

**UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO**

**ESCUELA DE POST GRADO**



**UDH**

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

<http://www.udh.edu.pe>

---

**“DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES Y LA CALIDAD DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS – 2017”**

---

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**

**TESISTA**

**Misael Eugenio Romero Villasis**

**Asesor**

**Mg. Juan Tuya Berríos**

**Huánuco - Perú**

**2017**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DEL GRADO DE  
MAGISTER EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

En la ciudad de Huánuco, siendo las 10:30 horas, a los 11 días del mes de Diciembre del año dos mil diecisiete, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales, "San Juan Pablo II" (Aula 202-P5), se reunió el jurado calificador, integrados por los docentes: Dr. Jorge Luis López Sánchez (Presidente); Mg. Simeón Soto Espejo (Secretario) y Mg. Tomas Dalí Villena Andrade (Vocal); nombrados mediante Resolución N° 438-2017-D-EPG-UDH, de fecha 16 de Noviembre del año dos mil diecisiete y el aspirante al Grado Académico de Magíster, **ROMERO VILLASIS, Misael Eugenio**

Luego de la instalación y verificación de los documentos correspondientes, el Presidente del jurado invitó al graduando a proceder a la exposición y defensa de su tesis titulada: "DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES Y LA CALIDAD DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS AÑO 2017", para optar el Grado Académico de Magíster en Ciencias Administrativas, mención: Gestión Pública.

Concluida la exposición, se procedió a la evaluación correspondiente, luego el presidente del Jurado comunicó el resultado, habiendo obtenido la nota 15 (Bueno) con la calificación de Bueno; al mismo tiempo recomendó a la Escuela de Post Grado, se le otorgue el grado académico de Magíster en Ciencias Administrativas, mención en Gestión Pública al graduando ROMERO VILLASIS, Misael Eugenio

Se suscribe la presente Acta en tres originales y siendo las 12:15 horas, se da por concluido el acto académico de sustentación.

**PRESIDENTE**

Dr. Jorge Luis López Sánchez

**SECRETARIO**

MG. SIMEON SOTO ESPEJO

**VOCAL**

MG. TOMAS DALI VILLENA ANDRADE

## **DEDICATORIA**

\*\*\*\*\*

La presente investigación  
está dedicada a mi madre:  
María Julia Villasis Padila  
por su apoyo incondicional  
para hacer realidad la  
presente investigación.

\*\*\*\*\*

---

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradecer a Dios, porque con su bendición y gracia divina todo es posible, permitiéndome alcanzar mis objetivos y metas propuestas a lo largo de mi existencia.

A mis Padres y hermanos, por su apoyo constante e incondicional y por el tiempo robado.

A mi asesor el Mg. Juan Tuya Berrios por su apoyo, orientación y guía que me brindo para hacer posible la realización de la presente tesis.

A la Municipalidad Distrital de Amarilis, por haber permitido realizar la presente investigación así como a todos los trabajadores de la comuna por su colaboración, apoyo y facilidades brindadas para culminar la presente investigación.

A los docentes de la Universidad de Huánuco por brindarnos sus conocimientos y valores necesarios en los momentos compartidos.

# ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
INDICE	IV
INTRODUCCIÓN	VI
RESÚMEN	VIII

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema	01
1.2. Formulación del problema	03
1.3. Objetivo general	04
1.4. Objetivos específicos	04
1.5. Justificación de la investigación	05
1.6. Limitaciones de la investigación	06
1.7. Viabilidad de la Investigación	06

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación	08
2.2. Bases teóricas	14
2.3. Definiciones conceptuales	72
2.4. Hipótesis	74
2.5. Variables	75
2.5.1. Variable dependiente	
2.5.2. Variable independiente	
2.6. Operacionalización de variables (Dimensiones e Indicadores)	75

**CAPÍTULO III**  
**MÉTODOLÓGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1.	Tipo de investigación (Referencial)	77
3.1.1.	Enfoque	77
3.1. 2.	Alcance o nivel	77
3.1. 3.	Diseño	77
3.2.	Población y muestra	78
3.3.	Técnicas e instrumento de recolección de datos.	79
3.4.	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.	79

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS**

4.1.	Procesamiento de datos.	81
4.2.	Contrastación de hipótesis y prueba de hipótesis	112

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

5.1.	Discusión de resultados con las teorías y antecedentes de investigación	118
------	---	-----

<b>CONCLUSIONES</b>	122
<b>RECOMENDACIONES</b>	124
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	126
<b>ANEXOS</b>	135

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial la calidad es uno de los aspectos fundamentales que toda organización debe implementar para enfrentar los retos concernientes a expansión en los mercados, globalización, competitividad entre otros. Ante estos retos la visión de toda organización no solo debe estar sustentada en el paradigma de la economía, producción y administración que ha marcado el accionar de las organizaciones del siglo XXI, sino que se orienta hacia la plena satisfacción de los usuarios, para ello el potencial humano debe desarrollar competencias laborales tanto generales y específicas como nuevos ejes de la acción.

Es por ello que en la presente investigación se busca determinar los niveles de desarrollo de competencias laborales, la calidad de servicios administrativos y la relación que existe entre ambas, la cual nos permitirá obtener un aporte en el conocimiento técnico-teórico para poder entender mejor el comportamiento de las mismas, en tal sentido la investigación se ha estructurado de la siguiente manera:

**El Capítulo Primero**, está orientado a enfocar el problema, metódicamente se considera: descripción de la realidad problemática, problema de investigación, así como las limitaciones, viabilidad y justificación de la investigación.

**El Capítulo Segundo**, se incluyen los antecedentes de investigación referidos al tema, el marco teórico que sustenta la investigación el cual contiene teorías de diversos autores referidos a las variables de estudio, las definiciones conceptuales, el planteamiento de hipótesis tanto general como específicas, el sistema de variables y la operacionalización de las mismas.

**El Capítulo tercero**, trata sobre la metodología empleada en la investigación, metódicamente se enfoca el tipo y nivel de investigación, el método y diseño de la investigación, considera a la población y muestra de la

investigación, las técnicas e instrumentos de la investigación y los instrumentos métodos y técnicas de recolección y análisis de datos.

**El Capítulo Cuarto**, contiene lo referido a la presentación de resultados luego de su procesamiento presentado a través de cuadros y gráficos estadísticos, así también la contrastación de hipótesis y prueba de hipótesis.

**En el Capítulo Quinto**, contiene las discusiones de resultados con la referencia bibliográfica de las bases teóricas y los antecedentes de investigación.

Finalmente se hacen las conclusiones, las recomendaciones, la referencia bibliográfica y los anexos concernientes a la presente investigación.



## RESUMEN

La presente investigación intitulada: DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES Y LA CALIDAD DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS – 2017, tuvo como principal motivación el estudiar sobre la realidad en la que se da el desarrollo de las competencias laborales dentro de la Municipal Distrital de Amarilis y la relación en la calidad de servicios administrativos, para lo cual se formuló la siguiente interrogante ¿De qué manera el Desarrollo de Competencias Laborales se relaciona con la Calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2017?, como hipótesis se plantea: El desarrollo de Competencias Laborales se relaciona directa y significativamente con la Calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2017. El objetivo de la investigación fue Determinar la incidencia del desarrollo de las competencias laborales en la calidad de servicios administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis - 2017.

La investigación que se desarrolló es de tipo Descriptivo Correlacional de corte transversal; la muestra se obtuvo a través muestreo de tipo probabilístico que determinó 188 usuarios de la municipalidad y 103 trabajadores de la municipalidad; se utilizó el cuestionario de preguntas como instrumentos para la recolección de datos y el método estadístico para el procesamiento y presentación de resultados.

Los resultados a las que se llegaron en la presente investigación fueron que con un nivel de significancia del 5%, existe una relación directa entre el desarrollo de las competencias laborales y la calidad de servicios administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis en el año 2017, dicha relación muestra una incidencia baja y directa, incidencia que el estadístico de prueba a través del valor del coeficiente de contingencia dio como resultado 0,180.

Asimismo se determinó que el nivel de desarrollo de competencias laborales se encuentra en una escala valorativa de regular a bueno, mientras

que la calidad de servicios administrativos se encuentra en una escala valorativa de regular a malo.

## **ABSTRACT**

The present research entitled: DEVELOPMENT OF LABOR COMPETENCIES AND THE QUALITY OF ADMINISTRATIVE SERVICES IN THE DISTRICT MUNICIPALITY OF AMARILIS - 2017, had as main motivation the study about the reality in which the development of labor competences takes place within the municipal district of Amarilis and the relationship in the quality of administrative services, for which the following question was formulated: How does the Development of Labor Competencies relate to the Quality of Administrative Services in the District Municipality of Amarilis 2017? hypothesis is raised: The development of Labor Competences is directly and significantly related to the Quality of Administrative Services in the District Municipality of Amarilis 2017. The objective of the investigation was to determine the incidence of the development of labor competencies in the quality of services administrative in the Municipality of Amarilis in the 2017.

The research that was developed is of Correlational Descriptive type of cross section; the sample was obtained through probabilistic type sampling that determined 188 users of the municipality and 103 workers of the municipality; the questions questionnaire was used as instruments for data collection and the statistical method for the processing and presentation of results.

The results reached in the present investigation were that with a level of significance of 5%, there is a direct relationship between the development of labor competencies and the quality of administrative services in the District Municipality of Amarilis in the 2017, this relationship shows a low and direct incidence, incidence that the test statistic through the value of the contingency coefficient resulted in 0.180. Likewise, it was determined that the level of development of labor competencies is on a valuation scale from regular to good, while the quality of administrative services is on a valuation scale from regular to bad.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Descripción del problema**

Durante el proceso de desarrollo del ser humano se dan una serie de oportunidades que pueden ser muchas y éstas pueden variar con el tiempo, sin embargo, dentro de esas oportunidades hay tres esenciales que se dan en todos los niveles de desarrollo: disfrutar de una vida saludable y duradera, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr una calidad de vida aceptable, si no se poseen estas oportunidades principales, muchas otras alternativas continuarán siendo inaccesibles.

Hoy en día, para ser laboralmente competitivo en el mercado actual, independientemente de la que fuese nuestra especialidad, es importante que el trabajador cuente con diversas competencias que le permitirán destacarse en su entorno laboral.

Los Gobiernos subnacionales a nivel nacional presentan dificultades entre ellos: Deficiente gestión en gobiernos municipales demuestra ausencia de un órgano de control” por otra parte la llamada autonomía política y económica se ha visto maltratada por contradicciones de poderes entre los gobiernos sub nacionales, pues no se ha definido bien el papel de cada uno, Existe una débil capacidad de gestión en gobiernos municipales y regionales, porque el sistema carece de un verdadero órgano de control por parte del Ejecutivo. Se observa la interferencia de competencias compartidas en la que no está.

En la Región Huánuco, existe la necesidad de diálogo entre los nivel intergubernamental, intersectorial, con las organizaciones, sociedad civil, funcionarios públicos, actores sociales, empresarios, medios d comunicación, especialistas, gremios empresariales, gobiernos regionales y locales, etc. para afianzar un trabajo articulado que fortalezca el desarrollo de la responsabilidad social empresarial a

favor de las poblaciones más vulnerables del país. Es necesario trabajar las políticas públicas, las políticas institucionales, para desarrollar los programas de responsabilidad social con visión de país, considerando la gestión municipal como instrumento para la reducción de la pobreza y el rol del Estado en la promoción de la responsabilidad social generadora de desarrollo sostenible.

En cuanto al Desarrollo de Competencias en la Municipalidad Distrital de Amarilis en el proceso de modernización del Estado y de su gestión deben ser entendidos como acciones permanentes que buscan lograr mayor coherencia, eficiencia administrativa y eficacia política a sus actividades en los diversos roles que le toca cumplir. Pero recordemos que la modernización incluye también un componente de participación en democracia que, junto con la eficiencia y la coherencia, asisten a cautelar su legitimidad social, debiendo plantear una estrategia de reforma y modernización de las Instituciones que permita conducir al país por la senda del progreso permanente, la modernización y productividad creciente. Los compromisos de los nuevos gobiernos, particularmente de los gobiernos locales y regionales, serán muy exigentes y diversos y para poder cumplirlos requerirán de nuevas capacidades institucionales y nuevos estilos de gestión, de acuerdo a lo que corresponda, finalmente en la Municipalidad Distrital de Amarilis se presentan un conjunto de problemas provocadas por no tener en cuenta la esencia, la doctrina y el espíritu de la Responsabilidad Social, gestándose una inestabilidad, ineficiencia en servicios que afecta directamente a la Calidad de Vida. En tal sentido debemos desarrollar las competencias municipales compartidas con: la educación, participación en la gestión educativa conforme lo determine la ley, en materia de salud pública, turismo, cultura fomentando la identidad cultural, recreación y deportes, preservación y administración de las reservas y áreas naturales protegidas locales como la laguna de Mancapozo por ejemplo, la defensa y protección del ambiente (áreas verdes,

arborización), seguridad ciudadana, transporte colectivo urbano, conservación de monumentos arqueológicos e históricos, circulación y tránsito urbano, planes de desarrollo urbano, Ley Bases de la Descentralización, atención y administración de programas sociales, gestión de residuos sólidos, otras que se sean de su competencia conforme a ley orgánica de municipalidades.

La Calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis debe de iniciar con la aplicación de un modelo de gestión municipal bajo los modelos de una gerencia participativa y corporativa. Los funcionarios, autoridades, ciudadanía de Amarilis deben preocuparse en el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad directa o indirectamente, contrarrestando los problemas como es la falta de políticas de tributación a mediano y largo plazo, Inestabilidad política, económica y jurídica del país, creciente inseguridad ciudadana asaltos robos, altos niveles de contaminación ambiental botaderos, ríos y depredación de áreas verdes, aumento de personal no calificado en cada gestión municipal, ausencia de coordinación con los demás gobiernos provinciales, variabilidad en la transferencia de recursos públicos, regionales en obras ejecutadas en la jurisdicción del distrito, aumento del comercio informal, desastres naturales, crecimiento informal de la infraestructura física en la zona urbano y rural, malas políticas que promuevan desestabilizar la gestión edil, etc.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema General:**

¿De qué manera el Desarrollo de Competencias Laborales se relaciona con la Calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2017?

### **1.2.2. Problemas Específicos:**

- ❖ ¿De qué manera el desarrollo de Competencias Laborales Intelectuales se relaciona con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2017?
- ❖ ¿De qué manera el desarrollo de Competencias Laborales Personales se relaciona con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2017?
- ❖ ¿De qué manera el desarrollo de Competencias Laborales Interpersonales se relaciona con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2017?
- ❖ ¿De qué manera el desarrollo de Competencias Laborales Organizacionales se relaciona con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2017?
- ❖ ¿De qué manera el desarrollo de Competencias Laborales Tecnológicas se relaciona con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2017?

### **1.3. Objetivo General:**

Establecer de qué manera el Desarrollo de Competencias Laborales se relaciona con la Calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2017.

### **1.4. Objetivos Específicos:**

- ❖ Establecer de qué manera el desarrollo de Competencias Laborales Intelectuales se relaciona con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2017.

- ❖ Determinar de qué manera el desarrollo de Competencias Laborales Personales se relaciona con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2017.
- ❖ Establecer de qué manera el desarrollo de Competencias Laborales Interpersonales se relaciona con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2017.
- ❖ Determinar de qué manera el desarrollo de Competencias Laborales Organizacionales se relaciona con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2017.
- ❖ Establecer de qué manera el desarrollo de Competencias Laborales Tecnológicas se relaciona con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2017.

## **1.5. Justificación de la investigación**

### **1.5.1. Justificación Teórica**

La presente investigación busca mediante la aplicación de la teoría describir y conocer la relación que existe entre el desarrollo de capacidades laborales y la calidad de servicios administrativos en una institución pública como es la Municipalidad Distrital de Amarilis, cuyos resultados permitieron contrastar teorías que sirven de aporte a nuevos planteamientos de investigación.

### **1.5.2. Justificación Metodológica**

El método, los procedimientos, técnicas e instrumentos que se utilizaron en la presente investigación contaron con la validez y confiabilidad suficiente para ser empleados.

### **1.5.3. Justificación Práctica**

El desarrollo de competencias laborales generales dentro de las instituciones permiten a los colaboradores responder a las



necesidades que exigen ciertas organizaciones para ser más eficientes y eficaces, logrando que los usuarios de la Municipalidad sean los directos beneficiarios de estos objetivos, por ello es necesario conocer cuál es el nivel de desarrollo de competencias laborales y que incidencias tiene este sobre la calidad de servicio administrativo, lo que permitirá a la Municipalidad tomar las acciones pertinentes considerando como referencia los resultados obtenidos en la presente investigación.

## **1.6. Limitaciones de la investigación**

### **1.6.1. Espacial**

La presente investigación se centró únicamente en el distrito de Amarilis en la Municipalidad Distrital de Amarilis, por motivos de facilidades y acceso a la instalaciones con otras municipalidades se considerara únicamente la descrita.

### **1.6.2. Temporal**

La presente investigación se desarrolló en un único periodo de tiempo comprendido en el mes de setiembre del presente año en la Municipalidad Distrital de Amarilis.

## **1.7. Viabilidad de la investigación**

### **1.7.1. Científica**

Se tiene a disposición los conocimientos científicos con bibliografía adecuada en materia de competencias laborales y calidad de servicios administrativos.

### **1.7.2. Técnica**

Se cuenta con metodología, técnicas, métodos, procedimientos, herramientas e instrumentos y asesoramiento

para enfocar la investigación a lo largo de todo el proceso de investigación.

### **1.7.3. Económica**

La disposición de recursos materiales y económicos para el desarrollo de la presente investigación han sido los suficientes para llevar a cabo la presente investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INMEDIATOS**

Los trabajos de investigación antecesores a la presente el cual abordan temas que serán desarrollados en nuestra investigación son:

##### **2.1.1. Investigaciones en el extranjero:**

Herrera Sandoval, Andrea Celeste (2015). Universidad Rafael Landívar – Guatemala. Desarrolló una investigación a nivel licenciatura titulada: "Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango. Las conclusiones a las que llegó fueron:

- Se estableció que el “Hacer”, es decir las habilidades y destrezas que poseen los colaboradores del departamento de ventas de grupo Bimbo, Huehuetenango están en el nivel deseado para el puesto además que ello se refleja en el alcance de metas establecidas por la empresa.
- Se determinó que el “Ser” que abarca todas las actitudes que le impulsan a hacer lo requerido y además le indica cómo debe reaccionar ante las diversas situaciones que le tenga delante. Los sujetos del presente estudio en su totalidad presentan alto este parámetro, lo cual indica que la actitud de los mismos es la adecuada y la ideal para poder desempeñarse en este tipo de empleo.
- Se estableció que el nivel de conocimientos (SABER) que poseen la mayoría de los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo, Huehuetenango, se encuentra dentro del rango alto de los conocimientos bases que un vendedor debe poseer para poder ser catalogado como competente en el área de ventas.

### **2.1.2. Investigaciones en el Perú**

Genaro Mario Condori Ramos (2013). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Desarrolló una investigación a nivel Maestría titulada: Las competencias laborales y su influencia en el desempeño del personal de la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín – Lanchipa – Tacna 2012. Las conclusiones a las que llegó fueron:

- Se concluye que existe una influencia significativa de las competencias laborales que caracterizan al personal sobre su desempeño en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna, en el año 2012; siendo el factor determinante de la problemática analizada, la alta rotación del personal.
- Se concluye que el nivel medio de las competencias laborales que caracterizan al personal que labora en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna son adecuadas. Siendo la "Competencia de comunicación" la más destacada y la de "Competencia de acción estratégica" la que se debe mejorar principalmente.
- Se concluye que el nivel medio del desempeño laboral que caracteriza al personal de la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna es adecuado. Siendo el indicador denominado "Fortaleza" el más destacado y la "Perspectiva" el aspecto a mejorar principalmente. De forma específica, los aspectos a reforzar son:
  - El de planificar las actividades con la finalidad de alinearlas a los objetivos de la entidad y el involucrarse en el conocer las metas personales de los compañeros.
  - El de estimular el logro de mis compañeros.

- El motivar a los demás cuando se presentan algunos problemas.
- El tratar de comprender a mis compañeros y el controlar mejor mis emociones.

Mg. Norma Gertrudis Marcillo Merino (2014). Universidad Privada Antenor Orrego, realizó una investigación a nivel doctoral titulada: Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí. Las conclusiones a las que llegó:

- Claramente se denota, que es posible proponer un modelo de gestión por competencia del talento humano, dada la información obtenida de los servidores Públicos de los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí.
- Del diagnóstico efectuado al talento humano de las instituciones, se establece que se le ha dado escasa atención y de manera tradicional, según los resultados de los encuestados, es decir se ha dado poca importancia al talento humano. Entre uno de los mecanismos que se debe considerar es en forma sistemática, y no dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos, sin embargo como una estrategia es importante que exista la información para realizar el trabajo así como la normativa correspondiente a los servidores Públicos puesto que podrían dar un mejor aprovechamiento que contribuya a lograr los objetivos de la empresa, así mismo que los servidores conozcan los resultados de la evaluación del desempeño.
- No existe un plan de mejora en función del desempeño de los servidores, lo que impide su desarrollo y crecimiento; y en cuanto al ambiente laboral de las instituciones los encuestados indican que es bueno.

- Las competencias laborales son una herramienta que permite mejorar la gestión del talento humano en las instituciones, ubicando a los servidores en los puestos correspondientes de acuerdo a su perfil, lo que no se cumple en las GAD del Sur de Manabí debido a la falta e implementación de un sistema de información.

Lic. Carmela Iris Guisbert Elescano (2014). Universidad Nacional del Centro del Perú. Desarrolló una investigación a nivel maestría titulada: La gestión por competencias y su relación en el desempeño laboral de la municipalidad provincial de concepción. Las principales conclusiones a las que llegó fueron:

- Existe un alto grado de relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Concepción, debido a que se observa una tendencia deficiente del desempeño laboral del personal y un nivel de competencias medio-bajo; asimismo según los resultados estadísticos, el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.953424515, lo que indica un alto grado de relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Concepción.
- El grado de relación de las competencias básicas en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Concepción es positiva débil, dado que el nivel de competencias básicas del personal se relaciona con el desempeño laboral pero en menor grado, debido a que el personal conoce sus funciones y labores a desarrollar en cierta medida, pero el desempeño laboral es deficiente, y el coeficiente de correlación obtenido en la demostración

estadística el cual es de 0.559667523, indica que existe una relación positiva débil.

- El grado de relación de las competencias diferenciadoras en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Concepción es positiva fuerte, esto porque el nivel de competencias diferenciadoras del personal en estudio con respecto al nivel de cooperación y trabajo en equipo, nivel de autoestima, nivel de motivación personal y rasgos de personalidad son muy bajos y esto se relaciona al desempeño laboral deficiente en la Municipalidad Provincial de Concepción, y esto se puede corroborar en la demostración estadística cuyo coeficiente de correlación es de 0.939679047, que indica un grado de relación positiva fuerte entre ambas variables.
- El éxito de una organización se orienta en la calidad y en la disposición del equipo humano. La Gestión por Competencias exige que la gestión del personal sea entendida desde una perspectiva integral, implantando y desarrollando diferentes políticas que, de manera simultánea, sean vertebradas por un eje central, el de las competencias laborales, el valor está en las competencias diferenciadoras más que en las competencias básicas.
- Aprovechar las capacidades humanas en las organizaciones, preparan el camino hacia una mayor productividad con equidad social, fortaleciendo y aumentando la eficacia de las instituciones en nuestro país.

### **2.1.3. Investigaciones a nivel local**

Bach. Jawerlan Ivan Sanchez Gonzales (2017). Universidad de Huánuco. Desarrolló una investigación a nivel licenciatura titulada: Gestión del Personal y Comportamiento

Organizacional en la Municipalidad Provincial de Ambo 2017. Las principales conclusiones a las que llegó fueron:

- La gestión de Personal influye significativamente en el comportamiento organizacional de la Municipalidad provincial de Ambo, puesto que, a través de la planeación, capacitación, evaluación se puede contar con trabajadores motivados, que se integren al quehacer de la municipalidad.
- La tesis demuestra que la planeación del recurso humano influye significativamente en el comportamiento organizacional, puesto que trabajadores que conocen cuales son los objetivos y tareas de sus áreas están motivados, e integrados a los equipos de trabajo que se constituye en la Municipalidad.
- La Capacitación de personal influye significativamente en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Huánuco, dado que permite tener trabajadores entrenados, es fundamental para cumplir con la tarea de cada gerencia.
- La Municipalidad Provincial de Ambo evalúa el desempeño de sus trabajadores a través de talleres de inducción, y/o entrenamientos específicos. Dichas jornadas influyen significativamente en el comportamiento organizacional, puesto que permiten contar con trabajadores motivados, integrados que practican valores para fomentar la cultura de trabajo en toda la Municipalidad.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.1.1 Variable Independiente**

#### **2.1.1.1 Competencias**

Ortega y Marchant (2005), nos mencionan que las competencias son como “un conjunto de habilidades, características conductuales, conocimientos,



destrezas, y demás atributos, que al momento de combinarlos adecuadamente frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. También hace referencia a todo aquello que hace diferenciar a los rendimientos normales de los superiores y que estos se pueden ver de manera directa a través de las conductas de cada persona en la ejecución cotidiana de alguna tarea.

