

**UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN”**



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO  
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES Y LA CALIDAD DE  
SERVICIO AL CIUDADANO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
TOMAYQUICHUA - AÑO 2017.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**TESISTA  
VERAMENDI CALDERÓN, Eduardo**

**ASESOR: Dr. Juvenal Auberto OLIVEROS DÁVILA**

**HUÁNUCO - PERÚ**

**2017**

**DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi señora madre, Fanny Epifania CALDERÓN DURAND, por sus sabias enseñanzas, ejemplo de calidad y dignidad.

## **AGRADECIMIENTO**

A la vida por su generosidad, a las autoridades, docentes y personal administrativo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo de la UNHEVAL.

A mi esposa Patricia Saldaña quien ha corregido esta tesis y mi vida.

A todos quienes han sido fuente de inspiración y lucha, especialmente a mis hijos Isabel, Samanta y Felipe,

A mi Asesor en esta investigación, Dr. Juvencio Oliveros.

## RESUMEN

La investigación: Desarrollo de Competencias Laborales y Calidad de Servicios al Ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa - Año 2017, ha formulado como problema general.

¿De qué manera el desarrollo de competencias laborales se relaciona con la calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa - año 2017?

Y como Problemas específicos.

¿Cuáles son las características del desarrollo de competencias laborales en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa - año 2017?; ¿Cuáles son los niveles de calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa - año 2017? Y ¿Cuál es la situación real del desarrollo de competencias laborales en el entorno de la calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa - año 2017?

El objetivo general: Establecer de qué manera el desarrollo de competencias laborales se relaciona con la calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa.

Los objetivos específicos: Identificar los niveles de calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa y proponer lineamientos de desarrollo de competencias laborales para el fortalecimiento de la calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa.

La hipótesis general: El desarrollo de competencias laborales se relaciona significativamente en la calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa.

Las hipótesis específicas: Existen características de desarrollo de competencias laborales en situaciones excelentes en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa, los niveles de calidad de servicios al ciudadano se encuentran evaluadas en escalas superiores a la escala normal en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa, los lineamientos de desarrollo de competencias laborales permiten el fortalecimiento de la calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa.

El diseño metodológico de la presente investigación es de correlación. Se utilizó el muestreo no probabilístico caracterizado por ser muestra poblacional; ya que, como Regidor de la Municipalidad Distrital y ciudadano del distrito, tengo acceso a la información de manera directa y conocimientos sobre el tema, con el soporte en mi condición de Bachiller en ciencias Administrativas.

Para determinar la muestra del trabajo de investigación se consideró la siguiente formula:  $N = n$ ; siendo  $n = 140$  sujetos de investigación.

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

- Encuesta. Se aplicó esta técnica caracterizando las variables desarrollo de competencias laborales en la calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa.
- Métodos. Los métodos que se utilizaron en el presente trabajo de investigación son el método inductivo y deductivo.

En cuanto a los resultados de la investigación; de la población encuestada, 92 personas que representan el 66% de la muestra en una escala valorativa entre excelente, bueno y regular, manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área permite una buena calidad de servicio al ciudadano,

mientras que 48 encuestados de la población, que representan el 34% de la muestra que se da entre malo y pésimo manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

Por otra parte 100 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 71% de la muestra en una escala valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que el conocimiento en el nivel de competencia profesional permite una buena calidad de servicio al ciudadano, mientras que 40 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 29% de la muestra que se da entre malo y pésimo manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

## SUMMARY

The research: Development of Labor Competencies and Quality of Citizen Services in the District Municipality of Tomaykichwa - Year 2017, has formulated as a general problem:

How does the development of labor competencies relate to the quality of citizen services in the District Municipality of Tomaykichwa - year 2017? And as specific problems:

What are the characteristics of the development of labor competencies in the District Municipality of Tomay-kichwa - year 2017 ?; What are the quality levels of citizen services in the District Municipality of Tomaykichwa - year 2017? And what is the real situation of the development of labor competencies in the environment of the quality of services to the citizen in the District Municipality of Tomaykichwa - year 2017?

The general objective: To establish in which way the development of labor competencies is related to the quality of services to the citizen in the District Municipality of Tomaykichwa.

The specific objectives: Identify the levels of quality of services to the citizen in the District Municipality of Tomaykichwa and propose guidelines for development of labor competencies for the strengthening of the quality of services to the citizen in the Tomaykichwa District Municipality.

The general hypothesis: The development of labor competencies is significantly related to the quality of services to the citizen in the District Municipality of Tomaykichwa.

Specific hypotheses: There are characteristics of development of labor competencies in excellent situations in the District Municipality of Tomaykichwa, the levels of quality

of services to the citizen are evaluated in scales higher than the normal scale in the District Municipality of Tomaykichwa, the development guidelines of labor competencies allow the strengthening of the quality of services to the citizen in the District Municipality of Tomaykichwa.

The methodological design of the present investigation is of correlation. Non-probabilistic sampling was used, characterized by being a population sample; since, as District Councilor and citizen of the district, I have direct access to information and knowledge on the subject, with the support in my condition of Bachelor in Administrative Sciences.

To determine the sample of the research work, the following formula was considered:

$N = n$ ; where  $n = 140$  research subjects.

For data collection, the following techniques and instruments were used:

- □ Survey. This technique was applied characterizing the variables development of labor competencies in the quality of services to the citizen in the District Municipality of Tomay-kichwa.
- □ Methods. The methods used in this research work are the inductive and deductive method.

Regarding the results of the investigation; of the surveyed population, 92 people representing 66% of the sample in an evaluation scale between excellent, good and regular, stated that knowledge in the level of specialization in the area allows a good quality of service to the citizen, while 48 Respondents of the population, who represent 34% of the sample that is between bad and lousy stated that the knowledge in the level of specialization in the area does not allow a good quality of service to the citizen.

On the other hand, 100 respondents from the District Municipality of Tomaykichwa who represent 71% of the sample in an evaluation scale between excellent, good and regular stated that the knowledge in the level of professional competence allows a good quality of service to the citizen, while 40 respondents from the District Municipality of Tomaykichwa that represents 29% of the sample that is given between bad and lousy showed that the knowledge in the level of specialization in the area does not allow a good quality of service to the citizen.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>II</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>III</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>

### CAPITULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del Problema	13
1.2 Formulación del Problema	16
1.2.1 Problema General	16
1.2.2 Problemas Específicos	16
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo General	16
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 Formulación de Hipótesis	17
1.4.1 Hipótesis General	17
1.4.2 Hipótesis Específica	17
1.5 Sistema de Variables	18
1.5.1 Determinación de Variables	18
1.5.2 Operacionalización de Variables	19
1.6 Justificación e Importancia	20
1.7 Viabilidad	20
1.8 Limitaciones	21

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de Investigación	22
2.2 Bases Teóricas	27
2.3 Definición de Términos	38

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

3.1 Tipo y Nivel de Investigación	42
3.2 Diseño y Esquema de la Investigación	42
3.3 Población y Muestra	43
3.3.1 Población	43
3.3.2 Muestra	43
3.4 Fuentes Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	44
3.5 Procesamientos y Presentación de Datos	45
3.5.1 Procesamiento	45
3.5.2 Presentación de Datos	45

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS**

4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados	46
4.2 Discusión de Resultados	79
4.3 Propuesta del Investigador	83
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>85</b>
<b>SUGERENCIAS</b>	<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>88</b>

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación: **DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES Y CALIDAD DE SERVICIO AL CIUDADANO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE TOMAYKICHWA - AÑO 2017**, nace en virtud a que el desarrollo de competencias laborales y la calidad de servicio al ciudadano, se fundamenta en su creciente aceptación en medios académicos, y por su incorporación en documentos normativos, esto ofrece una esperanza de solución a un problema largamente examinado en el desarrollo de los recursos humanos: La brecha entre la formación del personal, y los resultados deseados.

En la actualidad, el Enfoque de Competencias es empleado por las instancias gubernamentales encargadas de la calidad educativa, como el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad Educativa – SINEACE y sus órganos operadores, para efectos tanto de la formación de los recursos humanos, como de sus procesos de certificación periódica. Es empleado también por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, en la normatividad general del sistema de recursos humanos; para el caso de los municipios es necesario definir, entre varias posibilidades iniciales, un enfoque metodológico único, que nos permita sumar esfuerzos en el avance y la importancia adicional de compartir los progresos que cada institución va logrando.

El distrito de Tomay-kichwa con su capital del mismo nombre fue creado por Ley N° 8155 del 18 de diciembre de 1935. La denominación “Tomay-kichwa” etimológicamente proviene de dos vocablos quechuas: “Tumay” = Valle y “Quichua” = Templado, lo que en conjunción significa “Valle o Tierra Templado”. A partir del año 2000, se inicia la elaboración de Planes Estratégicos Concertados como instrumentos

de gestión del desarrollo local en el marco del proceso de descentralización impulsado por el gobierno nacional a través de la Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza (MCPLCP) y el Consejo Nacional de Descentralización (CND), hasta entonces los gobiernos locales consideraban como principal herramienta de gestión local al Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) que sólo permite la programación del ejercicio fiscal más no es una herramienta estratégica para la gestión del desarrollo. En este contexto en el año 2003 la Municipalidad Distrital de Tomay-kichwa formula el “Plan de Desarrollo Concertado del Distrito 2003 – 2012”, como iniciativa local para enmarcarse en el proceso y estrategia para democratizar el desarrollo del distrito e incorporando el enfoque de desarrollo local en el que se centra el proceso en marcha. En este contexto en el año 2004 la Municipalidad Distrital de Tomay-kichwa Reformula el “Plan de Desarrollo Concertado del Distrito 2004 – 2013, como iniciativa local para enmarcarse en el proceso y estrategia para democratizar el desarrollo del distrito e incorporando el enfoque de desarrollo local en el que se centra el proceso en marcha. La municipalidad distrital de Tomay-kichwa, con el afán de unir esfuerzos capacidades y recursos para elaborar propuestas que permitan el desarrollo de capacidades locales orientadas al desarrollo local, pues entendemos que es una tarea que depende de los agentes y actores locales, en este entendimiento pretende construir herramientas de gestión que sean el resultado consensuado de la población, las autoridades, los líderes, las organizaciones, las unidades desconcentradas del gobierno nacional, gremios empresariales, sindicales, jóvenes y mujeres organizadas, en un entorno prospectivo de administración social, aprovechamiento oportuno de potencialidades, equidad de género y gestión ambiental.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA.**

El Distrito de TOMAYKICHWA se encuentra ubicado en la margen derecha del río Huallaga, al Norte de la capital provincial de Ambo, asentado en la vertiente oriental de los Andes del Perú, la cual forma parte de la cadena montañosa de micro cuencas y cuencas afluentes del río Huallaga, su capital es la ciudad de Tomaykichwa. Según el Meridiano de Greenwich la ubicación exacta es los paralelos siguientes:

- Latitud Sur: Entre 10° 02' 00" 10° 05' 00".
- Longitud Oeste: Entre 76° 08' 00" 76° 13' 00"

La altitud que oscila en el distrito esta entre 2041 y 4300 m.s.n.m y se ubica a una distancia de 18 Km. de la Ciudad de Huánuco.

Sus Límites:

- Por el Norte: Con el distrito de Conchamarca.
- Por el Este: Con el distrito de Molinos.
- Por el Sur: Con la Provincia de Ambo.
- Por el Oeste: Con el Distrito de Conchamarca.

El Distrito de Tomaykichwa tiene la ubicación 66 en el ranking del mapa de pobreza en la Región Huánuco, con una tasa de pobreza rural de 0.422 y una brecha de 0.400 con tendencia creciente según la severidad que es 0.209 mayor que en el ámbito urbano. Es decir, un grupo poblacional mayor no tiene

sus derechos básicos debidamente garantizados y sus capacidades para actuar como sujetos de bienestar están amenazados.

En la Región Huánuco la tasa de incidencia de pobreza en el año 2001 fue de 78.9% de pobreza total, pobreza extrema de 61.9% y ocupando un ranking a nivel nacional de pobreza en el segundo (02) lugar después de la Región de Huancavelica.

La disponibilidad y acceso a los servicios básicos en la vivienda local urbana indica que el 39.1% carece de los servicios básicos. Durante el año 2002 sólo el 39.1% de las casas cuentan con agua y desagüe, lo que significa que la mayoría de las familias tienen que conseguir el agua en puquiales y acequias que muchas veces están contaminadas.

En Cuanto a los servicios de energía eléctrica, actualmente muchos centros poblados se encuentran interconectados al sistema eléctrico del Mantaro; en el año 2004 se interconectaron las localidades de Chinchubamba, Armatanga, Mamacoto, Lucmas, Mocra y Retamayog; sin embargo, carecen de este servicio los hogares de algunos caseríos del distrito como son Oyon Cauri, Huancahuasi y Faldinpata; a partir de la llegada de la electricidad se ha producido una leve mejora en las condiciones de vida en el interior del distrito.

