudios relacionados con el tema en mención.

Por lo expuesto señores miembros del jurado, ponemos a vuestra disposición el presente trabajo de investigación para su respectivo análisis y evaluación, no sin antes agradecer vuestra gentil atención al mismo.

Atentamente,



Br. CARMEN YAGUANA RINNA SAMANTHA



Br. HERRERA MORÁN MAXVELY

## ÍNDICE

	Página
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	v
PRESENTACIÓN .....	vi
LISTA DE FIGURAS .....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	10
1.1. Realidad problemática .....	11
1.2. Enunciado del problema .....	12
1.3. Objetivos.....	12
1.3.1. Objetivo general .....	12
1.3.2. Objetivos específicos .....	12
1.4. Justificación .....	13
1.4.1. Teórica .....	13
1.4.2. Metodológica.....	13
1.4.3. Práctica .....	14
1.4.4. Social .....	14
II. MARCO DE REFERENCIA.....	15
2.1. Antecedentes.....	16
2.1.1. Antecedentes Internacionales .....	16
2.1.2. Antecedentes Nacionales .....	17
2.1.3. Antecedentes Locales.....	18
2.2. Marco teórico .....	20
2.2.1. La gestión de la calidad .....	20
2.2.2. Modelos de Gestión de Calidad. ....	22
2.2.3. Modelo de Baldrige .....	23
2.2.4. El valor del conocimiento en las organizaciones.....	23
2.2.5. El modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo .....	24
2.2.6. Dimensiones de la gestión de calidad en el área de RRHH.....	25
2.3. Marco Conceptual.....	30
2.4. Hipótesis.....	31
2.5. Operacionalización de las variables .....	33
III. METODOLOGÍA EMPLEADA .....	35
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	36

3.2. Población y muestra: .....	36
3.3. Diseño de contrastación .....	36
3.4. Técnicas e instrumentos de colecta de datos .....	36
3.5. Procesamientos y análisis de datos.....	37
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	38
4.1. Análisis e interpretación de resultados .....	39
4.1.1. Resultados cuantitativos .....	39
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	48
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES .....	54
Referencias .....	58
ANEXOS .....	60
ANEXO 01 CUESTIONARIO.....	61
ANEXO 02 ALFA DE CRONBACH .....	63



## LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Nivel enfoque al cliente.....	39
Figura 2. Nivel liderazgo .....	40
Figura 3. Nivel de participación.....	41
Figura 4. Nivel del enfoque basado en procesos.....	42
Figura 5. Nivel del enfoque de sistemas .....	43
Figura 6. Nivel de mejora continua .....	44
Figura 7. Nivel del enfoque basado en hechos.....	45
Figura 8. Nivel de relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor .....	46
Figura 9. Gestión de la calidad total en los RR.HH.....	47

# **I. INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Realidad problemática**

Toda organización que desarrolla estrategias competitivas en la actualidad busca el esfuerzo integrado de todos sus agentes, para alcanzar y mantener productos de gran calidad, basado en el mantenimiento de la mejora continua de procesos y prevención de errores a todos los niveles y en todas las funciones de la organización, con el objetivo de alcanzar e incluso exceder las expectativas de los consumidores. Gran parte del éxito que ha tenido la Gestión de la calidad total en el mundo empresarial y académico se ha debido a que esta filosofía se entiende como un nuevo enfoque que va a ayudar a las empresas a la obtención de mayores resultados.

Entre las principales ventajas que tiene este sistema están la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente interno y externo, el desarrollo de procesos de mejora en todas las áreas de la empresa, el compromiso de la dirección y un liderazgo activo, la implicación de proveedores en el sistema de calidad de la organización, la participación de todos los empleados y el fomento del trabajo en equipo, la identificación y gestión de los procesos clave y el desarrollo de una visión de calidad, etc. Además, el papel de la dirección es clave para la implantación con éxito.

El área de gestión de personal o conocida como el departamento de recurso humano desarrolla una importante labor, como medio de influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación a la consecución de uno o diversos objetivos, permite que la organización avance hacia la gestión de calidad total. En este sentido, un liderazgo que favorezca la planificación de estrategias y actuaciones, así como de una adecuada gestión del personal, de los recursos y de los procesos, especialmente de los considerados claves, permitirá la consecución de la excelencia en los resultados empresariales.

La UGEL Paita es una unidad ejecutora modelo en el norte del Perú que desarrolla una gestión descentralizada, transparente, participativa, democrática y autónoma y se constituye en el factor necesario que puede mejorar los índices de desarrollo humano y el desarrollo sostenible en la

provincia y la región. Es una entidad que proporciona oportunidades de desarrollo y participación responsable a los diferentes agentes educativos en pro del fortalecimiento de sus capacidades y actitudes que les permite liderar los estándares de calidad educativa. El papel que desempeña la UGEL Paita es muy importante no sólo para todos los colaboradores que directamente trabajan en la UGEL, sino también para los docentes que dependen de ésta. En la actualidad viene presentando algunas deficiencias en entender las necesidades de los docentes, problemas de control, poco involucramiento y compromiso y un ambiente interno hostil, lo cual dificulta que la organización trabaje con calidad y gestione de manera adecuada.

En consecuencia, el presente trabajo de investigación determinará el nivel de gestión de la calidad total en los recursos humanos de la UGEL Paita - Piura 2020.

## **1.2. Enunciado del problema**

¿Cuál es el nivel de gestión de la calidad total en los recursos humanos de la UGEL Paita - Piura 2020?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar el nivel de la gestión de la calidad total en los recursos humanos de la UGEL Paita-Piura 2020.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar el nivel del enfoque al cliente en los recursos humanos de la UGEL Paita-Piura.
- Determinar el nivel de liderazgo en los recursos humanos de la UGEL Paita-Piura.
- Determinar el nivel de participación en los recursos humanos de la UGEL Paita-Piura.
- Determinar el nivel del enfoque basado en procesos en los recursos humanos de la UGEL Paita-Piura.
- Determinar el nivel del enfoque de sistemas en los recursos humanos de la UGEL Paita-Piura.
- Determinar el nivel de mejora continua en los recursos humanos de la UGEL Paita-Piura.
- Determinar el nivel del enfoque basado en hechos en los recursos humanos de la UGEL Paita-Piura.
- Determinar el nivel de relaciones con el proveedor en los recursos humanos de la UGEL Paita-Piura.
- Establecer lineamientos para mejorar la gestión de calidad total en los recursos humanos de la UGEL Paita – Piura.

#### **1.4. Justificación**

##### **1.4.1. Teórica:**

La presente investigación abordará estudios relacionados en la gestión de la calidad total en los recursos humanos para mejorar la posición competitiva de la organización estudiada, de esta manera se busca, profundizar en el conocimiento de la gestión de recursos humanos enfocado hacia la calidad.

##### **1.4.2. Metodológica:**

Para lograr los objetivos de estudio, se acudirá al empleo de técnicas de investigación como la encuesta, asimismo el procedimiento se hará en Excel, con ello se pretenderá conocer el nivel de calidad total en la gestión humana de la UGEL Paita - Piura 2020.

#### **1.4.3. Práctica:**

Pretende determinar el nivel de calidad total en los recursos humanos para desde los resultados proponer estrategias de mejora con el fin de abordar un problema del entorno real relacionado con la gestión humana enfocadas a la calidad total.

#### **1.4.4. Social**

Esta investigación servirá de base para futuros estudios en temas relacionados a conocer las dimensiones relacionadas con la calidad total en la gestión humana, así mismo mejorar los aspectos sociales de la organización estudiada.

## **II. MARCO DE REFERENCIA**

## **2.1. Antecedentes**

### **2.1.1. Antecedentes Internacionales**

Flores, M. et al (2017) en su artículo científico titulado “*Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas municipio del departamento de Madriz en el primer semestre 2016*” Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, Nicaragua, Estelí - hallazgos principales: la calidad del trabajo se refiere al bienestar general de los trabajadores en el desempeño de sus tareas, es decir, que los factores del desempeño laboral con la calidad del trabajo sí se relacionan ya que, incide con el liderazgo, por ende, se le recomienda a la institución diseñar e implementar la evaluación al desempeño para que haya mejores resultados con el desempeño del trabajador, llegando la conclusión del proceso que realiza la institución, para el reclutamiento y selección de personal no va acorde con los requerimientos establecidos porque se ha evidenciado que existe cierto grado de ineficiencia en los procesos ejecutados por el personal administrativo, debido a que no se da el cumplimiento del reglamento interno; Los factores que influyen en el comportamiento del desempeño laboral son: habilidades, liderazgo, iniciativa, compañerismo, adaptación a los cambios, eficiencia, eficacia, satisfacción, rendimiento laboral y clima organizacional o laboral. Al tomar en cuenta la institución estos factores se conlleva a mejores resultados en cuanto al desempeño laboral del trabajador; Para lograr un mejor rendimiento en los trabajadores de la Alcaldía, se diseñó un plan de acción para que el área de recursos humanos la incorpore y de esta manera contribuya al eficiente desempeño laboral; El supuesto se cumple debido a que los factores del desempeño laboral sí se relacionan con la calidad del trabajo, independientemente que el trabajador se sienta satisfecho o no, o si tienen eficiencia y eficacia; sin embargo, a pesar de esto se da la relación de estos factores.



Reinoso (2015), en su tesis “*Gestión por competencias del talento humano y la calidad de servicio en el departamento de enfermería del Hospital Básico Píllaro*” – Ecuador.

Concluye que: El departamento de enfermería, se ha reestructurado por varias oportunidades según las normativas vigentes, pero no cuenta con un modelo de gestión por competencias del talento humano que se oriente al cumplimiento de objetivos institucionales y aún menos de las políticas pública establecidas como normativas, también manifiesta que el personal de enfermería no cuenta con capacitación continua, las capacitaciones que tienen son más bien de carácter técnico, pero no enfocadas al servicio y al desarrollo de sus competencias, por este motivo las personas que hacen uso del Hospital no se encuentran satisfechas; además agrega que, el departamento de enfermería carece de un sistema de evaluación y seguimiento de desempeño del personal con relación al servicio que presta a la ciudadanía, lo que ocasiona que el servicio no mejore.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Contreras (2018) *Gestión de la calidad con enfoque al cliente y su relación con la competitividad en microempresas farmacéuticas del Cercado de Lima caso: galería capón center* 2013 (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ciencias con mención en Gestión de la Calidad) Universidad Privada Norbert Wiener, Lima

La autora planteó un estudio observacional, correlacional del sistema de gestión de la calidad de microempresas farmacéuticas, para lo cual planteó como objetivos determinar la relación entre gestión de la calidad con enfoque al cliente y la competitividad en las microempresas farmacéuticas, observando cómo se relaciona la dimensión, aspectos o elementos tangibles con la rentabilidad en las microempresas farmacéuticas, determinando la relación entre variables como fiabilidad y eficiencia; dimensión Sensibilidad o Capacidad de respuesta con la Productividad y dimensión Seguridad o Garantía con la Calidad. Llegando a la conclusión que para poder lograr una mejor calidad se debe relacionar directa o favorablemente con la Competitividad en microempresas, estableciendo estrategias para la mejora continua de la calidad con la finalidad de mejorar

permanentemente los servicios de atención al cliente. Asimismo, se recomienda mejorar la calidad brindando una mayor seguridad, empatía y sensibilidad.