La competencia se puede definir como un saber hacer complejo, resultado de la movilización, integración, habilidades y actitudes, adecuación de conocimientos, utilizados eficazmente en diferentes situaciones. Gallego (2006), nos menciona que el término competencia, hace referencia a las características de personalidad y comportamientos que conciben un desempeño favorable en una situación y puesto de trabajo determinado. Cada puesto de trabajo suele tener diferentes características en empresas y organizaciones diferenciadas entre sí, por ello cada trabajador muestra un talento diferenciado, al respecto si nos referimos significado de la palabra “talento” según el diccionario de la RAE: es un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con el que Dios enriquece a los hombres; como el ingenio, dotes intelectuales, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona. En base a este concepto podemos calificar al término talento como sinónimo de competencia (Alles, Martha, 2007).

Todas las personas poseen conocimientos y atributos únicos y adquiridos que nos hace diferentes al momento de ejecutar cualquier actividad, para las empresas esto se define como las competencias

claves que influyen en el desarrollo del puesto de trabajo.

Las competencias dependen mucho de la capacidad que posea una organización para generar, intercambiar, desarrollar y utilizar la información cuanto información sea para alcanzar los objetivos y metas organizacionales deseados a través de los recursos humanos de la organización (Hernandez, 2005)

La gestión en una empresa requiere de competencias por parte de cada trabajador, desde los más altos hasta los de menor jerarquía; de ello dependerá el logro de las metas tanto personales como organizacionales.

Según (Levy Leboyer, 2000) El concepto de competencias comprende tres aspectos. En primer lugar cuan calificado una persona, es decir, su pericia y conocimiento, experiencias en asuntos laborales, culturales, científicos y tecnológicos, resumiendo en pocas palabras lo que éste sabe. En segundo lugar la persona aflora su talento para el que hacer; es decir sus capacidades, destrezas, habilidades, sean generales o específicas. Como tercer punto aflora su talento ante sí mismo, ante los retos, ante las dificultades, ante las exigencias laborales propias de su entorno. Es decir sus motivos, su voluntad, sus valores, sus deseos, sus gustos”.

Un concepto generalmente aceptado según la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) sobre el qué es competencia, la define como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral es una capacidad real y que es demostrable en ningún caso es una probabilidad de fracaso o éxito en

la ejecución de un trabajo. En sí, las competencias están conformados ante todo por la coordinación y la integración de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representa una coordinación y una articulación de savoir – faire, cualidades y conocimientos propios, de ahí surge la importancia para las organizaciones de gestionar de la mejor manera posible las competencias individuales, tanto actuales como potenciales. (Levy Leboyer, 2000).

Cabe destacar que todas las personas tienen conocimientos y competencias independientemente en el rol que se encuentre, las competencias pueden ser propias (innatas) o adquiridas basados en un aprendizaje o vivencias lo cual definen el perfil de la persona, siendo este adecuado o no al elaborar una tarea o actividad, es importante mencionar que la metodología de competencias no tiene por objeto estudiar el perfil psicológico, físico o emocional de cada persona; solamente son de interés las características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización” (Martha, 2006).

El concepto de competencia surge de la necesidad de dar valor no sólo el conjunto de los conocimientos adquiridos (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrollados por una persona, sino de ver la manera que las emplea para responder a situaciones, resolver problemas que se le puedan suscitar. Igualmente, implica ver las condiciones de la persona y la disposición con la que hace las cosas, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

Enfocarnos en las competencias es dar un valor hacia los resultados de la aplicación del conjunto de saberes, destrezas y habilidades. La competencia es “un saber hacer” frente a una situación dada, la cual se hace perceptible cuando el sujeto entra en contacto con ella, esta competencia supone que la persona posee conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se obtiene cuando el individuo realiza labor alguna y que no siempre las llevan a cabo. En otras palabras, las competencias se refieren a un “saber hacer las cosas en un contexto”. Por tal motivo, la competencia se puede demostrar a través del desempeño que posea una persona, los cuales pueden ser vistos y tienen la naturaleza de ser medibles, por tanto se pueden evaluar.

#### **2.1.1.2 Componentes de las Competencias**

La introducción de la gestión de competencias, entre otros enfoques, viene a dar directamente como respuesta a estos cambios, posibilitando elevar a un grado de excelencia a las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la empresa.

El perfil de competencias, es la descripción que se hace de las características genéricas y técnicas que requieren las personas para un desempeño superior en un cargo y en una categoría profesional. Estas competencias deben ser claramente definidas y deben guardar relación con la misión y estrategia de la organización

Las competencias deben ser consideradas como un conjunto de aptitudes y destrezas, conocimientos

necesarios para llegar a desarrollar cualquier actividad requerida en diferentes circunstancias, con el fin de lograr un objetivo o resultado esperado. En el enfoque basado en competencias, se tiene como marco de referencia el mejor desempeño mostrado por las personas en el puesto. Las organizaciones pueden mejorar su desempeño general al seguir el modelo que mejor se adapte y de mejor resultados, entonces las personas para ingresar a la organización deberán poseer esas competencias, caso contrario deberán desarrollarlas para que sigan el modelo.

“Por extensión, para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por situaciones propios que tiene que afrontar), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elemento; Saber, Saber Hacer, Saber Estar, Querer Hacer, Poder Hacer” (Lopez, 2002).

Los componentes para el desarrollo de capacidades como menciona (Delors, J. 1996), sostiene que los componentes de las competencias las divide en:

- **Componente 1:** Aspectos condicionantes o situación básica del individuo (saber ser).
- **Componente 2:** Competencias de conocimientos generales (saber entender).
- **Componente 3:** Competencias sociales o participativas (saber emprender):
- **Componente 4:** Competencias de saberes técnicos u organizacionales (saber hacer).

Como afirman Boterf, G.; Barzucchetti, S. y Vincent, T. (1993), las definiciones y numeración de las competencias se definen dentro de un contexto laboral

en las que se ponen en práctica, por tanto referirnos a una competencia no sólo es hablar de conocimientos, o de actitudes separadas una de otra tampoco de solamente una habilidad, sino que es la unión de manera integral de todos los componentes en el desempeño laboral.

Aunque con exactitud no se pueda saber la naturaleza precisa de las interacciones que se producen entre los distintos factores, para dar lugar a cada comportamiento concreto, en cada situación, pero sí se puede usar las evaluaciones de las competencias para saber el potencial que posee cada persona para llevar a cabo ciertos comportamientos exigidos por la organización.

Solo así se conocerán los puntos débiles y fuertes que posea cada persona para llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias de su puesto laboral, por lo que se puede actuar de manera adecuada para superar sus debilidades o dificultades y reforzar sus puntos fuertes. Ahora, para que un trabajador lleve a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto laboral es necesario que en ella estén presentes los siguientes componentes:

- Saber estar (actitudes / intereses): hace referencia a que no es suficiente con hacer eficaz y eficientemente las labores en el puesto de trabajo, sino que es necesario también, que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas que ha impuesto la organización, en general, y de su grupo de trabajo, en particular.

- Saber (conocimientos): es el conjunto de conocimientos sean natos o adquiridos que posee la persona, que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia, la manera de cómo actuar bajo lo que uno conoce.
- Saber hacer (habilidades / destrezas): que la persona sea capaz de cómo lograr que los conocimientos que posee pueda aplicarlos a la solución de los problemas que se presenten en su trabajo. En otras palabras no es suficiente con que la persona conozca los instrumentos y técnicas para desempeñar una tarea, sino que debe saber aplicarlos a su situación de trabajo en particular.
- Querer hacer (motivación): Además de lo anterior, la persona debe llevar a cabo los conocimientos porque este lo desea. En otras palabras hablamos sobre lo motivacional. Por ejemplo, una persona puede tener los conocimientos precisos para gestionar adecuadamente el tiempo, saber aplicarlos en su trabajo y su comportamiento se adecua a las normas de la organización y del grupo de trabajo; sin embargo, si se percata que sus esfuerzos por lograr una utilización más eficaz del tiempo no se valoran, no repercuten en sus evaluaciones de rendimiento, o quizás no sea apoyado por sus directivos o colaboradores, puede llegar a decir que sus esfuerzos no valen la pena y que mejor es no sacrificarse tanto simplemente hacer las cosas.
- Poder hacer (medios y recursos): Éste no hace referencia a las personas sino a las condiciones que presta la organización, sin embargo es de gran

importancia a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Se trata de que las personas dispongan de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia acorde a cada tipo de organización.

Una organización cuando desea implantar un modelo de gestión por competencias tiene que tener en cuenta cuáles son esas características que debe de tener, es decir las competencias generales.

- **Adecuadas a la realidad actual y futura**

Para considerar, los cambios, las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, se deben considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la organización para afrontar situaciones futuras sea cual fuese el contexto al que tenga que enfrentarme.

- **Adecuadas al negocio**

Es necesario identificar aquellas competencias que ejerzan una influencia directa en el éxito de la empresa, o aquellas que también influyan negativamente. El objetivo en sí, es mejorar el desempeño general de la organización, por ello hay que conocer las características de las personas implicadas.

- **Operativas, codificables y manejables**

Es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada.



- **Exhaustiva.**

Al momento de definir las competencias, éstas deberán considerar todos los aspectos de la organización y de las personas.

- **Terminología y evaluación**

Se deben utilizar unos conceptos y un lenguaje estándar en la organización, con el objeto de que todos los involucrados sepan lo que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluadas.

- **De fácil identificación**

Dentro del sistema se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar un estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información.

Para Machado (2002), nos dice que cuando nos referimos al concepto de competencia, esta presenta algunos elementos que la caracterizan:

- Es personal, es decir, está es inherente a todos los seres humanos. Esta condición se aprecia hasta en nuestro hablar cotidiano cuando decimos que “aquella persona es muy competente...”; lo mismo no ocurre cuando nos referimos a objetos, no decimos que son competentes sino más bien nos referimos a ellos como útiles o necesarios”.
- La competencia siempre hace referencia a un ámbito o un contexto en el cual se materializa. En la medida en que el ámbito de referencia es más delimitado, es más fácil caracterizarla. Por ejemplo, resultaría más fácil explicar lo que sería un “auditor contable competente” que un “profesional contable competente”.

- La competencia representa potenciales que siempre son desarrollados en contextos de relaciones disciplinares significativas.
- Las competencias se realizan a través de las habilidades. Una competencia puede contener varias habilidades que funcionan como anclas para referirlas a los ámbitos en los cuales las competencias se realizarán.
- Están asociadas a una movilización de saberes. No son un “conocimiento acumulado”, sino que están unidos a una acción, la capacidad que se tiene al momento de aplicar lo que se sabe para realizar lo que se desea.
- Son patrones que articulan el conocimiento y la inteligencia. Pueden ser asociadas a los esquemas de acción, desde los más sencillos hasta las formas más elaboradas de movilización del conocimiento.
- Representan la potencialidad para la realización de intenciones referidas: articular los elementos del par conocimiento-inteligencia, así como el de conocimiento tácito – conocimiento explícito.

Las competencias hacen referencia a la capacidad que poseen las personas para desenvolverse en muchos ámbitos de la vida como personales, educacional, social, ciudadana y laboral: no está de más mencionar que al hablar de competencias nos hallamos frente a un fenómeno que se da de manera personal, grupal, social y cultural, pues es la sociedad la que da sentido y legitima cuáles son las competencias esperadas y de mayor reconocimiento.

### **2.1.1.3 Tipos de competencias**

En la literatura, encontramos diferentes clasificaciones de competencias. Se aprecia como elemento común la idoneidad de distinguir entre lo que se denominan competencias genéricas o transversales y competencias específicas. También en la práctica de la gestión por competencias se ha introducido esta distinción.

Las competencias genéricas o generales hacen referencia a un conjunto de habilidades o destrezas comunes para todas las áreas del saber. Por ejemplo, la selección y el uso de la información, la capacidad de organización, la ética profesional, etc. Las específicas, reflejan conocimientos teóricos y procedimientos propios y concretos de cada profesión. Son las propias de un sólo perfil profesional expresadas a través de las habilidades básicas de cada práctica profesional.

En este sentido, (Corominas, Tesorero, Capell, & Pélach, 2006), señalan que mientras las competencias genéricas se sitúan más cercanas al saber estar y al saber ser, las competencias específicas están más orientadas hacia el saber hacer y al saber guiar. Otros autores como Aubert, J. y Gilbert, P. (2003), describen cuatro categorías de competencias: intelectuales, interpersonales, empresariales y madurativas. Las competencias definidas por la organización pueden ser: Competencias cardinales que son las que deben poseer todos los miembros, las competencias específicas gerenciales que son necesarias en todos aquellos que tienen otras personas a su cargo y Competencias específicas por áreas, que serán requeridas a los que trabajan en un área en particular.

#### **2.1.1.4 Gestión por competencias**

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. (García, M. Á. M. 2002).

Según Moreno, P., & Geradro, F. (2015), la gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo, se favorece el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.

Una Gestión de los Recursos Humanos basada en las competencias (o por Competencias) contempla de forma integrada la dimensión estratégica del negocio, la dimensión humana y la comportamental (Mamolar, 2001).

Desde esta perspectiva, el papel que juegan las personas en la empresa no los convierte en meros ocupantes de un puesto de trabajo, sino que los desarrolla para que puedan aportar lo mejor de sí mismos y que dicha aportación esté en línea con los objetivos de la organización. Se trata, en definitiva, de invertir en las personas como un valor altamente rentable y hacer evidente a éstas el interés de la empresa por su desarrollo personal y profesional (Mamolar, 2001). La gestión de las competencias facilita la movilización de los valores intangibles que en definitiva se encuentran en las personas y su decisión de inversión.

Las políticas y decisiones tomadas en materia de talento humano han de plantearse como estimular las competencias, desde el punto de vista del individuo, atendiendo a su saber, voluntad e interés para contribuir con ese capital a desplegar la estrategia, capacidades y competencias de la organización.

La gestión por competencias es como un sistema integrado de evaluación y mejora orientado a las organizaciones y/o personas que la integran (Oliveros, 2006).

También decimos que la Gestión por Competencias es una herramienta para las organizaciones que permitirán hacerla más flexible mediante un procedimiento de integración de las dimensiones organizacionales tomando en cuenta la gestión del recurso humano como principal arista en el proceso de cambio de las organizaciones y la creación de ventajas competitivas en la organización. (Alles, 2002)

#### **2.1.1.5 Modelos y tendencias de Gestión por Competencias**

Atendiendo al criterio de definir las tendencias en función de la valoración de competencias, podemos clasificar en tendencias que trabajan las competencias generales o universales (enfoque anglosajón), versus, tendencias que priorizan las competencias específicas y especializadas (enfoque francés). Veamos en qué consisten tales tendencias:

##### **Enfoque anglosajón**

Se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización. Los seguidores de este enfoque concuerdan los puntos de vista que propone

McClelland, en cuanto a que instrumentos como los test de inteligencia y los expedientes de los empleados por sí solos no aportan valor predictivo sobre el desempeño profesional, así como tampoco suelen estar descritas las competencias que posee una persona, por lo tanto, se requiere establecer relaciones tipo causales. Para establecer dichas relaciones es necesario definir toda una lista de indicadores medibles que actúen como los agentes que provocan los rendimientos superiores (variables predictoras o agentes causales). Según este enfoque, estas relaciones que se establezcan son más difíciles de determinarlos en áreas que por su naturaleza no generan valores o en áreas donde no se conocen los resultados concretos que de él se pueden esperar.

Este enfoque también está orientado hacia las competencias generales o universales, bajo el supuesto que cualquier organización necesita competencias muy similares si se tiene en cuenta que incrementar el desempeño o rendimiento es una de las “vías universales” para conseguir la existencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas. Por ejemplo, si se quiere lograr mayor satisfacción con el cliente implicaría que las competencias se orienten a ello como por ejemplo el trabajo en equipo u otras competencias que reflejen esa orientación.

Algunos de los autores más representativos de este enfoque son: R. Boyatzis, G. Hammel y C. Prahalad, entre otros.

### **Enfoque francés**

Este se orienta más en la persona a diferencia del enfoque anterior, su finalidad es actuar como una especie de auditoría en torno a las capacidades con que cuente la persona y el esfuerzo de la organización por mantener su la fuerza laboral en óptimas condiciones. Este enfoque considera las competencias como una la unión integrada de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) que a la larga son las que van a permitir capacitar a las personas para que éstas puedan llevar a cabo y de la mejor manera posible sus funciones. Entonces, las experiencias que se han adquirido en el tiempo son la única manera de adquirir competencias que por cierto no están visiblemente reconocidas por medio de documentos. Como se puede apreciar, este enfoque da énfasis en la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto autoimagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de nosotros mismos y de por qué nos comportamos de la manera en que lo hacemos. Asimismo, este enfoque se orienta en los procesos de aprendizaje de las personas y considera que los instrumentos como los test de aptitudes, pruebas de capacidad intelectual, son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias. Uno de los representantes mas influyentes de este enfoque es Claude Levy-Leboyer. Como se puede ver, cada corriente pretende desde su propia perspectiva resolver aspectos concernientes a las competencias como una alternativa para lograr

mejoras en el rendimiento de las personas y por ende la competitividad de las organizaciones, ambos comparten características que las hacen diferentes y otros en las que coinciden.

### **Otra clasificación**

Otro criterio de analizar los modelos o tendencias de la Gestión por Competencias puede ser tomando bajo premisa del proceso de aprendizaje de los trabajadores y las posiciones que le corresponde dentro de la estructura organizacional, así como las responsabilidades que tienen. De acuerdo con lo que propone Mertens, los modelos se pueden clasificar desde tres puntos de vista: funcional, conductista y constructivista. Revisemos brevemente en qué consisten cada una de ellas:

### **Modelo Funcional**

La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se orienta a aspectos técnicos. Las orientaciones que apunta el modelo son: de producto; los resultados de los procesos de operación; procesos de conocimientos asociados. Por ejemplo en la industria textil, una evidencia palpable, orientado al procedimiento de armado de una prenda es el ensamble de una pieza a través de partes pre cortadas, botones, etc. y que el armado debe cumplir con los criterios de calidad en el acabado que se hayan establecido; una evidencia de desempeño es la observación en el manejo de la



máquina y del orden y limpieza que el operario mantiene en su área de trabajo, es decir una evidencia. Mertens, L. (1997), conocimiento es la identificación de las partes de la máquina de coser y sus funciones, y la explicación de cómo asegurar la calidad en su puesto de trabajo.

### **Modelo Conductista**

El modelo conductista se orienta en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños bastante aceptables en la organización. Por lo general este modelo se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Por ejemplo, capacidad de análisis al momento de tomar decisiones, liderazgo, comunicación asertiva, creatividad, adaptabilidad. Entonces los desempeños a ser demostrado por la persona no se derivan de los procedimientos que ha establecido la organización sino más bien de un análisis de las capacidades de las personas que sobresalen en las organizaciones. Por ejemplo, las capacidades a demostrar en tema de liderazgo serían: el trabajo en equipo, la capacidad organizativa, el planteamiento de objetivos, la capacidad de asumir mando, capacidad de poder influir en los demás, entre otras.

### **Modelo Constructivista**

En este modelo no pretende definir la competencia a modo general, sino refiere a que la definición se construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas en las dificultades que se presenten. Bajo esta perspectiva, las competencias están ligadas a los

procedimientos que establece la organización, por ejemplo, en una organización se desarrolla un programa de concientización a los trabajadores y al personal directivo sobre el mantenimiento que deberían hacer a las maquinarias, entonces todavía en la organización no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni predictivo. Entonces se diseñan éstas rutinas y técnicas, luego las competencias que deberían tener el personal implicado que van emergiendo por si solas. Desde ésta perspectiva no prioriza identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora.

#### **2.1.1.6 Competencias Laborales**

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se manifiestan en resultados efectivos que contribuyen con los objetivos organizacionales. Dicho de otra manera, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en diferentes escenarios y contextos laborales, en el que se usan diversidad de recursos con ciertas condiciones, que aseguren el logro de resultados esperados. Ejemplo, el contar con competencias básicas, ciudadanas y laborales constituirá una ventaja para hacer realidad su proyecto de vida, desarrollar y descubrir sus talentos y

potencialidades en diversos escenarios (educativos, laborales, sociales), lo que a la vez les permitirá consolidar su identidad personal y mejorar su calidad de vida.

a. El surgimiento del enfoque de competencia laboral.

Las competencias laborales se dan al momento en que lo que conocemos y lo que vamos a hacer se juntan para realizar una acción, entonces estas competencias muestran que formación deben de tener los trabajadores paraes un alcanzar en el espacio laboral. “El surgimiento de la gestión por competencia laboral en una organización, obedece en parte a la necesidad de acortar la distancia entre el esfuerzo durante su formación y los resultados logrados”. El concepto de competencia laboral se instaló primero en los países industrializados partiendo de la necesidad de contar con personas con capacidad para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las organizaciones y la sociedad en general.

La aplicación del enfoque de competencias laborales tuvo sus inicios en el Reino Unido por el año 1986; aproximadamente, posteriormente fue asumido por Australia (1990) y México (1996), a través de políticas impulsadas por los respectivos gobiernos centrales para consolidar sistemas nacionales de elaboración, formación y certificación

de competencias, con el propósito de generar competitividad en todos los sectores económicos.

La competencia laboral es una pieza central de un enfoque integral que, desde su diseño, implementación y operación, une el mundo del trabajo y la sociedad con la que hacer educativo, centrando su atención en el mejoramiento del recurso humano como fuente principal de conocimiento, innovación, diferenciación y competitividad.

Por lo tanto el significado de competencia laboral en su manera más simple podemos decir que es la simple descripción de algo que debe ser capaz de hacer una persona que labore en un área determinada, como una acción, conducta o resultado que la persona en cuestión debe estar en la capacidad de hacer, desde otro punto de vista alternativo decimos que la competencia considerara que el conocimiento, el discernimiento, la comprensión de la situación, la discriminación y la acción inteligente subyacen en la forma de actuar y en la competencia; es decir, "La competencia supone intercambio, respuesta a situaciones nuevas, valores puestos en práctica, conocimiento técnico inteligente y desarrollo de las habilidades que sustentan su logro" (Mastache, 2007).

La competencia laboral daría cuenta de una nueva estructura al personal de la organización que opera en dos sentidos: Diferenciándolos de acuerdo a las funciones que realiza, niveles de competencias y homogeneizándolos por comportamientos comunes y objetivos; por tanto, la capacitación supondría que los

saberes sean transferibles y se adquiera conocimientos a través del aprendizaje, tanto dentro como fuera del área de trabajo, así como en la vida ocupacional y fuera de ella. Las competencias reunidas de esta forma pueden ser calificadas en las siguientes categorías:

- a. El saber hacer, que comprende lo práctico, lo técnico y lo científico; su adquisición es formal y profesional.
- b. El saber ser, que incluye rasgos de personalidad y carácter acorde a la situación.
- c. El saber actuar, que permite tomar decisiones y la intervención oportuna en el momento dado.

De la misma manera, basado en revisiones bibliográficas, se han seleccionado algunas otras definiciones sobre competencias laborales como:

- a) Competencia laboral son el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer labor alguna, tener la capacidad de resolver problemas que se presenten de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno laboral y en la organización de las actividades laborales (Bunk, G. 1994).
- b) Es una construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se adquiere, no sólo a través de la instrucción, sino también del aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo" (Ducci, 1997).
- c) La competencia laboral es una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos que proporciona el ambiente (relaciones, documentos,

informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño" (Leboterf, G. 1998).

- d) Competencia son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador de otro de manera diferenciada, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral" (Kochansky, J. 1998).

Para el presente trabajo de investigación el concepto de competencia laboral la definiremos como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada". (Carrasco 2001), de donde se diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado "holístico", que incluye a los dos anteriores.

#### **2.1.1.7 Características de la competencia laboral**

Se destacan las siguientes:

- a) La competencia son potenciales que siempre suelen ser desarrollados en diversos escenarios que permitan su desarrollo.
- b) Es personal, es decir, está presente en todos los seres humanos u objetos.
- c) La competencia laboral siempre está asociado a un contexto o ámbito en el cual se materializa.
- d) Las competencias se realizan a través de las habilidades que pueden ser adquiridas o natas.

- e) Están asociadas a una movilización de saberes. No es un "conocimiento acumulado" es decir se van adquiriendo a través del aprendizaje.
- f) Son patrones que articulan el conocimiento al servicio de la inteligencia.
- g) Articulan los elementos de los conocimientos y la inteligencia, así como el de conocimiento tácito y conocimiento explícito.

**2.1.1.8. Clasificación de las competencia laboral (factores únicos que hacen a una organización diferente y competitiva):**

Según Byham (1996), propone la siguiente clasificación de las competencias:

- a) Competencias organizacionales (factores únicos que hacen a una organización diferente y competitiva): Son las "core competencias", aquellas que hacen referencia a aquello para lo cual, una determinada organización es buena. Relacionan aquellos factores únicos que pueden darle a las empresas una ventaja competitiva; son la combinación de características corporativas, habilidades, motivaciones, conocimiento, tecnología y sistemas que distinguen a una empresa de otra. Es la suma de las competencias de cada uno de los empleados; involucran los procesos, rutinas, sistemas y mecanismos. Las "core competencias" hacen referencia a un conjunto de tecnologías y habilidades que posibilitan a una organización, ofrecer beneficios particulares a sus clientes.

Una "core competencia" debe igualmente hacer contribuir de manera sobresaliente al valor

percibido por el cliente y finalmente, única desde el punto de vista competitivo y posible de aplicar en nuevos productos o procesos.