El Perú, así como la Región Huánuco, y específicamente el gobierno local de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa enfrenta problemas como el bajo nivel de identificación institucional del personal, la interrelación y comunicación entre las áreas es deficiente, la falta de incentivos y escasos programas equitativos de capacitación del personal, inexistencia de planes integrales para la solución de problemas específicos, prevalescencia de decisiones políticas sobre las

decisiones técnicas, implementación inadecuada de la estructura organizacional con alta influencia política, insuficiente espacio físico e inadecuada distribución, para una óptima prestación de servicios, excesiva burocracia en los trámites administrativos, bajo porcentaje de personal obrero joven, débil consolidación de sistemas administrativos, inadecuadas relaciones humanas en el personal, entre otros. Además presenta amenazas como es la falta de políticas de tributación a mediano y largo plazo, inestabilidad política, económica y jurídica del país, creciente inseguridad ciudadana por ola delictiva, altos índices de contaminación y depredación de áreas verdes, incremento de personal en cada gestión municipal, falta de coordinación del gobierno regional en obras ejecutadas en la jurisdicción del distrito, incremento de comercio informal, variabilidad en la transferencia de recursos públicos, desastres naturales, crecimiento informal de la infraestructura física, inestabilidad política promovida por diversos grupos interesados en desestabilizar la gestión edil, le dan la justificación a este estudio.

La municipalidad distrital de Tomaykichwa cumple y desarrolla competencias relacionadas directamente con la presente investigación específicamente con los servicios referidos: Educación; participación en la gestión educativa conforme lo determine la ley de la materia; salud pública; cultura; turismo; recreación y deportes; preservación y administración de las reservas y áreas naturales protegidas locales; la defensa y protección del medio ambiente; seguridad ciudadana; conservación de monumentos arqueológicos e históricos; transporte colectivo, circulación y tránsito urbano; vivienda y renovación urbana;

atención y administración de programas sociales; gestión de residuos sólidos; y otras que se deleguen o asignen conforme a ley.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

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

¿Cuál es la relación del desarrollo de competencias laborales con la calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa - año 2017?

### **1.2.2. Problemas Específicos.**

- ¿Cuáles son los niveles de evaluación del desarrollo de competencias laborales en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa -año 2017?
- ¿Cuáles son los niveles de calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa -año 2017?
- ¿Cuál es la situación real del desarrollo de competencias laborales en el entorno de la calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa - año 2017?

## **1.3. OBJETIVOS.**

### **1.3.1. Objetivo General.**

Establecer la relación entre el desarrollo de competencias laborales con la calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa.

### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

- Identificar los niveles de desarrollo de competencias laborales en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa - año 2017.
- Identificar los niveles de calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa.
- Proponer lineamientos de desarrollo de competencias laborales para el fortalecimiento de la calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa.

## **1.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.**

### **1.4.1. Hipótesis General.**

El desarrollo de competencias laborales se relaciona significativamente en la calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa.

### **1.4.2. Hipótesis Específicas:**

- Existen características de desarrollo de competencias laborales en situaciones excelentes en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa.
- Los niveles de calidad de servicios al ciudadano se encuentran evaluadas en escalas superiores a la escala normal en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa.
- Los lineamientos de desarrollo de competencias laborales permiten el fortalecimiento de la calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa.

## 1.5. SISTEMA DE VARIABLES.

### 1.5.1. Determinación de Variables.

- **Variable Independiente:** Desarrollo de competencias laborales en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa.
- **Variable Dependiente:** La calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa.

### 1.5.2. Operacionalización de Variables.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>INDEPENDIENTE</b> Desarrollo de competencias laborales	Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de especialización en el área.</li> <li>Nivel de competencia profesional.</li> </ul>
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de destreza.</li> <li>Evaluación de habilidades.</li> </ul>
	Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de resultados.</li> <li>Nivel de desempeño.</li> </ul>
	Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de respeto a las funciones institucionales.</li> <li>Niveles de afecto en el desempeño laboral.</li> </ul>
	Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de eficiencia.</li> <li>Nivel de frecuencia en la Inspección periódica.</li> <li>Nivel de comportamiento en el entorno laboral.</li> <li>Niveles de práctica con responsabilidad social.</li> </ul>
<b>DEPENDIENTE</b> Calidad de servicios al ciudadano	Gestión por procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de satisfacción de servicios al ciudadano.</li> <li>Nivel de celeridad en el servicio.</li> </ul>
	Modernización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel tecnológico en Servicios Administrativos.</li> <li>Grado de celeridad en el Servicio Administrativo.</li> </ul>
	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de satisfacción del Servicio Administrativo.</li> <li>Nivel de cumplimiento de resultados programados.</li> </ul>
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de liderazgo de la dirección del personal para el cumplimiento de metas.</li> <li>Nivel de uso o manejo de estrategias.</li> </ul>
	Satisfacción laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de calidad de los beneficios laborales.</li> <li>Grado de seguridad laboral.</li> </ul>

## 1.6. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.

Queda justificado la investigación por su importancia, resultados y aporte académico e investigación, más sus contenidos y lógica de investigación.

Hurtado, J. (2007) relata “**El “por qué” de la investigación constituye la justificación**”. Esto responde a nuestra **primera pregunta**: La investigación corresponde a la carrera profesional de ciencias administrativa, a consecuencia que dentro de los objetivos de investigación se ha propuesto plantear alternativas de solución en cuanto a las variables de investigación.

Teóricamente la investigación me permitió generar nuevas concepciones y básicamente cuales son las nuevas tendencias de las variables de investigación *la importancia Técnica. Académicamente, la investigación sirve como aporte y modelo en una lógica de la investigación a nivel de pre grado ente otros niveles de investigación respectivamente.* De igual modo la autora continua “La justificación de un proyecto de investigación alude a las razones que llevaron al investigador a seleccionar el tema en cuestión. Estas razones sirven de fundamento para realizar el trabajo”

## 1.7. VIABILIDAD.

Fue viable en el sentido que, en mi condición de Bachiller en Ciencias Administrativas, de la Universidad Nacional “Hermilio Valdizán” de Huánuco, conté con el soporte de profesionales calificados para la asesoría y desarrollo respectivo, de igual modo tuve el apoyo de funcionarios, servidores y ciudadanos del distrito de Tomaykichwa.

**1.8. LIMITACIONES.**

No se presentó ninguna limitación, salvo de carácter económico el cual fue asumido por mi responsabilidad como investigador.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

- A.** Francisco Javier Pereda Pérez, en su tesis doctoral denominado: ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS. UN ESTUDIO APLICADO AL SECTOR PÚBLICO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA, en la universidad de Córdoba, FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA, ECONOMETRÍA, INVESTIGACIÓN OPERATIVA, ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y ECONOMÍA APLICADA PROGRAMA DE DOCTORADO, en Córdoba, febrero de 2016, concluye su investigación en que: Las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación. La situación actual de las organizaciones públicas demanda el despliegue de las habilidades directivas, que permiten ofrecer y desarrollar un mejor servicio al ciudadano. Aquellas administraciones y entidades públicas que cuenten en sus plantillas con directivos, responsables, mandos intermedios y empleados que posean y manejen adecuadamente las habilidades directivas y personales, contarán con una ventaja diferenciadora, que a la larga será competitiva. Aún más, las organizaciones que integran en su plantilla personas, ocupen o no puestos de responsabilidad, que posean suficientemente desarrolladas un buen conjunto de habilidades personales,

disponen de una clara ventaja sobre aquellas entidades con un capital humano menos desarrollado. Las competencias y habilidades transforman vidas e impulsan organizaciones y economías. Sin las competencias adecuadas, las personas permanecen estancadas en las organizaciones, quedan al margen de la sociedad, el progreso tecnológico no se traduce en crecimiento económico y los países no pueden competir en las economías actuales. Una administración pública no puede aspirar a niveles de servicio público eficientes, conjunto de habilidades personales y directivas que son necesarias y adecuadas en el trabajo realizado. Valorar y reconocer las habilidades necesarias para un desempeño eficiente del trabajo se convierte en una estrategia de actuación y en un componente esencial en la línea de mejora continua de las organizaciones públicas más avanzadas. Existe, por tanto, una estrecha relación entre la administración pública a la que se pertenece, el puesto de trabajo ocupado y la percepción propia y del directivo responsable de un amplio número de habilidades que se ponen en práctica en el desempeño del trabajo. La Nueva Gestión Pública (NGP) surge como un paradigma de la administración que se caracteriza por adaptar herramientas de la gestión empresarial al manejo de los asuntos públicos y que propugna por la prestación de servicios más ajustados a las necesidades de los ciudadanos, con un enfoque de eficiencia, competencia y efectividad en la satisfacción de las demandas sociales. En este marco de la NGP, las habilidades son una herramienta fundamental en la prestación de un servicio público de calidad. Las organizaciones del sector público se han enfrentado a una creciente presión para demostrar una gestión eficaz

de su actividad y rendimiento. Las diversas experiencias de reforma del sector público han forzado la necesidad de replantear sus estructuras organizativas y la forma de organizar el trabajo. Estructuras y gestión horizontal que favorezcan el desarrollo de procesos al servicio del cliente tanto externo como interno, es decir, trabajo orientado a resultados, puestos de trabajo flexibles, equipos capacitados que puedan cambiar de perfil tan rápido como las necesidades del ciudadano o del contexto. Se trata de la revolución global de la gestión pública, impulsado por la búsqueda de niveles constantemente altos de productividad, orientación al servicio, la transparencia y la rendición de cuentas.

- B.** Danitza del Carmen Angulo Ynga en su tesis de Licenciado en Administración de empresas, denominado: DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y DEL CLIMA LABORAL EXISTENTE EN EL I.E. “LOS POSITOS” MÓRROPE- LAMBAYEQUE, en la UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO, ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Chiclayo, 27 de enero del 2016: Concluye que: Se evidencia que no existe influencia significativa entre las Competencias Directivas y el Clima Laboral de la del I.E. “Los Positos” – Mórrope como lo muestra la teoría científica seleccionada en nuestro marco teórico, una adecuada competencia directiva lleva de la mano el clima laboral de los docentes. Se tiene en claro los objetivos de la institución educativa, el trato al docente y aprendizajes necesarios para los estudiantes, así como el desarrollo de un estilo de liderazgo del director

para el logro de objetivos. Con respecto al primer objetivo (Competencias Directivas) encontramos las siguientes conclusiones: El tipo de Competencias Directivas existente entre la del I.E. “Los Positos” - Mórrope, es el autoritario, el cual está basado en un sistema de autoritarismo explotador. Cabe resaltar que este tipo de clima es muy malo, porque no se tiene confianza en sus empleados, siendo ésta imprescindible en una organización, donde el educando es el más perjudicado. Para la I.E. “Los Positos” - Mórrope es muy importante capacitarse para escalar a otros puestos, pero no se les asignan las debidas facilidades, aun así, ellos están en constante formación por cuenta propia. Ahora, si nos enfocamos en los valores y normas podremos decir que son bastante claras y de suma importancia para los trabajadores, pero éstas sólo cambian cuando es muy necesario.

- C.** GÓMEZ BLANCO Camila Marcela; MENDOZA MERCADO Lucy Katherine presenta su tesis para optar el título profesional de Administradora de Empresas denominado “Modelo de Gestión por Competencias para la Empresa ACMED S.A.S.” Universidad de Cartagena Facultad de Ciencias Económicas (Cartagena- 2013). Llega a las siguientes conclusiones: El modelo de competencias de talento humano es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y a futuro en el área académica de la institución y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la administración, se agregan a los otros subsistemas y se

forma una especie de cadena de beneficios entre ellos. Al aplicar el modelo de competencias en la capacitación del talento humano de la organización, se hace necesario analizarlo requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras. La aplicación del modelo por competencias en la detección de necesidades de capacitación permite elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, pero además se puede detectar potencialidades de los trabajadores con Desempeño superior, lo cual puede ser aprovechado por la organización en el desarrollo de planes.

- D.** La Universidad San Pedro, en la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, presentan inquietudes enfocado en el trabajo: ¿De qué manera la calidad del servicio que brinda el personal administrativo influye en la satisfacción de los clientes de la Universidad San Pedro Huaraz 2011?, en un curso de práctica empresarial III, con el Profesor Mg. Lic. Adm. Karol Moore Torres, cuyo AUTOR Deiby Daniel Vega Méndez, el 2011 y concluye que la Evaluación de calidad del servicio desde el aspecto de satisfacción de los clientes de la Universidad San Pedro Huaraz 2011, es una tesis originada para conocer y estudiar comparativamente la realidad de la calidad de servicio que brinda el personal administrativo de la universidad y que tiene como objetivos principal evaluar la calidad de servicio percibida por los clientes de la Universidad San Pedro; según sus

dimensiones y satisfacción, como hipótesis se plantea Si la calidad del servicio es deficiente, entonces influirá negativamente en la Satisfacción de los Clientes de la Universidad San Pedro Huaraz 2011.

## **2.2. BASES TEÓRICAS.**

**A. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE COMPETENCIA LABORAL:** Franklin Sandoval de la Facultad de Ciencias, Universidad Central de Venezuela. En cuanto a la evolución del Concepto de Competencia. El concepto de competencia no es nuevo, siendo McClellan por el año 1973 primero en acuñar el término. Este autor afirmó que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se le sometía, sino el desempeño que tiene dependía más de las características propias de la persona y de sus competencias que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. (Zarazúa, 2007). Con la aparición del libro “Human Competence” de Thomas Gilbert en el año 1978, este concepto fue rápidamente adoptado por los departamentos de recursos humanos como una forma de añadir valor a las empresas. Desde ese momento la gestión por competencia ha estado creciendo en el mundo organizacional a una velocidad vertiginosa. Su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que prima es el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización. Desde que se inició el concepto de competencia, se puede observar un proceso de evolución que se puede

representar como olas de cambios que van una detrás de la otra, donde se puede ver el efecto de solapamiento entre ellas. Las mismas se identifican de acuerdo a su importancia dentro de la sociedad o empresa, así como con diferentes los enfoques.