Alberca & Valentín (2017) Clima Organizacional y Calidad de Servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración) Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima

Los autores plantearon un estudio descriptivo del clima organizacional y calidad de servicio del Ministerio de Educación, en una muestra de 184 trabajadores; para ello se planteó como objetivos determinar de qué manera el clima organizacional influye en la calidad de servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación, para lo cual se utilizará el método deductivo, inductivo y descriptivo y un diseño no experimental. Llegando a la conclusión que para poder crear un mejor ambiente laboral es necesario brindar un adecuado clima organizacional para el personal dentro de la institución, considerando capacitaciones continuas para el personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación, ya que influirá positivamente en la calidad de servicio que brindará. Asimismo, se debe considerar incentivos y el uso de la tecnología para el personal ya que esto permitirá aumentar la calidad del servicio que brindará.

### **2.1.3. Antecedentes Locales**

Castillo (2015) Propuesta de un sistema de calidad total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales (Tesis para optar el título profesional de Contador Público) Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional de Piura.

El autor planteó un estudio descriptivo explicativo del sistema de calidad de las empresas agroindustriales, para lo cual planteó como objetivos principales implementar una propuesta que ayudará a que las empresas mejoren la calidad de sus productos y obtengan mayor rentabilidad, para lo cual determinará bases conceptuales de una Propuesta de un Sistema de Calidad Total para una empresa dedicada

a la comercialización de productos agroindustriales; implementando un enfoque de gestión de calidad que permita reducir los altos costos de procesos y fallas de calidad de los productos; para ello realizó diagnóstico de la causa del porque las empresas dedicadas a la comercialización de productos agroindustriales no cuentan con un buen sistema de calidad total. Llegando a la conclusión que se requiere la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad con la participación de un conjunto de especialistas de diferentes funciones en la empresa, los cuales ayudarán a lograr que este se ajuste a las características de la empresa, para mantener y mejorar su funcionamiento a fin de lograr el perfeccionamiento de la gestión empresarial. Y para lograr que la empresa se encuentre a la altura de las exigencias para poder satisfacer las necesidades de los clientes es necesario la constante capacitación del personal para evitar errores y poder mejorar la calidad de los productos y servicios que brinda a sus clientes.

Polo (2018) Auditoría de Calidad basada en ISO 22000 para mejorar la calidad del servicio de rentabilidad en el centro recreativo Riosol Eirl - Chulucanas (Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias Contables y Financieras con mención en Auditoría y Control) Universidad Nacional de Piura.

El autor planteó un estudio descriptivo basado en la calidad para mejorar la rentabilidad en el centro recreacional en una muestra de 38 personas (entre clientes y trabajadores de la empresa), para lo cual planteó principales objetivos, Determinar los efectos de la aplicación del ISO 22000 que ayudarán a mejorar la calidad del servicio y rentabilidad en Centro Recreativo Riosol, para lo cual necesitó implementar la certificación del sistema de inocuidad para la seguridad alimentaria y así garantizar la calidad del servicio y rentabilidad, aplicando el sistema haccp para prevenir la seguridad alimentaria y para mejorar la inocuidad de los alimentos. Llegando a la conclusión que sería recomendable la Auditoria de Calidad Basada en la Aplicación del ISO 22000 para mejorar la calidad del servicio y rentabilidad en el Centro Recreativo Riosol EIRL, ya que esta

investigación dará a conocer al empresario la importancia y utilidad de Implementar la certificación del sistema de inocuidad para la seguridad alimentaria garantizando la calidad del servicio y rentabilidad. Asimismo, se recomienda la evaluación de riesgos, donde se contemplan las características del producto con sus materias primas, haciendo el uso de diferentes herramientas de gestión para proyectar la rentabilidad esperada y no caer en déficit.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. La gestión de la calidad**

La Gestión de la Calidad Total, abreviada como TQM, es una estrategia de gestión, orientada a crear una conciencia de Calidad, en todos los procesos que se realicen en cualquier tipo de organización.

Cuatresecas & Babón (2017) mencionan que cuando nos referimos a la gestión de la calidad total, hablamos de que la calidad abarca a toda la empresa en su crecimiento conceptual y en sus objetivos. No considera la calidad solo como una característica de un producto o servicio, si no que alcanza un nivel de estrategia global de la organización. La calidad total no solo abarca los productos, sino también los recursos humanos, los procesos, los medios productivos, los métodos, a la empresa, etc.; es decir, la calidad total engloba a toda la empresa.

La calidad se define como el conjunto de características con las que cuenta un producto o servicio, así como la capacidad que tienen de satisfacer los requerimientos del usuario. (Cuatresecas & Babón, 2017)

Navarro (2016) en su definición acerca de la TQM menciona que, con el concepto de Calidad Total, se pretende que la calidad no dependa de una sola área dentro de la empresa, sino que se hace partícipe de esta responsabilidad, a todos los miembros de la empresa.

Por tanto, cuando se hace mención de la TQM, no se trata solamente de la calidad del producto o del servicio que ofrece la empresa, sino que va más allá, al hacer referencia a la calidad integral de los procesos y sistemas. Esto nos trata de decir, que se reconoce que para lograr producir un producto de alta calidad y satisfacer óptimamente lo que un cliente demanda, también los procesos y sistemas empleados en la ejecución de los mismos, deben ser de calidad.

Navarro (2016) afirma que la TQM es la implantación de la calidad en todos los niveles de la organización, hasta conseguir que todos los integrantes de la empresa, se empeñen en el logro colectivo y global de la máxima calidad.

Se concluye que todo esto supone un cambio directo en la cultura de la organización ya que pone el mayor interés en las personas, a diferencia de otras etapas del desarrollo de la calidad, en las que se ponía en otros elementos los autores como Cuatrecasas & Babón (2017) describen algunos aspectos que se tratan por la gestión de la calidad total:

- La mejora continua de toda la organización: personas, procesos productos y servicios, etc. Es un concepto esencial y la idea que persigue es la mejora progresiva y continua que sirva de complemento a otros avances importantes, efecto de la inversión en innovación tecnológica.
- Los clientes y no solo los clientes externos, independientes de la organización, sino también los clientes internos que constituyen la compañía. La empresa debe escuchar a todos los clientes y comprender sus necesidades y expectativas actuales y potenciales.
- La importancia en sí de los procesos es vital para lograr resultados predecibles y con la misma variabilidad. La mejora de los procesos a través de la gestión y control es una forma de asegurar la calidad.

- La formación y educación no solo de las personas; toda la organización debe aprender y evolucionar para obtener efectividad y resultados óptimos en la resolución de problemas y en la mejora de los procesos.
- La toma de decisiones ha de estar basada en hechos y no en intuiciones.
- El empleo de normas comprobadas y constatadas para evitar la aparición de problemas.
- El impacto social: la GCT persigue la satisfacción de la sociedad en aspectos como la protección del medio ambiente y los recursos naturales.
- La integración de los proveedores implicándoles en los planes y objetivos de calidad

### **2.2.2. Modelos de Gestión de Calidad.**

La tendencia actual de la sociedad occidental tanto en el sector privado como en el público es la adopción de modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen.

Un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar.

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como

establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias. (Cubino, 2001)

Los modelos de gestión de calidad total más difundidos son el modelo Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987 y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM. en 1992:

### **2.2.3. Modelo de Baldrige**

Este modelo lleva el nombre de su creador y está elaborado en base a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de calidad.

### **2.2.4. El valor del conocimiento en las organizaciones**

Duran (2002) afirma que, siguiendo la perspectiva del valor empresarial del conocimiento, se presenta asimismo la necesidad de determinar qué impacto tiene este en el desarrollo de la competitividad. En el ámbito organizacional surge esta capacidad cuando una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad sin denotar una distinción entre los que sean de tipo tangible o intangible.

- **Liderazgo:** Este concepto hace referencia a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.
- **Planificación Estratégica:** Como la empresa plantea la dirección estratégica del negocio y como esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.
- **Enfoque al Cliente:** Como la empresa conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en qué proporción todos los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente.
- **Información y Análisis:** examina la gestión, el empleo eficaz, el

análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.

- **Enfoque al Recurso Humano:** examinan como la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y como el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización.
- **Proceso Administrativo:** examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y se mejoran.
- **Resultados del negocio:** Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores.

#### 2.2.5. El modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo

Se sustenta sobre ciertos conceptos que sirven de base al modelo. Estos conceptos son:

- **Orientación hacia los resultados.** La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de todos los grupos o sectores relacionados con la organización: personal de la organización, proveedores, clientes externos, sociedad en general, accionistas, etc.
- **Orientación al cliente.** El cliente es el que califica al final la calidad del producto o servicio. La mejor forma de mantener al cliente y extender la participación de mercado es a través de una orientación clara hacia las necesidades actuales y futuras del cliente actual y potencial.
- **Liderazgo y constancia en los objetivos:** Un liderazgo adecuado reside en la organización, seguridad en el funcionamiento, claridad en los objetivos, confianza en las metas, etc.



- **Gestión por procesos y hechos.** El funcionamiento de la organización es más efectivo cuando las actividades se coordinan y las decisiones se toman a partir de información fiable con la participación de los grupos afectados.
- **Desarrollo e implicación de las personas.** El potencial o la capacidad de las personas de la organización surge cuando se comporten valores, existe una cultura de confianza y se asumen las responsabilidades que le corresponden.
- **Aprendizaje, innovación y mejora continua,** la organización alcanza su rendimiento máximo una vez que gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de Aprendizaje, innovación y mejora continuos.
- **Desarrollo de alianzas.** La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece alianzas con otras organizaciones unas relaciones basadas en la confianza, en compartir conocimientos y en la integración.
- **Responsabilidad social.** El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético.