- b) Competencias de puesto de trabajo o de rol (enfoque funcionalista - aspectos que un individuo debe demostrar para ser efectivo en un trabajo, rol, función, tarea, empleo, a un nivel de la organización o en la organización entera): Esta clasificación tiene su base en la Escuela del Pensamiento Funcionalista (sociología). Parte de la identificación del o los objetivos principales de la organización y del área de ocupación.

Luego se responde la pregunta: ¿qué debe ocurrir para que se logre dicho objetivo? La respuesta identifica la función; es decir, la relación entre un problema y una solución posible, repitiéndose este proceso hasta llegar al detalle requerido.

- c) Competencias personales (aspectos de un individuo que implican un nivel de habilidad, logro o resultado): Los psicólogos de la personalidad han trabajado para definir las relaciones existentes entre los atributos de un individuo, la conducta y los resultados del trabajo por más de 75 años (Freire Seoane, M. J., Teijeiro Alvarez, M., & Pais Montes, C. 2011).

Esta aproximación al concepto de competencias, las define como los conocimientos, habilidades, rasgos, motivaciones y otras características subyacentes de la persona que desempeña determinado cargo; las cuales, han sido relacionadas de manera causal con el alto desempeño. Se identifican tres tipos principales de competencias:



- Competencias técnicas: Las definiciones del tipo de competencias asociadas que se asocian a las habilidades y los conocimientos a menudo son llamadas técnicas, funcionales, "duras" o relacionadas con el cargo. Estas definiciones nos hace referencia a listar las tareas importantes, las habilidades y el conocimiento relacionados con el trabajo en cuestión y que alguien requiere para desempeñarlo de manera efectiva (Escarrabill, J., Clèries, X., & Sarrado, J. J. 2015).
- Competencias conductuales (enfoque conductista): Es un enfoque que define las competencias en términos eminentemente conductuales y se ocupa principalmente de identificar qué tipo de comportamientos están asociados con el desempeño superior. Esta tipología de competencias frecuentemente son llamados competencias "blandas", o conductas personales o actitudes (Ortega Goodspeed, T. 2016). Como tales se orientan a definir un nivel de desempeño mínimo aceptable, es decir busca niveles superlativos o diferenciadores. Los diferentes modelos en este enfoque están basados primordialmente en el estudio de las "conductas competentes" de personas sobresalientes o exitosas. Las mayores contribuciones han sido realizadas por autores como McClelland, Boyatzis, Schroeder, Spencer & Spencer y Goleman.
- **Competencias emocionales:** Hace referencia a cómo las personas manejan sus emociones frente a diversas situaciones (Goleman, 2000). Estas dan cobertura a habilidades tales como ser capaz de

tener empatía y entender a las demás personas (y por ende, trabajar de manera más productiva con ellos), de establecer una comunicación asertiva, de que sea capaz de controlar sus propias reacciones cuando se encuentra bajo presión. Alzina, R. B. (2003).

Hellriegel, (2002) Clasifica las competencias laborales de la siguiente manera:

- **Competencias en la comunicación:** Es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con su entorno.
- **Competencias para la planeación y la administración:** Comprende decidir las tareas que hay que realizar, la manera de efectuarlas, asignar recursos efectuar las tareas y revisar los avances.
- **Competencias para el trabajo en equipo:** Es la disposición y capacidad para compartir conocimientos y experiencias, poder adquirirlas y que éstas le permitan trabajar en equipo para alcanzar un fin común, asignando y/o distribuyendo responsabilidades tomando como base las competencias de cada integrante del equipo.
- **Competencia en la acción estratégica:** Entiende la misión de la organización y se asegura de que las acciones propias y las de su unidad de trabajo están alineadas a los objetivos estratégicos de la organización. Realiza actividades y toma decisiones orientados con la misión y estrategias de la organización.
- **Competencias para la globalización:** Entiende el entorno de manera global así como las tendencias de la misma, en la administración de los recursos

tecnológicos, financieros, materiales, en la gestión del talento humano, etc.

- **Competencias para el manejo de relaciones interpersonales:** primero asume una responsabilidad sobre su propia vida, segundo la manera de interactuar con su entorno. Esta competencia define normas de comportamiento claras y su manejo personal es normalmente asertivo aceptando errores y aciertos.

#### **2.1.1.9 Tipos de Competencias Laborales**

**Competencias laborales generales:** Las competencias laborales generales tienen esa característica de no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector, cargo o actividad productiva alguna, sino que estas habilitan a las personas para ingresar a un puesto laboral, mantenerse en él y aprender, dichas competencias junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. Cuando hablamos de empleabilidad nos referimos a la capacidad que tiene una persona para conseguir un puesto laboral, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad. Las competencias laborales generales son necesarias ya sea en cualquier empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. A modo de ejemplo tenemos algunas de esas competencias: orientación al servicio, la informática, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la solución de conflictos, la resolución de problemas, el conocimiento

del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos.

Todas estas competencias son transferibles, lo que quiere decir que se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: por ejemplo la familia, la sociedad, la empresa; son algunas que generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades y tienen la naturaleza de ser observables y medibles, lo que significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona las posee. En el siguiente cuadro se presentan las principales características de las competencias laborales generales.

Según García, M. J., Fernández, L., Terrón, M. J., & Blanco, Y. (2008). Las características de las competencias laborales generales son:

Genéricas: no están ligados a una ocupación particular.

Transversales: son necesarias en todo tipo de empleo.

Transferibles: se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje.

Generativas: permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades.

Medibles: su adquisición y desempeño es evaluable.

Las competencias laborales generales cobran mayor importancia en la actualidad en virtud de los cambios que se han dado en la organización del trabajo. Las organizaciones en la actualidad exigen mayor trabajo en equipo para emprender acciones, polivalencia; (posibilidad de asumir distinto tipo de funciones o puestos de trabajo), que se oriente al servicio y al mejoramiento continuo, que tenga la capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a ellos y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

Los recientes cambios en el mercado laboral se ven reflejados en altos índices de desempleo e informalidad en países poco desarrollados, las nuevas formas de contrato laboral que no han sido favorables a los empleados por la sobrecarga horaria de trabajo poco remunerado ha incidido en que la capacidad para emprender actividades productivas tales como empresas, asociaciones, unidades de trabajo familiar o comunitario, sea considerada hoy en día una competencia laboral general.

Varios estudios nacionales e internacionales han permitido identificar algunas competencias laborales generales que el medio laboral ha considerado fundamentales para que las personas puedan ingresar y adaptarse al ambiente laboral que le toque enfrentar, a lograr establecerse en un equipo de trabajo con otros tipos de personas y con los recursos que cuente y aprender sobre su trabajo. El siguiente cuadro presenta una síntesis de esos hallazgos.

<b>COMPETENCIAS LABORALES GENERALES</b>	
INTELECTUALES	Condiciones intelectuales asociadas con la intención, la memoria, la concentración la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.
PERSONALES	Condiciones del individuo que le permiten actuar de manera adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potencialidades, en el marco del comportamiento social y universalmente aceptados.
INTERPERSONALES	Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
ORGANIZACIONALES	Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referencia de experiencias de otros.

TECNOLÓGICOS	Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas.
EMPRESARIALES O PARA LA GENERACIÓN DE EMPRESA	Capacidades que habilitan a un trabajador para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia,

Fuente: SENA (2017)

### **Competencias laborales específicas**

Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo muy diferenciadas entre sí. Legar a poseerlas y desarrollarlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una labor y, por tanto, contribuyen el alcance de las metas organizacionales.

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis”. Por ejemplo para reparar una pc no todos tienen la capacidad de poder hacerlo.

Estas competencias específicas habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen.

En la mayoría de países las ocupaciones laborales se agrupan por afinidad de funciones, buscando con ello

permitir la movilidad del trabajador entre varios campos ocupacionales, es decir, formar en áreas que sirvan a varias ocupaciones, logrando con ello polivalencia y movilidad ocupacional de quienes poseen dicha formación.

## **2.1.2 Variable Dependiente**

### **2.1.2.1 Gestión Administrativa**

**Teoría de la Gestión:** Los representantes principales de esta teoría son Henry Fayol (1949), Gulick & Urwick (1937); Taylor (1911, 1970) y Mooney & Reilly (1931). Estos autores defensores de la teoría de la gestión son en gran parte prácticos que escriben sus propias experiencias. Lo que les interesa principalmente es ofrecer recomendaciones acerca de cómo deben estar constituidas las organizaciones para ser productivas y eficaces y cómo se podría obtener el máximo provecho de sus colaboradores y de una organización, teniendo por modelo el sistema de organización cerrada. Defendiendo como principio supremo de su doctrina los postulados de la especialización, de la estructura jerárquica de la organización, de la delegación de la autoridad y de la responsabilidad, del "span of control", y la subdivisión de la organización en equipos o departamentos. Sus técnicas se conciben como útiles universales que encuentran aplicación en cualquier forma de organización.

La teoría de la gestión se puede criticar en una serie de puntos, de los que aquí vamos a abordar sólo los más importantes. Estas críticas, como veremos enseguida, son casi las mismas que pueden hacerse al sistema

cerrado de organización. Uno de los puntos más importantes de nuestra crítica a los principios de la teoría de la gestión consiste en su exigencia generalizada. Se recomienda esto para alcanzar la máxima productividad y eficiencia. Pero es obvio que es prácticamente imposible aplicar este postulado a todos los tipos de organizaciones, así como a todas las partes de una misma organización. Además, los factores externos a la organización contribuyen en gran medida a determinar la naturaleza, el grado y las posibilidades de la especialización que puede llevarse a cabo dentro de una organización; estos factores son la disponibilidad de este personal en el mercado de trabajo, la clase y calidad del personal que trabaja en la organización, las restricciones impuestas por convenio con sindicatos o grupos representativos, la actual legislación laboral e incluso el medio ambiente cultural en que trabaja la organización. A ello hay que añadir otro punto crítico, la teoría de la gestión tiende a simplificar considerablemente la motivación laboral de los trabajadores de todos los niveles de una organización. Sin embargo, entre las hipótesis básicas de esta teoría al igual que la correspondiente al sistema cerrado de organización- figura aquella según la cual a la persona le conduce y guía únicamente la descripción de su labor y de su puesto de trabajo y regla y disposiciones establecidas por la organización, con lo que es programable y actúa de un modo previsible. Según la teoría de la gestión, la autoridad, el mando y el poder de decisión sólo puede concebirse dentro de un sistema de puestos jerárquico, al que se reduce también el poder de decisión y de disposición. Por eso



es necesario tener en cuenta que en el estudio y en la aplicación de la teoría de la gestión, quien investiga como quien hace lo práctico tropiezan con la dificultad de que la mayor parte de los postulados, de los enunciados y de las propuestas que presentan los defensores de este sistema son demasiado generales, muy imprecisos y vagos, siendo este un hecho que hace casi imposible la realización de experimentos para su validación. Esta teoría tiene, sin duda, una gran fuerza para el profano, porque al parecer tiene una validez universal, porque parece practicable, operacional y lógica. Sin embargo, nivel teórico, ni el investigador de la organización pueden darse por satisfechos con esto, pues es discutible que los enunciados de una teoría de la gestión resistan el examen de sus hipótesis. Por otro lado, no hay duda de que los defensores de esta teoría se inspiran sobre todo en la experiencia práctica desarrollada cada día en una organización y que, por lo tanto, abordan problemas que existen realmente. Sin embargo, el estudio de los temas relacionados con la organización, la formulación de los mismos y la generalización de sus enunciados es insuficiente para llegar a comprender verdaderamente la organización y su devenir. Este procedimiento lleva a soluciones aparentes y, a errores, como sucede con la teoría de la organización cerrada en su aplicación en parte. La Gestión cómo área de estudio: el registro y la información sistemática sobre la práctica de la gestión es un fenómeno casi exclusivamente propio del siglo XX.

Drucker considera que la gestión se encuentra actualmente en un periodo de transformación. La

empresa moderna ha de estar organizada de tal modo que pueda experimentar continuos cambios. Propone que para esta al día y mantener la aceleración, la gestión ha de empeñarse en tres prácticas. La primera es el mejoramiento continuo de todo lo que hace la organización (el proceso que los japoneses conocen como Kaizen). La mejora continua en los servicios, en el diseño y en el uso del producto ha de formar parte de la vida diaria de la organización. En segundo lugar, toda organización ha de aprender a explotar sus conocimientos, aplicar el conocimiento y desarrollar un producto tras otro a partir del mismo invento es una de las prácticas más provechosas de la empresa japonesa. Finalmente, las empresas deben innovar. Todas las organizaciones pueden poner en marcha estas prácticas, pero sólo lo lograrán si se hacen con el recurso más esencial: personal calificado y bien informado. En las organizaciones modernas es frecuente comprobar que las personas que nunca recibieron capacitación para ser gerentes se encuentran en puestos de gerente. Llegará un día en el que muchas personas que hoy están preparándose para ser maestros, ingenieros, futbolistas, contadores, músicos, vendedores, artistas, médicos o abogados se ganarán el sustento como gerentes. Estados Unidos y otros países son sociedades organizativas que ponen su confianza en los gestores para regular el trabajo, las operaciones y el personal y para alcanzar de manera eficaz los objetivos planteados.

### **2.1.2.2 Calidad**

Calidad Según Riveros P (2007). Manifiesta que para lograr una mayor calidad las empresas deben mejorar su software, hardware y el talento humano El hardware o lo físico o tangible se mejora mediante aportes de capital para comprar los equipos, sistemas y materiales que permitan contar con materiales, tecnología apropiada, etc. el software o lo lógico o el cómo hacer se refiere a los procedimientos en general y se puede mejorar a través de las personas. El talento humano puede asumir nuevos procedimientos o desarrollarlos, de acuerdo con su nivel de conocimiento, pericia y creatividad, por ello es que el talento no se mejora solamente mejorando el nivel de conocimientos de las personas y buscando la mejor actitud en el desempeño de las funciones. Según Evans & W.Lindsay, (2000). Menciona sobre calidad: es una mezcla de perfección, rapidez de entrega, cumplimiento de políticas y procedimientos, proporcionar un producto bueno, hacerlo bien a la primera, agradar o satisfacer a los clientes. Según Sosa (2006). Establece que la calidad no es un atributo de los productos ni de los servicios, sino una característica de las personas, se puede asegurar que: donde haya una persona haciendo algo, lo podrá hacer con calidad, la gente de calidad produce artículos de calidad y ofrece servicios de calidad. Según Berry, T. H., Bennett, D. R., & Brown, C. W. (1992). Nos dice sobre calidad de servicio que son hechos, actividades o desempeño, actitud formada por medio de una evaluación general a largo plazo del desempeño de una empresa. La calidad del servicio ofrece una manera de alcanzar el éxito entre los

servicios en competencia. En particular, cuando un número reducido de empresas ofrece servicio casi idéntico y compiten en un mismo escenario, establecer la calidad en el servicio es la única manera de distinguirse. Según Kurtz, (2012). Hace una distinción entre la calidad esperada y percibida de una oferta de servicio, y tiene un efecto considerable sobre la competitividad en una empresa”

### **2.1.2.3 Calidad en la Gestión**

Dado que el crecimiento de las organizaciones en número y tamaño es relativamente nuevo en la historia, es lógico que el estudio de la gestión sea asimismo relativamente reciente. Incluso más novedoso que el estudio de la gestión entendido como la aplicación de lo que se ha dado en llamar gestión de la calidad total (GCT) empresas que han logrado la GCT como Xerox, Motorola, IBM, Wal-Mart, Nike, han pasado por una serie de cambios a los que se han adaptado y sobrevivido en ella gracias a una acertada gestión de la calidad total. Se trata a la vez de una filosofía y de un conjunto de directrices, de principios y de prácticas que representan los fundamentos de organizaciones que se esfuerzan por lograr un mejoramiento continuo. La GCT aplica recursos humanos y herramientas cuantitativas para mejorar todos los procesos que tengan lugar dentro de una organización y para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes. Integra las funciones de gestión, las herramientas técnicas y analíticas y las prácticas para una mejora permanente. La GCT (gestión de la calidad total) enfoca toda su atención en el cliente interno

externo y la sociedad que implica a todos y cada uno de los miembros de la organización (directivos y empleados) en un ejercicio a largo plazo para el desarrollo de procedimientos orientados hacia el cliente, que son flexibles y sensibles y que procuran una mejora continua de la calidad. Un estadístico estadounidense, W. Edwards Deming, ha impartido enseñanza a muchos gestores de todo el mundo sobre la gestión de la calidad total como sistema. Deming propone catorce puntos referentes a la gestión de la calidad total o lo que es llamado los 14 principios de calidad de Deming, que ponen de manifiesto la importancia del aprendizaje, la participación personal, el liderazgo y la mejora permanente, según este autor, las personas nacen con una motivación intrínseca, con la necesidad de relacionarse con otras personas y con la necesidad de ser amados y estimados por otros, se nace con una inclinación natural a aprender y a ser innovador, se hereda el derecho a disfrutar del trabajo propio". Los tres elementos clave de esos catorce puntos, según Deming, son la mejora permanente, la constancia en el propósito y el conocimiento profundo. La Gestión y el enfoque Clásico: Un problema crítico al que hicieron frente los gestores al finalizar el siglo XIX fue el de aumentar la eficiencia y la productividad de la fuerza laboral, el esfuerzo por resolver estos asuntos fue el punto de partida para el estudio de la gestión moderna, este esfuerzo fue etiquetado más adelante como el enfoque clásico, como suele ser el caso con el esfuerzo inicial realizado en toda área de estudio. Creemos que el enfoque clásico de la gestión podrá entenderse mejor examinándolo desde dos

perspectivas basadas en los problemas considerados en cada una de ellas. Una perspectiva, la administración científica, se concentró en los gestores de niveles inferiores que han de resolver los problemas cotidianos de la fuerza laboral, la otra perspectiva, la teoría clásica de la organización, se concentró en los niveles de alta dirección que ha de resolver los problemas rutinarios de gestión de toda la organización. Las contribuciones del enfoque clásico son críticas para los estudiantes de administración de negocios. Estas perspectivas constituyen, en realidad, el núcleo de la disciplina de gestión y del proceso de gestión. Cazares (2010), en su investigación denominada “Estrategia de calidad en el servicio como ventaja competitiva en los salones de belleza en Valle Chalco”, el cual tuvo como objetivo diseñar una estrategia de calidad en el servicio como parte crítica y fundamental en la generación de ventaja competitiva, para lo cual aplicó una investigación cualitativa a una muestra de 20 personas por medio de entrevistas personales a los que se les pidió enunciar los aspectos positivos y negativos del servicio. Conclusiones: Se concluyó que la calidad como estrategia competitiva tiene como objetivo captar y retener a los clientes, pero sobre todo es necesario descubrir y controlar los aspectos cruciales de la calidad y el servicio. Así mismo el papel que desempeña el marketing con la calidad es fundamental, ya que constituye el nexo entre operaciones y los niveles de dirección a fin de lograr que los ciclos de planificación y comunicación se produzcan correctamente. De igual manera se analizó también la categoría calidad en cuanto a su evolución

y conceptualización, a través de la cual se ha verificado que aunque no existe una definición universal sobre calidad, hay un acuerdo universal que hace referencia de que es el cliente tanto interno como externo quien emite juicios de valor entonces será la figura clave en la organización, de allí que la gestión de la calidad deba estar orientada a la satisfacción de sus necesidades y expectativas. En el sector de los servicios la calidad depende de juicios valorativos de los clientes y es el resultado de la comparación entre lo que se espera recibir del servicio (expectativas) y lo que percibe durante el mismo (percepciones). Drucker, (2003) menciona que la calidad viene impuesta por el cliente; afirma que la calidad de un producto o servicio no proviene del quien lo ejecuta sino de él, sino del provecho que el cliente puede sacar del mismo, es decir la calidad viene impuesta por el cliente, y nuestro trabajo es alcanzar el nivel de calidad exigido. Según Juran (1990), la palabra calidad tiene dos significados:

1. Comportamiento del producto que da como resultado satisfacción del cliente, es decir; aquellas peculiaridades o características del producto que hacen que un cliente quede satisfecho con el mismo.
2. Ausencia de deficiencias percibidas por el cliente como por ejemplo retraso en las entregas, entregas incompletas, fallas durante el servicio, etc. Juran planteó también la trilogía de la calidad, que atiende a sus tres procesos básicos:
  - La planificación de la calidad: antes de la operación se establecen niveles aceptables de defectos en la producción.

- El control de la calidad: durante las operaciones, se evalúa la calidad producida por el sistema y se cierra, si existiera, la brecha entre los resultados y objetivos.
- Mejora de la calidad: se refiere al mínimo de defectos que se pueden hallar para así aumentar el rendimiento. Un servicio es un desempeño o acción que ofrece una parte a la otra, aunque el proceso puede estar vinculado a un producto tangible, el desempeño es en esencia intangible.

Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempo y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado a favor del servicio. La Calidad se refiere al grado en el que el servicio satisface a los clientes al cumplir sus necesidades, deseos y expectativas.

**2.1.2.4 Calidad en el servicio al cliente** Berry (1994, p. 75), expresa que la calidad de servicio se fundamenta en un enfoque global orientado al cliente, cultura y sistema de direcciones. Este enfoque contiene todo un proceso que involucra desde la preparación hasta el término del proceso de servucción, estableciendo estrategias, para que además del servicio base, presenten servicios post venta orientado a la comprensión total de las necesidades y expectativas del cliente. Entonces, calidad de servicio es plena satisfacción del cliente, siempre y cuando las expectativas del cliente han sido cubiertas, expectativas y algo más. En este caso, brindar un servicio no es ceñirse a las reglas establecidas por quien ofrece el servicio, sino, más



bien, ajustarse a las especificaciones que el cliente requiera, hay una gran diferencia entre la primera, y la segunda perspectiva, las organizaciones que prestan servicio que se equivocan con los clientes, independientemente de lo bien que lo realicen, no llegan a cubrir sus expectativas por ello no están brindando un servicio de calidad. Por último, hablar de calidad de servicio es hablar de un criterio diferenciador, esta sirve para atraer y retener al cliente si el servicio es bueno y lo perderá si el servicio es malo.

**2.1.2.5 Escalas de la calidad del servicio al cliente:** Hay dos escalas primordiales que constituyen la calidad en el servicio al cliente, ambas son de importancia para dar calidad en el servicio:

- Escala de Procedimientos: consiste en los sistemas y métodos establecidos para ofrecer los servicios.
- Escala de Personal: es la manera en que el personal haciendo uso de sus actitudes, conductas y aptitudes verbales, se relaciona con el cliente. Cuando se tiene una actitud positiva y un carácter alegre, cuando se tiene un alto nivel de energía y disfruta trabajando a ritmo acelerado, cuando se disfruta trabajando con y para otras personas, cuando se acepta que el cliente tiene la razón, cuando se está preparado para afrontar situaciones impredecibles. Las relaciones con el cliente forman parte del trabajo, no son una extensión del mismo, ya que sin ellos la empresa no existiera he aquí su importancia de establecerlos de la mejor manera posible.

### **2.1.2.6 Dimensiones de la calidad de servicio**

Parasuraman, A.; Zeithaml, Valerie and Berry, Leonard. (1985) expone que las dimensiones de la calidad son:

- Tangibles: la apariencia de las instalaciones físicas, del personal, del equipo, y materiales de comunicación.
- Confiabilidad: es la capacidad que se tiene para ejecutar el servicio prometido de manera confiable y exacta
- Nivel de Respuesta: deseos de ayudar a los clientes y proporcionar servicio rápido.
- Empatía: atención individualizada y cuidadosa que la organización proporciona a sus clientes.
- Seguridad: conocimiento y cortesía por parte de los empleados y su capacidad para inspirar confianza.

No todos los clientes ni en todas las organizaciones van a dar la misma importancia a cada uno de los factores. Para algunos la fiabilidad será más importante, y para otros tal vez sea la Seguridad, otros dirán el aspecto tangible, pero estos cinco puntos forman parte de lo que los clientes consideran “servicio”.

### **2.1.2.7 Servicio**

Según Sanguesa (2006). Menciona sobre el servicio que son un tipo especial de producto. Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

Según Betancourt, Y. (2010). Menciona que el termino servicio proviene de latín servitum y se

entiende como la acción y efecto de servir. También permite referirse a la prestación de una acción humana que satisface alguna necesidad social y que no tiene nada que ver con procesos de manufactura de productos.

Según Walker, S. E., Etzel, M., & Stanton, W. (2000). Afirman que los servicios, son actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.

Según Sandhusen (2002) Nos menciona que los servicios son actividades, que tienden a ser benéficos o satisfactorios, que se ofrecen en contraprestación, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo".

#### **2.1.2.8 Características del servicio**

La característica básica de los servicios, consiste en que éstos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Según Berry. L. (1989).

Detallan que el servicio tiene cuatro características:

- a. Intangibilidad: Los servicios son intangibles. Al contrario de los productos tangibles. éstos, no pueden tocar, probar, oler o ver. Los consumidores que van a adquirir servicios, generalmente no tienen nada tangible que colocar en la bolsa de compra. Cosas tangibles como las tarjetas de crédito plásticas o los cheques pueden representar el servicio, pero no son el servicio en sí mismo.
- b. Heterogeneidad: Los servicios varían al tratarse de una actuación normalmente llevada a cabo por seres humanos, los servicios son difíciles de

generalizar, incluso los cajeros más corteses y competentes pueden tener días malos por muchas razones, e inadvertidamente pasar malas vibraciones al cliente o cometer errores.

- c. Inseparabilidad: Un servicio generalmente se consume mientras se realiza, con el cliente implicado a menudo en el proceso. Una deliciosa comida de restaurante puede estropearla un servicio lento o malhumorado, y una transacción financiera rutinaria puede echarse a perder por una cola de espera inacabable o un personal sin preparación.
- d. Imperdurabilidad: La mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde.