## **B. LAS OLAS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES:**

1. Ola Inicio (1970-1979): En esta etapa se establece la oposición entre Competencia y Actuación (Competente y Performance). Es el inicio de la palabra en los ambientes de psicología.
2. Ola de Inclusión (1980-1995): Se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones. Es la inclusión del concepto en los entornos laborales.
3. Ola para el ABC “Aprendizaje Basado en Competencia” (1995-2007): Es la combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. El concepto evoluciona hacia las unidades educativas, planteándose la inclusión dentro de los planes de formación o currículo.
4. Ola para la Evaluación (2008- Actual): En esta etapa la competencia se define por la capacidad productiva de un individuo, se mide en términos de desempeño en un determinado contexto, la competencia tiene una evidencia para la certificación, en esta etapa se inicia la base de compartir y evaluar para la calificación de los trabajadores. Así pues, el concepto de competencia laboral se ha visto influido por los cambios

ocurridos en los últimos años en el entorno que rodea las olas, que se ha traducido en un incremento de la competencia y en un aumento de las exigencias personales, laborales y económicas hacia los trabajadores. La importancia del concepto de la competencia durante estas olas de evolución social se puede evidenciarse a partir de proyectos.

**C. ENFOQUES SOBRE COMPETENCIA LABORAL:** El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR), organización líder mundial en formación para el trabajo, adscrito a la OIT, establece que la competencia está relacionada con estándares, de competencia laboral, que se redactan en función de las tareas, se vinculan con criterios de desempeño o indicadores de calidad, y se complementan con evidencias. Estas últimas son el componente principal, junto con los indicadores de desempeño o del examen de certificación. Como primer acercamiento al estudio de los enfoques, cabe decir que son múltiples las interpretaciones que hacen diferentes autores como Prieto (2007), Tobón (2006), Saracho (2005), Vargas (2004), Mertens (1996), y Gonzci (1996), entre otros; las cuales pueden estar sujeta a las diferentes escuelas y enfoques, tales como el psicológico, el educativo, el funcionalista, el conductista y el constructivista. Estos tres últimos quizás los más adoptados mundialmente. Enfoque Funcionalista: Su origen proviene del ámbito anglosajón y establece desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar. Las competencias dentro de este enfoque son definidas a partir de un análisis de las funciones claves

que hace la persona dentro de su labora, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran hacer. Permite a las empresas medir el nivel de competencia técnica de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas. Tobón (2006), expresa que este enfoque se enfatiza en: "...asumir las competencias como: conjuntos de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales-profesionales, enmarcados en funciones definidas" (p.19). Para Prieto (2007), la principal crítica recibida por el enfoque funcionalista se basa en "...que solamente se verificará que se ha logrado con una competencia, pero no cómo se logró lo cual dificulta la aplicabilidad de la descripción de la competencia a los procesos formativos profesionales." (p.2). Enfoque Conductista: Identifica las capacidades de fondo que conllevan a desempeños superiores. Se aplica a los niveles directivos, y se circunscriben a las capacidades ante circunstancias no predefinidas, es decir, situaciones no predefinidas, para lo cual es necesario tener capacidad analítica, de toma de decisiones, creatividad. No se derivan de los procesos de la Organización, sino se derivan del análisis de las capacidades de las personas, de cómo plantea los objetivos, toma decisiones, identifica situaciones, toma riesgos. De acuerdo a Mertens (2002), El modelo conductista se centra en "...Identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. (p.3) Este enfoque

enfatisa en asumir las competencias como: comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones. Enfoque Constructivista: Es de origen francés, da valor a la educación formal y al contexto laboral, en donde se construyen la competencia a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la Organización. La competencia está ligada a los procesos en la organización y de acuerdo a Tobón (2006), este enfoque enfatiza el “asumir la competencia como: habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional”. (p.20). En resumen, los tres enfoques centran la competencia de acuerdo a: - Normas de competencia (funcionalista) que centra en los requerimientos de la ocupación. - Mejor desempeño (Conductista) que centra la competencia en las cualidades de la persona. - Lo que la persona es capaz de hacer (Constructivista) que se centra en las actitudes y la conducta asociadas con el conocimiento, habilidad y destrezas en conjunto.

#### **D. LA CLASIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA LABORAL DENTRO DE LAS**

**OLAS:** Según Bunk (2003), quizás uno de los autores más referenciados en el estudio de la competencia y la formación, la competencia se clasifica en cuatro categorías: competencia técnica, competencia metodológica, competencia social y competencia participativa. De igual manera. Echeverría (2002), mantiene esta misma clasificación, pero cambia la competencia social por personales donde considera habilidades o

estrategias complejas cognitivas, emocionales y actitudinales, tomando en cuenta todos los componentes de la organización y su contexto. Según Mertens( 1996), las competencias se pueden dividir en: genéricas, básicas y específicas. De igual manera, la UNESCO (1995) recomienda según el Informe de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI, agrupar la competencia en: cognitivas, formativas y técnicas. Estos tres tipos de competencias constituyen lo que se ha llamado la Competencia Integral u Holística, vistas desde la relación entre teoría y práctica o la relación e integración entre atributos y tareas en un contexto determinado. Según la psicóloga del trabajo Valle (2003): “puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencia (las genéricas y las específicas) aun cuando los términos empleados varíen de un autor a otro”. Estas competencias se refieren a los siguientes aspectos: genéricos que están referidas a un conjunto o grupo de actividades, y las específicas que están referidas a funciones y tareas específicas.

- E. LA COMPETITIVIDAD:** “La solución no depende de que haya más capital. Por el contrario, la solución radica en la productividad del país o en la manera en que su fuerza de trabajo y capital se encuentren organizados. Si los países pobres mejorasen su productividad y equilibrasen su presupuesto público, dispondrían, a través del ahorro doméstico y la inversión extranjera, del suficiente capital para crecer.” William W. Lewis. No hay un consenso sobre la definición de competitividad. Para las empresas, competitividad significa la capacidad de competir exitosamente en los mercados

internacionales y frente a las importaciones en su propio territorio. Para muchos políticos y comentaristas, la competitividad se mide a través de un conjunto de índices cuantitativos, como podrían ser los niveles de empleo y desempleo, las tasas de crecimiento de la economía o la balanza comercial. Para muchos economistas y no pocos empresarios, la competitividad se reduce al costo de la mano de obra en el país, respecto a la de otras naciones, notablemente China estos días, ajustando ese precio con el tipo de cambio vigente. Sin embargo, si uno analiza las características de diversos países que se consideran exitosos, resulta evidente que muchas de estas explicaciones son insuficientes. Existen empresas que compiten exitosamente a pesar de la fortaleza de la moneda de su país, al igual que empresas exitosas en países cuyos gobiernos experimentan déficit fiscal elevado. Lo contrario en ambos casos también es cierto: el éxito de las empresas no se explica por este tipo de factores.

**F. COMPETITIVIDAD Y COMPETENCIA ECONÓMICA:** Según Shumpeter, Joseph, *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper, 1975. Un ingrediente esencial de la competitividad es la existencia de competencia. La competencia es el acicate que hace que las empresas reduzcan sus costos, mejoren sus procesos productivos e introduzcan nuevos productos, servicios y tecnologías. Gracias a la competencia las empresas se esfuerzan por producir más y mejores productos o servicios con menos recursos, lo cual constituye la esencia de la productividad. Por el contrario, sin el temor a la pérdida de clientes ante competidores más eficientes, es

muy fácil que las empresas se anquilosen y conformen con vivir de sus éxitos pasados. La competencia ha sido ingeniosamente caracterizada por el economista austriaco Joseph Schumpeter como un proceso de “destrucción creativa”. Este proceso va más allá de la mera búsqueda de reducir costos para productos estandarizados, aunque ciertamente este es uno de sus efectos, y se extiende a la introducción del “nuevo producto, la nueva tecnología, la nueva fuente de insumos, el nuevo tipo de organización”, y en el que los empresarios expanden sus fronteras y crean nuevos mercados. Ciertamente para la mayor parte de los empresarios exitosos ese tipo de competencia es parte de su realidad cotidiana. Diariamente tienen que buscar maneras para reducir sus costos, hacer eficientes sus procesos productivos, mejorar sus productos y servicios y desarrollar otros nuevos con el fin de seguir siéndole atractivos a su clientela, al menos más que su competencia. Pero en varios sectores de la sociedad mexicana, incluso empresariales, abundan opiniones contrarias a los procesos competitivos que resulta conveniente revisar y criticar.

#### **G. LA COMPETITIVIDAD, LA PRODUCTIVIDAD Y EL QUEHACER**

**GUBERNAMENTAL:** Una empresa es competitiva cuando así lo muestra el conjunto de medidas objetivas y convencionalmente aceptadas, como pueden ser sus ventas, utilidades, exportaciones, porcentaje del mercado, etc. Sin embargo, la noción de que una economía o un país pueden ser competitivos es debatible porque lo común es encontrar empresas exitosas y otras que no lo son, empresas que llegaron a la cúspide de su desarrollo y

otras que comienzan a despuntar. La economía japonesa, por muchos años el parangón internacional de la competitividad en la literatura empresarial, ejemplifica este punto: así como hay un conjunto de empresas que constituyen el epítome de la competitividad a nivel internacional, como las automotrices y las electrónicas, Japón tiene una economía interna que no sólo no es competitiva, sino que está atrasada y carece de recursos y de opciones de desarrollo. Lo que evidencia la existencia de mitos en el tema de la competitividad. Más allá de lo que tiene que hacer un empresario y una empresa para ser competitiva, en lo que sí hay un amplio acuerdo, tanto en la literatura como entre los economistas, empresarios y políticos es en que las condiciones que imperan en el entorno de la economía son cruciales para que las empresas logren la competitividad. Pero ahí acaba el acuerdo. Una vez que se entra en una discusión respecto a las estrategias, acciones o factores que deben caracterizar el actuar gubernamental, las diferencias se tornan fundamentales. De aquí que no se haya llevado a cabo la planeación y ejecución de las políticas públicas que tanto necesita el país para impulsar el desarrollo económico.

**H. COMPETENCIAS:** Conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la organización pretende desarrollar y/o reconocer entre sus empleados de cara a la consecución de los objetivos empresariales. Se trata pues de un elemento que nos permita integrar en un mismo concepto, el SABER: El conocimiento es elemento básico e indispensable para poder desarrollar una actividad de manera

exitosa. PODER: Por mucho que una persona posea todo el conocimiento vinculados a una materia concreta, necesita tener una serie de habilidades clave para desempeñar con éxito su trabajo. Sirva como ejemplo el de un aficionado al fútbol, por muchos conocimientos que tenga de dicho deporte, no podrá jugar en un equipo de élite si no tiene ciertas habilidades como la velocidad en regate, control del balón, potencia en los remates a puerta, QUERER: Incluso si se poseen las habilidades y los conocimientos, si no tienen la actitud favorable, difícilmente podrá alcanzar los objetivos establecidos. Siguiendo, con el ejemplo del fútbol, de todos es conocido el nombre de alguna famosa estrella que por “problemas de actitud” ha quedado apartado del mundo de la competición. Si los tres elementos (conocimientos, habilidades y actitudes) son los que configura las competencias será necesario poder, no sólo definir las, sino también como observarlas y medir en qué grado se requieren en la organización y en las personas. En este sentido, resulta muy importante destacar el papel relevante que juegan los comportamientos en la configuración de las competencias ya que a través de estos se hacen “visibles” las competencias en las personas y permiten establecer distintos niveles de desempeño.

- I. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS:** La mayoría de las organizaciones invierten en forma tímida en desarrollar equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadoras de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de

la formación de un capital intelectual como factor diferencial. Por eso se necesita una cultura de dirección en la que se aprecien y valoren las iniciativas y la capacidad de asumir riesgos calculados a fin de cumplir la misión, Con esto las organizaciones mejoran mucho la forma de tomar decisiones creando como base una gestión integrada de recursos humanos como factor clave que le permita suplir debilidades y aportar innumerables ventajas tales como: La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad.

**J. GESTION DE CALIDAD:** La gestión de los servicios es un tema que va cobrando fuerzas de manera extraordinaria, cada día aumenta el número de trabajos que buscan la excelencia y la visión a través de esta vía. Para lograr una mejor calidad, debemos partir primeramente del concepto de calidad: Calidad: No es más que los requisitos que impone la sociedad a nuestros servicios y cuya finalidad debe ser la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de nuestros clientes y de nuestro trabajo. La calidad es lo que el cliente percibe como tal y está dispuesto a pagar por ello, no es un atributo añadido, sino que tiene que formar partes de los servicios desde su origen en cada uno de los contactos y percepciones que tiene el cliente con nuestra institución.

**K. CALIDAD DE SERVICIO:** En el mundo de hoy de intensa competencia, la clave para tener ventajas competitivas sustentables yace en entregar alta calidad de servicios que resultará en clientes satisfechos (Shemwell et al., 1998). Así, la calidad de servicio es utilizada para diferenciar y agregar valor

a ofertas de servicio y, como una manera de ganar ventajas competitivas (Burton 2002). Finalmente, como cualidades intrínsecas del producto o servicio en cuestión.