#### 2.2.6. Dimensiones de la gestión de calidad en el área de recursos humanos

La presente investigación parte de la Gestión de recursos humanos. y de su medición tomando como referencia los principios de la calidad, lo cual involucra el cumplimiento de ciertos objetivos de la calidad en términos de lo que se ambiciona o pretende. (Fondonorma, 2005)

Los ocho principios de la calidad son una herramienta necesaria para la mejora del desempeño organizacional (Fondonorma ,2000)

- **Enfoque al cliente en los sistemas de Gestión de recursos humanos:** Se aborda la gestión de recursos humanos enfocada en sus procesos claves, según la proyección estratégica y valoración dada por la organización, mostrando la forma de cómo

identificar y representar y medir dichos procesos.

Para concluir se destaca la importancia de este enfoque para la gestión de recursos humanos, facilitando a la gerencia la forma de mostrar, medir y determinar claramente en qué medida la gestión de sus propios recursos humanos ha contribuido o están contribuyendo a los resultados de la organización.

- **Liderazgo en los sistemas de Gestión de recursos humanos:**

El progreso real de la organización hacia la excelencia depende de manera fundamental del empuje del equipo directivo. Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta. La forma en que este equipo se implica personalmente y "predica con el ejemplo" en:

- El desarrollo de la misión, la visión y los valores, reflejándolos en su comportamiento personal, ya que son modelos de referencia dentro de la organización.
- El desarrollo, implantación y mejora permanente del sistema de gestión: la estructura de la organización, su política y estrategia, la medición y revisión del rendimiento y el proceso de mejora permanente de todo ello.
- El establecimiento de relaciones de colaboración externa con clientes, proveedores y representantes de la sociedad.
- La motivación de las personas, mediante la comunicación, la actitud de escucha y de respuesta, el apoyo a la consecución de metas personales, el estímulo a la participación y el reconocimiento a personas y equipos.

- **Participación en la gestión de recursos humanos:** En una organización es indispensable que los colaboradores se

involucren en su trabajo de una forma responsable para cumplir con las expectativas y necesidades de todos los que forman parte de ella. Por ello, los trabajadores son la esencia de una organización porque el compromiso que tienen con su empresa les posibilita que pongan en práctica todas sus habilidades y conocimientos en beneficio de ésta. Por tanto, es importante que ellos se encuentren motivados para que puedan satisfacer sus necesidades personales y por ende puedan satisfacer las necesidades de todo el grupo.

- **Enfoque basado en procesos en los sistemas de Gestión de recursos humanos:** La globalización y competitividad que caracterizan a los mercados actuales, han favorecido que la calidad se convierta en un factor clave para el éxito empresarial, añadiendo valor a la empresa. Esta nueva situación plantea la necesidad de abandonar los modelos tradicionales de gestión y adoptar un sistema de gestión por procesos que favorezca la mejora continua y la consecución de los nuevos objetivos empresariales. Estos modelos de gestión de la calidad total no son exclusivos. Todos ellos se pueden complementar y enriquecer con otros modelos y herramientas, como la normativa ISO 9001 de Sistema de Gestión de la Calidad, y con otros certificados similares que acreditan la calidad en los procesos. Este tipo de normas se basan en Sistemas de Gestión de la Calidad que adoptan un enfoque basado en procesos. Enfoque que se caracteriza por tener presente el vínculo existente entre todas las actividades que intervienen en los diversos procedimientos que se llevan a cabo. Los recursos y actividades se gestionan teniendo en cuenta sus relaciones, como un todo, favoreciendo resultados más eficientes. Según esta concepción, el proceso se compone de diversas actividades que se encuentran relacionadas, influyendo unas sobre otras, de tal forma que el final de una se convierte en el principio de la siguiente.

Este proceso debe transformar las actividades en resultados. Resultados que son analizados y controlados por la organización, lo que permite guiar los procesos para alcanzar los objetivos deseados. Su fin consiste, al igual que el de los modelos de gestión, en garantizar la mejora de la eficiencia empresarial y la satisfacción del cliente.

- **Enfoque de sistemas en la Gestión de recursos humanos:** Todos los que forman parte de una organización deben tener conocimiento de la gestión del sistema de procesos porque ello hará que se impliquen y participen en forma activa en su trabajo y así se obtendrá un mejor resultado en los procesos, lo cual repercute en forma positiva en la organización, llegando ésta a ser eficiente para lograr los objetivos formulados.  
Esto conlleva a que la organización debe procurar establecer las funciones y responsabilidades que cada colaborador debe desarrollar para que no haya una duplicidad de funciones. Es así que cada quién se hace responsable de su propio trabajo para alcanzar los objetivos comunes como un sistema.
- **Mejora continua en los sistemas de Gestión de recursos humanos:** El principio de mejora continua es uno de los aspectos sobre los cuales debe prestarse mayor atención. Esto implica que en muchos casos la identificación estrategias y mediciones asociadas a las áreas de mejora en los sistemas de gestión de RR.HH. se realizan esporádicamente y sobre algunos procesos o actividades puntuales. Sólo en ciertas organizaciones se cuenta con un sistema para la identificación y registro explícito (por escrito) de estas áreas, respaldado en un método forma.
- **Enfoque basado en hechos en la Gestión de recursos humanos:** La organización debe procurar trabajar con datos basados en hechos reales, los cuales llevarán a que se tomen decisiones acertadas en beneficio de ella. La información que la

organización debe manejar debe ser objetiva y obtenida de canales y fuentes verídicas, haciendo que fluya en toda la organización ya sea ésta positiva o negativa. Esto ayudará a que se tomen las decisiones o medidas pertinentes y a tiempo para que la organización pueda mejorar las dificultades o encontrar soluciones con la finalidad de enfocarse al logro de las metas y objetivos que apunta la gestión de calidad

- **Relaciones con el proveedor en los procesos de sistemas de recursos humanos:** Los aliados pueden ser proveedores de productos, prestadores de servicio, instituciones tecnológicas y financieras, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales u otras partes interesadas. La dirección debería establecer las relaciones con los proveedores y los aliados de negocios para promover y facilitar la comunicación con el objetivo de mejorar mutuamente la eficacia y la eficiencia de los procesos que crean valor.

Existen varias oportunidades para que las organizaciones incrementen el valor a través del trabajo con sus proveedores y aliados tales como:

- Optimizando el número de proveedores y aliados del negocio.
- Estableciendo comunicación en ambos sentidos de los niveles apropiados de ambas organizaciones para facilitar la solución rápida de problemas y evitar retrasos y disputas costosos.
- Cooperando con proveedores en la validación de la capacidad de sus procesos.
- Dando seguimiento a la habilidad de los proveedores para entregar productos conformes, con el objetivo de eliminar verificaciones redundantes.
- Alentando a los proveedores a implementar programas de mejora continua del desempeño y a participar en otras iniciativas conjuntas de mejora.
- Involucrando a los proveedores a implementar programas de

mejora continua del desempeño y a participar en otras iniciativas conjuntas de mejora.

- Involucrando a los proveedores en actividades de diseño y desarrollo de la organización para compartir el conocimiento y mejorar eficaz y eficientemente los procesos de realización y entrega de productos conformes.
- Involucrando a los aliados de negocios en la identificación de necesidades de compra y en el desarrollo de estrategias conjuntas.
- Evaluando, reconociendo y recompensando los esfuerzos y logros de los proveedores y de los aliados del negocio.
- Considerando el uso de medios de comunicación electrónicos con el proveedor y aliados de cara a la optimización de la comunicación de los requisitos.

Los requisitos para los procesos de los proveedores y las especificaciones del producto deberían elaborarse con los proveedores con el fin de beneficiar el conocimiento de los mismos.

La organización a su vez podría también involucrar a los proveedores en el proceso de compra en relación a sus productos con el fin de mejorar la eficacia y la eficiencia del proceso de compras de la organización, esto podría ayudar a la organización en el control y disponibilidad del inventario.

### **2.3. Marco Conceptual**

**Proveedores:** según Juárez (2018) lo define como persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin.

**Organización:** según la RAE (2007) la define como un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos,

financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

**Involucramiento:** Fredricks et. al. (2004) lo define como un compromiso activo para prestar atención, cumplir con trabajos y encontrar algún valor inherente en lo que se realiza en el colegio, por lo que es importante que las estudiantes y los estudiantes relacionen las tareas asignadas con sus metas a corto y largo plazo. El involucramiento se ha considerado un posible antídoto contra la desmotivación y el bajo rendimiento en el trabajo, en colegio y universidad

**Calidad:** Munro-Faure (1994) la define como la totalidad de características de una entidad que le confiere capacidad para satisfacer necesidades explícitas e implícitas. La norma precisa que entidad es una organización, llámese empresa o institución, producto o proceso y los elementos que conforman las necesidades son básicamente: seguridad, disponibilidad, mantenibilidad, confiabilidad, facilidad de uso, la economía (precio) y el ambiente.

#### **2.4. Hipótesis**

El nivel de gestión de la calidad total en los recursos humanos de la UGEL Paíta, Piura es alto.