Según Hoffman, K. D., & John, E. G. (2002), con respecto al servicio nos menciona que ésta contiene ciertas características que dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, explicados o representados fácilmente, etc., o incluso medir su calidad antes de la prestación, algunas características de los servicios son:

- a) Intangibles: No se conoce su calidad y resultado hasta que se recibe, no se pueden sentir, percibir, oler y oírse. Esta es la característica más básica de los servicios. Consiste en que éstos no pueden ser vistos, probados, oídos o sentidos antes de la adquisición de los mismos. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden almacenar, no pueden ser explicados o

representados fácilmente, porque se da de momento, Incluso es dificultoso medir su calidad antes de la prestación.

- b) Simultaneidad: Se consumen en el mismo momento en que se producen.
- c) Personales: Lo que genera que ningún servicio prestado es exactamente igual, depende de su emisor como de su receptor, y de las necesidades de cada uno, el servicio no siempre es diferente conforme se encuentre el estado de la persona que lo percibe o la que se dirige.
- d) Intransferibles: Un servicio prestado no permite ser transferido a otro.
- e) Heterogeneidad (o variedad): brindar servicios similares es casi imposible, esto por varios motivos, una de ellas es que un mismo servicio puede ser efectuado por diferentes personas a otras personas, en situaciones y lugares distintos, cambiando uno solo de estos factores, el servicio ya no sería el mismo, es más si sólo cambiase el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Entonces es necesario prestar mucha atención a la persona a quien se le presta el servicio
- f) Inseparabilidad: En 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. No se pueden separar los servicios de los mismos servicios. 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.

Según Riveros P. (2007). La calidad del servicio que se brinda a los clientes depende de los métodos utilizados para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas. Por ser el cliente el punto focal del sistema, todos los elementos de éste deben orientarse al cliente. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

### **Elementos del servicio al cliente**

Según Mejía, (2009). Menciona que los elementos del servicio al cliente son:

- a) Instalaciones. Cuando se acude a un lugar ordenado, que se muestre limpio, sin malos olores y con un ambiente agradable y que se muestre seguro, ocasiona confianza, confort (físico y psicológico). Por ello se debe de acondicionar el lugar para producir esas sensaciones.
- b) Contacto cara a cara. Es importante que la persona que tenga contacto directo con el cliente, siempre muestre una sonrisa y ponga toda su atención en lo que le dirá.
- c) Relación con el cliente. Establecer una buena relación a la primera, le dará más confianza para establecer lazos con la empresa y por consiguiente, adquirir más frecuentemente los productos y servicios que se ofrezcan por la organización.

- d) Correspondencia. Es importante mantener comunicado al cliente, como responder todas sus inquietudes y dudas.
- e) Reclamos y cumplidos. Cuando se hace una promesa de algo se debe de cumplir, de lo contrario se perderá la credibilidad y confianza en la organización.

#### **2.1.2.9 Las Municipalidades y el servicio**

Las Municipalidades son instancias descentralizadas correspondientes a los niveles de Gobierno Local, que emanan de la voluntad popular. Es una persona Jurídica de derecho público con autonomía Política, Económica y Administrativa en los asuntos de su competencia. Las Municipalidades como Órganos del Gobierno Local, tienen entre una de tantas funciones la de organización, reglamentación y en su caso la administración de los servicios públicos de su responsabilidad tales como la planificación del desarrollo urbano y rural ante el incremento poblacional, ejecución de obras de infraestructura local para satisfacer las crecientes necesidades de la población de nuestro país, etc. Para poder lograr estas funciones la Municipalidad requiere de financiamiento y presupuesto, es por ello conveniente revisar la normatividad sobre Rentas Municipales vigentes, para medir el grado de capacidad de gastos y posibilidades de buscar otras fuentes alternativas de financiamiento, como es el endeudamiento o las donaciones.

La autonomía Municipal, consiste en la capacidad de gestión independiente dentro de los asuntos atribuidos como propios de la Municipalidad. Es decir, autonomía

Municipal es la capacidad de decidir y ordenar (auto normarse), dentro de sus funciones y competencias exclusivas que no pueden ser ejercidas por ninguna otra institución.

La autonomía Municipal tiene tres dimensiones que consisten en que se le da autoridad para hacer cumplir todos los asuntos que la Ley les ha encomendado para impulsar el desarrollo local.

Autonomía Política: como elemento de la autonomía Local, pueden emitir normas con naturaleza de Ley material, como son las Ordenanzas, son las que van a decidir, que cosa se va hacer. Entonces las Municipalidades, están constitucionalmente facultadas para decidir qué cosa hacer para lograr el desarrollo Local.

La Autonomía Administrativa: se refleja en la posibilidad de emitir reglamentos, actos administrativos; en la organización Interna. En la contratación y Ejecución de las decisiones; estas son varias formas de cómo se manifiesta la autonomía administrativa.

La Autonomía Económica: se da en dos aspectos; en la posibilidad de generar sus propios recursos y, en segundo lugar, en disponer de los recursos que tiene. Sobre el primero, uno de los medios más importantes es la Tributación Municipal en ejercicio de la potestad Tributaria y decidir sobre su presupuesto.

Existen cuatro tipos de municipalidades:

1. Municipalidades Provinciales, ejercen el gobierno local en las demarcaciones provinciales.



2. Municipalidades Distritales, ejercen el gobierno local en las demarcaciones distritales.
3. Municipalidad de Lima, ejercen el gobierno central en la capital del país.
4. Municipalidades de Centro Poblados, se crean por ordenanza municipal provincial y ejercen funciones delegadas, las que se establecen en la ordenanza que las crea. Para el cumplimiento de sus funciones las municipalidades provinciales y distritales deben asignarles recursos económicos de manera mensual.
5. Existen municipalidades que, por sus características particulares, se sujetan a regímenes especiales como la Municipalidad de Lima Metropolitana, las ubicadas en zonas de frontera y las Municipalidades ubicadas en zonas rurales. La Ley Orgánica de Municipalidades 27972 establece un título especial – el Título XI- , con el objeto de promover el desarrollo municipal en zonas rurales.

### **Misión de la Municipalidad**

La Ley Orgánica de Municipalidades establece que la finalidad de la Municipalidad está definida por tres elementos:

Ser una instancia de representación: Son los ciudadanos y ciudadanas, quienes en ejercicio de su derecho y de manera democrática deciden otorgar un mandato para que tanto alcaldes como regidores asuman su representación en la conducción del gobierno local, dicho mandato está sujeto al cumplimiento de normas reglas, que, si no son cumplidas pueden generar la pérdida de confianza de

la población y por tanto solicitar el proceso de revocatoria contemplada bajo la ley, con lo cual se produciría el resquebrajamiento de la legitimidad para ejercer dicha representación. En ese sentido, cobra importancia el hecho de que las autoridades deben estar interrelacionados con la población, de tal manera que se permita a la población estar informada, intervenir en los asuntos de la gestión y, a las autoridades municipales ejercer el mandato para el cual fueron elegidas, con eficiencia y transparencia.

Ser una instancia promotora del desarrollo integral sostenible: La Municipalidad, en tanto, órgano de gobierno local es la entidad llamada y facultada para liderar la gestión del desarrollo integral de su ámbito, ya sea distrital o provincial. Entendiendo por desarrollo integral sostenible aquel proceso de mejora continua orientados a la calidad de vida de la población, en donde la persona, especialmente aquellos que se encuentran en situación de pobreza, extrema pobreza y exclusión, se convierta en prioridad de todos los esfuerzos siempre y cuando ello no comprometa la calidad de vida de las poblaciones futuras.

Ser una instancia prestadora de servicios públicos: Entendidos como aquellos servicios brindados por la municipalidad, que permitan a los ciudadanos, individual o colectivamente ser atendidos en determinadas necesidades que tengan carácter de interés público y sirvan al bienestar de todos.

### **El municipio y los servicios públicos**

Entendemos al municipio como una persona jurídica de derecho público, compuesta por un grupo social

humano interrelacionado por razones de vecindad al estar asentado permanentemente en un territorio dado, con un gobierno autónomo propio y sometido a un orden jurídico específico, con el fin de mantener el orden público, prestar los servicios públicos indispensables para satisfacer las necesidades elementales de carácter general de sus vecinos y realizar las obras públicas municipales requeridas por la comunidad. (Ruiz, F. 2002, citado por Hernández, J. L. y Pérez, B., 2013).

El municipio lleva a cabo diversas actividades, las cuales son: obras públicas, función pública y servicios públicos. Los servicios públicos aquellos que están destinados a la satisfacción de necesidades de carácter general, actividades sumamente importantes, que están atribuidas a la administración pública, quien las puede realizar de manera directa o a través de concesiones, bajo un régimen jurídico especial exorbitante del derecho privado. (Ruiz, F., 2002, citado por Hernández, J. L. y Pérez, B., 2013).

**Definición de servicio público:** Es una actividad técnica, directa o indirecta, de la administración Pública activa o autorizada a los particulares, que ha sido creada y controlada para asegurar de manera permanente, general, regular y continua la satisfacción de una necesidad colectiva de interés general, sujeta a un régimen especial de derecho público. (Quiroga, G., 2012)

Es la actividad organizada que efectúan las dependencias y entidades de la Administración Pública para satisfacer en forma, uniforme, regular y

permanente las necesidades colectivas de la población, fundamentada esa actividad en leyes, reglamentos y disposiciones administrativas que regulan su prestación. (Quiroga, G., 2012).

**Servicios públicos municipales** El municipio de acuerdo a las condiciones territoriales y socioeconómicas, así como de su capacidad administrativa y financiera, identifica los siguientes servicios municipales: agua potable y alcantarillado, alumbrado público, limpieza, mercados y centros de abastos, cementerios, calles, parques y jardines, seguridad ciudadana, tránsito y transporte urbano. (Castillo, J. V., 2004).

- **Agua potable y alcantarillado**, el agua potable es un servicio público municipal cuya función es la instalación y mantenimiento de las redes de agua. El alcantarillado es un servicio público municipal que tiene como función el alejamiento y disposición de aguas servidas. (Castillo, J. V., 2004).
- **Alumbrado público**, cuya función principal es garantizar la iluminación por medio de energía eléctrica u otra alternativa en los sitios públicos. (Castillo, J. V., 2004).
- **Limpieza**, constituye un servicio público municipal encargado de la recolección y destino de basura y residuos sólidos producidos por los habitantes del municipio en el desarrollo de sus actividades diarias. (Castillo, J. V., 2004).
- **Mercados y centros de abastos**, comprende el establecimiento, organización y funcionamiento de

instalaciones adecuadas para la comercialización de mercadería y servicios. (Castillo, J. V., 2004).

- **Panteones y cementerios**, proporcionar espacios adecuados para las inhumaciones, cremación de cadáveres y restos humanos. (Castillo, J. V., 2004).
- **Parques y jardines**, incluye un conjunto de acciones orientadas hacia el lineamiento, el trazo y la construcción, ampliación y mantenimiento de las vías públicas así como brindar esparcimiento y áreas verdes. (Castillo, J. V., 2004).
- **Seguridad pública y tránsito**, conjunto de actividades especiales de carácter técnico realizados por las municipalidades para regular el orden público, tránsito vehicular y peatonal. (Castillo, J.V., 2004).
- **Transporte**, servicio público concesionado a particulares, mediante el cual se establecen las rutas de transporte para asegurar la comunicación confiable, segura y a precios accesibles. (Castillo, J.V., 2004).

Los servicios públicos municipales según Quiroga, G. (2012) se pueden clasificar en:

Básicos, como son el agua potable, drenaje y alcantarillado, calles y banquetas y alumbrado público. Básicos complementarios, como son la limpieza, mercados y centrales de abasto, educación, panteones y rastros.

De seguridad, como son la seguridad pública, tránsito y bomberos.

De protección a la comunidad y bienestar social, como son los servicios de salud, prevención de accidentes, protección contra la contaminación, comunicación

social, animación municipal, patrimonio histórico, artístico y cultural y acción deportiva.

### **Principios de los servicios públicos**

La prestación de servicios públicos a la comunidad que las autoridades municipales deben garantizar estableciendo procedimientos administrativos y una organización que tiene como fin satisfacer las necesidades de la población, debe estar basado en los siguientes principios (Castillo, J.V., 2004):

- a. *Principio de igualdad*, garantiza la uniformidad que los ciudadanos deben gozar de un servicio público municipal en igualdad de condiciones, siempre que hayan cubierto los requisitos necesarios para su uso, es decir, el servicio público municipal debe representar un beneficio social colectivo.
- b. *Principio de permanencia o de continuidad*, significa que todo servicio público municipal debe ser proporcionado de manera regular y continua, sin interrupción en su prestación. Su permanencia prolongada y segura garantiza la satisfacción de necesidades colectivas, a través del tiempo. Es imposible que un servicio público municipal sea proporcionado por periodos.
- c. *Principio de adecuación*, consiste en que el servicio público municipal debe responder a las necesidades de la comunidad local en cantidad y calidad. Por consiguiente es de importancia capital que los órganos responsables de la prestación de los servicios, cuenten con el equipo, personal e instalaciones adecuadas y suficientes para cubrir las demandas de la comunidad.

- d. *Principio de generalidad*, es el derecho de cualquier ciudadano de una circunscripción geográfica local a ser un usuario de los servicios públicos municipales, siempre que se realicen de conformidad a las normas legales vigentes que lo regulen.
- e. *Principio de legalidad*, disponen que los servicios públicos municipales se apoyen en el conjunto de normas legales.
- f. *Principio de obligatoriedad*, que es el deber constitucional de todas las autoridades locales encargadas de la prestación de servicios públicos municipales, en tanto son responsables política y administrativamente ante la comunidad.
- g. *Principio de persistencia*, para garantizar la prestación de los servicios públicos municipales sin fines de lucro o de especulación se requiere fijar criterios de carácter financiero para cubrir adecuadamente los gastos de mantenimiento en forma equitativa.
- h. *Principio de adaptación*, considera que la prestación de los servicios públicos municipales se adapte a las contingencias de la comunidad y a los cambios en las necesidades de la comunidad local, garantizando prestar un mejor y eficiente servicio, acorde con el desarrollo social.

### **Sistemas Administrativos Municipales**

Es el conjunto de elementos interrelacionados entre los que existe cohesión y unidad de propósito en la gestión administrativa. Está comprendido por normas, métodos y procedimientos que regulan los sistemas administrativos, de contabilidad, Tesorería, Personal, logística, entre otros.

### **Sistema de Tesorería**

Este sistema sirve para uniformizar y sistematizar los procedimientos y técnicas de registros de los Ingresos y Gastos que presenta la Municipalidad de manera diaria, posteriormente hacer los consolidados mensualmente y anualmente por fuente, período y rubro, para la presentación de la información presupuestaria y financiera. También le comprende la captación de los Ingresos directamente recaudados y la ejecución de los gastos en la modalidad de Girado y Pagado.

### **Sistema de Contabilidad**

Conjunto de normas, técnicas, métodos y procedimientos orientados a regular el uso de los recursos financieros de la entidad, con la finalidad de dar coherencia y mayor efectividad al manejo de los fondos públicos.

El Sistema Contable se ejecuta a través de diferentes registros: formularios, reportes, libros contables, etc., realiza el registro y control de todas las operaciones financieras de la Municipalidad, que permite una eficiente toma de decisiones.

En las municipalidades esta función está a cargo de un Contador Colegiado; en municipalidades pequeñas, con pocos recursos, se trabaja con un profesional a tiempo parcial, que cumple con las normas contables y entrega la información obligatoria en los plazos establecidos.

### **Sistema de Personal**

Conjunto de Principios, Normas, Técnicas y Procedimientos de la Administración y Gestión de los Recursos Humanos. Le corresponde la creación y



desarrollo de las condiciones necesarias para lograr la mayor valoración y el mejor desempeño de los servidores públicos en la función pública Profesionalizada. Este sistema regula los procesos de selección, progresión en la carrera y evaluación. Así mismo regula el otorgamiento de las remuneraciones, bonificaciones, beneficios, compensaciones y pensiones del personal de carrera de las municipalidades.

El Sistema de Personal cuenta con tres sistemas laborales y de servicios:

- Régimen Laboral Público : Decreto Legislativo N° 276 (Empleados Municipales)
- Régimen Laboral Privado : Decreto Legislativo N° 728 (Obreros Municipales)
- Régimen Especial de Servicio Administrativo (CAS): Decreto Legislativo N° 1057 (Contratados por Servicios a plazo fijo)

### **Sistema de Abastecimientos**

Este sistema está constituido por las normas, técnicas, métodos y procedimientos que regulan los procesos de abastecimiento (programación, adquisición, almacenamiento y distribución) de bienes y servicios en la administración pública y se crea con la finalidad de asegurar la racionalidad, eficiencia y eficacia del uso de los recursos públicos.

Está organizado según los siguientes módulos (que pueden constituirse también en áreas funcionales:

- Área de programación (planificación)
- Área de adquisiciones
- Área de almacenamiento
- Área de distribución

- Área de control patrimonial (manejo de inventarios)

## **2.3. Definiciones Conceptuales**

### **2.3.1. Competencia**

Es la capacidad para movilizar diversos recursos cognitivos para hacer frente a situaciones diversas.

### **2.3.2. Competencia laboral**

La capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, el cual se puede medir en términos de desempeño. La competencia laboral no se basa en probabilidades de éxito en la ejecución de una labor, más bien es una capacidad real y demostrada.

### **2.3.3. Competencias laborales generales**

Las Competencias Laborales Generales son aquellas que se aplican a cualquier clase de trabajo y sector económico, mientras que las específicas se relacionan con el saber propio de una ocupación.

### **2.3.4. Municipalidad**

La municipalidad es una persona de derecho público representativa y ordenadora de una determinada comunidad, en un determinado territorio, que administra peculiares intereses vecinales y que mantiene relación de dependencia con las provincias.

### **2.3.5. Usuario**

Persona o empresa que se beneficia con la adquisición del bien o servicio; es quien prácticamente lo consume. Su intervención ayuda a realizar la compra (condición, lugar y forma).

### **2.3.6. Servicio**

Un Servicio son un conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien, algo o alguna causa. Los servicios son funciones ejercidas por las personas hacia otras

personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos.

### **2.3.7. Calidad**

Calidad es el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por requisito “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

### **2.3.8. Calidad de servicio**

La Calidad de los servicios es subjetiva, al estar directamente relacionada con lo que el cliente percibe, es el juicio que emite el cliente sobre lo excelente, bueno, regular, etc. del servicio recibido. Por tanto el grado de calidad de los servicios dependerá por una parte de la capacidad de la Organización que preste el servicio por conocer y comprender las necesidades del cliente y por otra parte del esfuerzo y la eficacia con la que se lleve a cabo el proceso y es en ese esfuerzo y eficacia donde reside la calidad de los servicios.

### **2.3.9. Servicios administrativos**

Los servicios administrativos son todos aquellos que se llevan a cabo en las empresas y organizaciones públicas o privadas para poder llegar a cumplir con las metas establecidas, de una manera eficiente.

## **2.4. Sistema de Hipótesis**

### **Hipótesis general:**

H<sub>i</sub>: El desarrollo de Competencias Laborales se relaciona directa y significativamente con la Calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2017.

H<sub>0</sub>: El desarrollo de Competencias Laborales no se relaciona directa y significativamente con la Calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2017.

### **Hipótesis Específicas:**

- HE1 El desarrollo de Competencias Laborales Intelectuales se relaciona directa y significativamente con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2017.
- HE2 El desarrollo de Competencias Laborales Personales se relaciona directa y significativamente con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2017.
- HE3 El desarrollo de Competencias Laborales Interpersonales se relaciona directa y significativamente con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2017.
- HE4 El desarrollo de Competencias Laborales Organizacionales se relaciona directa y significativamente con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2017.
- HE5 El desarrollo de Competencias Laborales Tecnológicas se relaciona directa y significativamente con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – 2017.

## **2.5. Sistema de Variables**

### **2.5.1. Variable independiente.**

El Desarrollo de Competencias Laborales.

#### DIMENSIONES:

- Intelectuales
- Personales
- Interpersonales
- Organizacionales
- Tecnológicos

### 2.5.2. Variable dependiente

La Calidad de Servicios Administrativos

#### DIMENSIONES:

- Aspectos Tangibles
- Confiabilidad
- Nivel de respuesta
- Seguridad
- Empatía

### 2.6. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>INDEPENDIENTE</b> Desarrollo de Competencias Laborales	Intelectuales	Toma de decisiones Creatividad Solución de problemas
	Personales	Orientación ética Inteligencia emocional Adaptación al cambio
	Interpersonales	Comunicación Trabajo en equipo Capacidad de adaptación
	Organizacionales	Gestión de la información Orientación al servicio Gestión y manejo de recursos
	Tecnológicos	Uso y manejo de herramientas informáticas
<b>DEPENDIENTE</b> Calidad de Servicios Administrativos	Aspectos tangibles	Equipamiento Instalaciones físicas Limpieza
	Confiabilidad	Cumplimiento promesas Fiabilidad de los servicios Fiabilidad de la información
	Nivel de Respuesta	Tiempo de espera en atención Atención de reclamos Horarios atención
	Seguridad	Confianza Seguridad conocimiento
	Empatía	Atención personalizada Interés por el usuario Amabilidad y cortesía

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Tipo de investigación

##### 3.1.1. Enfoque

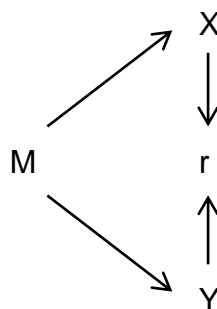
La presente investigación es de tipo aplicada porque a través del estudio, de los resultados obtenidos nos permitirá solucionar problemas de la institución motivo de la presente investigación a través de propuestas. En cuanto al Desarrollo de Competencias Laborales y la Calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis. Paralelamente cuantitativo para la parte de resultados. Por tanto el enfoque mixto.

##### 3.1.2. Nivel de investigación

La presente investigación presenta un nivel descriptivo correlacional puesto lo que se describe el desarrollo de competencias laborales, la calidad de servicio administrativo en la municipalidad y se establecer la relación que existe entre ambos.

##### 3.1.3. Diseño de Investigación

La presente investigación presenta un diseño de investigación no experimenta de corte transversal.



M: Muestra.

O: Indica las observaciones o mediciones obtenidas o realizadas en cada una de las variables.

X, Y: Representan las variables de investigación.

### 3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### Población:

La población de la presente investigación está conformada de la siguiente manera:

Cuadro N° 01

Población	Composición	TOTAL
A	Servidores administrativos nombrados permanentes	140
B	Promedio de la población usuaria semanal	367
	Total	565

Fuente: Gerencia de Personal de la Municipalidad Distrital de Amarilis  
Elaboración Propia

#### Muestra:

Para hallar la muestra de estudio de la población A y B se utilizó el muestreo probabilístico y la selección de los elementos de la muestra por el criterio muestreo aleatorio simple. Para ello se ha determinado aplicar la fórmula para la población finita.

Muestra A

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

N: Población	= 140
P: Probabilidad de éxito	= 50%
Q: Probabilidad de fracaso	= 50%
e: Nivel de significancia	= 5 %
z: Nivel de confianza	= 95% =(1.96)
n: muestra	= <b>103</b>

Entonces: **n = 103**

### Muestra B

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

N: Población	= 367
P: Probabilidad de éxito	= 50%
Q: Probabilidad de fracaso	= 50%
e: Nivel de significancia	= 5 %
z: Nivel de confianza	= 95% =(1.96)
n: muestra	= <b>188</b>

Procediendo a una repartición proporcional, la muestra para la investigación queda constituida de la siguiente manera:

Cuadro N° 02

Muestra	Composición	TOTAL
A	Servidores administrativos nombrados permanentes	103
B	Promedio de la población usuaria semanal	188

Fuente: Tabla N° 01  
Elaboración: Tesista

### 3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas usadas en la presente investigación para la etapa de recolección de datos fue la técnica de la encuesta tanto para la variable independiente y dependiente; los instrumentos usados en ambos casos fue el cuestionario, previamente validados por la técnica del juicio de expertos; uno dirigido a la población usuaria de la municipalidad y otro a los servidores de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

### 3.4. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.

#### 3.4.1. Procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se usó la técnica del análisis estadístico, en la que los datos obtenidos a través de los instrumentos se han clasificado, tabulado y presentado en



cuadros y tablas estadísticas; así también para un mejor análisis se datos estos se procesaron usando el software estadístico SPSS v19 y el Ms Excel 2013.

#### **3.4.2. Análisis de datos y pruebas de hipótesis**

Para el análisis de datos de la presente investigación se utilizó técnica del análisis estadístico, utilizando el software estadístico SPSS v19, a través de la estadística descriptiva (cuadros estadísticos y gráficos) nos permitirán poder hacer el análisis respectivo, para la prueba de hipótesis se usará las pruebas no paramétricas.