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

### 2.3. DEFINICIÓN DE TERMIMOS.

1. **Ventaja competitiva:** Se mide por medio del valor que la empresa es capaz de darle a sus clientes y puede ser vía una reducción en precios, un mejor servicio, la diferenciación del producto mejorando la calidad y/o su funcionalidad. Las estrategias productivas que sirven como ventajas competitivas tienen que estarse constantemente actualizando, lo que en un principio puede ser novedoso eventualmente será igualado por la competencia.

- 2. Productividad:** Es la relación entre el producto generado y los factores que contribuyen a lograr esa producción. Esta puede variar por un sinnúmero de factores, como son los insumos materiales, humanos, tecnológicos y de capital. Además de los factores relevantes en la producción, la manera en que se organiza la empresa, la mejora de los productos y el desarrollo de otros nuevos, son fundamentales. Aumentar la productividad implica producir más con lo mismo o, idealmente, más con menos. Pero en su versión dinámica, implica hacer las cosas cada vez mejor.
- 3. Medir la productividad:** Hay varias formas de medir la productividad, todas ellas con ventajas y desventajas. Una de las medidas más funcionales es la relación que guarda la utilidad de operación con las ventas netas de la empresa. Este índice permite hacer una comparación adecuada entre la empresa y sus competidores, independientemente de su tamaño.
- 4. Ventas:** Por medio de las ventas se transmite la propiedad que se tiene sobre un bien o derecho a cambio de un precio determinado. Las ventas son el fin último de todas las empresas. Si una empresa no vende, aunque tenga el sistema de producción más eficiente, no sobrevivirá. Por esto, el fin último de cualquier negocio debe ser satisfacer al cliente.
- 5. Calidad:** La calidad de un producto o servicio no es lo que el productor introduce en el producto, sino lo que el consumidor obtiene del producto o servicio y por lo que está dispuesto a pagar. Los consumidores pagan sólo por lo que les sirve y les da valor, esto es a lo que se puede reducir la

calidad. Lograr una alta calidad puede requerir desde cambios menores hasta una reorientación del mercado al que se dirige.

- 6. Normas de calidad:** Un certificado de calidad no es ni necesario ni suficiente para ser una empresa competitiva, pero es un hecho que trae ventajas importantes: reduce los costos de darse a conocer, hace más fácil la tarea de competir en un determinado mercado, aumenta las posibilidades de obtener contratos, garantiza una buena atención a los clientes y, finalmente, aumenta las utilidades. Un ejemplo de estándares exitosos son los que desarrolla ISO (Organización Internacional para la Estandarización), de los cuales el ISO 9000 (certificado relacionado con los estragares de calidad en la operación de la empresa) y el ISO 14000 (enfocado a ayudar a las empresas a cumplir con sus metas en materia ambiental) son los más conocidos.
- 7. Convergencia entre servicios y manufactura:** La división tradicional nos dice que, mientras los bienes tienen cualidades concretas los servicios tienden a ser abstractos. Antes, la industria de los servicios estaba separada de la industria de la manufactura, hoy cada vez más tienden a fusionarse. Los consumidores valoran que la manufactura tenga atributos intangibles como es la rapidez en la entrega, una buena marca y una calidad confiable.
- 8. Genéricos versus nichos de mercado:** A diferencia de los productos más especializados, los genéricos son materias primas brutas, que han experimentado procesos de poca trasformación y que se venden en grandes

volúmenes. Mientras tanto, los productos más especializados tienen un mayor valor agregado, se venden en pequeñas porciones y obtienen mayores márgenes de utilidad.

- 9. Publicidad:** La publicidad es una forma de comunicación social por medio de la cual se da a conocer un producto o servicio. La publicidad se ha vuelto una parte fundamental de las estrategias para incrementar ventas, sobre todo en determinados productos donde la gente busca comprar marcas. Sin embargo, una buena publicidad solamente será efectiva si está respaldada por un producto y/o servicio de calidad.
- 10. Economías de escala.** Por economías de escala se entiende una reducción en el costo unitario de un producto al aumentar el volumen absoluto en la producción por periodo.
- 11. Administración.** Proceso que logra las metas de la organización, utilizando recursos y trabajando por medio de personas. Proceso de planear, coordinar, ejecutar y controlar esfuerzos organizada y sistemáticamente para un fin determinado. Proceso de planear, coordinar, ejecutar y controlar los recursos de una organización para lograr los objetivos de la misma.
- 12. Administración de la calidad.** Conjunto de actividades de la función general de administración que determina la política de calidad, los objetivos, las responsabilidades, y la implantación de éstos, tales como Planeación de la calidad, el Control de Calidad, Aseguramiento de la Calidad y el Mejoramiento de la Calidad dentro del marco del Sistema de Calidad.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

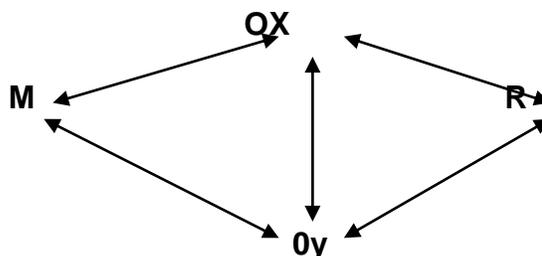
#### 3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.

Es de tipo aplicada porque está orientada a lograr y resolver problemas de carácter organizacional.

Es correlaciona, porque nos permitió evaluar los niveles de relación entre las variables sujetos de investigación.

#### 3.2. DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN.

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



**M** = Muestra de la población.

**O** = observaciones o mediciones a obtener en cada una de las variables (X e Y).

**R** = Correlación entre ambas variables.

**X,Y** = Representan las variables de investigación.

En este esquema, M es la muestra en la que se utiliza el estudio y los sub – índices X, Y en cada O, nos indican las observaciones obtenidas en cada una de las dos variables distintas del presente caso. Finalmente, la (R) hace mención a la posible relación existente entre las variables en estudio. Es decir,

la correlación entre el desarrollo de competencias laborales se relaciona significativamente en la calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomayquichua.

### 3.3. POBLACION Y MUESTRA.

#### 3.3.1. Población.

Para fines del trabajo de investigación se consideró la población de la siguiente manera:

**CUADRO Nº 01**

<b>FUNCIONARIOS: CIUDADANOS</b>	<b>SUBTOTAL</b>
ALCALDE Y REGIDORES	06
SERVIDORES	14
CIUDADANOS: PROMEDIO SEMANAL	120
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>

FUENTE. PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO  
ELABORACION PROPIA

#### 3.3.2. Muestra.

Se utilizó el muestreo no probabilístico caracterizado por ser muestra poblacional, siendo accesible como autoridad y ciudadano de Tomaykichwa tengo acceso a la información de manera directa y conocimientos sobre el tema más en mi condición de Bachiller en ciencias Administrativas. Para determinar la muestra del trabajo de investigación se consideró la siguiente formula: **N = n**

CUADRO N° 02

FUNCIONARIOS: CIUDADANOS	SUBTOTAL
ALCALDE Y REGIDORES	06
SERVIDORES	14
CIUDADANOS: PROMEDIO SEMANAL	120
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>

FUENTE. PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO  
ELABORACION PROPIA

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

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

**Encuesta.** Se aplicó esta técnica caracterizando las variables: Desarrollo de Competencias Laborales en la Calidad de Servicios al Ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa.

**Métodos.** Los métodos que se utilizaron en el presente trabajo de investigación son el método inductivo y deductivo.

Estos procedimientos, a su vez, permitieron realizar el análisis y síntesis de los datos recogidos en relación al desarrollo de competencias laborales y calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa.

**El Método Deductivo.** Este procedimiento me permitió partir de principios generales para tratar de explicar fenómenos particulares. Partiendo del marco teórico se han obtenido y analizado las informaciones sobre el desarrollo de competencias laborales se relaciona significativamente en la calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa.

### **3.5. PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS.**

#### **3.5.1. Procesamiento de Datos.**

Los datos recolectados durante nuestra investigación de campo fueron procesados utilizando cuadros estadísticos, especialmente utilizando la estadística descriptiva para la elaboración de los cuadros y tablas estadísticas para su posterior análisis e interpretación.

#### **3.5.2. Presentación de Datos.**

Los datos procesados fueron presentados en cuadros y tablas estadísticas.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

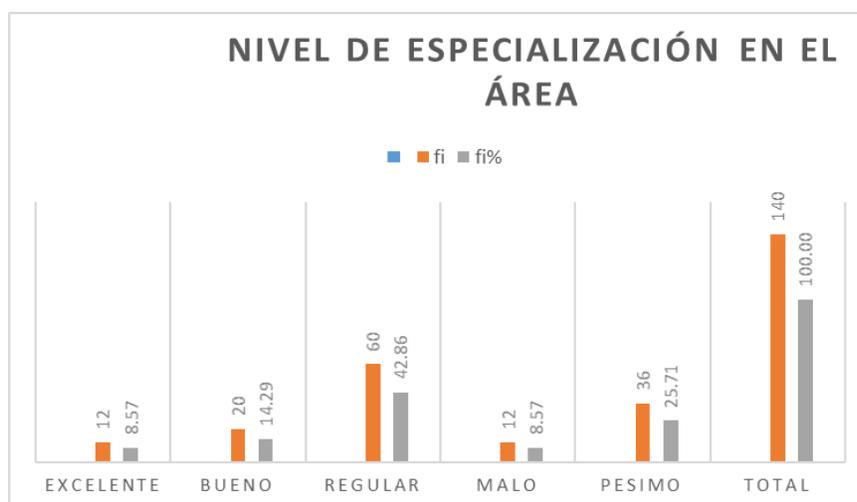
#### 4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

**CUADRO N° 01**

<b>NIVEL DE ESPECIALIZACIÓN EN EL ÁREA</b>		
<b>ESCALA VALORATIVA</b>	<b>Fi</b>	<b>Fi%</b>
EXCELENTE	12	8.57
BUENO	20	14.28
REGULAR	60	42.86
MALO	12	8.57
PESIMO	36	25.72
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION : Propia

**GRAFICO N° 01**



FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

**ANALISIS E INTERPRETACION:**

92 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa, que representan el 66% de la muestra en una escala valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 48 encuestados de la entidad, que representa el 34% de la muestra, entre malo y pésimo, manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

**CUADRO N° 02**

<b>NIVEL DE COMPETENCIA PROFESIONAL</b>		
<b>ESCALA VALORATIVA</b>	<b>Fi</b>	<b>Fi%</b>
EXCELENTE	20	14.29
BUENO	10	7.14
REGULAR	70	50
MALO	10	7.14
PESIMO	30	21.43
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

FUENTE : Encuesta Aplicada  
 ELABORACION : Propia

GRAFICO N° 2



FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

### ANALISIS E INTERPRETACION:

En el cuadro N° 02 se muestra que, 100 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 71% de la muestra en una escala valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que el conocimiento en el nivel de competencia profesional permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 40 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 29% de la muestra, entre malo y pésimo, manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

La gestión del conocimiento en la municipalidad, es un elemento protagonista de vital importancia para asegurar la sostenibilidad en el tiempo de los negocios y empresas ya que es un elemento de gran importancia para quienes saben

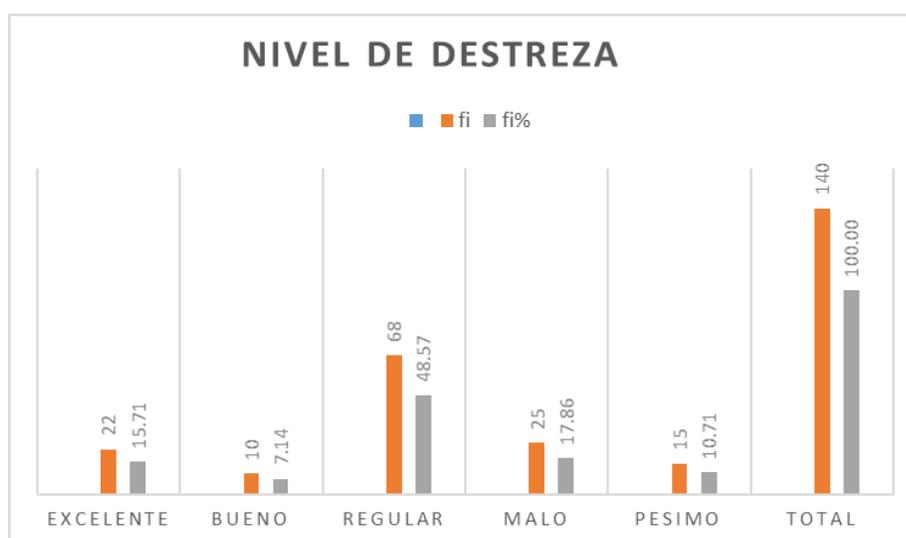
manejarla. Por lo tanto, es necesario ser reforzadas con capacitaciones permanentes.