MATRIZ DE CONSISTENCIA LA GESTION DE LA CALIDAD TOTAL EN LOS RECURSOS HUMANOS DE LA UGEL PAITA - PIURA AÑO 2020

PLANTEAMIENTO O DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	JUSTIFICACIÓN	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES
<p><b>Enunciado del problema</b></p> <p>¿Cuál será el nivel de gestión de la calidad total en los recursos humanos de la UGEL Paita - Piura año 2020</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar el nivel de la gestión de la calidad total en los recursos humanos de la UGEL Paita -Piura 2020.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤Determinar el nivel del enfoque al cliente en los recursos humanos de la UGEL Paita-Piura.</li> <li>➤Determinar el nivel de liderazgo en los recursos humanos de la UGEL Paita-Piura.</li> <li>➤Determinar el nivel de participación en los recursos humanos de la UGEL Paita-Piura.</li> <li>➤Determinar el nivel del enfoque basado en procesos en los recursos humanos de la UGEL Paita-Piura.</li> <li>➤Determinar el nivel del enfoque de sistemas en los recursos humanos de la UGEL Paita-Piura.</li> <li>➤Determinar el nivel de mejora continua en los recursos humanos de la UGEL Paita-Piura.</li> <li>➤Determinar el nivel del enfoque basado en hechos en los recursos humanos de la UGEL Paita-Piura.</li> </ul> <p>Determinar el nivel de relaciones con el proveedor en los recursos humanos de la UGEL Paita-Piura.</p>	<p>El nivel de gestión de la calidad total en los recursos humanos de la UGEL Paita - Piura año 2020, es alto.</p>	<p><b>Teórica:</b></p> <p>La presente investigación abordará estudios relacionados en la gestión de la calidad total en los recursos humanos para mejorar la posición competitiva de la organización estudiada, de esta manera se busca, profundizar en el conocimiento de la gestión de recursos humanos enfocada hacia la calidad</p> <p><b>Metodológica:</b></p> <p>Para lograr los objetivos de estudio, se acudirá al empleo de técnicas de investigación como la encuesta, asimismo el procedimiento se hará en Excel, con ello se pretenderá conocer el nivel de calidad total en la gestión humana de la UGEL Paita - Piura año 2020.</p> <p><b>Práctica:</b></p> <p>Pretende determinar el nivel de calidad total en los recursos humanos para desde los resultados tomar decisiones pertinentes con el fin de abordar un problema del entorno real relacionado con las estrategias de la gestión humana enfocadas a la calidad total</p> <p><b>Social</b></p> <p>Esta investigación servirá de base para futuros estudios en temas relacionados a conocer las dimensiones relacionadas con la calidad total en la gestión humana, así mismo mejorar los aspectos sociales de la organización estudiada.</p>	<p><b>VARIABLE:</b></p> <p><b>Gestión de la calidad total</b></p> <p><b>Definición conceptual</b></p> <p>Bonilla (2010) define a la Gestión de la calidad total como el grado en que los sistemas de gestión de recursos humanos cumplen con los principios de enfoque al cliente, liderazgo, participación, enfoque basado en proceso, enfoque de sistemas, mejora continua, enfoque basado en hechos y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.</p> <p><b>TIPO DE VARIABLE</b></p> <p>Cualitativa</p> <p><b>ESCALA DE MEDICIÓN</b></p> <p>Likert.</p> <p><b>DIMENSIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Enfoque al cliente en los sistemas de Gestión de RR. HH</li> <li>-Liderazgo en los sistemas de Gestión de RR. HH</li> <li>-Participación en los sistemas de Gestión de RR. HH</li> <li>-Enfoque basado en procesos en los sistemas de Gestión de RR. HH</li> <li>Enfoque de Sistemas de RR. HH</li> <li>- Mejora continua en la gestión de recursos humanos</li> <li>- Enfoque basados en hechos en la Gestión de RRHH</li> <li>-Relaciones con el proveedor en los sistemas de gestión de RR. HH</li> </ul>



## 2.5. Operacionalización de las variables

Variable a investigar	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Tipo de Variables	Escala de medición
Gestión de la calidad total	Bonilla (2010) define a la Gestión de la calidad total como el grado en que los sistemas de gestión de recursos humanos cumplen con los principios de enfoque al cliente, liderazgo, participación, enfoque basado en proceso, enfoque de sistemas, mejora continua, enfoque basado en hechos y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.	<p>HUERGO (S.F) La gestión, en este marco, es la manera de llevar adelante la articulación entre las perspectivas, a través de los modos organizacionales. La gestión implica un modo de comprender y de hacer nuestros proyectos desde una cuádruple perspectiva articulada.</p> <p><b>Político-cultural:</b> comprende el reconocimiento de las escenas y horizontes fundacionales, las memorias de procesos y conflictos, los idearios, los objetivos, las utopías, las misiones, la cultura común.</p> <p><b>Sanitario-social:</b> comprende el perfil ideológico-conceptual del sector público, la inserción en políticas y programas, la proyección socio comunitario y profesional, la conformación de interlocutores institucionales, sectoriales, personales.</p> <p><b>Económica:</b> comprende los modelos para el desarrollo de la institución pública y de la administración de la misma, el financiamiento y la proyección económica de la institución.</p> <p><b>Organizacional - comunicacional:</b> comprende los modos de organización y comunicación internos y externos, los estilos, las formas de organización del trabajo y la participación, la distribución del poder y las estrategias de comunicación, las instancias de corresponsabilidad y cogestión.</p>	Enfoque al cliente en la Gestión de RR. HH	EACSG1 Identificación y control de las necesidades de los clientes EACSG2 Comprensión de las necesidades de los clientes EACSG3 Satisfacción de requisitos, medición y control de expectativas de los clientes	Cualitativa	Likert
			Liderazgo en la Gestión de RR. HH	LESGR4 Estrategias de liderazgo LESGR5 Establecimiento de propósitos u objetivos LESGR6 Ambiente interno		
			Participación en la Gestión de RR.HH.	PESGR7 Estrategias de involucramiento del personal PESGR8 Involucramiento PESGR9 Compromiso	Cualitativa	
			Enfoque basado en procesos en la Gestión de RR. HH.	EBPSGR10 Diseño/Definición del proceso EBPSGR11 Ejecutores del proceso EBPSGR12 Infraestructura del proceso		
Enfoque de sistemas en la Gestión de RR. HH.	EDSESGR 13 Identificación del sistema EDSESGR14 Gestión del sistema EDSESGR 15 Personal y enfoque sistémico	Cualitativa				
Mejora continua en la Gestión de RRHH	MCS DGR16 Identificación de áreas de mejora MCS DGR17 Estrategias y acciones de mejora MCS DGR18 Medición de la mejora		Cualitativa			
Enfoques basados en	EBHPSR19 Presencia de indicadores EBHPSR20 Solidez de los indicadores					

			<p>hechos en la gestión de RR. HH</p> <p>Relaciones con el proveedor en la Gestión de RRHH</p>	<p>EBHPSR21 Uso de indicadores</p> <p>RMBPPS22 Estrategias orientadas a proveedores</p> <p>RMBPPS23 Participación/ Involucramiento proveedores</p> <p>RMBPPS24 Identificación, control y cuantificación beneficios</p>		
--	--	--	--	--	--	--

## **III. METODOLOGÍA EMPLEADA**

### 3.1. Tipo y nivel de investigación

**Tipo:** Descriptivo

**Nivel de investigación:** de una sola casilla

### 3.2. Población y muestra:

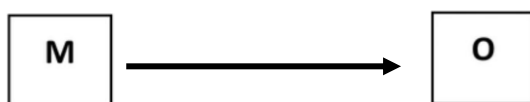
**Población:** Según los datos obtenidos de la UGEL Paita, la población de los colaboradores en la actualidad es de 36 colaboradores.

**Muestra:** Por ser la población pequeña se considerará a todos los colaboradores de la UGEL Paita-Piura 2020. Por lo tanto se empleará un tipo de muestra censal.

### 3.3. Diseño de contrastación

El diseño de contrastación será "Descriptivo-transversal " de una sola casilla, puesto que, se buscará recolectar y analizar la información en un momento determinado con la finalidad de hacer inferencias respecto a la variable.

Representación gráfica:



Dónde:

- M = Representa a la población de colaboradores.
- O = Representa la información extraída de la muestra que permitió conocer el nivel la gestión de la calidad total en los recursos humanos de la UGEL Paita-Piura 2020.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de colecta de datos

a) Técnica

**La Encuesta:** Para recopilar la información, lo cual se hará directamente

de la variable de estudio. La encuesta tendrá cierto margen de error debido a que estará influenciada por la subjetividad del encuestado. Se realizará una encuesta personal en el establecimiento donde la información se obtendrá de lo que respondan los que forman parte de la muestra de estudio.

b) Instrumento:

**El cuestionario:** Es un instrumento de recolección de información que consistirá en unas series de preguntas, redactadas de forma coherente, con una secuenciación lógica y estructuradas con unos objetivos claramente delimitados anteriormente y a los cuáles estas preguntas deben dar respuesta. El cuestionario consta de 24 ítems divididos en cada una de las ocho dimensiones de la variable gestión de la calidad total.

Cada ítem fue medido con una escala del 1 al 5.

- **Validación:** Para validar el instrumento, éste se aplicó a una muestra piloto de ocho personas y se halló la confiabilidad mediante el alfa de Crombach, obteniéndose un valor de 0.80, razón por la cual se puede aplicar.

### 3.5. Procesamientos y análisis de datos

#### Recolección y procesamiento

- Los datos fueron recolectados aplicando cuestionarios elaborados en base a los objetivos propuestos y fueron procesados empleando el programa SPSS V.23, previa elaboración de la base de datos en el programa Excel.

#### Estadística descriptiva

- Los resultados fueron presentados en cuadros bivariantes con número de casos que corresponden a las categorías de las variables.
- Para facilitar la comprensión de algunos resultados se adjuntó gráficos de barras.

## **IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

## 4.1. Análisis e interpretación de resultados

### 4.1.1. Resultados cuantitativos

Para la obtención de los niveles se aplicaron los siguientes criterios primero se sumaron los indicadores por dimensión luego se determinaron los coeficientes para cada nivel.

Tabla 1 Nivel de enfoque al cliente

Niveles		Fi	%
Alto	75 - más	10	28%
Medio	46 – 74%	17	47%
Bajo	0 – 45%	9	25%

Fuente: Datos obtenidos de los encuestados

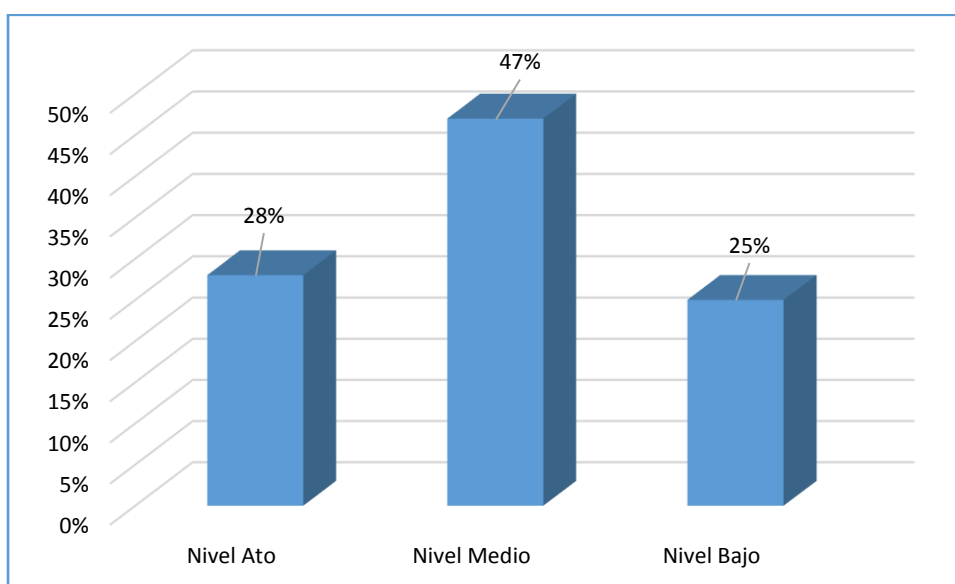


Figura 1. Nivel enfoque al cliente

Fuente: Datos obtenidos de los encuestados

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo identificar que el 47% de los empleados afirman que existe un nivel medio del enfoque al cliente de los colaboradores de la UGEL Paita-Piura 2020.