## CAPITULO IV RESULTADOS

### 4.2. Procesamiento de datos.

#### 4.1. Variable Independiente

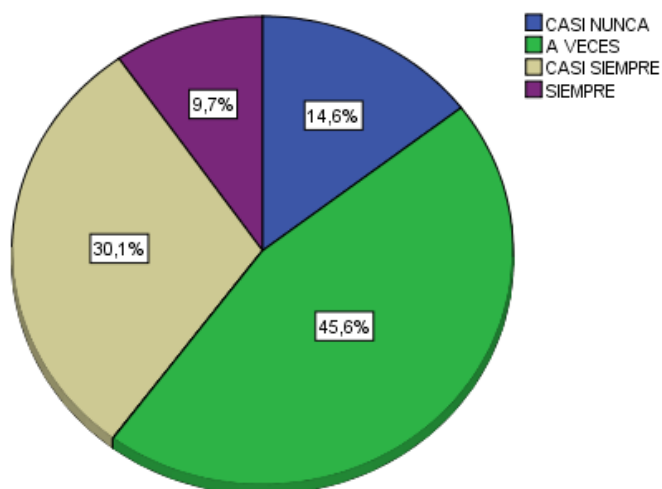
**Tabla N° 01**  
**¿Elijo y llevo a la práctica la solución o estrategia adecuada para resolver una situación determinada?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	15	14,6	14,6	14,6
	A VECES	47	45,6	45,6	60,2
	CASI SIEMPRE	31	30,1	30,1	90,3
	SIEMPRE	10	9,7	9,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 01**

**¿Elijo y llevo a la práctica la solución o estrategia adecuada para resolver una situación determinada?**



Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

#### **Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 01 nos muestran los resultados a la pregunta ¿Elijo y llevo a la práctica la solución o estrategia adecuada para resolver una situación determinada?, los resultados nos muestran que un 14,56% dice casi poco, un 45,63% opina de a veces, un 30,10% menciona que casi siempre y un 9,71% afirma que siempre. Se muestra que existe una tendencia hacia la elección y práctica de soluciones estratégicas para situaciones determinadas.

**Tabla N° 02**

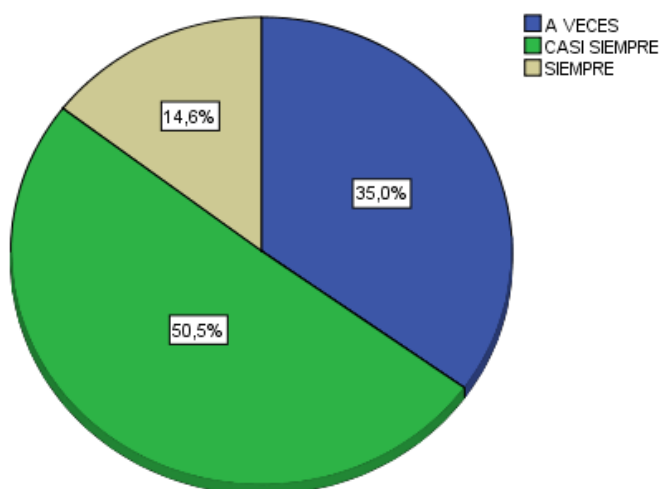
**¿Identifico ideas innovadoras para resolver problemas de variados contextos (sociales, culturales, económicos, entre otros)?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A VECES	36	35,0	35,0	35,0
	CASI SIEMPRE	52	50,5	50,5	85,4
	SIEMPRE	15	14,6	14,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 02**

**¿Identifico ideas innovadoras para resolver problemas de variados contextos (sociales, culturales, económicos, entre otros)?**



Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 02 nos muestran los resultados a la pregunta ¿Identifico ideas innovadoras para resolver problemas de variados contextos (sociales, culturales, económicos, entre otros)?, al respecto un 34,95% menciona a veces, un 50,49% opina que siempre y solamente un 14,56% afirma que siempre identifican ideas innovadoras para resolver problemas de variados contextos; se muestra una tendencia que más del 85,4% identifican ideas innovadoras para resolver problemas.

**Tabla N° 03**

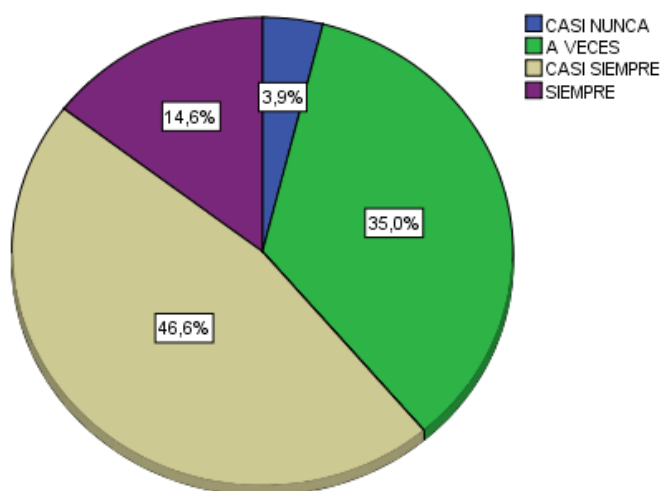
**¿Evalúo las alternativas viables para solucionar problemas que se presenten en mi área?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	4	3,9	3,9	3,9
	A VECES	36	35,0	35,0	38,8
	CASI SIEMPRE	48	46,6	46,6	85,4
	SIEMPRE	15	14,6	14,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 03**

**¿Evalúo las alternativas viables para solucionar problemas que se presenten en mi área?**



Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 03 nos muestran los resultados a la pregunta ¿Evalúo las alternativas viables para solucionar problemas que se presenten en mi área?, al respecto un 3,88% menciona casi poco, un 34,95% a veces, un 46,60% opina que casi siempre y solamente un 14,56% afirma que siempre. Se muestra una tendencia hacia la evaluación de alternativas por parte de los trabajadores al momento de solucionar problemas en su área.

**Tabla N° 04**

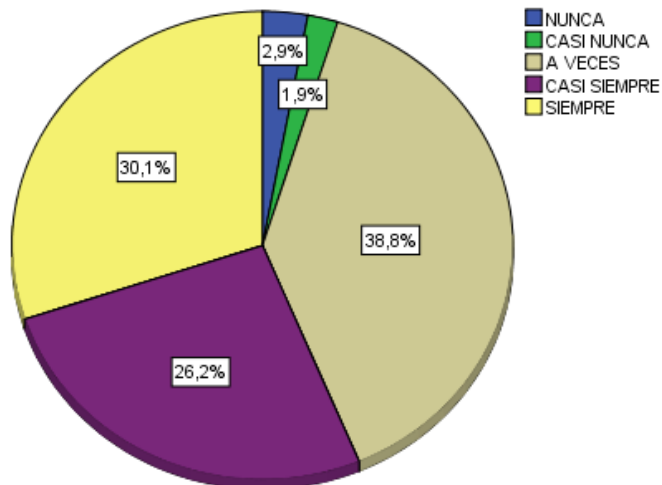
**¿Promuevo el cumplimiento de normas y disposiciones en un espacio dado?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	3	2,9	2,9	2,9
	CASI NUNCA	2	1,9	1,9	4,9
	A VECES	40	38,8	38,8	43,7
	CASI SIEMPRE	27	26,2	26,2	69,9
	SIEMPRE	31	30,1	30,1	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 04**

**¿Promuevo el cumplimiento de normas y disposiciones en un espacio dado?**



Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 04 nos muestran los resultados a la pregunta ¿Promuevo el cumplimiento de normas y disposiciones en un espacio dado?, al respecto un 2,91% afirma que poco, un 1,94% afirma que casi poco, un 38,83% afirma que a veces, un 26,21% menciona que casi siempre y sólo un 30,10% afirma que siempre. Se muestra una tendencia de más del 50 % a que los trabajadores promueven el cumplimiento de normas y disposiciones.

**Tabla N° 05**

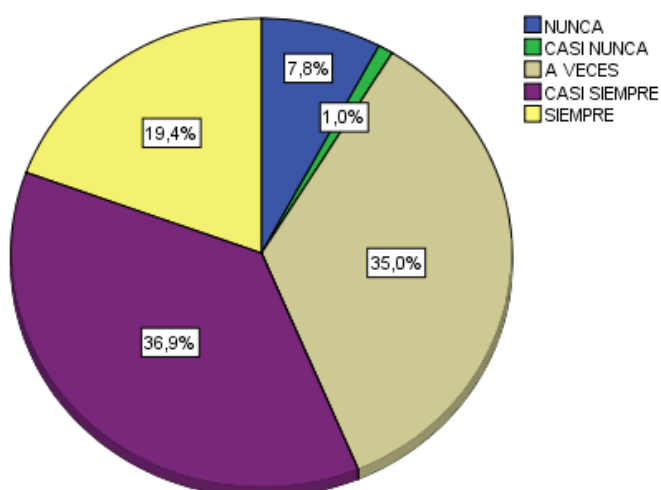
**¿Cuándo se presentan situaciones problemáticas (discusiones) busco la mejor manera de solucionarlo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	8	7,8	7,8	7,8
	CASI NUNCA	1	1,0	1,0	8,7
	A VECES	36	35,0	35,0	43,7
	CASI SIEMPRE	38	36,9	36,9	80,6
	SIEMPRE	20	19,4	19,4	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 05**

**¿Cuándo se presentan situaciones problemáticas (discusiones) busco la mejor manera de solucionarlo?**



Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 05 nos muestran los resultados a la pregunta ¿Cuándo se presentan situaciones problemáticas (discusiones) busco la mejor manera de solucionarlo?, al respecto un 7,8% menciona que poco, un 1% afirma que casi poco, un 35% afirma que a veces, un 36,9% menciona que casi siempre y sólo un 19,4% afirma que siempre. Se muestra una tendencia de más del 56 % a que los trabajadores buscan la mejor manera de solucionar problemas cuando se le presenten.

**Tabla N° 06**

**¿Me adapto fácilmente a los cambios que se me presenten?**

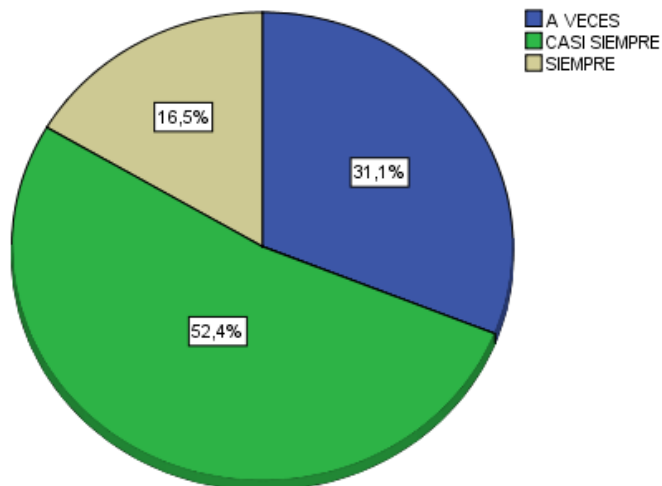
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A VECES	32	31,1	31,1	31,1
	CASI SIEMPRE	54	52,4	52,4	83,5
	SIEMPRE	17	16,5	16,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales

Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 06**

**¿Me adapto fácilmente a los cambios que se me presenten?**



Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales

Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 06 nos muestran los resultados a la pregunta ¿Me adapto fácilmente a los cambios que se me presenten?, al respecto un 31,07% menciona que a veces, un 52,43% afirma que casi siempre y un 16,5% afirma que siempre. Se muestra una tendencia de más del 52 % a que los trabajadores casi siempre se adaptan a los cambios que se le presenten en su entorno laboral.

**Tabla N° 07**

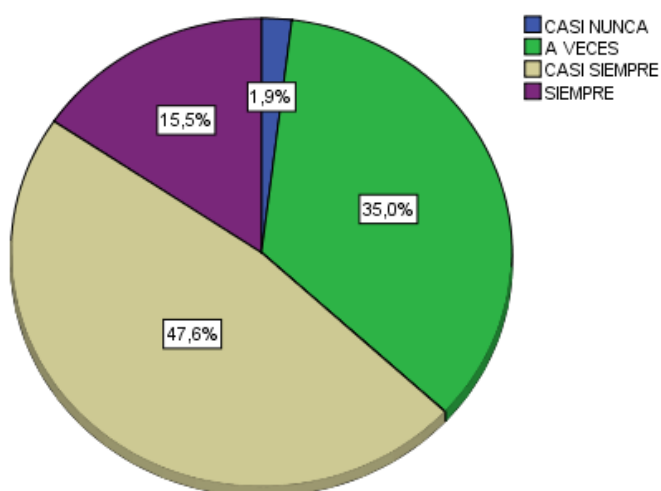
**¿Escucho e interpreto las ideas de otros en una situación dada y sustento los posibles desacuerdos con argumentos propios?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	2	1,9	1,9	1,9
	A VECES	36	35,0	35,0	36,9
	CASI SIEMPRE	49	47,6	47,6	84,5
	SIEMPRE	16	15,5	15,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 07**

**¿Escucho e interpreto las ideas de otros en una situación dada y sustento los posibles desacuerdos con argumentos propios?**



Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 07 nos muestran los resultados de la pregunta N° 07 del cuestionario sobre desarrollo de capacidades laborales, al respecto un 1,94% afirma que casi poco, un 34,96% menciona que a veces, un 47,57% afirma que casi siempre y un 15,53% dice siempre hacerlos. Se evidencia que los trabajadores en más de un 85% escuchan las ideas de otros y sustentan sus desacuerdos con los mismos.



**Tabla N° 08**

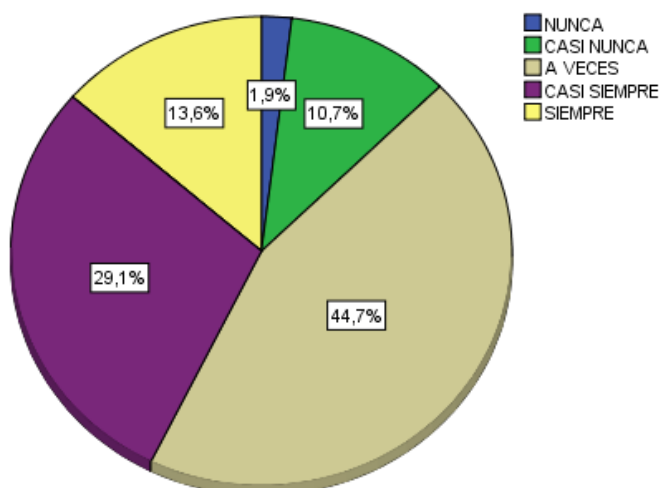
**¿Interactúo con otros trabajadores aunque no los conozca previamente, para enfrentar una tarea o situación?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	1,9	1,9	1,9
	CASI NUNCA	11	10,7	10,7	12,6
	A VECES	46	44,7	44,7	57,3
	CASI SIEMPRE	30	29,1	29,1	86,4
	SIEMPRE	14	13,6	13,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 08**

**¿Interactúo con otros trabajadores aunque no los conozca previamente, para enfrentar una tarea o situación?**



Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 08 nos muestran los resultados a la pregunta ¿Interactúo con otros trabajadores aunque no los conozca previamente, para enfrentar una tarea o situación? del cual un 1,94% afirma que casi poco, un 10,68% menciona que casi poco, un 44,66% afirma que casi siempre y un 29,13% dice siempre. Se evidencia que los trabajadores interactúan ente ellos en su gran mayoría para enfrentar tareas o situaciones laborales.

**Tabla N° 09**

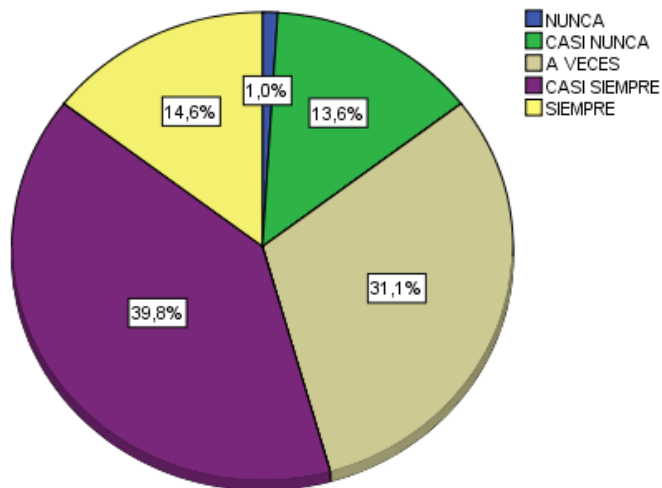
**¿Me adapto fácilmente a los cambios que se susciten en mi área de trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	1,0	1,0	1,0
	CASI NUNCA	14	13,6	13,6	14,6
	A VECES	32	31,1	31,1	45,6
	CASI SIEMPRE	41	39,8	39,8	85,4
	SIEMPRE	15	14,6	14,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 09**

**¿Me adapto fácilmente a los cambios que se susciten en mi área de trabajo?**



Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 09 nos muestran los resultados a la pregunta ¿Me adapto fácilmente a los cambios que se susciten en mi área de trabajo?, del cual un 1% afirma que poco, un 13,6% menciona que casi poco, un 31,1% afirma que a veces, un 39,8% menciona que casi siempre y un 14,6% afirma que siempre. Se evidencia que los trabajadores se adaptan con facilidad en gran número a los cambios en sus áreas de trabajo.

**Tabla N° 10**

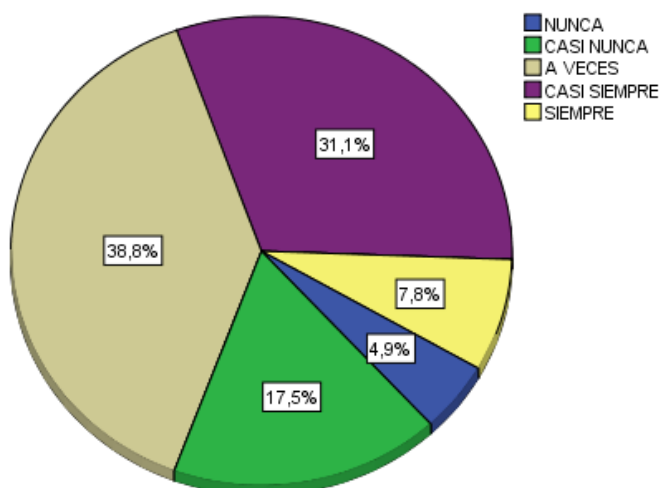
**¿Recopilo, organizo y analizo datos para producir información que pueda ser transmitida a otros?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	5	4,9	4,9	4,9
	CASI NUNCA	18	17,5	17,5	22,3
	A VECES	40	38,8	38,8	61,2
	CASI SIEMPRE	32	31,1	31,1	92,2
	SIEMPRE	8	7,8	7,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 10**

**¿Recopilo, organizo y analizo datos para producir información que pueda ser transmitida a otros?**



Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 10 nos muestran los resultados a la pregunta ¿Recopilo, organizo y analizo datos para producir información que pueda ser transmitida a otros?, del cual un 4,85% afirma que poco, un 17,48% menciona que casi poco, un 38,83% afirma que a veces, un 31,07% menciona que casi siempre y un 7,77% afirma que siempre. Se evidencia que los trabajadores tienen una tendencia a recopilar y analizar datos para producir información que será transmitida a otros trabajadores.

**Tabla N° 11**

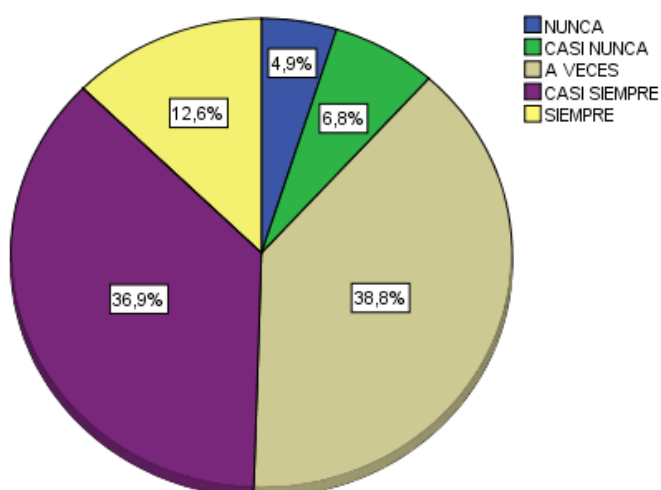
**¿Identifico las diversas necesidades y expectativas de los otros y los atiendo con acciones adecuadas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	5	4,9	4,9	4,9
	CASI NUNCA	7	6,8	6,8	11,7
	A VECES	40	38,8	38,8	50,5
	CASI SIEMPRE	38	36,9	36,9	87,4
	SIEMPRE	13	12,6	12,6	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 11**

**¿Identifico las diversas necesidades y expectativas de los otros y los atiendo con acciones adecuadas?**



Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 11 nos muestran los resultados a la pregunta ¿Identifico las diversas necesidades y expectativas de los otros y los atiendo con acciones adecuadas?, del cual un 4,85% afirma que poco, un 6,80% menciona que casi poco, un 38,83% afirma que a veces, un 36,89% menciona que casi siempre y un 12,62% afirma que siempre. Se evidencia que los trabajadores en más de un 50% identifican necesidades y expectativas de los usuarios para atenderlos con acciones adecuadas.

**Tabla N° 12**

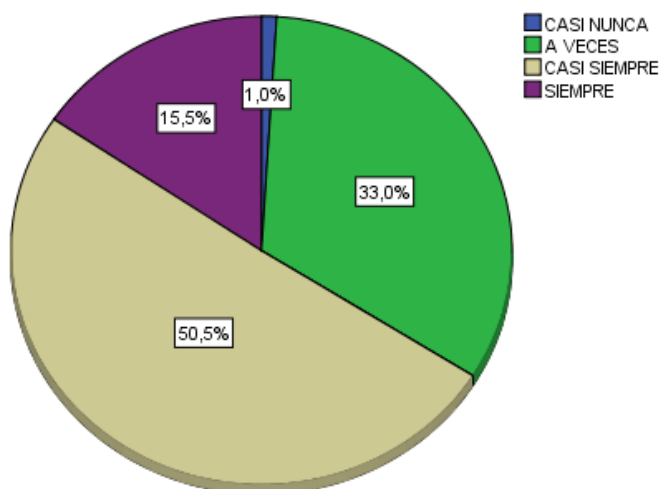
**¿Ubico y manejo los recursos disponibles en las diferentes actividades, de acuerdo con los parámetros establecidos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	1	1,0	1,0	1,0
	A VECES	34	33,0	33,0	34,0
	CASI SIEMPRE	52	50,5	50,5	84,5
	SIEMPRE	16	15,5	15,5	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 12**

**¿Ubico y manejo los recursos disponibles en las diferentes actividades, de acuerdo con los parámetros establecidos?**



Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 12 nos muestran los resultados a la pregunta ¿Ubico y manejo los recursos disponibles en las diferentes actividades, de acuerdo con los parámetros establecidos?, del cual un 0,97% afirma que casi poco, un 33,01% menciona que a veces, un 50,49% menciona que casi siempre y un 15,53% afirma que siempre. Se evidencia que los trabajadores desarrollan la capacidad de ubicar y manejar recursos disponibles dentro de centro laboral.

**Tabla N° 13**

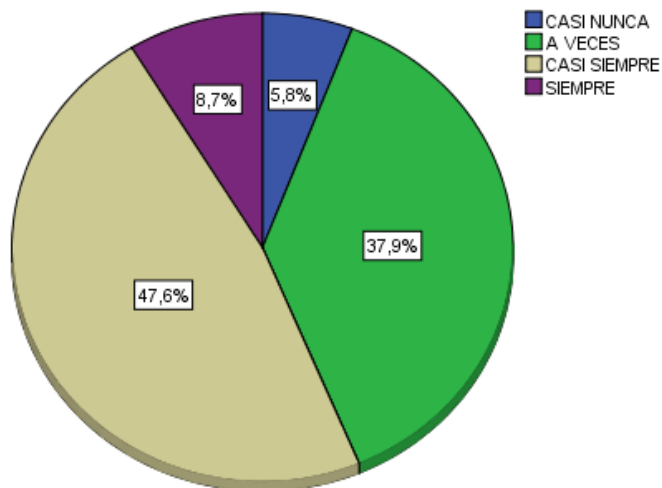
**¿Manejo herramientas tecnológicas y equipos según los procedimientos previstos técnicamente?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	6	5,8	5,8	5,8
	A VECES	39	37,9	37,9	43,7
	CASI SIEMPRE	49	47,6	47,6	91,3
	SIEMPRE	9	8,7	8,7	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 13**

**¿Manejo herramientas tecnológicas y equipos según los procedimientos previstos técnicamente?**



Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 13 nos muestran los resultados a la pregunta ¿Manejo herramientas tecnológicas y equipos según los procedimientos previstos técnicamente?, del cual un 5,83% afirma que casi poco, un 37,83% dice que a veces, un 47,57% menciona que que a veces, un y 8,74% afirma que siempre. Se evidencia que los trabajadores en su gran mayoría más del 50% han desarrollado la capacidad de manejar herramientas y equipos tecnológicos en sus áreas de trabajo.

**Tabla N° 14**

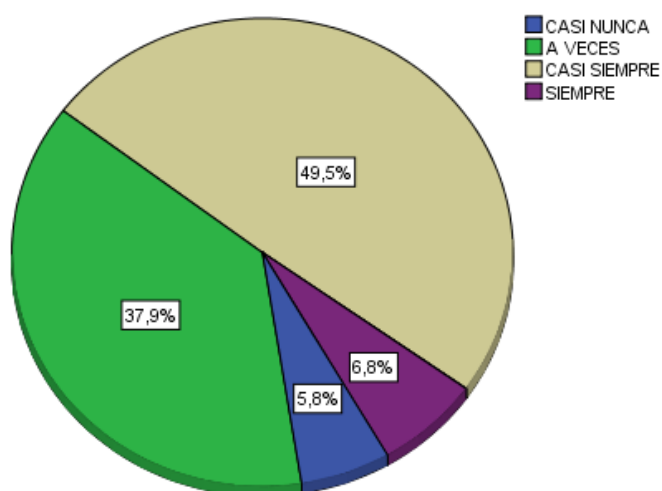
**¿Hago uso de herramientas tecnológicas para para llevar a cabo las tareas asignadas a mi cargo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	6	5,8	5,8	5,8
	A VECES	39	37,9	37,9	43,7
	CASI SIEMPRE	51	49,5	49,5	93,2
	SIEMPRE	7	6,8	6,8	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 14**

**¿Hago uso de herramientas tecnológicas para para llevar a cabo las tareas asignadas a mi cargo?**



Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 14 nos muestran los resultados a la pregunta ¿Hago uso de herramientas tecnológicas para para llevar a cabo las tareas asignadas a mi cargo?, al respecto un 5,83% afirma que casi poco, un 37,86% menciona que a veces, un 49,51% casi siempre y un 6,8% afirma que siempre. Se evidencia que los trabajadores en su gran mayoría más del 50% han desarrollado la capacidad para usar herramientas tecnológicas en las tareas que se le han sido asignadas.