**CUADRO Nº 3**

<b>NIVEL DE DESTREZA</b>		
<b>ESCALA VALORATIVA</b>	<b>Fi</b>	<b>Fi%</b>
EXCELENTE	22	15.71
BUENO	10	7.1
REGULAR	68	48.57
MALO	25	17.86
PESIMO	15	10.71
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

**GRAFICO Nº 03**



FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

**ANALISIS E INTERPRETACION:**

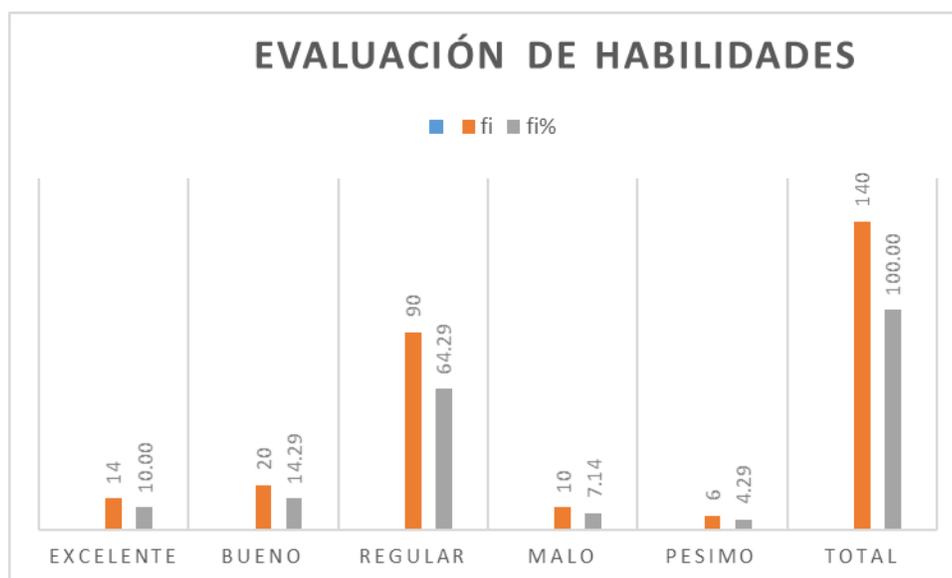
En el cuadro N° 03 se muestra que, 100 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 72% de la muestra en una escala valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que las habilidades en el nivel de destreza permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 40 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 28% de la muestra, entre malo y pésimo, manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

**CUADRO N° 04**

<b>EVALUACIÓN DE HABILIDADES</b>		
<b>ESCALA VALORATIVA</b>	<b>Fi</b>	<b>Fi%</b>
EXCELENTE	14	10
BUENO	20	14.29
REGULAR	90	64.29
MALO	10	7.14
PESIMO	6	4.29
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

GRAFICO N° 04



FUENTE : Encuesta Aplicada  
 ELABORACION : Propia

### ANALISIS E INTERPRETACION:

En el cuadro N° 04 se muestra que, 124 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 89% de la muestra en una escala valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que las habilidades en la evaluación de ella permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 16 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 12% de la muestra, entre malo y pésimo, manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

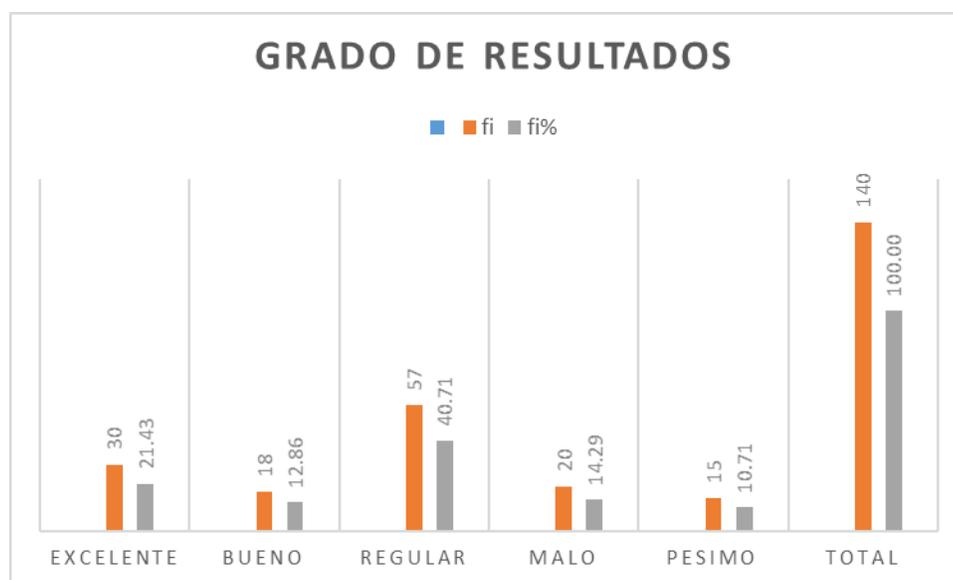
El desarrollo de habilidades es un factor importante dentro de la gestión municipal, ya que cada trabajador domina diferentes maneras de cómo realizar su trabajo para brindar un buen servicio.

CUADRO Nº 05

GRADO DE RESULTADOS		
ESCALA VALORATIVA	Fi	Fi%
EXCELENTE	30	21.43
BUENO	18	12.86
REGULAR	57	40.71
MALO	20	14.29
PESIMO	15	10.71
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

FUENTE : Encuesta Aplicada  
 ELABORACION: Propia

GRAFICO Nº 05



FUENTE : Encuesta Aplicada  
 ELABORACION: Propia

### ANALISIS E INTERPRETACION:

En el cuadro N° 05 se muestra que, 105 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 75% de la muestra en una escala valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que las capacidades en el grado de resultados permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 35 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 25% de la muestra, entre malo y pésimo, manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

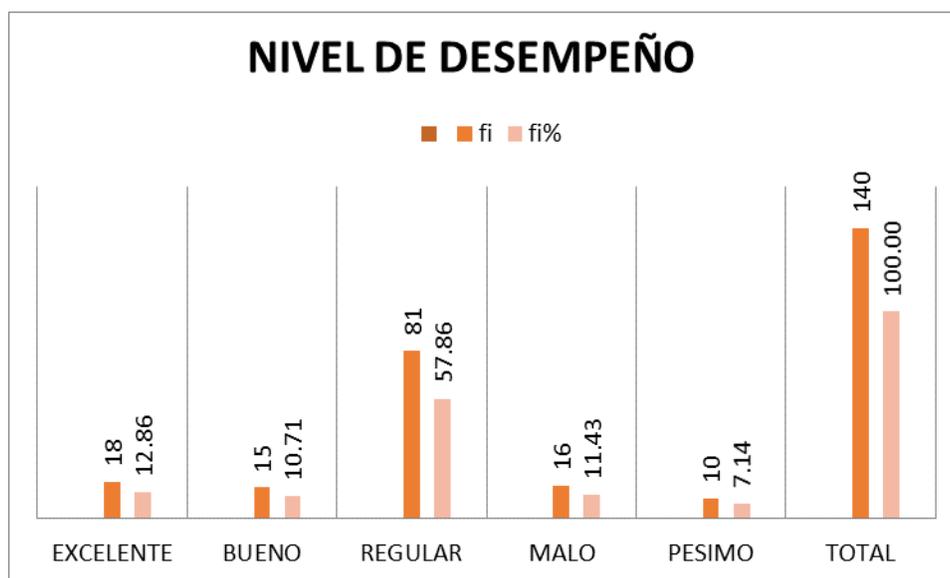
El desarrollo de capacidades es un factor importante dentro de la gestión municipal, ya que sirve para medir con cuanta facilidad una persona se enfrenta a un nuevo reto y de qué manera lo realiza.

**CUADRO N° 6**

<b>NIVEL DE DESEMPEÑO</b>		
<b>ESCALA VALORATIVA</b>	<b>Fi</b>	<b>Fi%</b>
EXCELENTE	18	12.86
BUENO	15	10.71
REGULAR	81	57.86
MALO	16	11.43
PESIMO	10	7.14
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

GRAFICO N° 06



FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

### ANALISIS E INTERPRETACION:

En el cuadro N° 06 se muestra que, 114 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 81% de la muestra en una escala valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que las capacidades en el nivel de desempeño permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 26 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 19% de la muestra que se da entre lo malo y pésimo, manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

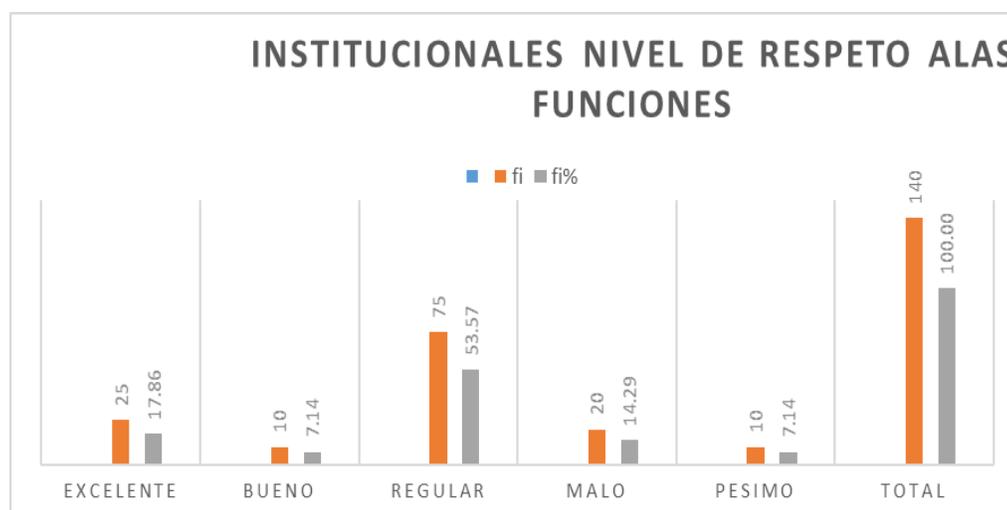
El desarrollo de capacidades es un factor importante dentro de la gestión municipal, por tanto, es necesario capacitar en los procesos de administración.

CUADRO N° 07

NIVEL DE RESPETO A LAS FUNCIONES INSTITUCIONALES		
ESCALA VALORATIVA	Fi	Fi%
EXCELENTE	25	17.86
BUENO	10	7.14
REGULAR	75	53.57
MALO	20	14.29
PESIMO	10	7.14
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION : Propia

GRAFICO N° 07



FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

### ANALISIS E INTERPRETACION:

En el cuadro N° 07 se muestra que, 110 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 79% de la muestra en una escala

valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que la actitud en el nivel de respeto a las funciones institucionales permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 30 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 21% de la muestra, entre lo malo y pésimo, manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

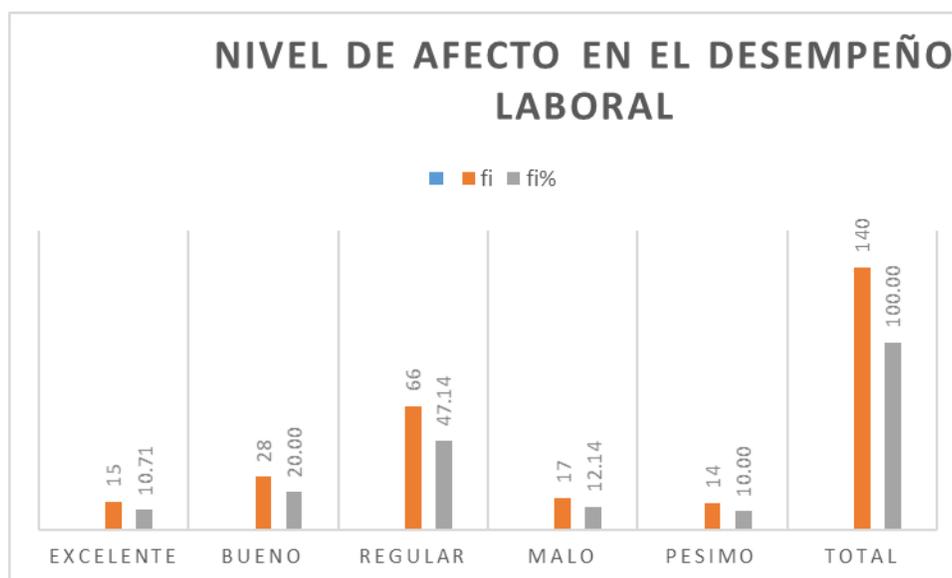
La actitud es un factor importante dentro de la gestión municipal, porque es el estado de ánimo que cada persona tiene ya que existe un afecto en el desempeño laboral.