Tabla 2 Nivel de liderazgo

Niveles		Fi	%
Alto	75 - más	6	17%
Medio	46 – 74%	24	67%
Bajo	0 – 45%	6	17%

Fuente: Datos obtenidos de los encuestados

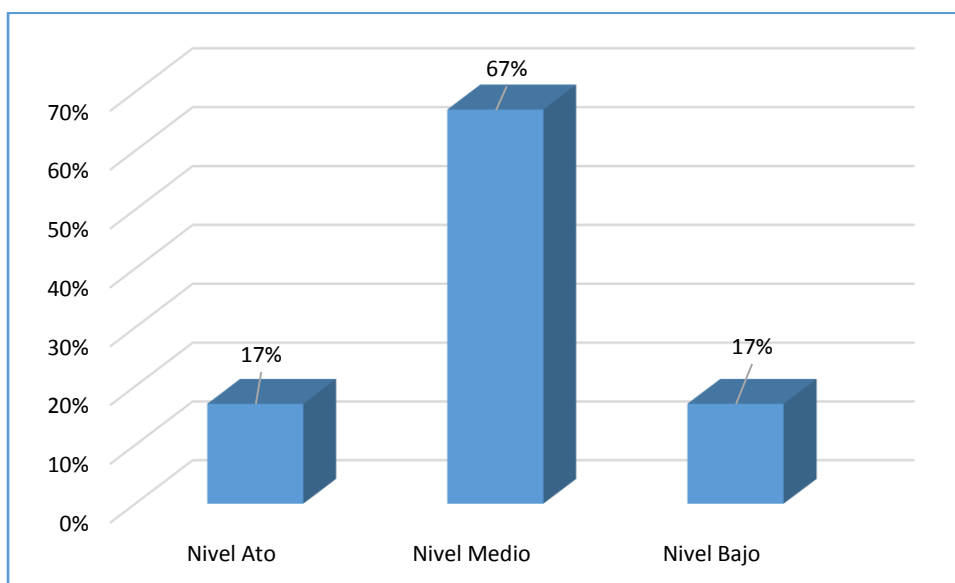


Figura 2. Nivel liderazgo

Fuente: Datos obtenidos de los encuestados

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo identificar que el 67% de los empleados afirman que existe un nivel medio de liderazgo de los colaboradores de la UGEL Paita-Piura 2020.



Tabla 3 Nivel de participación

	Niveles	Fi	%
Alto	75 - más	10	28%
Medio	46 – 74%	18	50%
Bajo	0 – 45%	8	22%

Fuente: Datos obtenidos de los encuestados

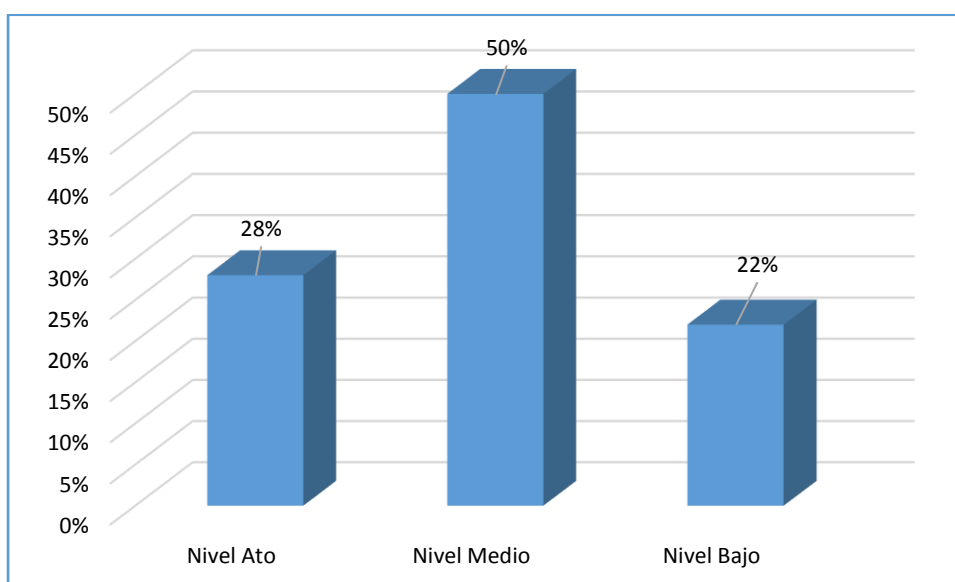


Figura 3. Nivel de participación

Fuente: Datos obtenidos de los encuestados

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo identificar que el 50% de los empleados afirman que existe un nivel medio de participación en los sistemas de gestión de los colaboradores de la UGEL Paita-Piura 2020.

Tabla 4 Nivel de enfoque basados en procesos

Niveles		Fi	%
Alto	75 - más	8	22%
Medio	46 – 74%	12	33%
Bajo	0 – 45%	16	45%

Fuente: Datos obtenidos de los encuestados

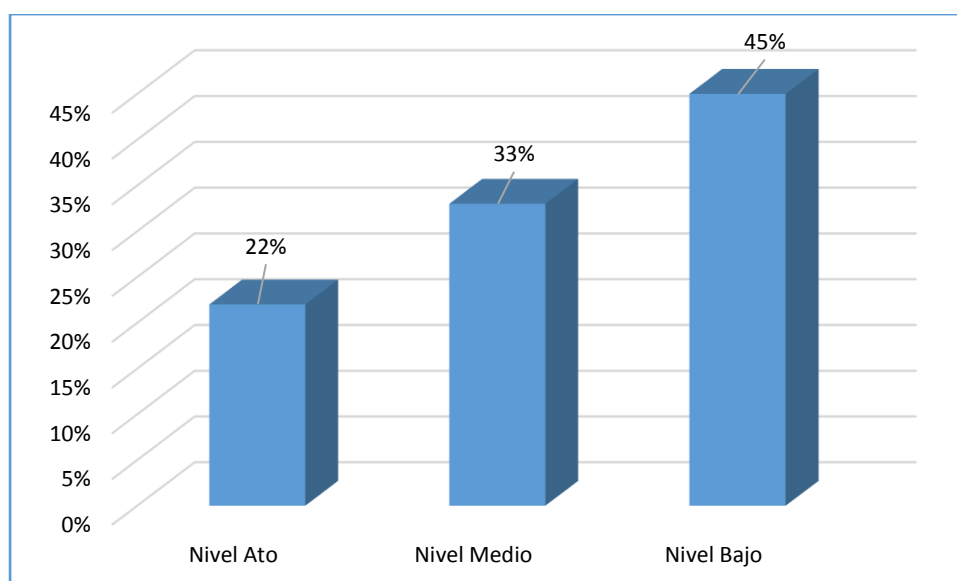


Figura 4. Nivel de enfoque basados en procesos

Fuente: Datos obtenidos de los encuestados

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo determinar que el 45% de los empleados afirman que existe un bajo nivel en el enfoque basados en procesos en los sistemas de gestión de los colaboradores de la UGEL Paita-Piura 2020.

Tabla 5

Nivel de enfoque de sistemas

	Niveles	Fi	%
Alto	75 - más	5	14%
Medio	46 – 74%	14	39%
Bajo	0 – 45%	17	47%

Fuente: Datos obtenidos de los encuestados

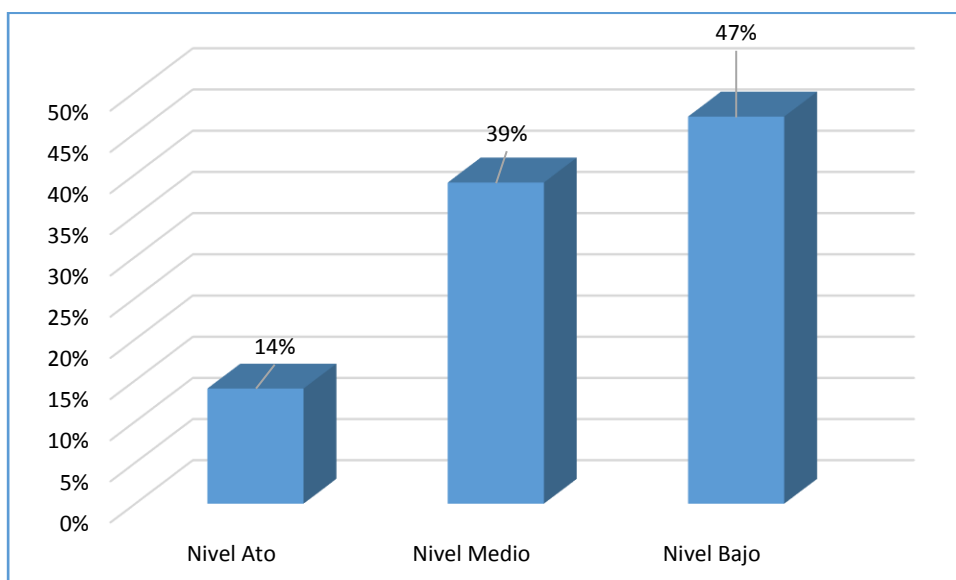


Figura 5. Nivel de enfoque de sistemas

Fuente: Datos obtenidos de los encuestados

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo identificar que el 47% de los empleados afirman que existe un nivel bajo en el enfoque de sistemas en los colaboradores de la UGEL Paita-Piura 2020.