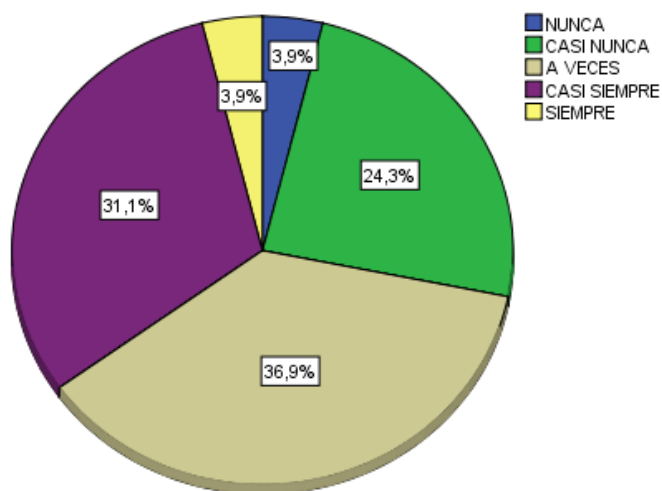
**Tabla N° 15**  
**¿Evalúo las necesidades de mantenimiento, reparación o reposición de los equipos que utilizo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	4	3,9	3,9	3,9
	CASI NUNCA	25	24,3	24,3	28,2
	A VECES	38	36,9	36,9	65,0
	CASI SIEMPRE	32	31,1	31,1	96,1
	SIEMPRE	4	3,9	3,9	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
 Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 15**

**¿Evalúo las necesidades de mantenimiento, reparación o reposición de los equipos que utilizo?**



Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo de competencias laborales  
 Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 15 nos muestran los resultados a la pregunta ¿Evalúo las necesidades de mantenimiento, reparación o reposición de los equipos que utilizo?, al respecto un 3,88% afirma que poco, un 24,27% menciona que casi poco, un 36,89% menciona a veces, un 31,07% dice casi siempre y un 3,88% siempre. Se evidencia que los trabajadores en su sueldo a veces evalúan las necesidades de mantenimiento de los equipos que utilizan, esto a que cuentan con un área de mantenimiento y sólo informan de ello.



## 4.2. Variable dependiente

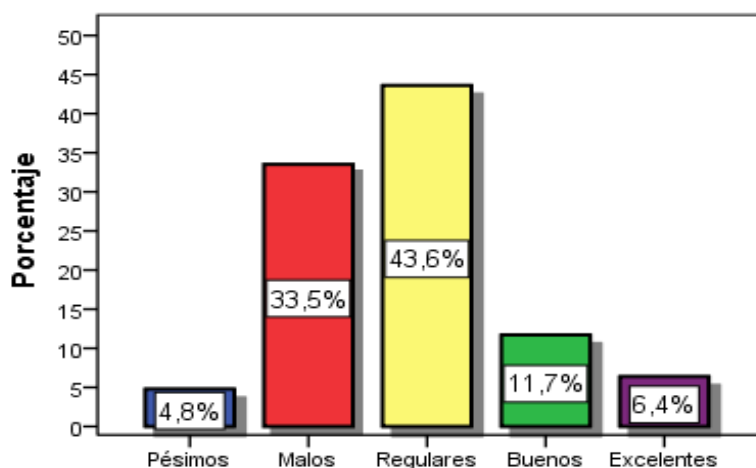
**Tabla N° 16**  
**¿Considera usted que el equipamiento (computadoras modernas, muebles, cámaras, etc.) de la municipalidad son?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pésimos	9	4,8	4,8	4,8
	Malos	63	33,5	33,5	38,3
	Regulares	82	43,6	43,6	81,9
	Buenos	22	11,7	11,7	93,6
	Excelentes	12	6,4	6,4	100,0
	Total		188	100,0	100,0

Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos  
Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 16**

**¿Considera usted que el equipamiento (computadoras modernas, muebles, cámaras, etc.) de la municipalidad son?**



Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos  
Elaboración: Tesista

### **Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 16 nos muestran los resultados a la pregunta ¿Considera usted que el equipamiento (computadoras modernas, muebles, cámaras, etc.) de la municipalidad son?, al respecto un 4,8% menciona que son pésimos, un 33,5% afirma que son malos, un 43,6% dice que son regulares, un 11,7% menciona que son buenos y un 6,4% que son excelentes. Se evidencia que los usuarios muestra una tendencia valorativa de calidad de regular hacia malos el equipamiento de la municipalidad.

**Tabla N° 17**

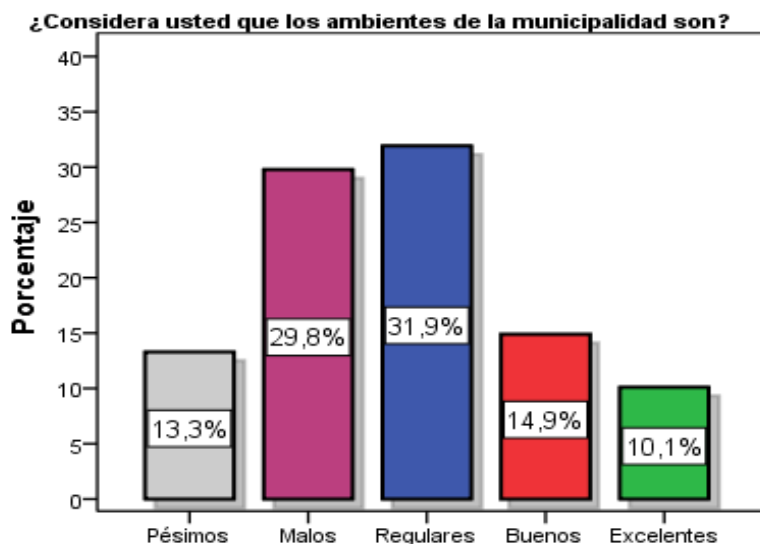
**¿Considera usted que los ambientes de la municipalidad son?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pésimos	25	13,3	13,3	13,3
	Malos	56	29,8	29,8	43,1
	Regulares	60	31,9	31,9	75,0
	Buenos	28	14,9	14,9	89,9
	Excelentes	19	10,1	10,1	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos

Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 17**



Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos

Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 17 nos muestran los resultados a la pregunta ¿Considera usted que los ambientes de la municipalidad son?, afirman que es pésimo un 13,3%, malos un 29,8%, regular un 31,9%, buenos un 14,9% y excelentes un 10,1%. Se evidencia que los usuarios muestra una tendencia valorativa de calidad de regular hacia pésimo los ambientes de la municipalidad.

**Tabla N° 18**

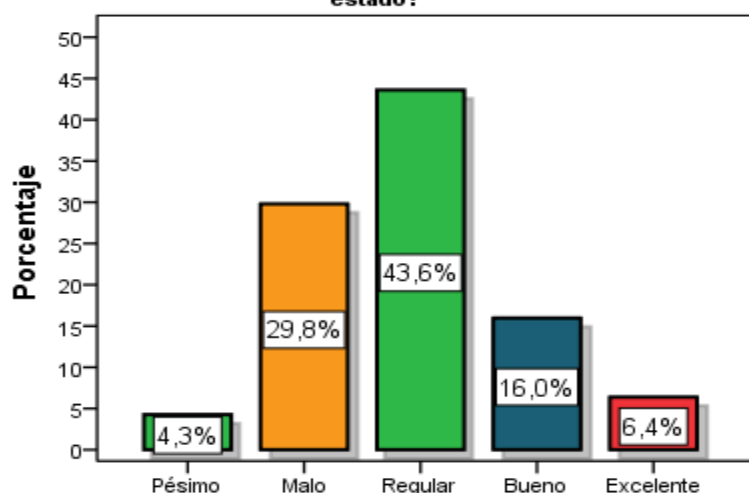
**¿La limpieza de las instalaciones de la Municipalidad se muestran en estado?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pésimo	8	4,3	4,3	4,3
	Malo	56	29,8	29,8	34,0
	Regular	82	43,6	43,6	77,7
	Bueno	30	16,0	16,0	93,6
	Excelente	12	6,4	6,4	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos  
Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 18**

**¿La limpieza de las instalaciones de la Municipalidad se muestran en estado?**



Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 18 nos muestran los resultados a la pregunta ¿La limpieza de las instalaciones de la Municipalidad se muestran en estado?, un 4,3% menciona que están pésimos, un 29,8% afirma que están en mal estado, un 43,6% afirma que están en regular, un 16% menciona que es buena y un 6,4% menciona que está en excelente condiciones, Se evidencia que los usuarios perciben una tendencia valorativa de calidad entre regular y malo la limpieza de las instalaciones de la Municipalidad.

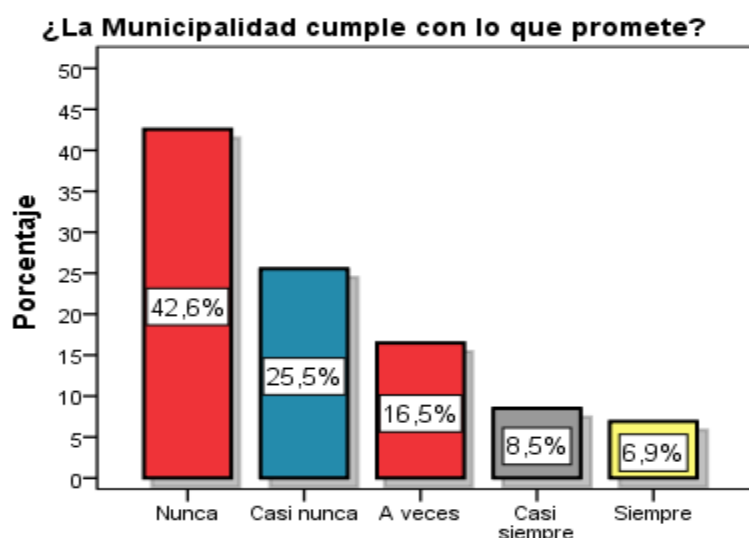
**Tabla N° 19**

**¿La Municipalidad cumple con lo que promete?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	80	42,6	42,6	42,6
	Casi nunca	48	25,5	25,5	68,1
	A veces	31	16,5	16,5	84,6
	Casi siempre	16	8,5	8,5	93,1
	Siempre	13	6,9	6,9	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos  
Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 19**



Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 19 nos muestran los resultados a la pregunta ¿La Municipalidad cumple con lo que promete?, un 42,6% menciona que nunca, un 25,5% afirma que casi nunca, un 16,5% dice que a veces, un 8,5% menciona que casi siempre y un 6,9% dice que siempre, Se evidencia que los usuarios perciben una tendencia valorativa entre nunca y casi nunca el cumplimiento de promesas por parte de la Municipalidad.

**Tabla N° 20**

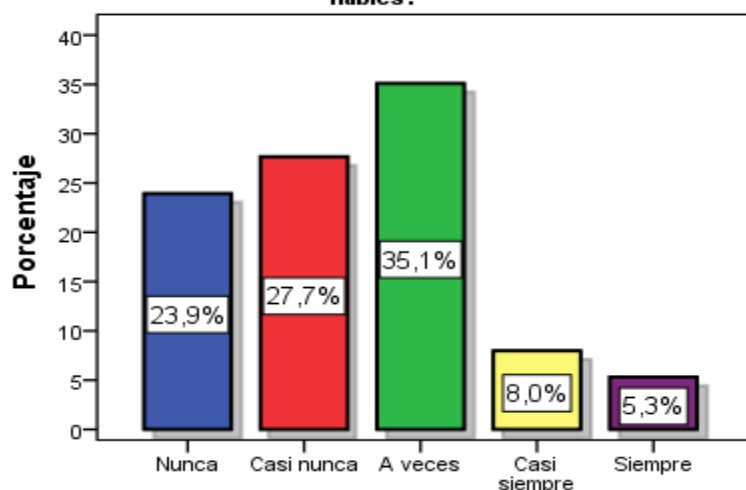
**¿Los servicios administrativos que ofrece la Municipalidad son fiables?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	45	23,9	23,9	23,9
	Casi nunca	52	27,7	27,7	51,6
	A veces	66	35,1	35,1	86,7
	Casi siempre	15	8,0	8,0	94,7
	Siempre	10	5,3	5,3	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos  
Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 20**

**¿Los servicios administrativos que ofrece la Municipalidad son fiables?**



Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 20 nos muestra los resultados a la pregunta ¿Los servicios administrativos que ofrece la Municipalidad son fiables?, un 23,9% menciona que nunca lo son, un 27,7% afirma que casi nunca, un 35,1% dice que a veces, un 8% menciona que casi siempre y un 5,3% dice que siempre, Se evidencia que los usuarios perciben una tendencia valorativa de más del 50% entre nunca y casi nunca la fiabilidad de los servicios administrativos que ofrece la Municipalidad.

**Tabla N° 21**

**¿El personal que atiende en la Municipalidad brinda información fiable?**

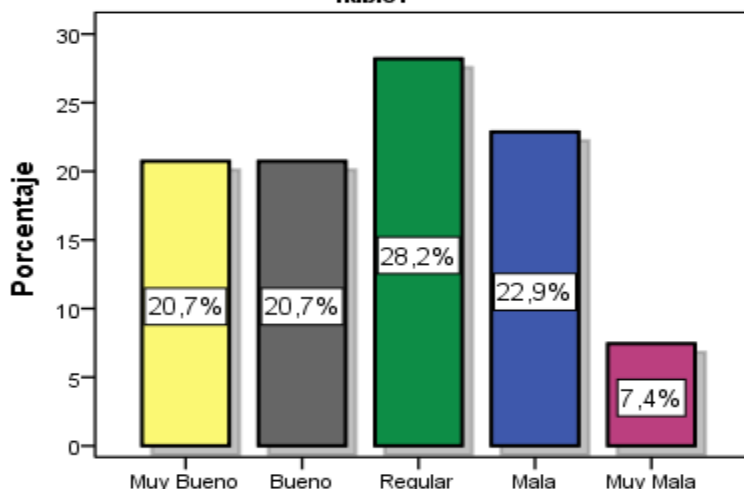
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy Bueno	39	20,7	20,7	20,7
	Bueno	39	20,7	20,7	41,5
	Regular	53	28,2	28,2	69,7
	Mala	43	22,9	22,9	92,6
	Muy Mala	14	7,4	7,4	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos

Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 21**

**¿El personal que atiende en la Municipalidad brinda información fiable?**



Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos

Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 21 nos muestra los resultados a la pregunta ¿El personal que atiende en la Municipalidad brinda información fiable?, un 7,4% afirma que es muy mala, un 22,9% menciona que es mala, un 28,2% dice que es regular, un 20,7% afirma que es bueno y un 20,7% que es muy bueno, Se evidencia que los usuarios perciben una tendencia valorativa entre regular y muy buena la información brindada por los trabajadores de la Municipalidad.

**Tabla N° 22**

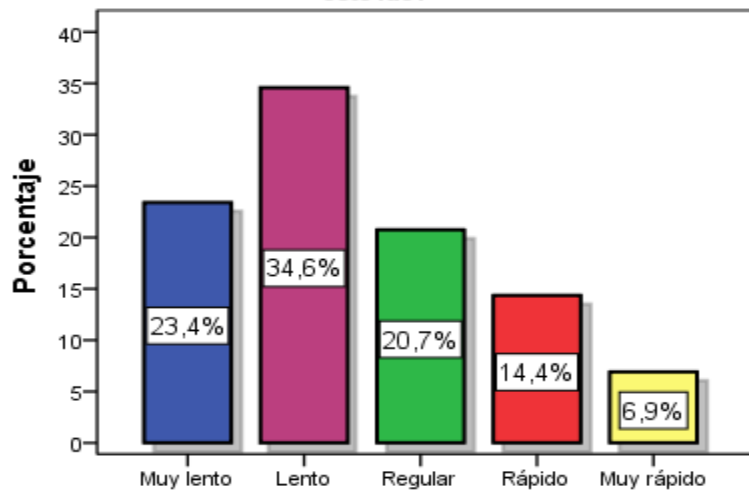
**¿Con respecto al tiempo que tuvo que esperar para ser atendido este fué?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy lento	44	23,4	23,4	23,4
	Lento	65	34,6	34,6	58,0
	Regular	39	20,7	20,7	78,7
	Rápido	27	14,4	14,4	93,1
	Muy rápido	13	6,9	6,9	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos  
Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 22**

**¿Con respecto al tiempo que tuvo que esperar para ser atendido este fué?**



Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 22 nos muestra los resultados a la pregunta ¿Con respecto al tiempo que tuvo que esperar para ser atendido este fué?, un 23,4% menciona que fue muy lento, un 34,6% afirma que fue lento, un 20,7% menciona que fué un tiempo regular, un 14,4% opina que fue rápido y sólo un 6,9% afirma que fue muy rápido. Se evidencia que los usuarios perciben una tendencia valorativa en más de un 60% a la lentitud con respecto al tiempo que tuvo que esperar para ser atendido.

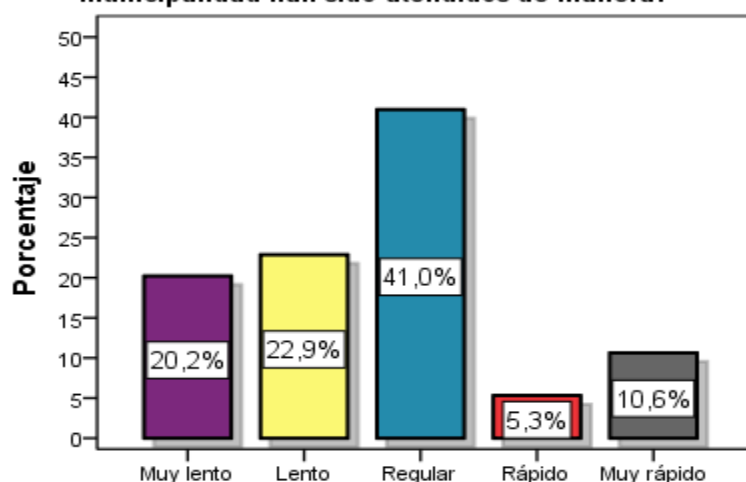
**Tabla N° 23**  
**¿Los reclamos y sugerencias que usted dio al personal o la municipalidad han sido atendidos de manera?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy lento	38	20,2	20,2	20,2
	Lento	43	22,9	22,9	43,1
	Regular	77	41,0	41,0	84,0
	Rápido	10	5,3	5,3	89,4
	Muy rápido	20	10,6	10,6	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos  
 Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 23**

**¿Los reclamos y sugerencias que usted dio al personal o la municipalidad han sido atendidos de manera?**



Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos  
 Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 23 nos muestra los resultados a la pregunta ¿Los reclamos y sugerencias que usted dio al personal o la municipalidad han sido atendidos de manera?, un 20,2% menciona que fue muy lento, un 22,9% afirma que fue lento, un 41% menciona que fue regular, un 5,3% opina que fue rápido y sólo un 10,6% afirma que fue muy rápido. Se evidencia que los usuarios perciben una tendencia valorativa en más de un 50% a que los reclamos presentados no han sido atendidos con la rapidez del caso, este indicador conlleva a la insatisfacción del usuario de la Municipalidad.



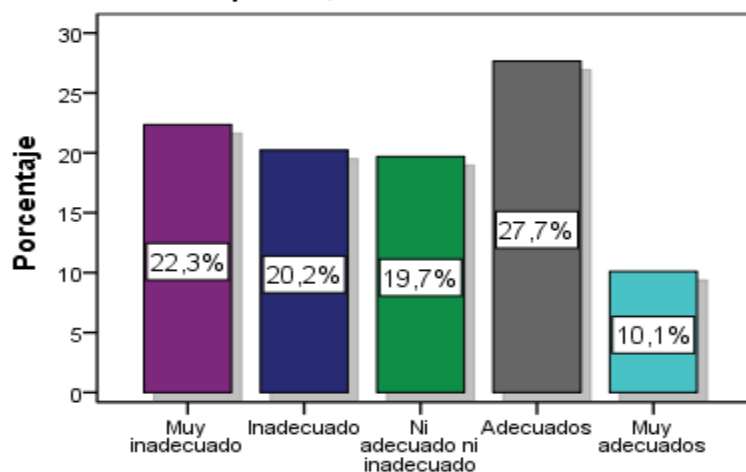
**Tabla N° 24**  
**¿Con respecto a los horarios de atención establecidos en la municipalidad, usted los encuentra?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy inadecuado	42	22,3	22,3	22,3
	Inadecuado	38	20,2	20,2	42,6
	Ni adecuado ni inadecuado	37	19,7	19,7	62,2
	Adecuados	52	27,7	27,7	89,9
	Muy adecuados	19	10,1	10,1	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos  
 Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 24**

**¿Con respecto a los horarios de atención establecidos en la municipalidad, usted los encuentra?**



Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos  
 Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 24 nos muestra los resultados a la pregunta ¿Con respecto a los horarios de atención establecidos en la municipalidad, usted los encuentra?, un 22,3% menciona que son muy inadecuados, un 20,2% afirma que son inadecuados, un 19,7% menciona que no son ni adecuados ni inadecuados, un 27,7% afirma que son adecuados y un 10,1% afirma que son muy adecuados. Se evidencia que los usuarios perciben una tendencia valorativa negativa con respecto a los horarios de atención un 42,6%, cuyo indicador conlleva a la insatisfacción del usuario de la Municipalidad.

**Tabla N° 25**

**¿Los empleados de la municipalidad transmiten confianza a los usuarios a la hora de hacer sus trámites?**

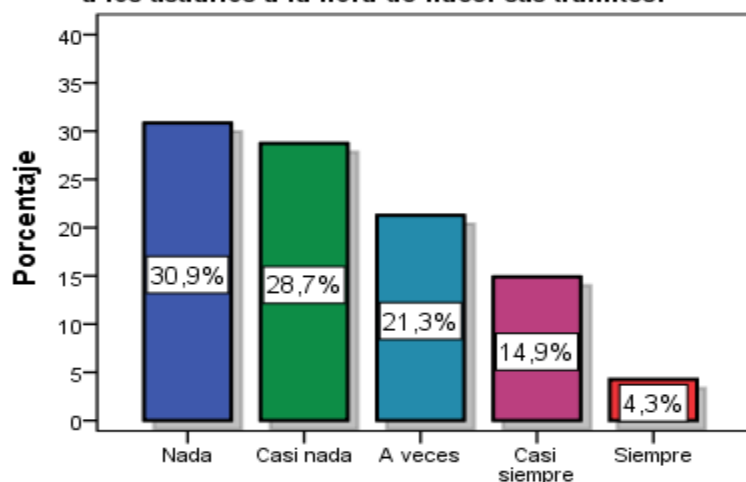
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada	58	30,9	30,9	30,9
	Casi nada	54	28,7	28,7	59,6
	A veces	40	21,3	21,3	80,9
	Casi siempre	28	14,9	14,9	95,7
	Siempre	8	4,3	4,3	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos

Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 25**

**¿Los empleados de la municipalidad transmiten confianza a los usuarios a la hora de hacer sus trámites?**



Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos

Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 25 nos muestra los resultados a la pregunta ¿Los empleados de la municipalidad transmiten confianza a los usuarios a la hora de hacer sus trámites?, un 30,9% menciona que nada, un 28,7% afirma que casi nada, un 21,3% dice que a veces, un 14,9% afirma que casi siempre y un 4,3% que siempre. Se evidencia que los usuarios perciben una tendencia valorativa negativa con respecto a la confianza que transmiten los empleados a la hora de atender a los usuarios, este indicador contribuye a la insatisfacción del usuario de la Municipalidad.

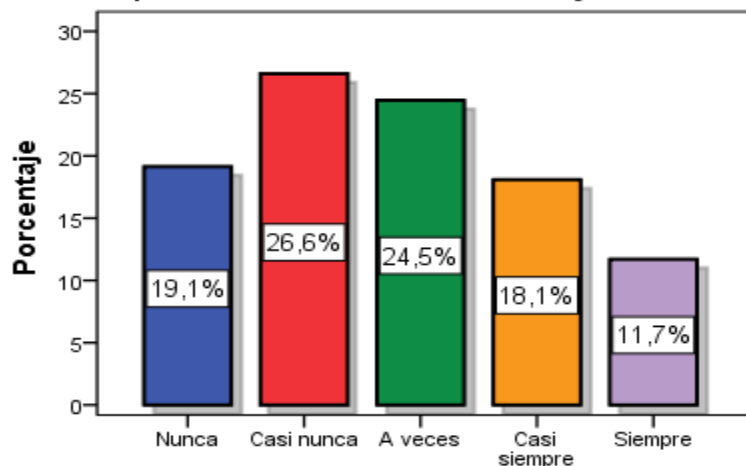
**Tabla N° 26**  
**¿Se siente seguro de que sus trámites realizados en la Municipalidad serán llevados de la mejor manera?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	36	19,1	19,1	19,1
	Casi nunca	50	26,6	26,6	45,7
	A veces	46	24,5	24,5	70,2
	Casi siempre	34	18,1	18,1	88,3
	Siempre	22	11,7	11,7	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos  
 Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 26**

**¿Se siente seguro de que sus trámites realizados en la Municipalidad serán llevados de la mejor manera?**



Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos  
 Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 26 nos muestra los resultados a la pregunta ¿Se siente seguro de que sus trámites realizados en la Municipalidad serán llevados de la mejor manera?, un 19,1% menciona que nunca, un 26,6% afirma que casi nunca, un 24,5% menciona que a veces, un 18,1% casi siempre y sólo un 11,7% siempre. Se evidencia que los usuarios perciben una tendencia valorativa negativa con respecto a la seguridad con la que serán llevados sus trámites en la Municipalidad, este indicador contribuye a la insatisfacción del usuario de la Municipalidad.