**CUADRO N° 08**

<b>NIVEL DE AFECTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL</b>		
<b>ESCALA VALORATIVA</b>	<b>Fi</b>	<b>Fi%</b>
EXCELENTE	15	10.71
BUENO	28	20
REGULAR	66	47.14
MALO	17	12.14
PESIMO	14	10
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

GRAFICO N° 08



FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

### ANALISIS E INTERPRETACION:

En el cuadro N° 08 se muestra que, 109 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 78% de la muestra en una escala valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que la actitud en los niveles de afecto en el desempeño laboral permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 31 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 22% de la muestra, entre malo y pésimo, manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

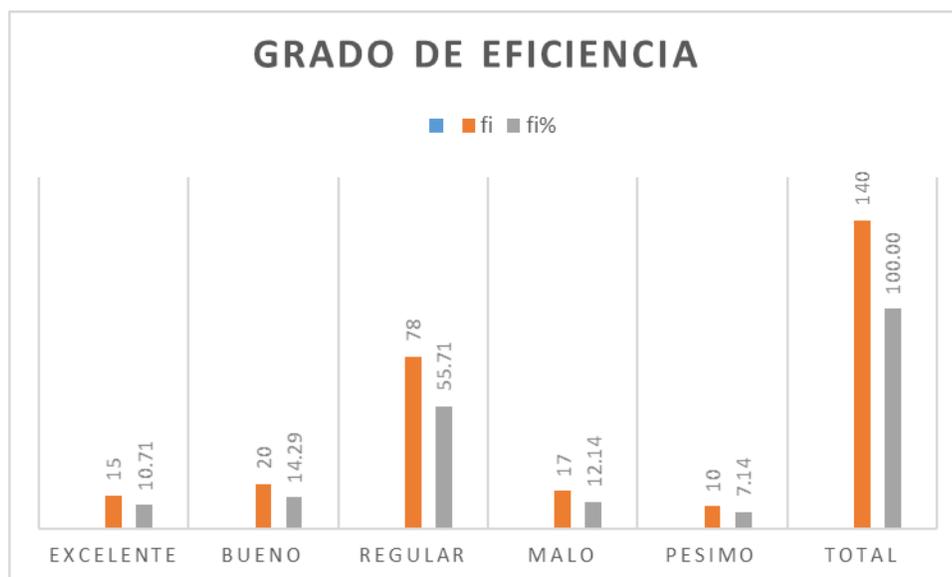
La actitud es el comportamiento habitual que se produce en diferentes circunstancias y de qué manera toman una decisión para llevar a cabo un proceso.

CUADRO N° 09

GRADO DE EFICIENCIA		
ESCALA VALORATIVA	Fi	Fi%
EXCELENTE	15	10.71
BUENO	20	14.29
REGULAR	78	55.71
MALO	17	12.14
PESIMO	10	7.14
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

GRAFICO N° 09



FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

### ANALISIS E INTERPRETACION:

En el cuadro N° 09 se muestra que, 113 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 81% de la muestra en una escala

valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que el desempeño en el grado de eficiencia permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 27 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 19% de la muestra entre malo y pésimo, manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

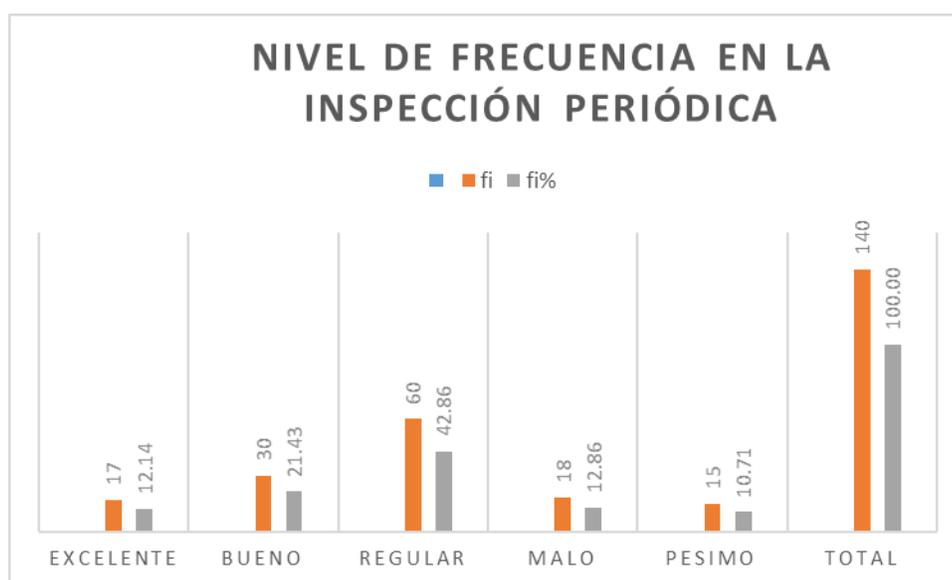
El desempeño laboral es un factor muy importante para la gestión municipal, ya que nos muestra el grado de eficiencia del trabajador y su comportamiento laboral; para obtener un buen desempeño se hace uso de la motivación.

**CUADRO N ° 10**

<b>NIVEL DE FRECUENCIA EN LA INSPECCIÓN PERIÓDICA</b>		
<b>ESCALA VALORATIVA</b>	<b>Fi</b>	<b>Fi%</b>
EXCELENTE	17	12.14
BUENO	30	21.43
REGULAR	60	42.86
MALO	18	12.86
PESIMO	15	10.71
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

GRAFICO N° 10



FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

### ANALISIS E INTERPRETACION:

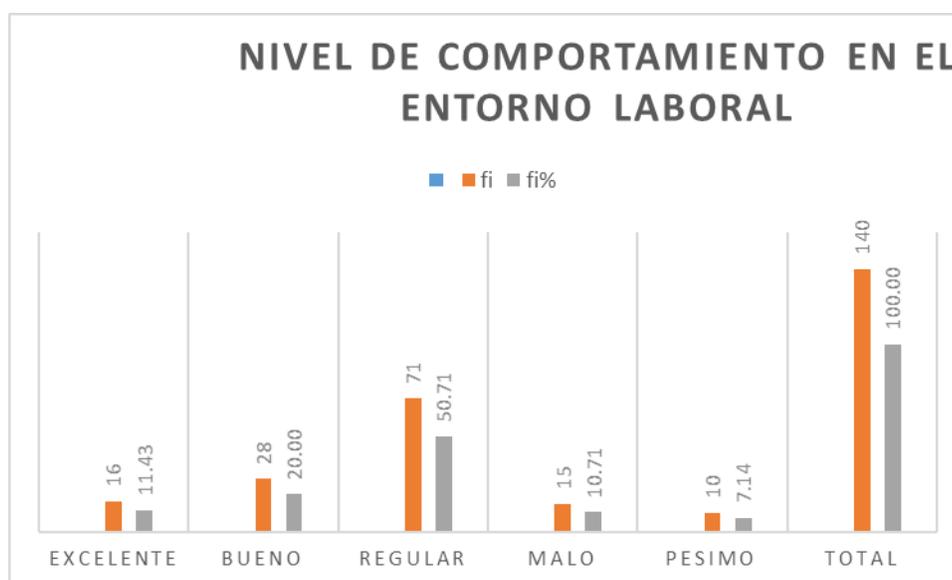
En el cuadro N° 10 se muestra que, 107 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 76% de la muestra en una escala valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que el desempeño en el nivel de frecuencia en la inspección periódica permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 33 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 24% de la muestra, entre malo y pésimo, manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

CUADRO N° 11

NIVEL DE COMPORTAMIENTO EN EL ENTORNO LABORAL		
ESCALA VALORATIVA	Fi	Fi%
EXCELENTE	16	11.43
BUENO	28	20
REGULAR	71	50.71
MALO	15	10.71
PESIMO	10	7.14
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

GRAFICO N° 11



FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

### ANALISIS E INTERPRETACION:

En el cuadro N° 11 se muestra que, 115 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 82% de la muestra en una escala valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que el desempeño en

el nivel de comportamiento en el entorno laboral permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 25 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 18% de la muestra, entre malo y pésimo, manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

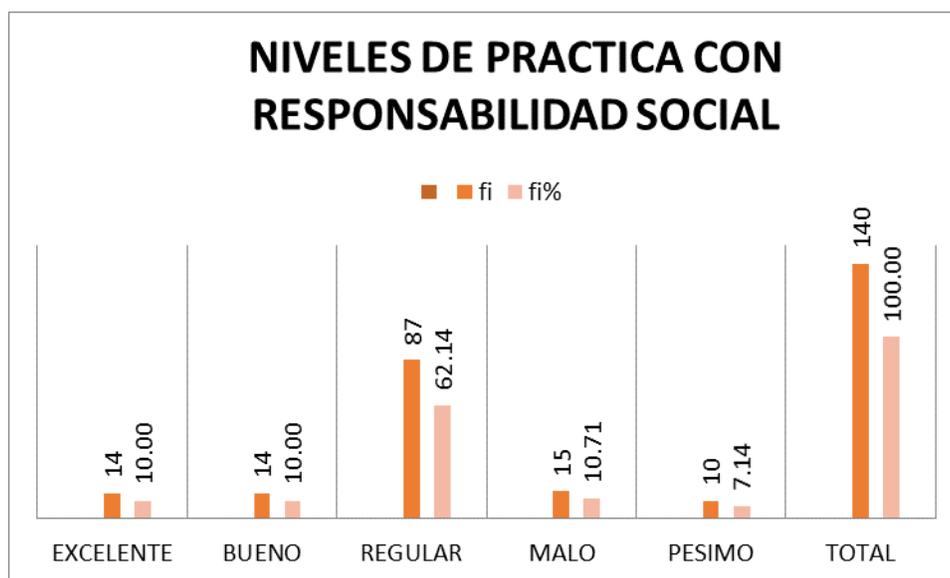
El desempeño es un factor importante dentro de la gestión municipal, ya que es el desenvolvimiento de cada persona ante una acción a realizar, por tanto, es necesario fortalecer las competencias y capacidades de los servidores a través de capacitaciones permanentes.

**CUADRO Nº 12**

<b>NIVELES DE PRACTICA CON RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>		
<b>ESCALA VALORATIVA</b>	<b>Fi</b>	<b>Fi%</b>
EXCELENTE	14	10
BUENO	14	10
REGULAR	87	62.14
MALO	15	10.71
PESIMO	10	7.14
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

GRAFICO N° 12



FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

### ANALISIS E INTERPRETACION:

En el cuadro N° 12 se muestra que, 115 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 82% de la muestra en una escala valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que el desempeño en el nivel de practica con responsabilidad social permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 25 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 18% de la muestra, entre malo y pésimo, manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

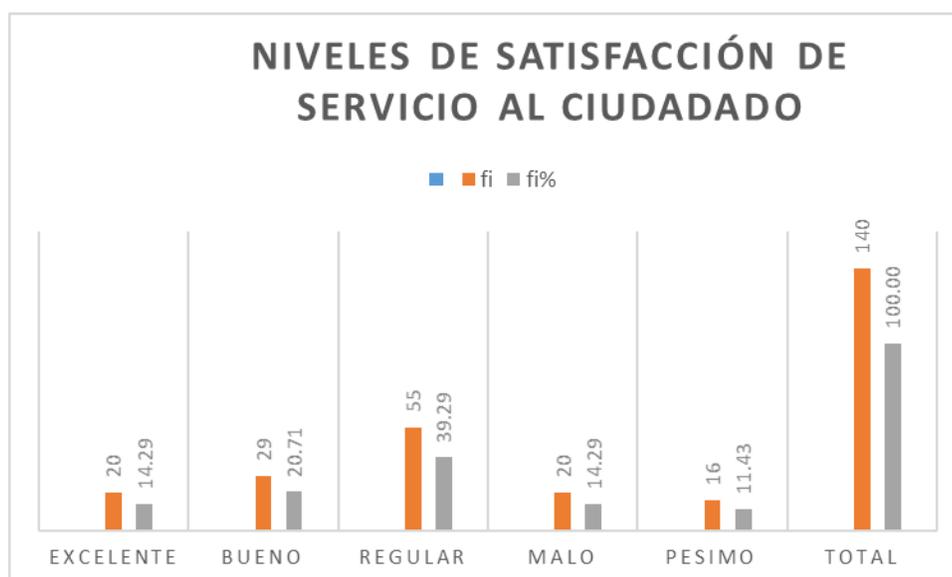
El desempeño es un factor importante dentro de la gestión municipal, ya que cada persona maneja una habilidad diferente, en situaciones diferentes del servicio que brinda por tanto es necesario motivar al personal.

CUADRO N° 13

NIVELES DE SATISFACCIÓN DE SERVICIO AL CIUDADADO		
ESCALA VALORATIVA	Fi	Fi%
EXCELENTE	20	14.29
BUENO	29	20.71
REGULAR	55	39.29
MALO	20	14.29
PESIMO	16	11.43
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

GRAFICO N° 13



FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

### ANALISIS E INTERPRETACION:

En el cuadro N° 13 se muestra que, 104 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 74% de la muestra en una escala

valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que la gestión por procesos en el nivel de satisfacción de servicios al ciudadano permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 36 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 26% de la muestra, entre malo y pésimo, manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

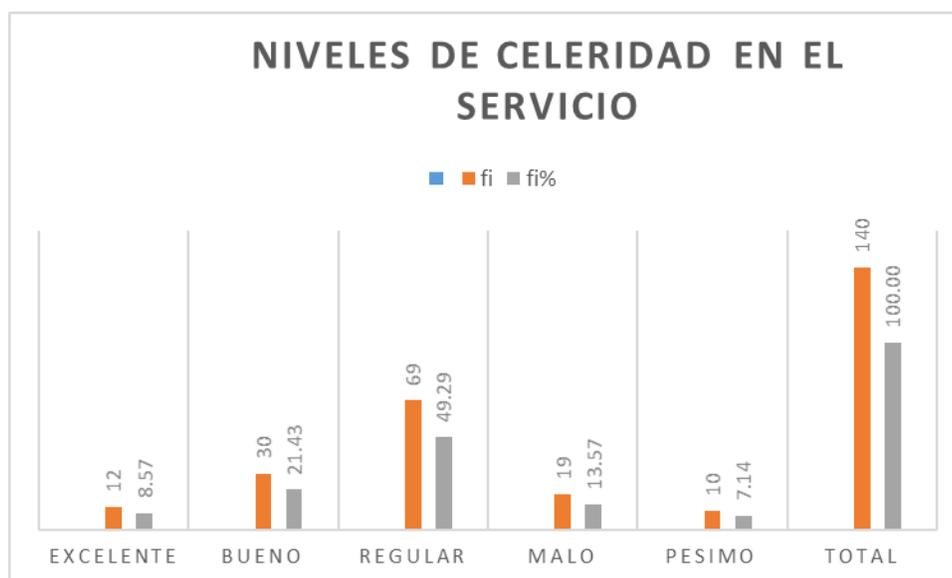
La gestión por procesos, es el enfoque metodológico que permite gestionar integralmente los procesos, actividades, tareas y formas de trabajo contenidas en las cadenas de valor. Esta gestión debe asegurar que los bienes y servicios generen impactos positivos para el ciudadano, en función de los recursos disponibles, así satisfacer las necesidades del ciudadano.