Tabla 6

Nivel de mejora continua

Niveles		Fi	%
Alto	75 - más	0	0%
Medio	46 – 74%	12	33%
Bajo	0 – 45%	24	67%

Fuente: Datos obtenidos de los encuestados

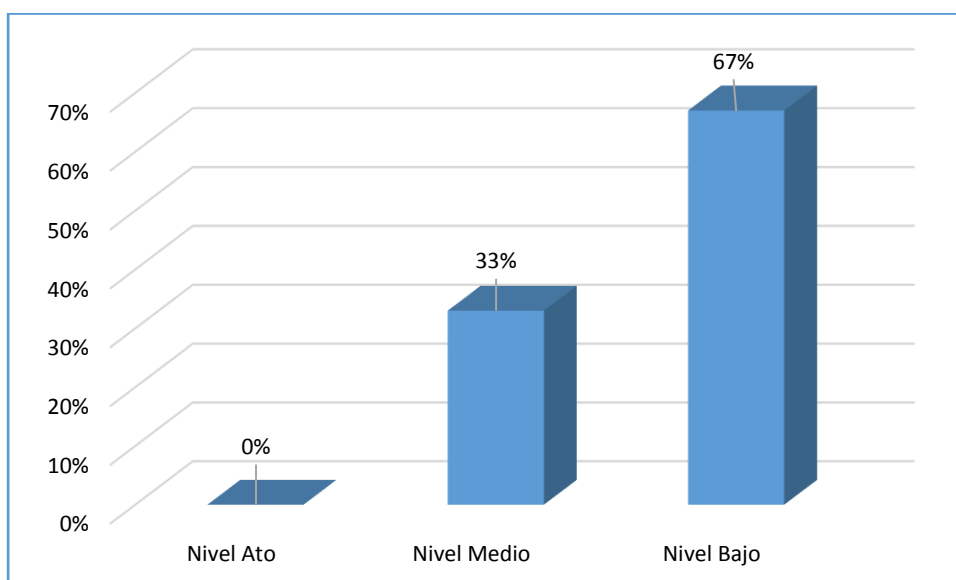


Figura 6. Nivel de mejora continua

Fuente: Datos obtenidos de los encuestados

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo identificar que el 67% de los empleados afirman que existe un nivel bajo de mejora continua en los colaboradores de la UGEL Paita-Piura 2020

Tabla 7

Nivel de enfoque basados en hechos

Niveles		Fi	%
Alto	75 - más	3	8%
Medio	46 – 74%	14	39%
Bajo	0 – 45%	19	53%

Fuente: Datos obtenidos de los encuestados

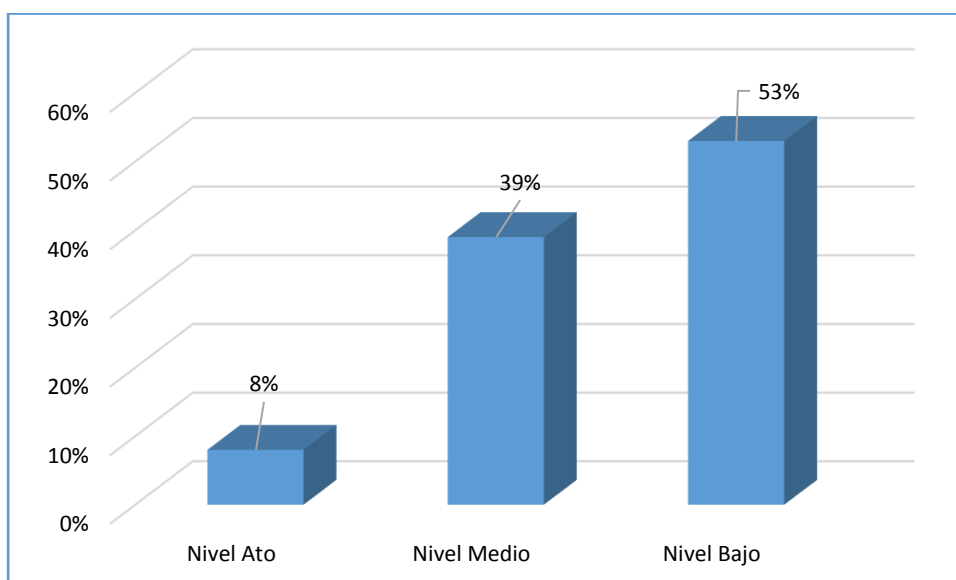


Figura 7. Nivel de enfoque basado en hechos

Fuente: Datos obtenidos de los encuestados

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo identificar que el 53% de los empleados afirman que existe un nivel bajo en el enfoque basado en hecho de los colaboradores de la UGEL Paita-Piura 2020

Tabla 8

Nivel de relación de proveedor

	Niveles	Fi	%
Alto	75 - más	0	0%
Medio	46 – 74%	12	33%
Bajo	0 – 45%	24	67%

Fuente: Datos obtenidos de los encuestados

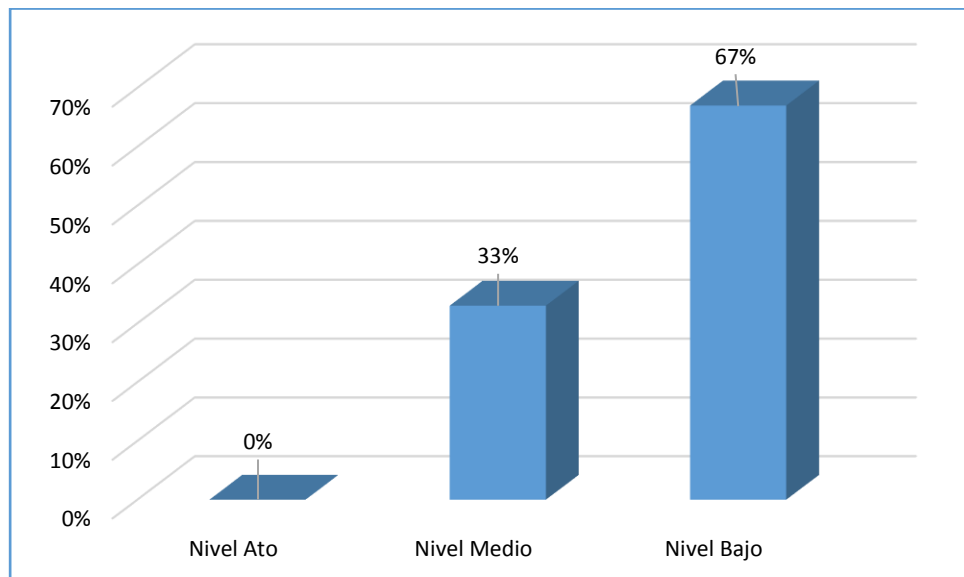


Figura 8. Nivel de relación de proveedor

Fuente: Datos obtenidos de los encuestados

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo identificar que el 67% de los empleados afirman que existe un nivel bajo en la relación de proveedores que brindan diferentes servicios

Tabla 9. Gestión de la calidad total en los RR.HH.

	Niveles	Fi	%
Alto	75 - más	0	0%
Medio	46 – 74%	12	33%
Bajo	0 – 45%	24	67%

Fuente: Datos obtenidos de los encuestados

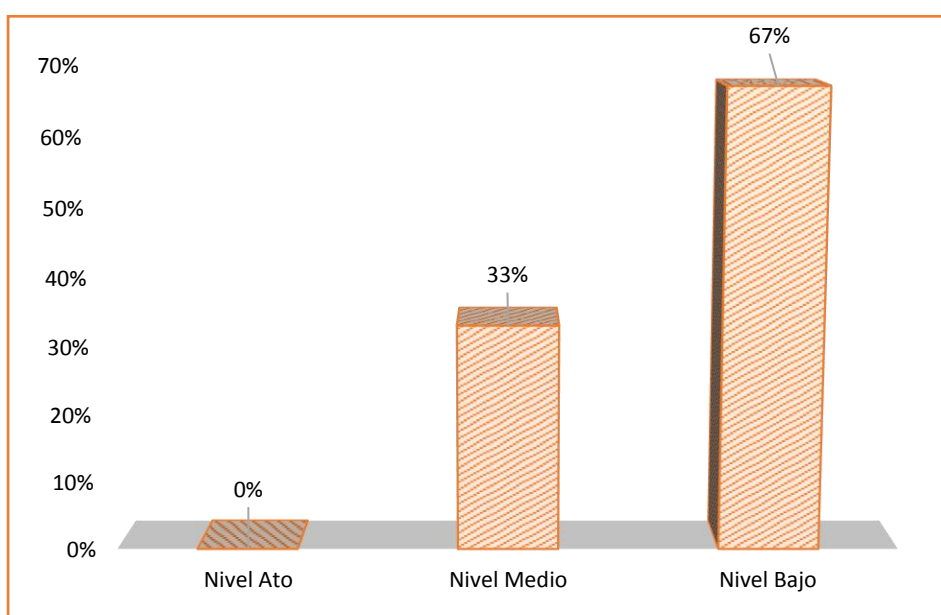


Figura 9. Gestión de la calidad total en los RR.HH.

Fuente: Datos obtenidos de los encuestados

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo identificar que el 67% de los empleados afirman que existe un nivel bajo en la variable gestión de la calidad total en los recursos humanos de UGEL Paita - Piura año 2020

## V. Discusión de resultados

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección y de acuerdo al objetivo general se demostró que el nivel de gestión de calidad total en los recursos humanos de la UGEL Paita, Piura es bajo, información que ha sido otorgada por el 67% de los colaboradores de dicha institución, según Tabla y figura N° 9. Asimismo, de acuerdo a la hipótesis científica propuesta, que indica el nivel de gestión de la calidad total en los recursos humanos de la UGEL Paita - Piura año 2020, es alto; se rechaza esta hipótesis de investigación porque el resultado obtenido es que el nivel de gestión de calidad total en los recursos humanos de la UGEL Paita, Piura, es bajo. Este resultado concuerda con el antecedente de Contreras (2018) quien afirma que para poder lograr una mejor calidad se debe relacionar directa o favorablemente con la Competitividad en microempresas, estableciendo estrategias para la mejora continua de la calidad con la finalidad de mejorar permanentemente los servicios de atención al cliente. Asimismo, se recomienda mejorar la calidad brindando una mayor seguridad, empatía y sensibilidad.

El primer objetivo específico de la investigación fue: "**Determinar los niveles del enfoque al cliente en la gestión de la calidad total en los recursos humanos de la UGEL Paita-Piura**". Para la obtención de los niveles se aplicaron los siguientes criterios primero se sumaron los indicadores por dimensión luego se aplicaron los siguientes coeficientes para los niveles: Nivel alto mayor de 75%, Nivel medio entre 74% y 46%, Nivel bajo de 45% a 0%, arrojando como resultado que el 47% de los empleados afirman que existe un nivel medio del enfoque al cliente de los colaboradores de la UGEL Paita-Piura año 2020 (Figura 1). Los resultados están relacionados con el estudio de Contreras (2018) quien manifiesta que para poder lograr una mejor calidad en las organizaciones se debe establecer estrategias para mejorar permanentemente los servicios de atención al cliente, en este caso los usuarios de la Ugel Paita, recomendando que se debe brindar una mayor seguridad, empatía y sensibilidad. En el mismo sentido, Cuatrecasas & Babón (2017),



enfatisa que la empresa debe escuchar a todos los clientes y comprender sus necesidades y expectativas actuales y potenciales, para desde allí se les pueda brindar un mejor servicio enfocado a la calidad.