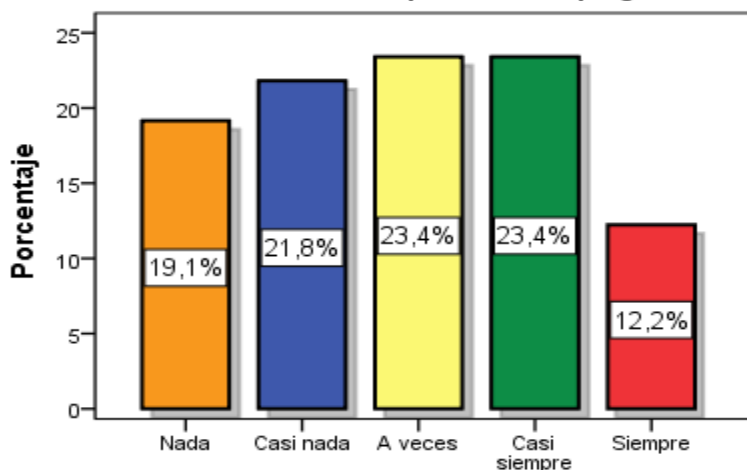
**Tabla N° 27**  
**¿Los empleados de la Municipalidad demuestran tener conocimiento a la hora de responder a sus preguntas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada	36	19,1	19,1	19,1
	Casi nada	41	21,8	21,8	41,0
	A veces	44	23,4	23,4	64,4
	Casi siempre	44	23,4	23,4	87,8
	Siempre	23	12,2	12,2	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos  
 Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 27**

**¿Los empleados de la Municipalidad demuestran tener conocimiento a la hora de responder a sus preguntas?**



Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos  
 Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 27 nos muestra los resultados a la pregunta ¿Los empleados de la Municipalidad demuestran tener conocimiento a la hora de responder a sus preguntas?, un 12,2% menciona que siempre, un 23,4% casi siempre, un 23,4% a veces, un 21,8% casi nada y un 19,1% nada. Se evidencia que los usuarios perciben una tendencia valorativa negativa con respecto al conocimiento que muestran los empleados ante las interrogantes de los usuarios de la Municipalidad, este indicador contribuye a una imagen negativa de la calidad de servicio administrativo en la Municipalidad.

**Tabla N° 28**

**¿El personal de la Municipalidad le brinda una atención personalizada?**

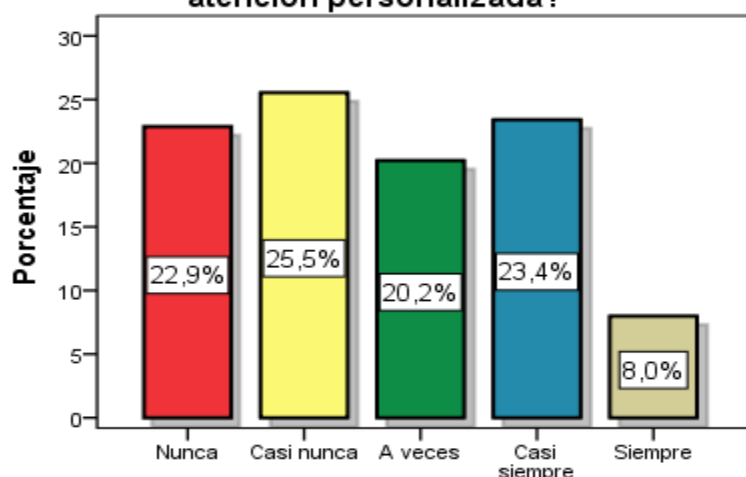
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	43	22,9	22,9	22,9
	Casi nunca	48	25,5	25,5	48,4
	A veces	38	20,2	20,2	68,6
	Casi siempre	44	23,4	23,4	92,0
	Siempre	15	8,0	8,0	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos

Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 28**

**¿El personal de la Municipalidad le brinda una atención personalizada?**



Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos

Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 28 nos muestra los resultados a la pregunta ¿El personal de la Municipalidad le brinda una atención personalizada?, un 22,9% menciona que nunca, un 25,5% afirma que casi nunca, un 20,2% afirma que a veces, un 23,4% menciona que casi siempre y un 8% afirma que siempre. Se evidencia una tendencia a que los trabajadores no están brindando una atención personalizada a los usuarios de la municipalidad, este indicador contribuye a una imagen negativa de la calidad de servicio administrativo en la Municipalidad.

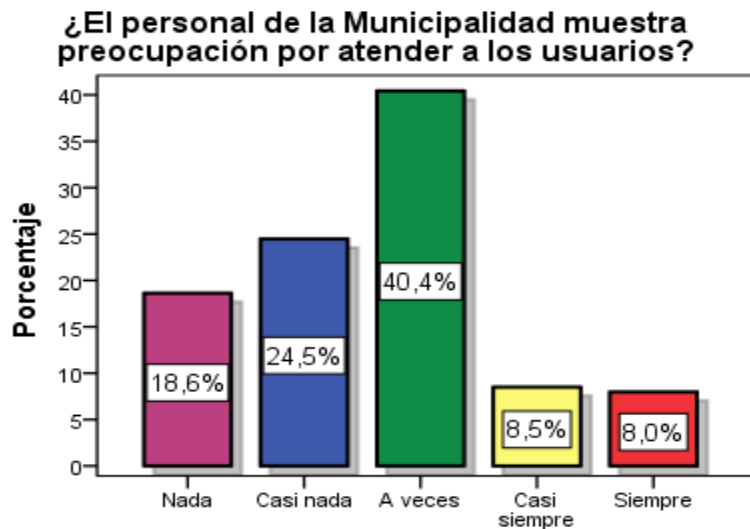
**Tabla N° 29**

**¿El personal de la Municipalidad muestra preocupación por atender a los usuarios?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada	35	18,6	18,6	18,6
	Casi nada	46	24,5	24,5	43,1
	A veces	76	40,4	40,4	83,5
	Casi siempre	16	8,5	8,5	92,0
	Siempre	15	8,0	8,0	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos  
Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 29**



Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 29 nos muestra los resultados a la pregunta ¿El personal de la Municipalidad muestra preocupación por atender a los usuarios?, un 18,6% menciona que nada, un 24,5% afirma que casi nada, un 40,4% menciona que a veces, un 8,5% menciona que casi siempre y un 8% menciona que siempre. Se evidencia una tendencia a que los trabajadores no muestran preocupación por atender a los usuarios, este indicador contribuye a una imagen negativa de la calidad de servicio administrativo en la Municipalidad.

**Tabla N° 30**

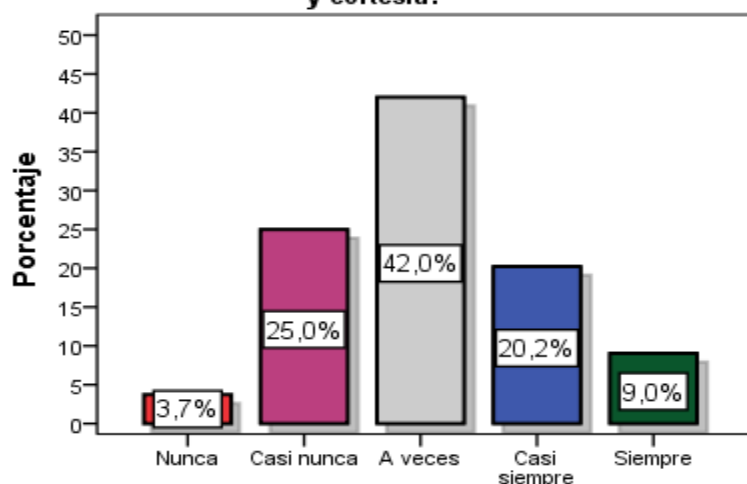
**¿El personal de la Municipalidad lo atiende con amabilidad y cortesía?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	3,7	3,7	3,7
	Casi nunca	47	25,0	25,0	28,7
	A veces	79	42,0	42,0	70,7
	Casi siempre	38	20,2	20,2	91,0
	Siempre	17	9,0	9,0	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos  
Elaboración: Tesista

**Gráfico N° 30**

**¿El personal de la Municipalidad lo atiende con amabilidad y cortesía?**



Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos  
Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla y el gráfico N° 30 nos muestra los resultados a la pregunta ¿El personal de la Municipalidad lo atiende con amabilidad y cortesía?, un 3,7% afirma que nunca, un 25% menciona que casi nunca, un 42% menciona que a veces, un 20,2% afirma que casi siempre y un 9% afirma que siempre. Se evidencia una tendencia a que los trabajadores a veces atienden con amabilidad y cortesía y otras veces que no lo, este indicador contribuye es un porcentaje muy pequeño a una buena calidad de servicio administrativo brindado por los trabajadores de la Municipalidad.

**Tabla N° 31****Promedio de Calidad Servicios Administrativos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	62	33,0	33,0	33,0
	Regular	125	66,5	66,5	99,5
	Bueno	1	,5	,5	100,0
	Total	188	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Calidad de servicios Administrativos

Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla N° 31 nos muestra los resultados en cuanto al promedio de valoración con respecto a la calidad de servicios administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, el cual nos muestra que la valoración regular tiene preponderancia con un 66,5%, seguido de malo con un 33% y bueno con sólo un 0,5%, se evidencia la falta de estrategias para desarrollar las competencias laborales para revertir estas valoraciones que serán reflejadas en los usuarios de la Municipalidad, quienes son los que valoran la calidad de los servicio.

**Tabla N° 32****Promedio Desarrollo Competencias Laborales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	42	40,8	40,8	40,8
	Bueno	61	59,2	59,2	100,0
	Total	103	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta dirigida Desarrollo Competencias Laborales

Elaboración: Tesista

**Análisis e interpretación:**

La tabla N° 32 nos muestra los resultados en cuanto al nivel promedio de desarrollo de las competencias laborales en la Municipalidad distrital de Amarilis, el cual nos muestra que la valoración regular tiene preponderancia con un 40,8%, seguido de malo con un 59,2%, se evidencia la falta de



estrategias para desarrollar aún más las competencias laborales en la Municipalidad para revertir estos indicadores.

## 4.2. Contrastación de hipótesis y prueba de hipótesis

### 4.2.1. Contrastación y prueba de hipótesis general

Hi: El desarrollo de Competencias Laborales se relaciona directa y significativamente con la Calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – año 2017.

H<sub>0</sub>: El desarrollo de Competencias Laborales no se relaciona directa y significativamente con la Calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – año 2017.

Nivel de significancia 5%

**Tabla N° 33**  
**Estadístico de prueba**  
**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,327 <sup>a</sup>	2	,042
Razón de verosimilitud	6,793	2	,033
Asociación lineal por lineal	4,485	1	,034
N de casos válidos	103		

Fuente: Encuesta Desarrollo de competencias laborales, encuesta de Calidad de servicios Administrativos.

Elaboración: Tesista

**Tabla N° 34**

### Medidas simétricas

		Valor	Significación aproximada
Ordinal por Ordinal	Coefficiente de contingencia	,180	,042
N de casos válidos		103	

Fuente: Encuesta Desarrollo de competencias laborales, encuesta de Calidad de servicios Administrativos.

Elaboración: Tesista

#### **Análisis e interpretación:**

La tabla N° 33 y 34 nos muestra los resultados de la aplicación del estadístico de prueba Chi-cuadrado, el cual nos muestra el valor de significación asintótica (p valor) < 0.05, entonces podemos afirmar que a un nivel de significancia del 5% y un nivel de confiabilidad del 95% existe asociación entre el desarrollo de competencias laborales y la calidad de servicios administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, dicha asociación queda determinado por el estadístico Chi cuadrado de Pearson con un p valor equivalente a 0,042. Asimismo el coeficiente de contingencia nos muestra el valor es 0,180, con lo que podemos afirmar que el grado de influencia de las variables es bajo haciendo la comparación con la escala propuesta anteriormente.

#### **4.2.1. Contrastación y prueba de hipótesis Específicos**

##### **Hipótesis específico N° 1**

H<sub>E1</sub> El desarrollo de Competencias Laborales Intelectuales se relaciona directa y significativamente con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – año 2017.

#### **Tabla N° 35**

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,753 <sup>a</sup>	4	,045
Razón de verosimilitud	10,397	4	,034
Asociación lineal por lineal	2,360	1	,125
N de casos válidos	103		

Fuente: Encuesta Desarrollo de competencias laborales, encuesta de Calidad de servicios Administrativos.

Elaboración: Tesista

### **Análisis e interpretación:**

La tabla N°35, nos muestra los resultados de la aplicación del estadístico de prueba Chi-cuadrado, el cual nos muestra el valor de significación asintótica (p valor) < 0.05, entonces podemos afirmar que a un nivel de significancia del 5% y un nivel de confiabilidad del 95% existe relación entre el desarrollo de competencias laborales intelectuales y la calidad de servicios administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, dicha asociación queda determinado por el estadístico Chi cuadrado de Pearson con un p valor equivalente a 0,045.

### **Hipótesis específico N° 2**

H<sub>E2</sub> El desarrollo de Competencias Laborales Personales se relaciona directa y significativamente con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – año 2017.

**Tabla N° 36**

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,472 <sup>a</sup>	6	,485
Razón de verosimilitud	5,759	6	,451
Asociación lineal por lineal	,546	1	,460

N de casos válidos	103	
--------------------	-----	--

Fuente: Encuesta Desarrollo de competencias laborales, encuesta de Calidad de servicios Administrativos.

Elaboración: Tesista

### **Análisis e interpretación:**

La tabla N° 36 nos muestra los resultados de la aplicación del estadístico de prueba Chi-cuadrado, el cual nos muestra el valor de significación asintótica (p valor) > 0.05, entonces podemos afirmar que a un nivel de significancia del 5% y un nivel de confiabilidad del 95% no existe relación entre el desarrollo de competencias laborales personales y la calidad de servicios administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, dicha asociación queda determinado por el estadístico Chi cuadrado de Pearson con un p valor equivalente a 0,485..

### **Hipótesis específico N° 3**

HE3 El desarrollo de Competencias Laborales Interpersonales se relaciona directa y significativamente con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – año 2017.

**Tabla N° 37**

#### **Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24,718 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitud	15,239	6	,018
Asociación lineal por lineal	,088	1	,766
N de casos válidos	103		

Fuente: Encuesta Desarrollo de competencias laborales, encuesta de Calidad de servicios Administrativos.

Elaboración: Tesista

### **Análisis e interpretación:**

La tabla N° 37 nos muestra los resultados de la aplicación del estadístico de prueba Chi-cuadrado, el cual nos muestra el valor de significación asintótica (p valor) < 0.05, entonces podemos afirmar que a un nivel de significancia del 5% y un nivel de confiabilidad del 95% que existe relación entre el desarrollo de competencias laborales interpersonales y la calidad de servicios administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, dicha asociación queda determinado por el estadístico Chi cuadrado de Pearson con un p valor equivalente a 0,000385.

### **Hipótesis específico N° 4**

HE4 El desarrollo de Competencias Laborales Organizacionales se relaciona directa y significativamente con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – año 2017.

**Tabla N° 38**  
**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24,781 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitud	8,676	6	,193
Asociación lineal por lineal	,863	1	,353
N de casos válidos	103		

Fuente: Encuesta Desarrollo de competencias laborales, encuesta de Calidad de servicios Administrativos.

Elaboración: Tesista

### **Análisis e interpretación:**

La tabla N° 38 nos muestra los resultados de la aplicación del estadístico de prueba Chi-cuadrado, el cual nos muestra el valor de significación asintótica (p valor) < 0.05, entonces podemos afirmar que a un nivel de significancia del

5% y un nivel de confiabilidad del 95% que existe relación entre el desarrollo de competencias laborales organizacionales y la calidad de servicios administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, dicha asociación queda determinado por el estadístico Chi cuadrado de Pearson con un p valor equivalente a 0,000375.

### Hipótesis específico N° 5

HE5 El desarrollo de Competencias Laborales Tecnológicas se relaciona directa y significativamente con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – año 2017.

**Tabla N° 39**  
**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,458 <sup>a</sup>	6	,487
Razón de verosimilitud	5,832	6	,442
Asociación lineal por lineal	,394	1	,530
N de casos válidos	103		

Fuente: Encuesta Desarrollo de competencias laborales, encuesta de Calidad de servicios Administrativos.

Elaboración: Tesista

### **Análisis e interpretación:**

La tabla N° 39 nos muestra los resultados de la aplicación del estadístico de prueba Chi-cuadrado, el cual nos muestra el valor de significación asintótica (p valor) > 0.05, entonces podemos afirmar que a un nivel de significancia del 5% y un nivel de confiabilidad del 95% que no existe incidencia entre el desarrollo de competencias laborales tecnológicas y la calidad de servicios administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

A partir de los resultados encontrados y de la aplicación de la prueba estadística, concluimos en que aceptamos la hipótesis alterna general que establece que existe relación directa entre el desarrollo de competencias laborales y la Calidad de servicios administrativos en la Municipalidad de Amarilis año 2017.

Analizando las definiciones de los autores antes expuestos, sus criterios se alinean considerando al desarrollo de las competencias laborales, al respecto Ortega y Marchant (2005), nos mencionaban que las competencias son como “un conjunto de habilidades, características conductuales, conocimientos, destrezas, y otros atributos, que al momento de combinarlos adecuadamente frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior del mismo modo Gallego (2006) nos decía que el término competencia, hace referencia a las características de personalidad, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes, por su parte Calderón (2005) mencionaba que las competencias dependen de la capacidad de la empresa para intercambiar, generar, desarrollar y utilizar la información necesaria para alcanzar resultados organizacionales deseados a través de los RR.HH de la empresa, dicho esto se mencionaba que un concepto generalmente aceptado es la que nos da la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) sobre el término competencia, el cual la define como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, como hemos podido ver tal como lo refieren los autores mencionados anteriormente cuando más se desarrollen las competencias laborales se tendrán mejores resultados en el desempeño laboral por ende se cumplirán las metas que plantea la organización entre ellas la de brindar un servicios de calidad en sus

diferentes aspectos, entonces concordamos con la idea mediante los resultados obtenidos en la presente investigación.

Tal como lo afirma Herrera Sandoval, Andrea Celeste (2015), en su investigación titulada "Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango, en la que concluye que las competencias laborales mientras más nivel de desarrollo presenten más se orientarán al logro de los objetivos empresariales, asimismo menciona que la actitud que muestran los empleados en su centro laboral es la más adecuada para el tipo de trabajo, lo que quiere decir que el proceso de desarrollo de las competencias laborales en esa categoría han sido las más adecuadas. En efecto en la presente investigación la tabla N°33 y N°34 nos muestra que existe relación directa entre el desarrollo de las competencias laborales y la calidad de servicio, bajo este resultado podemos inferir que el no desarrollar las competencias laborales generales en una organización afectará la calidad de servicio al usuario, pues ellos son los que bajo su percepción emiten juicios valorativos de calidad, ya que están se encuentran bastante relacionados de manera directa por ello es necesario fortalecer los medios y mecanismos que desarrollen estas competencias no solo las generales sino más aún las competencias específicas que deberías de tener cada empleado acorde a las tareas que desempeña dentro de la organización. Se concluye también en la presente investigación que las competencias laborales generales referidos a la referidos a las dimensiones personales son los más desarrollados como se muestran en las tablas N°3, N°4 y N°5, del mismo modo se observa que criterios como adaptabilidad, solución de conflictos, escucha asertiva son los que más están siendo desarrollados en la municipalidad, no de manera óptima pero muestran tendencias positivas tal como nos muestra las tablas N°6, N°3 y N°7.

En la investigación realizada por Genaro Mario Condori Ramos (2013). titulada: Las competencias laborales y su influencia en el desempeño del personal de la municipalidad distrital "Coronel Gregorio



Albarracín – Lanchipa – Tacna 2012. Sus hallazgos demuestran que existe una influencia significativa de las competencias laborales que caracterizan al personal sobre su desempeño en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna, al respecto se concuerda con los hallazgos en la investigación puesto que también en este contexto se demostró que existe una incidencia aunque no es tan significativa de las competencias laborales sobre la calidad de servicios administrativos pero se muestra una relación directa, tal como se puede observar en las tablas N°33 y N°34, debemos recordar como en el párrafo anterior que el desarrollo de las competencias se ve a través del desempeño laboral y que éste repercutirá en el juicio valorativo de calidad por parte de los usuarios de la municipalidad.

Asimismo Genaro Mario Condori Ramos, nos hace referencia a que el nivel en el que se muestran las competencias laborales por parte del personal que labora en la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna se encuentran en un nivel medio, igualmente en los resultados hallados en la presente investigación tal como nos muestra la tabla N°32, nos evidencia un nivel de desarrollo de competencias laborales de nivel medio lo que hace pensar que el sector público bajo esa complejidad que presenta todavía no han logrado desarrollar plenamente las competencias laborales del personal que labora las cuales deberían estar en constante mejora.

En la investigación realizada por la Lic. Carmela Iris Guisbert Elescano (2014) titulada: La gestión por competencias y su relación en el desempeño laboral de la municipalidad provincial de concepción muestra que existe un alto grado de relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Concepción, debido a que se observa una tendencia deficiente del desempeño laboral del personal y un nivel de competencias medio-bajo, se concuerda con estos resultados en la medida en que las competencias laborales tienen relación con el desempeño, en el caso de la investigación realizada sobre la calidad de servicios administrativos, la tendencia de los

resultados en cuanto a la calidad de servicios administrativos muestra una valoración de regular tal como muestran la tabla N°31, de la misma manera las competencias laborales muestran la escala valorativa de regular-buena, como muestran la tabla N°32; en efecto existe una relación directa como en anteriores casos se ha visto tal como se ha trabajado en esta investigación la autora ha tratado sobre competencias laborales básicas que en nuestro caso son las generales, del mismo modo hace referencia a que el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición del equipo humano, la Gestión por Competencias exige que la gestión del personal sea entendida desde una perspectiva integral, implantando y desarrollando diferentes políticas que, de forma simultánea, sean vertebradas por un eje central, el de las competencias laborales.

Tal como menciona Gil Flores (2007), en su libro La evaluación de competencias laborales. Educación XXI considera que las competencias laborales cuando tiendan a ser más desarrolladas según el contexto que lo defina, repercutirá en el logro de los objetivos que la organización se haya propuesto por ello este autor refiere la importancia que sobre la evaluación de las competencias laborales para poder saber si es el camino correcto que se está siguiendo. Al respecto se concuerda bajo los hallazgos en la presente investigación la importancia de la evaluación de las competencias puesto que los resultados nos muestran que las competencias laborales no están alcanzando niveles óptimos puesto que se mostraron que se encuentran en niveles medios y alto tal como se muestra la tabla N°32.

En consecuencia reafirmamos los hallazgos y las semejanzas encontradas con las diversas investigaciones antecesoras a la presente, concordando en la existencia de una relación directa entre el desarrollo de las competencias laborales y la calidad de servicio administrativo, planteamos la necesidad de evaluar también las competencias específicas de cada área para determinar con mayor exactitud las deficiencias que se presentan con el personal ya que como se ha mencionado lo que el empleado hace el usuario lo valora.

## **CONCLUSIONES**

1. Se determinó que existe incidencia estadísticamente significativa entre el desarrollo de las competencias laborales y la calidad de servicios administrativos en la municipalidad distrital de Amarilis, los cuadros N°33 y N°34 nos muestran los estadísticos de prueba, en el que con un nivel de significancia del 5% el p valor da como resultado 0,042. De la misma manera se determinó que el nivel de desarrollo de competencias laborales presenta un nivel entre regular a bueno, mientras que la calidad de servicio administrativo muestra una tendencia entre regular a mala.
2. Se determinó que el nivel de desarrollo de competencias laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis presentan un nivel valorativo entre regular y bueno, la valoración regular tiene preponderancia con un 40,8%, seguido de malo con un 59,2%.; asimismo se determinó que la valoración promedio de la calidad de servicios administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis varían entre regular y malo tiene preponderancia con un 66,5%, seguido de malo con un 33% y bueno con sólo un 0,5%.
3. Se determinó que existe incidencia entre el desarrollo de competencias laborales intelectuales y la calidad de servicios administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis (Ver tabla N° 35), dicha incidencia queda determinado por el estadístico Chi cuadrado de Pearson con un p valor equivalente a 0,045.
4. Se determinó no existe relación entre el desarrollo de competencias laborales personales y la calidad de servicios administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, (Ver Tabla N° 36), dicha incidencia queda determinado por el estadístico Chi cuadrado de Pearson con un p valor equivalente a 0,485.
5. Se determinó que existe relación entre el desarrollo de competencias laborales interpersonales y la calidad de servicios administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis (ver tabla N°37), dicha incidencia

queda determinado por el estadístico Chi cuadrado de Pearson con un p valor equivalente a 0,000385.