**CUADRO N° 14**

<b>NIVELES DE CELERIDAD EN EL SERVICIO</b>		
<b>ESCALA VALORATIVA</b>	<b>Fi</b>	<b>Fi%</b>
EXCELENTE	12	8.57
BUENO	30	21.43
REGULAR	69	49.29
MALO	19	13.57
PESIMO	10	7.14
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

GRAFICO N° 14



FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

### ANALISIS E INTERPRETACION:

En el cuadro N° 14 se muestra que, 111 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 79% de la muestra en una escala valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que la gestión por procesos en el nivel de celeridad en el servicio permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 29 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 21% de la muestra, entre malo y pésimo manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

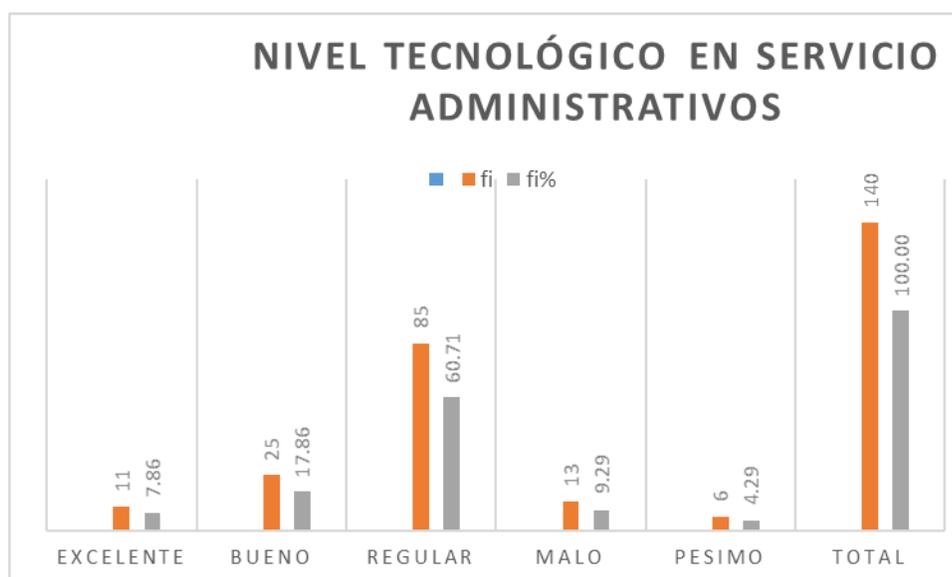
Esta gestión debe asegurar que los bienes y servicios generen impactos positivos para el ciudadano, en función de los recursos disponibles sobre todo en el tiempo requerido a si satisfacer las necesidades del ciudadano.

CUADRO N° 15

NIVEL TECNOLÓGICO EN SERVICIO ADMINISTRATIVOS		
ESCALA VALORATIVA	Fi	Fi%
EXECELENTE	11	7.86
BUENO	25	17.86
REGULAR	85	60.71
MALO	13	9.29
PESIMO	6	4.29
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

GRAFICO N° 15



FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

### ANALISIS E INTERPRETACION:

En el cuadro N° 15 se muestra que, 121 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 86% de la muestra en una escala

valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que la modernización en el nivel tecnológico en servicios administrativos permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 19 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 14% de la muestra, entre malo y pésimo manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

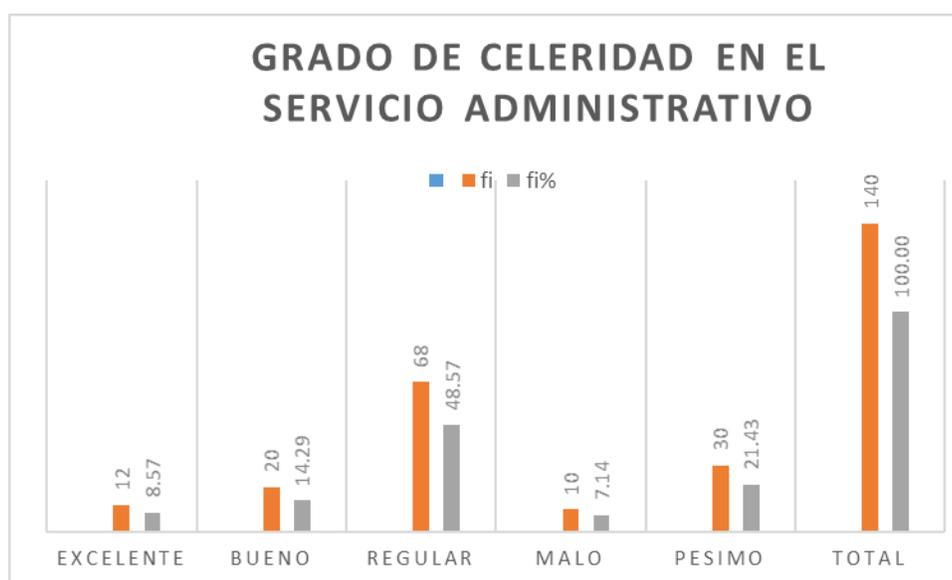
La modernización establece metas que deben cumplir las Municipalidades, asignando recursos por el cumplimiento de las mismas, con el objetivo de incrementar el crecimiento de la economía local. Por ello es importante que el personal de la municipalidad esté en permanente capacitación, lo que resulta clave para la atención a la ciudadanía.

**CUADRO N° 16**

<b>GRADO DE CELERIDAD EN EL SERVICIO ADMINISTRATIVO</b>		
<b>ESCALA VALORATIVA</b>	<b>Fi</b>	<b>Fi%</b>
EXCELENTE	12	8.57
BUENO	20	14.29
REGULAR	68	48.57
MALO	10	7.14
PESIMO	30	21.43
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

GRAFICO N° 16



FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

### ANALISIS E INTERPRETACION:

En el cuadro N° 16 se muestra que, 100 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 71% de la muestra en una escala valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que la modernización en el grado de celeridad en el servicio administrativo permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 40 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 29% de la muestra, entre malo y pésimo manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

La modernización es un factor importante dentro de la gestión municipal, ya que los cambios hechos van a satisfacer al ciudadano.

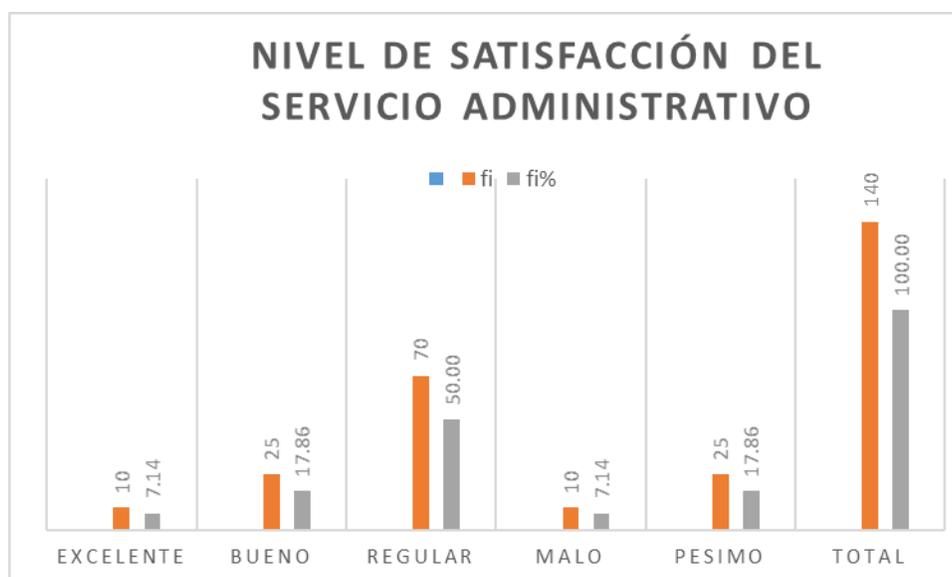
Por eso es importante que los gobiernos comunales y los funcionarios municipales estén en permanente capacitación, lo que resulta clave para la atención a la ciudadanía

**CUADRO N°17**

<b>NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO ADMINISTRATIVO</b>		
<b>ESCALA VALORATIVA</b>	<b>Fi</b>	<b>Fi%</b>
EXCELENTE	10	7.14
BUENO	25	17.86
REGULAR	70	50
MALO	10	7.14
PESIMO	25	17.86
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

**GRAFICO N° 17**



FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

### ANALISIS E INTERPRETACION:

En el cuadro N° 17 se muestra que, 105 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 75% de la muestra en una escala valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que la eficiencia en el nivel de satisfacción del servicio administrativo permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 35 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 25% de la muestra, entre malo y pésimo, manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

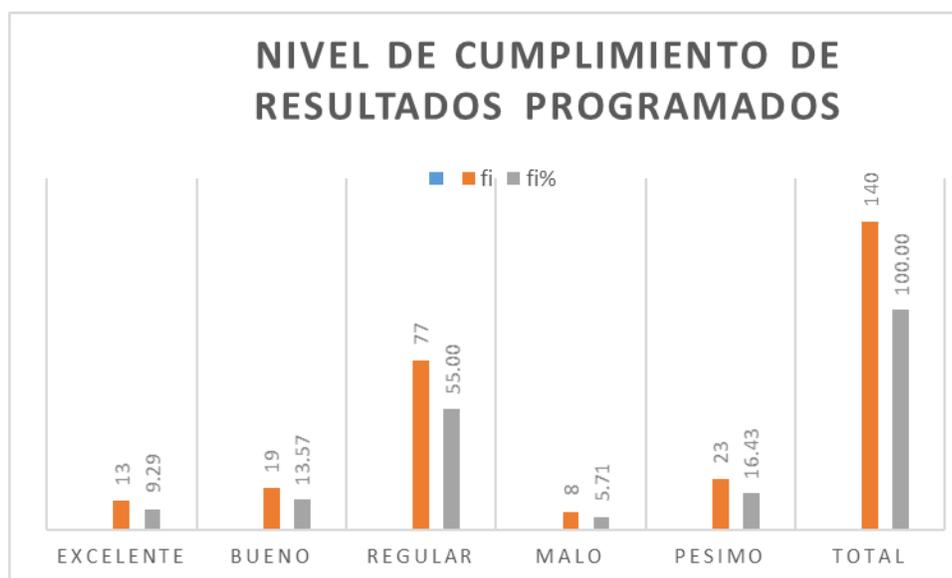
La eficiencia es un factor importante dentro de la gestión municipal, ya que es la capacidad de conseguir objetivos con el mínimo de recursos posibles y disponibles. La prestación de servicios a la ciudadanía se debe hacer con la máxima eficiencia.

**CUADRO N° 18**

<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS PROGRAMADOS</b>		
<b>ESCALA VALORATIVA</b>	<b>Fi</b>	<b>Fi%</b>
EXECELENTE	13	9.29
BUENO	19	13.57
REGULAR	77	55
MALO	8	5.71
PESIMO	23	16.43
TOTAL	140	100%

FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

GRAFICO N° 18



FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

### ANALISIS E INTERPRETACION:

En el cuadro N° 18 se muestra que, 109 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 78% de la muestra en una escala valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que la eficiencia en el nivel de cumplimiento de resultados programados permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 31 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 22% de la muestra, entre malo y pésimo, manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicios al ciudadano.

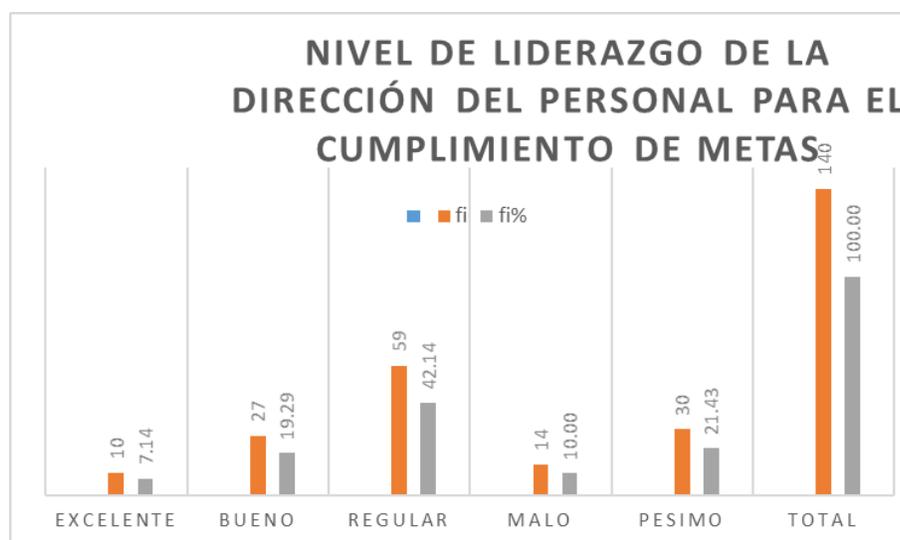
La eficiencia es un factor importante dentro de la gestión municipal.