El segundo objetivo planteado “**Determinar el nivel de liderazgo en los recursos humanos de la UGEL Paita – Piura**”, según los resultados obtenidos se tiene que el 67% de los empleados afirman que existe un nivel medio de liderazgo en los colaboradores de la UGEL Paita-Piura 2020, según tabla y figura N° 2, lo que implica que la capacidad directiva necesita mejorar en establecer y comunicar a su personal las estrategias para reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación, como lo indica Baldigre (1987).

El tercer objetivo planteado “**Determinar el nivel de participación en los recursos humanos de la UGEL Paita – Piura**”, según tabla y figura N° 3 se encontró que el 50% de colaboradores de la UGEL Paita califica que la participación presenta un nivel medio, resultados que reafirman la necesidad de reconocer a los trabajadores como la esencia de la organización, como lo indica Fondonorma (2005), es indispensable que los colaboradores se involucren en su trabajo de una forma responsable para cumplir con las expectativas y necesidades de todos los que forman parte de ella. El compromiso que tienen con su empresa les posibilita que pongan en práctica todas sus habilidades y conocimientos en beneficio de ésta. Por tanto, es importante que ellos se encuentren motivados para que puedan satisfacer sus necesidades personales y por ende puedan satisfacer las necesidades de todo el grupo.

En el cuarto objetivo, “**Determinar el nivel de enfoque basado en procesos en los recursos humanos de la UGEL Paita – Piura**”, los resultados, según tabla y figura N° 4, indican que el 45% de los trabajadores manifiestan que existe un bajo nivel en el enfoque basado en procesos, lo cual trasluce que, en la UGEL según Fondonorma (2000), se hace imprescindible establecer un vínculo existente entre todas las actividades que intervengan en los diversos procedimientos que se llevan a cabo. Asimismo, los recursos y actividades que se realizan deben gestionarse teniendo en cuenta sus relaciones, como un todo

para obtener resultados más eficientes.

De acuerdo al quinto objetivo, “**Determinar el nivel de enfoque de sistemas en los recursos humanos de la UGEL Paita – Piura**”, según tabla y figura N° 5, se encontró que el 47% de los trabajadores sostienen que tiene un nivel bajo, lo que implica que se hace ineludible que la UGEL debe procurar establecer las funciones y responsabilidades que cada colaborador debe desarrollar para que no haya una duplicidad de funciones; y, así cada quién se hace responsable de su propio trabajo para alcanzar los objetivos comunes como un sistema. Los resultados, concuerdan con lo especificado por Castillo (2015), cuando indica que en la organización se requiere la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad con la participación de un conjunto de especialistas de diferentes funciones en la empresa, para mantener y mejorar su funcionamiento a fin de lograr el perfeccionamiento de la gestión empresarial.

En cuanto al sexto objetivo “**Determinar el nivel de mejora continua en los recursos humanos de la UGEL Paita – Piura**”, según tabla y figura N° 6, se evidenció que el 67% de los colaboradores afirman que existe un nivel bajo de mejora continua, lo que coincide con el estudio de Alberca y Valentín (2017), quienes enfatizan que hay que considerar capacitaciones continuas para el personal otorgándoles incentivos y el uso de la tecnología, lo cual influirá positivamente en la calidad de los procesos y del servicio que brinda. De la misma forma, se coincide con Contreras (2018) quien resalta que estableciendo estrategias para la mejora continua de la calidad se podrá mejorar permanentemente el servicio que se brinda. Asimismo, se coincide con Castillo (2015), al indicar que es necesario la constante mejora continua a través de capacitaciones al personal para evitar errores y poder mejorar la calidad de los productos y servicios que se brinda a los clientes.

El séptimo objetivo “**Determinar el nivel del enfoque basado en hechos en los recursos humanos de la UGEL Paita – Piura**”, según tabla y figura N° 7, se evidenció que el 53% de los trabajadores de la UGEL indican que existe un bajo nivel en el enfoque basados en hechos, lo cual implica que en la organización las actividades no están coordinando adecuadamente y las

decisiones no se toman a partir de información fiable con la participación de los grupos afectados, ello concuerda con lo establecido por Fondonorma (2005), quien enfatiza que la organización debe procurar trabajar con datos basados en hechos reales, los cuales llevarán a que se tomen decisiones acertadas en beneficio de ella. Por lo tanto, la información que la organización debe manejar debe ser objetiva y obtenida de canales y fuentes verídicas, haciendo que fluya en toda la organización ya sea ésta positiva o negativa. Esto ayudará a que se tomen las decisiones o medidas pertinentes y a tiempo para que la organización pueda mejorar las dificultades o encontrar soluciones con la finalidad de enfocarse al logro de las metas y objetivos que apunta la gestión de calidad.

El octavo objetivo “**Determinar el nivel de las relaciones con el proveedor en los recursos humanos de la UGEL Paita – Piura**”, según tabla y figura N° 8, se evidenció que el 67% de los colaboradores de la UGEL indican que existe un bajo nivel, lo que implica, que las relaciones que se establecen con los proveedores no son las adecuadas a fin de obtener de ellos apoyo para incentivar la mejora continua dentro y fuera de su institución, por lo que resulta imprescindible que la dirección debería establecer las relaciones con los proveedores y los aliados de negocios para promover y facilitar la comunicación con el objetivo de mejorar mutuamente la eficacia y la eficiencia de los procesos que crean valor; en tal sentido, se coincide Fondonorma (2005), quien indica que estableciendo buenas relaciones con los proveedores, se les alentaría a implementar programas de mejora continua del desempeño y a participar en otras iniciativas conjuntas de mejora, e involucrándolos en actividades de diseño y desarrollo de la organización para compartir el conocimiento y mejorar eficaz y eficientemente los procesos de realización y entrega de productos conformes.

## CONCLUSIONES

1. El nivel de gestión de la calidad total en los recursos humanos de la UGEL Paita - Piura 2020 es bajo, debido que el 67% de los colaboradores lo consideran así debido a los problemas internos que presentan la empresa.
2. El nivel de enfoque al cliente es considerado medio por el 47% de colaboradores de la UGEL Paita, por la ausencia de estrategias establecer estrategias para mejorar permanentemente los servicios de atención al cliente.
3. El liderazgo presenta un nivel medio según la percepción del 67% de colaboradores porque existen dificultades en la dirección para establecer y comunicar al personal las estrategias con la finalidad de reforzar los valores institucionales y las expectativas de resultados.
4. La participación en la UGEL Paita es considerada por el 50% de los colaboradores con un nivel medio por la falta de compromiso para cumplir con las expectativas y necesidades de todos los que forman parte de ella
5. El enfoque basado en procesos presenta un nivel bajo (45%) por las dificultades que tiene la UGEL para gestionar en forma adecuada los recursos y actividades teniendo en cuenta las relaciones como un todo para obtener resultados más eficientes.
6. El nivel de enfoque de sistemas en los recursos humanos de la UGEL Paita es bajo (47%) por la ineficiencia en establecer las responsabilidades y funciones de cada colaborador llegándose a crear un clima no favorable por la duplicidad de funciones.
7. El nivel de mejora continua en los recursos humanos de la Ugel Paita presenta un bajo nivel según la percepción de sus colaboradores, por la falta de implementación de estrategias de capacitación e incentivos.
8. El enfoque basado en hechos en los recursos humanos de la UGEL Paita presenta un bajo nivel (53%), debido a que la información que se maneja dentro de la institución no es compartida por todo el grupo de trabajadores, existiendo deficiencias para la toma de decisiones en base a información verídica y confiable.
9. El nivel de las relaciones con el proveedor en los recursos humanos de la

UGEL Paita es considerado por el 67% de los colaboradores, bajo porque no se aprovechan las oportunidades que puede generar las buenas relaciones con los proveedores a fin de mejorar la gestión de la institución.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la UGEL Paita como institución que pertenece al Estado, acogerse a la Ley servir a fin de implementar la meritocracia para alcanzar la competitividad y calidad y mejorar los diferentes aspectos que presentan bajos niveles de calidad.
2. Implementar estrategias que mejore el enfoque al cliente a corto plazo donde se pueda mejorar la comprensión y satisfacción de estos, para poder cubrir mejor sus necesidades.
3. Establecer estrategias de mejora continua a través de capacitaciones a los colaboradores de la institución.
4. Desarrollar un plan para mejorar las relaciones con los trabajadores de tal forma de lograr la participación e involucramiento de ellos con la institución.
5. Mejorar los sistemas de control que permitan establecer indicadores claros de mejora y establecer estrategias de integración de los trabajadores que a su vez vengan acompañados con mejores compensaciones.
6. Revisar y actualizar el manual de funciones y responsabilidades de todos los colaboradores a fin de evitar duplicidad de funciones.
7. Establecer estrategias de mejora continua como capacitaciones a fin de motivar a los trabajadores de la institución.
8. Incentivar a todos los colaboradores a que participen de la toma de decisiones en ciertos procesos y/o acontecimientos.
9. Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a fin de buscar financiamiento para actividades en beneficio de la gestión de la institución.

## VII. PROPUESTA

### Lineamientos de Mejora

La UGEL Paita debe implementar una cultura organizacional basada en la participación y en principios democráticos a fin de poder interactuar y colaborar con los que forman parte de ella. Una cultura organizacional conformada por valores, normas y un buen clima organizacional. Para ello se propone los siguientes lineamientos de mejora:

- **Sensibilizar a todos los colaboradores para asumir los cambios en la institución**

El personal debe ser motivado a conocer y aprender los nuevos enfoques y conocimientos que demanda la administración de hoy en día a través de capacitaciones, talleres, cursos de actualización, programados por la UGEL, como parte de la mejora continua; enfatizando que la sensibilización de todos los colaboradores es una vía eficiente para reconocer su compromiso con su institución y así se pueda obtener una gestión de calidad.

- **Socializar la misión, visión, principios y valores organizacionales con todos los colaboradores de la UGEL**

La misión, visión, valores institucionales deben constituirse como parte de la identidad de la institución, que busca que todos los que forman parte de ella participen y se involucren en lograr las metas establecidas a fin de brindar un servicio de calidad, donde los usuarios de la institución se sientan satisfechos con el servicio brindado.