6. Se determinó que existe incidencia entre el desarrollo de competencias laborales organizacionales y la calidad de servicios administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis (ver tabla N°38), dicha incidencia queda determinado por el estadístico Chi cuadrado de Pearson con un p valor equivalente a 0,000375.
7. Se determinó que no existe incidencia entre el desarrollo de competencias laborales tecnológicas y la calidad de servicios administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis (ver tabla N°39). dicha incidencia queda determinado por el estadístico Chi cuadrado de Pearson con un p valor equivalente a 0,487

## RECOMENDACIONES

1. A la municipalidad tomar las acciones que considere pertinente para lograr mejorar el nivel de desarrollo de competencias laborales, tanto generales como específicas, ya que al contar con personal acorde a las competencias laborales que requiere la organización contribuirá de la mejor manera para lograr los objetivos que la institución se haya planteado.
2. Tomar las acciones que considere pertinente para mejorar el nivel de percepción de la calidad de servicios administrativos que tienen los usuarios ya que éste se encuentra en escalas valorativas de malo y regular, para lo cual incidimos en desarrollar más las competencias laborales ya que esto repercute en el desempeño por ende en la calidad de servicio que brinda el personal a los usuarios de la Municipalidad.
3. Se recomienda hacer evaluaciones periódicas para detectar el nivel de adecuación a las competencias laborales generales que establezca la institución, ya que en muchos casos el personal no asume un compromiso de cumplirla, se necesita identificar estos factores para poder superar estos inconvenientes.
4. Se sugiere a la municipalidad a través de los organismos o colaboradores responsables adopte las medidas estratégicas correspondientes para mejorar el nivel de competencias personales laborales y tecnológicas ya que no están siendo efectivas al momento de brindar un servicio de calidad.
5. Se sugiere realizar cursos de capacitación para que el personal que labora en la municipalidad adopte competencias tecnológicas ya que muchas de ellas aún persisten en la utilización de mecanismos manuales a los tecnológicos, de la misma manera los equipos tecnológicos que se adquieran en el futuro deben estar al alcance de todo el personal para su uso adecuado.
6. Se recomienda también hacer reuniones de trabajo a nivel directivo para revertir el nivel mostrado tanto de competencias laborales como

de calidad de servicio, haciendo reuniones de trabajo para hacer un auto análisis y definir estrategias de mejora dentro de la municipalidad, asimismo al área de recursos humanos adoptar las medidas para estructurar las competencias específicas de cada área laboral para un mejor desempeño del trabajador, para que de esta manera se oriente a mejorar los servicios administrativos que presta la institución.

## **CAPÍTULO V**

### **BIBLIOGRAFÍA**

1. Alfaro, R. et al. (2012). Satisfacción Laboral y su Relación con Algunas Variables
2. Alles, M. (2004). Desempeño por Competencias. Editorial Granica.
3. Alles, M. (2006). Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias,. Buenos Aires: 1era. Edición 2da reimp, pagina 174.
4. Alles, M. (2007). Dirección estratégica de decursos humanos, 2a Edición. Argentina: Granica.
5. Amaya, F., Contreras, M., y Lizana, J. (2008). Clima y satisfacción laboral como predictores de la productividad en dos cooperativas de ahorro y crédito chilenas, Tesis de Licenciatura. Universidad de Talca, Talca, Chile.
6. Argüelles, A. (1999). Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. México DF. Editorial Limusa.
7. Aubert, J., & Gilbert, P. (2003). *L'évaluation des compétences. Sprimont*, Bélgica: Mardaga.
8. Bernal T., César Augusto. (2006) Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: Segunda Edición. Ed. Leticia Gaona Figueroa.
9. Berry, T. H., Bennett, D. R., & Brown, C. W. (1992). *Calidad de servicio*. MacGraw-Hill.
10. Betancourt, Y., & Mayo, J. (2010). La evaluación de la calidad de servicio. *Contribuciones a la Economía*, 8.
11. Byham, W. C., & Moyer, R. P. (1996). Using competencies to build a successful organization. *Development Dimensions International, Inc*, 54(1), 61-80.
12. Cabrero, E., & Del Castillo, R. G. (1999). La gestión de servicios urbanos: un reto a la innovación en los gobiernos locales.

13. Calderón Hernández, G., & Naranjo Valencia, J. C. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar*, 14(23), 79-97
14. Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, nº 8, 7-15. Recuperado el 16 de agosto de 2017. Disponible en: <http://www.paradigmaempresarial.sld.cu/carneroA/Competencia.html>
15. Carmona, J. (2005). La Evaluación de las competencias del graduado como estrategia de comprobación del perfil profesional en la Facultad de Medicina de la UNP. Tesis licenciatura. Piura.
16. Casa C, M. (2015). Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de san jerónimo – 2015. Tesis Licenciatura. Perú
17. Castillo V. (2012). Las Municipalidades y la sociedad. Edit. Grafica
18. Castillo, J. (2004). Reingeniería y Gestión Municipal. Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
19. Cazares, Y. (2010). Estrategia de Calidad en el Servicio como ventaja competitiva en los salones de belleza en valle de Chalco. *Recuperado el*, 21(01), 2015.
20. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR). Página principal. Recuperado el 10 setiembre 2017 Disponible en: <http://www.oitcinterfor.org/>.
21. Chiavenato, Idalberto (2000), “Administración de Recursos Humanos”, Edición Mc Graw Hill, quinta Edición.
22. Chiavenato, Idalberto (2005), “Gestión del Talento Humano” Editorial Campus Limitada.
23. Condori Ramos, G. (2013). Las competencias laborales y su influencia en el desempeño del personal de la municipalidad distrital Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna. Tesis Maestría. UNJBG. Recuperado de <http://www.repositoriounjbg.edu.pe>



24. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). Página principal. Recuperado el 10 setiembre 2017. Disponible en: <http://www.conocer.org.mx>.
25. Davenport, T. (2006). *Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Editorial Deusto. España.
26. Delors, J. (1996). La educación o la utopía necesaria. *Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación. La educación encierra un tesoro*, 13-36
27. Dirube, J. (2004). *Un modelo de Gestión por Competencias*. Edit. Gestión
28. Drucker, P. F. (2003). *Empresa en la Sociedad Que Viene*. Madrid: Ediciones Urano.
29. Ducci, M. A. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. *Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*, 15-26.
30. Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales*, 15(25).
31. Echeverría, B. (2002). *Gestión de la competencia de acción profesional. empresarial en el Perú* Edit. Nuevo Milenio
32. Escarrabill, J., Clèries, X., & Sarrado, J. J. (2015). Competencias transversales de los profesionales que facilitan atención domiciliaria a pacientes crónicos. *Atención Primaria*, 47(2), 75-82.
33. Estay Ortega, C., & Marchant Ramírez, L. (2005). Gestión por Competencias, un desafío y una necesidad. *M. Loreto, Actualizaciones para el desarrollo organizacional*, 13-21.
34. Evans, J. R., Lindsay, W. M., Fragoso, F. S., & Díaz, G. H. (2000). *Administración y control de la calidad*.
35. Evert, E. (2002): *Administración de la Producción y Operaciones*. Editorial Prentice Hall, USA.3.
36. Fernández López, I. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*.

37. Fernández Ruiz, J. (2002). Servicios públicos municipales. *México, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas-INAP.*
38. Fernández V (2005). Gestión por competencias: Un modelo estratégico para. Madrid: Primera edición. Madrid, España. Edit. Prentice Hall.
39. Fernandez V., Oscar (1997) "Conceptos básico se Administración Publica" Editorial S.A.
40. Francisco J. Miranda G., Antonio M., Sergio L.(2007) Introducción a la gestión de la calidad. Edit. Delta.
41. Freire Seoane, M. J., Teijeiro Alvarez, M., & Pais Montes, C. (2011). Políticas educativas y empleabilidad: ¿cuáles son las competencias más influyentes?. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 19.*
42. García, A (2013). Análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico. Tesis de grado. Universidad Politécnica Estatal del Carchi Tulcán – Ecuador.
43. García, M. Á. M. (2002). *Las competencias, una opción de vida: metodología para el diseño curricular.* ECOE.
44. García, M. J., Fernández, L., Terrón, M. J., & Blanco, Y. (2008). Métodos de evaluación para las competencias generales más demandadas en el mercado laboral. *TICAI*, 141-14.
45. Gil Flores, Javier (2017), La evaluación de competencias laborales. Educación XX1 [en línea], [Fecha de consulta: 19 de mayo de 2017] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>> ISSN 1139-613X.
46. Goleman, D. (2000). Estilos de liderazgo. *Harvard Business Review.*
47. Gonzáles, S., & Iván, J. (2017). Gestión del Personal y Comportamiento Organizacional en la Municipalidad Provincial de Ambo 2017.

48. Gallego, M. L. V. (2006). Evaluación del aprendizaje para promover el desarrollo de competencias. *Educatio siglo XXI*, 24, 57-76.
49. González López, Carlos, (2007). Competencias gerenciales: un estudio exploratorio. Revista electrónica GestioPolis. Venezuela. Recuperado el 18 de octubre de 2017. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/estudio-de-lascompetencias-gerenciales.htm>.
50. Grados, J. Beutelspacher, O. y Castro, M. (2006). Calificación de méritos.
51. Gutierrez, M. (2006). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional: formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT.
52. Harbour, Jerry L. (1999). Fundamentos de Medición del Desempeño en la Empresa. México: Ed. Panorama.
53. Helleriegel, D. (2009). Libro Administración un enfoque basado en competencias. México: CENAGE Learning.
54. Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. (5.ª ed.) México, DF: McGraw-Hill.
55. Herrera Sandoval, A. (2015). Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango Tesis Licenciatura. Guatemala. Disponible en <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/301/1/CD-0698.pdf>
56. Hidalgo Delgado, M. I. (2016). Análisis de la gestión por procesos basados en perfil por competencias de la dirección de gestión administrativa servicios básicos y mantenimiento del gobierno autónomo descentralizado del Municipio Del Cantón Rioverde (Doctoral dissertation, Ecuador-PUCESE-Maestría en Administración de Empresas mención Planeación).
57. Hoffman, K. D., & John, E. G. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios: Conceptos, estrategias y casos* (No. 658.8 H699f). México, MX: International Thomson Ed.

58. Huamani, T (2012). Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana. Tesis Licenciatura. USMP. Lima. Perú
59. James P (2000) Gestión de la calidad total. Editorial "Prentic Hall", 4ta Edición, Ciudad. USA.4
60. James R. William M. (2008) Administración y control de la calidad. Edit. Cengage Learning.
61. Jimenez, A & Wyatt, B. (1997). La gestión por competencias, Una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma. En Ordóñez Miguel, Gestión 2000, Barcelona. España.
62. Julca, E. (2011). Evaluación de Factores Básicos de Competencia de Emprendimiento
63. Juran (2005) Manual Control de la Calidad. Editorial Reverte, España.5.
64. Juran, J. M. (1990). Juran y la planificación para la calidad. Ediciones Díaz de Santos
65. Kochansky, J. (1998). El sistema de competencias. *Madrid: Training Development Digest.*
66. Kurtz, D. L., & BOONE, L. E. (2012). *Marketing contemporáneo.* Cengage Learningl.
67. Le Boterf, G., & Garrido, M. D. (2005). *Construir competências: individuais e colectivas: resposta a 80 questões.*
68. Levy-Leboyer, C., & Prieto, J. M. (1997). Gestión de las competencias. Gestión.
69. Ley Orgánica de Municipalidades (2017). Recuperado de <http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Documentos/Leyes%20Org%C3%A1nicas/LEY%20ORG%C3%81NICA%20DE%20MUNICIPALIDADES%20LEY%20N%C2%BA%2027972.pdf>.
70. López Luna, y Otros. (2006). "competencias laborales del trabajador social vistas desde el mercado laboral". Revista Electrónica. Recuperado el 15 de setiembre de 2017. Disponible en:

[http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-24892006000200014&1ng=es&nrm=](http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-24892006000200014&1ng=es&nrm=)

71. Mamolar, P. (2001). Las competencias desde la perspectiva de los individuos (I). *Capital Humano*, 149, 21.
72. Manjón, J. G., & López, M. D. C. P. (2008). Espacio Europeo de Educación Superior: competencias profesionales y empleabilidad. *Revista Iberoamericana de Educación*, 46(9), 4.
73. Mejía, M. C. L. (2009). ¿cómo puedo mejorar el servicio a cliente?. *Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio al cliente*.
74. Montoya, R. A. C., Da Silva, I. M., Ceballos, H. V., Peralta, A. S., Torres, R. H. C., Salazar, J. A. P., & Müller, M. S. Capacidades de emprendimiento corporativo y su impacto en los proyectos innovadores.
75. Moreno, P., & Geradro, F. (2015). Propuesta de diseño de un modelo de evaluación de desempeño basado por competencias que permita calificar el talento humano de la organización Codelca.
76. Muñoz Arias, J., & Calderón Hernández, G. (2008). Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 7(15).
77. Nolberto Ramos, M. (2017). Gestión del talento humano y el desempeño laboral de la municipalidad distrital de Pichanaqui, 2017. Tesis Licenciatura. Universidad de Huánuco. Recuperado de <http://repositorio.udh.edu.pe>.
78. Oliveros, L. (2006). Identificación de competencias: una estrategia para la formación en el Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista Complutense de Educación*. Nº 17. España
79. Paloma, M. (2009). El perfil de competencias del puesto de Director/a de Marketing de Organizaciones de la Comunicación. España: Editorial ESIC.
80. Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). Un modelo conceptual de la calidad de servicio y sus implicaciones para la investigación futura. *Revista de Marketing*, 49, 41-50.

81. Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. *Madrid: Díaz de Santos.*
82. Piñuel, J. L. (1997). Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. *Madrid: Síntesis.*
83. Puchol, L (2005). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
84. Ramos, N., & Calixta, M. (2017). Gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2017.
85. Riveros, P. (2007). Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio. *Colombia. Editorial ECOE Ediciones.*
86. Robbins, S. P. (2004) Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación Santiago Pereda y Francisca Berrocal, (1999) Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Centro de Estudios Ramón Areces S.A., Madrid, España
87. Rodríguez, M. L. (2006). Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales. Barcelona. Edit Laertes.
88. Ruiz de Vargas, M., & Jaraba Barrios, B., & Romero Santiago, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe.*
89. Salas, P. (2009). Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. Tesis Doctoral. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública.
90. Sánchez Vertíz, C. C y Dávalos Judith, B. (2007.) Propuesta de un sistema de evaluación para el personal administrativo de la municipalidad Distrital de Pacasmayo. Tesis Licenciatura. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo - Perú.
91. Sandhusen, R. L. (2002). *Mercadotecnia internacional* (No. 382 S8)
92. Sangüesa Sánchez, M., Mateo Dueñas, R., & Ilzarbe Izquierdo, L. (2006). Teoría y práctica de la calidad. *Thompson, Madrid.*
93. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA - Dirección General (2017) Competencias Laborales. Recuperado de <http://seccl.sena.edu.co/>.

94. Silva, M. (2004). Gestión por Competencias. Un Modelo para su Implementación.
95. Sosa, P. D. (2006). Administración por calidad. *Un modelo de Calidad total para las empresas*.
96. Summers D. (2006) Administración de la calidad, Edit. Pearson
97. Tito H, P. (2012). Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitan. Tesis Doctoral. Lima-Perú
98. Valdés Marrero, C., Machado Marquetti, M. L., & Enríquez Borges, H. (2002). Enseñanza por problemas como medio de elevar el desempeño y la competencia profesional. *Revista Cubana de Enfermería*, 18(2), 103-106.
99. Valle L, Isel. (2006). "Competencias laborales. Orígenes del término" *Revista Electrónica*. Venezuela. Recuperado el 13 de setiembre de 2017. Disponible en: [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/linfodir/competencias\\_laborales-](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/linfodir/competencias_laborales-)
100. Vicarte, G. S. (2007). "La Gestión por Competencias: Ventaja competitiva para el desempeño organizacional". Creación, estrategia y gestión de empresas. Editorial Universidad Autónoma. Barcelona. España.
101. Walker, S. E., Etzel, M., & Stanton, W. (2000). Fundamentos de marketing. *Editorial Mc Graw Hill* año.
102. Werther, Williams (2005) Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw Hill.
103. William B. Werther jr., Keith Davis. (2000), Administración de personal y recursos humanos. Edición: 5ta - traducido e impreso en México.
104. Zeithaml, V. A. B., & Parasuraman, L. L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios: Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Ediciones Díaz de Santos,

# ANEXOS





**UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO  
ESCUELA DE POST GRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA**

**CUESTIONARIO**

**INTRODUCCIÓN:** Por favor tenga la gentileza de marcar (x), según usted crea conveniente, es anónimo, resultados que nos permitirán tomar acciones y propuestas para optimizar desarrollo de competencias laborales en la municipalidad distrital de Amarilis.

1. ¿Elijo y llevo a la práctica la solución o estrategia adecuada para resolver una situación determinada?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi poco ( )  
Poco ( )
2. ¿Identifico ideas innovadoras para resolver problemas de variados contextos (sociales, culturales, económicos, entre otros)?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi poco ( )  
Poco ( )
3. ¿Evalúo las alternativas viables para solucionar problemas que se presenten en mi área?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi poco ( )  
Poco ( )
4. ¿Promuevo el cumplimiento de normas y disposiciones en un espacio dado?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi poco ( )  
Poco ( )
5. ¿Cuándo se presentan situaciones problemáticas (discusiones) busco la mejor manera de solucionarlo?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi poco ( )  
Poco ( )
6. ¿Me adapto fácilmente a los cambios que se me presenten?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi poco ( )  
Poco ( )
7. ¿Escucho e interpreto las ideas de otros en una situación dada y sustento los posibles desacuerdos con argumentos propios?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi poco ( )  
Poco ( )
8. ¿Interactúo con otros trabajadores aunque no los conozca previamente, para enfrentar una tarea o situación?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi poco ( )  
Poco ( )
9. ¿Me adapto fácilmente a los cambios que se susciten en mi área de trabajo?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi poco ( )  
Poco ( )

10. ¿Recopilo, organizo y analizo datos para producir información que pueda ser transmitida a otros?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi poco ( )  
Poco ( )
11. ¿Identifico las diversas necesidades y expectativas de los otros y los atiendo con acciones adecuadas?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi poco ( )  
Poco ( )
12. ¿Ubico y manejo los recursos disponibles en las diferentes actividades, de acuerdo con los parámetros establecidos?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi poco ( )  
Poco ( )
13. ¿Manejo herramientas tecnológicas y equipos según los procedimientos previstos técnicamente?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi poco ( )  
Poco ( )
14. ¿Hago uso de herramientas tecnológicas para para llevar a cabo las tareas asignadas a mi cargo?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi poco ( )  
Poco ( )
15. ¿Evalúo las necesidades de mantenimiento, reparación o reposición de los equipos que utilizo?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi poco ( )  
Poco ( )



**UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS MENCION GESTION PÚBLICA**

**CUESTIONARIO**

**El siguiente cuestionario tiene como objetivo medir la calidad de servicios administrativo brindados por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis, para lo cual agradecemos de antemano su apoyo.**

**INSTRUCCIONES: Marque con una “X” la alternativa que considere conveniente**

16. ¿Considera usted que el equipamiento (computadoras modernas, muebles, cámaras, etc.) de la municipalidad son?  
Excelentes ( ) Buenos ( ) Regulares ( ) Malos ( ) Pésimos ( )
17. ¿Considera usted que los ambientes de la municipalidad son?  
Excelentes ( ) Buenos ( ) Regulares ( ) Malos ( ) Pésimos ( )
18. ¿La limpieza de las instalaciones de la municipalidad se muestran en estado?  
Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( ) Pésimo ( )
19. ¿La municipalidad cumple con lo que promete?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
20. ¿Los servicios administrativos que ofrece la municipalidad son fiables?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi Nunca ( ) Nunca ( )
21. ¿El personal que atiende en la municipalidad brinda información fiable?  
Excelente ( ) Bueno ( ) Regular ( ) Malo ( ) Pésimo ( )
22. ¿Con respecto al tiempo que tuvo que esperar para ser atendido este fué?  
Muy rápido ( ) Rápido ( ) Regular ( ) Lento ( ) Muy lento ( )
23. ¿Los reclamos y sugerencias que usted dio al personal o la municipalidad han sido atendidos de manera?  
Muy rápido ( ) Rápido ( ) Regular ( ) Lento ( ) Muy lento ( )
24. ¿Con respecto a los horarios de atención establecidos en la municipalidad, usted los encuentra?  
Muy Adecuados ( ) Adecuados ( ) Ni adecuados / Ni inadecuados ( )  
Inadecuados ( ) Muy inadecuados ( )
25. ¿Los empleados de la municipalidad transmiten confianza a los usuarios a la hora de hacer sus trámites?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nada ( ) Nada ( )
26. ¿Se siente seguro de que sus trámites realizados en la municipalidad serán llevados de la mejor manera?

- Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )
27. ¿Los empleados de la municipalidad demuestran tener conocimiento a la hora de responder a sus preguntas?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nada ( ) Nada ( )
28. ¿El personal de la municipalidad le brinda una atención personalizada?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )
29. ¿El personal de la municipalidad muestra preocupación por atender a los usuarios?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nada ( ) Nada ( )
30. ¿El personal de la municipalidad lo atiende con amabilidad y cortesía?  
Siempre ( ) Casi siempre ( ) A veces ( ) Casi nunca ( ) Nunca ( )

Muchas gracias.

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES Y LA CALIDAD DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS – AÑO 2017

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES & INDICADORES	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿De qué manera el Desarrollo de Competencias Laborales se relaciona con la Calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis –año 2017?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera el desarrollo de Competencias Laborales Intelectuales se relaciona con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – año 2017?</li> <li>• ¿De qué manera el desarrollo de Competencias Laborales Personales se relaciona con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – año 2017?</li> <li>• ¿De qué manera el desarrollo de Competencias Laborales Interpersonales se relaciona con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – año 2017?</li> </ul>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Establecer de qué manera el Desarrollo de Competencias Laborales se relaciona con la Calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis –año 2017.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer de qué manera el desarrollo de Competencias Laborales Intelectuales se relaciona con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – año 2017.</li> <li>• Determinar de qué manera el desarrollo de Competencias Laborales Personales se relaciona con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – año 2017.</li> <li>• Establecer de qué manera el desarrollo de Competencias Laborales Interpersonales se relaciona con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – año 2017.</li> </ul>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> Hi: El desarrollo de Competencias Laborales se relaciona directa y significativamente con la Calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – año 2017.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HE1: El desarrollo de Competencias Laborales Intelectuales se relaciona directa y significativamente con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – año 2017.</li> <li>• HE2: El desarrollo de Competencias Laborales Personales se relaciona directa y significativamente con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – año 2017.</li> <li>• HE3: El desarrollo de Competencias Laborales Interpersonales se relaciona directa y significativamente</li> </ul>	<p><b>INDEPENDIENTE</b> DESARROLLO COMPETENCIAS LABORALES</p> <p><b>DEPENDIENTES</b> CALIDAD DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS</p>	<p><b>DIMENSIONES:</b> <b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias Intelectuales</li> <li>• Competencias Personales</li> <li>• Competencias Interpersonales</li> <li>• Competencias Organizacionales</li> <li>• Competencias Tecnológicas</li> </ul> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos Tangibles</li> <li>• Confiabilidad</li> <li>• Nivel de respuesta</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Empatía</li> </ul>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b> Aplicada</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b> Descriptivo correlacional</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b> No experimental de corte transversal</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     M[Muestra de estudio] --&gt; OX[Observación variable independiente]     M --&gt; OY[Observación variable dependiente]     OX --- r((r)) --- OY     </pre> </div> <p>Donde: M: Muestra de estudio O: Observación X: variable independiente</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> <b>TECNICA:</b> Encuesta</p> <p><b>INSTRUMENTOS:</b> Cuestionario de competencias laborales.</p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> <b>TECNICA:</b> Encuesta</p> <p><b>INSTRUMENTOS:</b> Cuestionario de calidad de servicios administrativos</p>	<p>La población de nuestra investigación estará conformada por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amarilis y el público usuario de la Municipalidad.</p> <p>Para determinar el tamaño de muestra se aplicará la siguiente fórmula para población finita en ambos casos:</p> $n = \frac{z^2 p q N}{(N - 1)E^2 + z^2 p q}$ <p><b>Donde</b> n= muestra. N= población. E = Nivel de tolerancia. q = Nivel de significación. p = Proporción poblacional estimada</p> <p>n<sub>1</sub>: 103 trabajadores n<sub>2</sub>: 188 usuarios</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera el desarrollo de Competencias Laborales Organizacionales se relaciona con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – año 2017?</li> <li>• ¿De qué manera el desarrollo de Competencias Laborales Tecnológicas se relaciona con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – año 2017?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar de qué manera el desarrollo de Competencias Laborales Organizacionales se relaciona con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – año 2017.</li> <li>• Establecer de qué manera el desarrollo de Competencias Laborales Tecnológicas se relaciona con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – año 2017.</li> </ul>	<p>con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – año 2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HE4: El desarrollo de Competencias Laborales Organizacionales se relaciona directa y significativamente con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – año 2017.</li> <li>• HE5: El desarrollo de Competencias Laborales Tecnológicas se relaciona directa y significativamente con la calidad de Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis – año 2017</li> </ul>			<p>Y: variable dependiente r: relación</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--