- **Precisar normas que no constituyan un obstáculo en el desempeño de las funciones de los colaboradores**

Las normas establecidas en la UGEL deben priorizar que cada trabajador cumpla con sus responsabilidades y funciones de manera eficiente. Para ello, se propone realizar a todos los colaboradores jornadas de reflexión institucional a fin de establecer un sinceramiento de las normas y funciones que se estipulan en el Manual de Organización y Funciones para que cada uno de ellos, asuman el compromiso de cumplirlas conscientemente y así evitar los enfrentamientos por duplicidad de funciones todos trabajen como

un sistema que necesita de todos para brindar un servicio de calidad.

- **Motivar a los colaboradores a participar y concebirse como parte importante de la UGEL**

Un colaborador motivado participa y cumple con sus funciones en forma adecuada, por lo que se hace imprescindible que el líder otorgue la oportunidad de que todos los trabajadores participen en las actividades creando un clima favorable. Asimismo, se sugiere que los trabajadores sean motivados otorgando beneficios en forma equitativa sin distinción y preferencias.

De la misma forma otorgar a los colaboradores orientaciones mediante cursos o talleres donde se realcen las relaciones interpersonales, y habilidades sociales para así motivarlos e incentivarlos a participar en forma conjunta y trabajen como un sistema donde se requiere de todos para alcanzar los objetivos propuestos en beneficio de los usuarios y del servicio que se brinda en la provincia de Paita. Así mismo, darles talleres que ofrezcan oportunidades de crecimiento personal y profesional para convertirse en colaboradores imprescindibles por sus conocimientos y habilidades en el desarrollo de sus funciones enfocados en la calidad total.

- **Generar espacios a fin que los colaboradores expresen sus percepciones y opiniones**

Brindar la oportunidad a todos los que forman parte de la UGEL de sincerar información institucional y comunicar las dificultades o alcances de las diferentes actividades y/o servicios que se brindan a fin de tomar decisiones pertinentes, en base a los hechos o información confiable que se maneje. Esta toma de decisiones acertadas y oportunas deben mejorar el clima institucional y laboral dentro de la UGEL. Ello se consigue mediante reuniones permanentes con todos los colaboradores a fin de canalizar una buena comunicación para conocer en forma oportuna los logros y dificultades encontrados en todos los procesos que se realicen en la institución.



- **Aprovechar las oportunidades y fortalezas de los que forman parte de la institución**

Las buenas relaciones entre los colaboradores como una fortaleza debe ser el punto de partida para alcanzar una gestión de calidad, por lo que el líder de la institución debe generar que se establezcan buenas relaciones entre el personal que labora a través de actividades donde todos participen; sin dejar de lado las oportunidades que le pueden generar sus proveedores y que a través de ellos puedan establecer alianzas estratégicas para contribuir con su apoyo con la generación de actividades, talleres, capacitaciones para su personal a fin que éste se sienta motivado y comprometido a realizar una mejor labor en beneficio de la institución de la cual forma parte.

## Referencias

### Libros

- Cuatrecasas, L., & Babón, J. G. (2017). *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit Editorial I., S.L.
- Cubino, R. L. (2001). *Modelos de Gestión de Calidad*. Recuperado de: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Fondonorma. (2005). *Relación entre la Calidad de la Gestión de RR.HH y la tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000*. Caracas. Fondonorma.
- Navarro, F. (2016). *La Gestión de la calidad total*. Revista digital INESEM.

### Tesis de trabajo de grado

- Alberca & Valentín (2017). *Clima Organizacional y Calidad de Servicio del personal administrativo de la sede central del Ministerio de Educación* (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración) Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima.
- Castillo (2015). *Propuesta de un sistema de calidad total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales* (Tesis para optar el título profesional de Contador Público) Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional de Piura.
- Contreras (2018). *Gestión de la calidad con enfoque al cliente y su relación con la competitividad en microempresas farmacéuticas del Cercado de Lima caso: galería capón center 2013* (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ciencias con mención en Gestión de la Calidad) Universidad Privada Norbert Wiener, Lima
- Moreno (2014). *Beneficios de la utilización de un sistema de gestión, basado en la filosofía de calidad para las pequeñas y medianas empresas constructoras* (Tesis Para optar el título de Maestro en Ingeniería) Universidad Nacional Autónoma de México.
- Polo (2018). *Auditoría de Calidad basada en ISO 22000 para mejorar la calidad del servicio de rentabilidad en el centro recreativo Riosol Eirl - Chulucanas* (Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias Contables y Financieras con

mención en Auditoría y Control) Universidad Nacional de Piura.

Reinoso (2015). *Gestión por competencias del talento humano y la calidad de servicio en el departamento de enfermería del Hospital Básico Píllaro* (Trabajo de Titulación Previo la obtención del Grado Académico de Magíster en Gerencia Pública) –Universidad Técnica de Ambato - Ecuador.

Vidal (2014) *La calidad y su gestión en las organizaciones gallegas Propuesta de un modelo de gestión de calidad total basado en el Modelo EFQM de Excelencia* (Tesis para obtener Doctorado en Dirección Integrada de Proyectos) Universidad de la Coruña, España.

### **Revistas**

Fredricks, J., Blumenfeld, P., París, A (2004). *School Engagement: Potential of the concept, State of the Evidence* . Review of Educational Research, 74 (1), pp. 59-109.

Munro-Faure L, Munro- Faure M. (1994). *¿Que podemos aprender de los gurúes de la calidad? . La calidad total en acción*. Barcelona. Ediciones Folio S.A. 1994. P: 17-33.

### **Blog**

Obtenido de la página web de la Real Academia Española: [http ://www.rae.es/](http://www.rae.es/), el 05 de octubre 2007.

### **Artículo**

Flores, M. et al (2017). *Incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Alcaldía Las Sabanas municipio del departamento de Madriz en el primer semestre 2016*. [Artículo científico]. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, Nicaragua, Estelí.

# **ANEXOS**

## ANEXO 01 CUESTIONARIO

**INSTRUCCIÓN:** Buenas días / tardes el presente cuestionario reúne una serie de preguntas que están orientadas a recabar información.

Por favor señale su rango de edad:

	Entre 18 y 24 años.		Entre 25 y 34 años.		Más de 35 años
--	---------------------	--	---------------------	--	----------------

Género:

	Masculino		Femenino
--	-----------	--	----------

Por favor señale su Estado Civil:

	Soltero (a)		Casado (a)		Otros (as)
--	-------------	--	------------	--	------------

<b>Enfoque al cliente en la Gestión de RRHH</b>					
CUESTIONARIO	1	2	3	4	5
¿La empresa cumple con la Identificación y control de las necesidades de los clientes?					
¿La empresa cumple con la comprensión de las necesidades de los clientes?					
¿La empresa cumple con la satisfacción de requisitos, medición y control de expectativas de los clientes?					
<b>Liderazgo en la Gestión de RR.HH</b>					
CUESTIONARIO	1	2	3	4	5
¿Dentro de la empresa se establecen estrategias de liderazgo?					
¿Dentro de la empresa se cumple con el establecimiento de propósitos u objetivos?					
¿Cómo es el nivel de liderazgo en el ambiente interno?					
<b>Participación en la Gestión de RR.HH</b>					
CUESTIONARIO	1	2	3	4	5
¿En qué nivel se encuentran las estrategias de involucramiento del personal?					
¿Cuánto es el nivel de involucramiento en los sistemas de gestión de RR.HH?					
¿Cuánto es el nivel de compromiso en los sistemas de gestión de RR.HH?					
<b>Enfoque basado en procesos en la Gestión de RRHH</b>					
CUESTIONARIO	1	2	3	4	5
¿En qué nivel cree usted que la empresa cumple con el diseño/definición del proceso en la					
¿Cuál es el nivel en el que se encuentran los ejecutores del proceso dentro de la empresa?					
¿Cree usted que se cumple con la infraestructura del proceso?					

<b>Enfoque de sistemas en la Gestión de RRHH</b>					
CUESTIONARIO	1	2	3	4	5
¿Cuánto es el nivel de la identificación con el sistema?					
¿En qué nivel se encuentra la gestión del sistema?					
¿Cuánto es el nivel del personal y enfoque sistémico?					
<b>Mejora continua en la Gestión de RRHH</b>					
CUESTIONARIO	1	2	3	4	5
¿En qué nivel cree usted que se cumple con la identificación de áreas de mejora?					
¿Según su percepción en qué nivel la empresa cumple con las estrategias y acciones de mejora?					
¿En qué nivel cree que se encuentra la medición de mejora dentro de la empresa?					
<b>Enfoques basados en hechos en la Gestión de RRHH</b>					
CUESTIONARIO	1	2	3	4	5
¿En qué nivel se encuentran la presencia de indicadores en la empresa?					
¿Según su percepción cual es el nivel de la solidez de los indicadores?					
¿Cuánto es el nivel de uso de indicadores?					
<b>Relaciones con el proveedor en la Gestión de RRHH</b>					
CUESTIONARIO	1	2	3	4	5
¿Cuál es el nivel en que la empresa cumple con las estrategias orientadas a proveedores?					
¿Cuánto es el nivel de la Participación/involucramiento de los proveedores?					
¿Cómo es el nivel Identificación, registro, control y cuantificación de los beneficios?					

## ANEXO 02: ALFA DE CRONBACH

Instrumentos aplicados	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	TOTAL
1	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35
2	2	3	3	3	1	3	2	3	4	3	3	30
3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	4	3	31
4	3	3	2	3	2	3	2	3	4	2	5	32
5	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	31
6	2	2	1	2	3	5	3	3	4	3	5	33
7	2	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	29
8	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	15
<b>VARIANZA</b>	<b>0.55</b>	<b>1.41</b>	<b>0.70</b>	<b>0.86</b>	<b>0.79</b>	<b>1.27</b>	<b>0.55</b>	<b>0.50</b>	<b>1.27</b>	<b>0.84</b>	<b>1.70</b>	

<b>K</b>	11
$\sum Vi$	10.43
<b>Vt</b>	37.71

<b>SECCION 1</b>	1.100
<b>SECCION 2</b>	0.723
<b>ABSOLUTO S2</b>	0.723
<b><math>\alpha</math></b>	0.80

<b>Alternativas</b>	<b>Valor</b>
Siempre	5
Casi Siempre	4
Algunas Veces	3
Muy pocas Veces	2
Nunca	1

Fórmula

$$\alpha = K / (K - 1) [1 - (\sum Vi) / Vt]$$

Interpretación: Se validó en una muestra piloto de ocho personas obteniéndose un coeficiente de Alfa de Cronbach del 0.80 razón que nos autoriza a aplicarlo.