CUADRO N° 19

NIVEL DE LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN DEL PERSONAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE METAS		
ESCALA VALORATIVA	Fi	Fi%
EXCELENTE	10	7.14
BUENO	27	19.29
REGULAR	59	42.14
MALO	14	10
PESIMO	30	21.43
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

GRAFICO N° 19



FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

### ANALISIS E INTERPRETACION:

En el cuadro N° 19 se muestra que, 96 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 67% de la muestra en una escala

valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que el liderazgo en el nivel de la dirección del personal para el cumplimiento de metas permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 44 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 33% de la muestra, entre malo y pésimo, manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

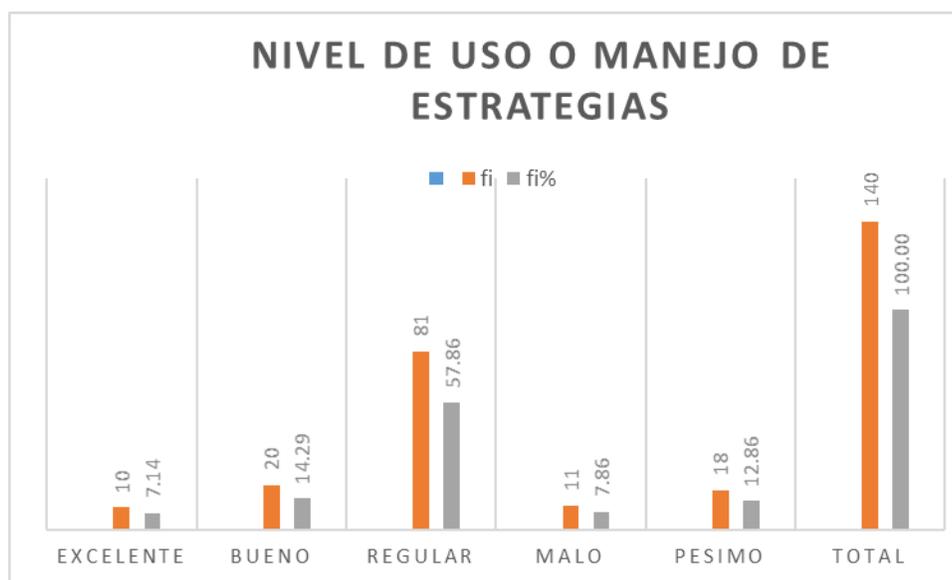
El liderazgo es un factor importante dentro de la gestión municipal, ya que es el principal motor que da a la gestión pública una visión de lo que puede llegar a ser y su capacidad para traducir esa visión en realidad, por tanto, es necesario fortalecer las competencias y capacidades de los servidores a través de capacitaciones permanentes.

**CUADRO N° 20**

<b>NIVEL DE USO O MANEJO DE ESTRATEGIAS</b>		
<b>ESCALA VALORATIVA</b>	<b>Fi</b>	<b>Fi%</b>
EXCELENTE	10	7.14
BUENO	20	14.29
REGULAR	81	57.86
MALO	11	7.86
PESIMO	18	12.86
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

GRAFICO N° 20



FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

### ANALISIS E INTERPRETACION:

En el cuadro N° 20 se muestra que, 111 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 79% de la muestra en una escala valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que el liderazgo en el nivel de uso de manejo de estrategias permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 39 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 21% de la muestra, entre malo y pésimo, manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

En este contexto, tanto la gestión como las organizaciones municipales enfrentan desafíos y demandas por resultados que van más allá de las convencionales necesidades de los vecinos, y que ahora incorporan gobernar y hacer gerencia en un contexto de descentralización en el que los vínculos con el

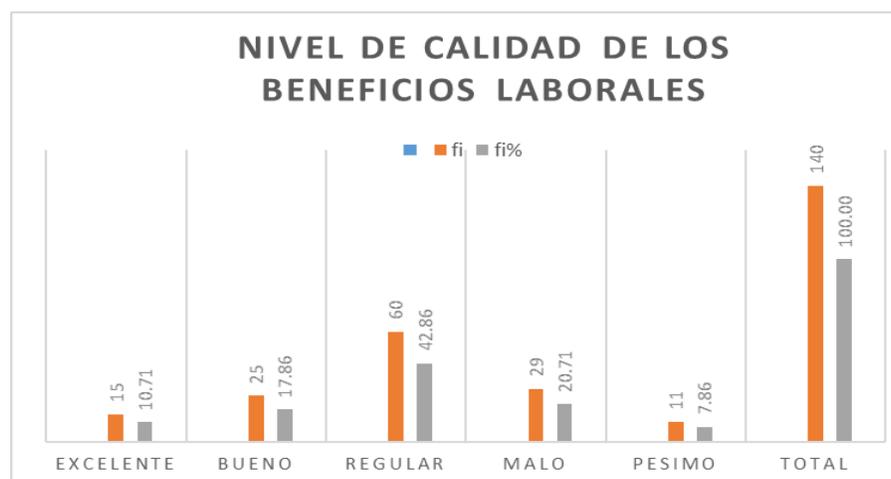
sector empresarial, con la sociedad civil organizada y con otras entidades gubernamentales son imprescindibles para aprovechar oportunidades de desarrollo integral y para enfrentar la problemática socioeconómica, cultural y ambiental de índole local.

**CUADRO Nº 21**

<b>NIVEL DE CALIDAD DE LOS BENEFICIOS LABORALES</b>		
<b>ESCALA VALORATIVA</b>	<b>Fi</b>	<b>Fi%</b>
EXCELENTE	15	10.71
BUENO	25	17.86
REGULAR	60	42.86
MALO	29	20.71
PESIMO	11	7.86
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

**GRAFICO Nº 21**



FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el cuadro N° 21 se muestra que, 100 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 71% de la muestra en una escala valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que la satisfacción laboral en el nivel de calidad de los beneficios laborales permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 40 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 29% de la muestra, a entre malo y pésimo manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

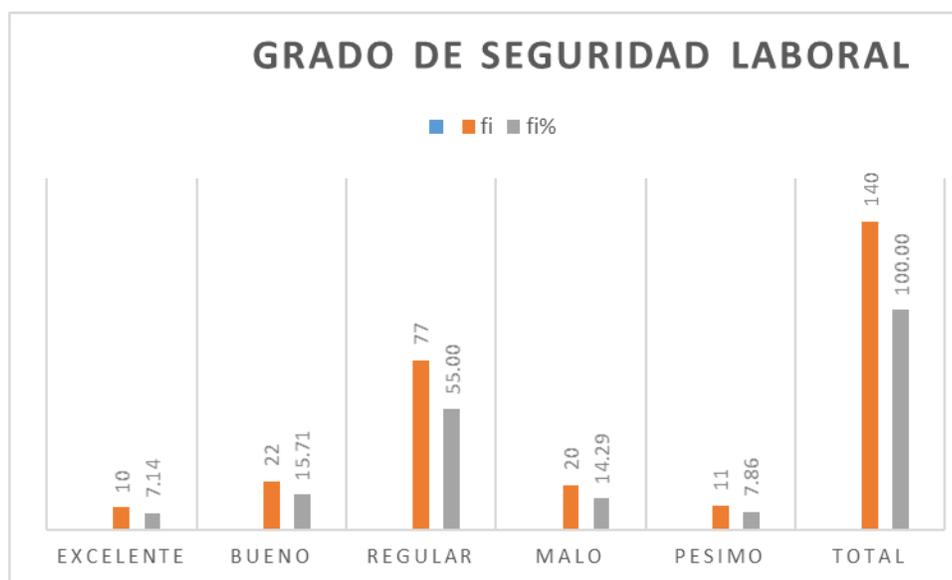
La satisfacción laboral es un factor importante dentro de la gestión municipal, ya que requieren mostrar creatividad, aplicar aptitudes personales y asumir riesgos. La satisfacción laboral aumenta la resistencia de los empleados al estrés laboral por tanto es necesario fortalecer las motivaciones.

**CUADRO N° 22**

<b>GRADO DE SEGURIDAD LABORAL</b>		
<b>ESCALA VALORATIVA</b>	<b>Fi</b>	<b>Fi%</b>
EXCELENTE	10	7.14
BUENO	22	15.71
REGULAR	77	55
MALO	20	14.29
PESIMO	11	7.86
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

GRAFICO N° 22



FUENTE : Encuesta Aplicada  
ELABORACION: Propia

### ANALISIS E INTERPRETACION:

En el cuadro N° 22 se muestra que, 109 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 78% de la muestra en una escala valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que la satisfacción labora en el grado de seguridad laboral permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 31 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 22% de la muestra, entre malo y pésimo, manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

La satisfacción laboral es un factor importante dentro de la gestión municipal, ya que aumenta la resistencia de los empleados al estrés laboral y a sus síntomas físicos por tanto es necesario fortalecer las competencias y capacidades de los servidores a través de capacitaciones permanentes sobre todo motivarlos.

#### **4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.**

- 1) Francisco Javier Pereda Pérez, en su tesis doctoral denominado: ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS. Un ESTUDIO APLICADO AL SECTOR PÚBLICO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA, en la universidad de Córdoba, FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA, ECONOMETRÍA, INVESTIGACIÓN OPERATIVA, ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y ECONOMÍA APLICADA PROGRAMA DE DOCTORADO, en Córdoba, febrero de 2016; concluye su investigación en que: Las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configuran con fuerza en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación.
  
- 2) Cabe precisar que la Nueva Gestión Pública (NGP) surge como un paradigma de la administración que se caracteriza por adaptar herramientas de la gestión empresarial al manejo de los asuntos públicos y que propugna por la prestación de servicios más ajustados a las necesidades de los ciudadanos, con un enfoque de eficiencia, competencia y efectividad en la satisfacción de las demandas sociales.
  
- 3) En la investigación se planteó como resultado que las habilidades son una herramienta fundamental en la prestación de un servicio público de calidad.

- 4)** En la Universidad San Pedro, en la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, presentan inquietudes enfocado en el trabajo: ¿De qué manera la calidad del servicio que brinda el personal administrativo influye en la satisfacción de los clientes de la Universidad San Pedro Huaraz 2011?, en un curso de práctica empresarial III, con el Profesor Mg. Lic. Adm. Karol Moore Torres, cuyo AUTOR Deiby Daniel Vega Méndez, el 2011 y concluye que la Evaluación de calidad del servicio desde el aspecto de satisfacción de los clientes de la Universidad San Pedro Huaraz 2011, es una tesis originada para conocer y estudiar comparativamente la realidad de la calidad de servicio que brinda el personal administrativo de la universidad y que tiene como objetivo principal evaluar la calidad de servicio percibida por los clientes de la Universidad San Pedro; según sus dimensiones y satisfacción, como hipótesis se plantea, si la calidad del servicio es deficiente, entonces influirá negativamente en la Satisfacción de los Clientes de la Universidad San Pedro Huaraz 2011.
- 5)** Franklin Sandoval de la Facultad de Ciencias, Universidad Central de Venezuela. En cuanto a la evolución del Concepto de Competencia. El concepto de competencia no es nuevo, siendo McClellan por el año 1973 primero en acuñar el término. Este autor afirmó que para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los tests psicológicos a los que se le sometía, sino el desempeño que tiene dependía más de las características

propias de la persona y de sus competencias que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. (Zarazúa, 2007).

- 6)** El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (CINTERFOR), organización líder mundial en formación para el trabajo, adscrito a la OIT, establece que la competencia está relacionada con estándares, de competencia laboral, que se redactan en función de las tareas, se vinculan con criterios de desempeño o indicadores de calidad, y se complementan con evidencias.
- 7)** Según Bunk (2003), quizás uno de los autores más referenciados en el estudio de la competencia y la formación, la competencia se clasifica en cuatro categorías: competencia técnica, competencia metodológica, competencia social y competencia participativa.
- 8)** De igual manera. Echeverría (2002), mantiene esta misma clasificación, pero cambia la competencia social por “personales” donde considera habilidades o estrategias complejas cognitivas, emocionales y actitudinales, tomando en cuenta todos los componentes de la organización y su contexto.
- 9)** Según Mertens (1996), las competencias se pueden dividir en: genéricas, básicas y específicas. De igual manera, la UNESCO (1995)

recomienda según el Informe de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI, agrupar la competencia en: cognitivas, formativas y técnicas. Estos tres tipos de competencias constituyen lo que se ha llamado la Competencia Integral u Holística, vistas desde la relación entre teoría y práctica o la relación e integración entre atributos y tareas en un contexto determinado.

**10)** Según la psicóloga del trabajo Valle (2003): “puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencia (las genéricas y las específicas) aun cuando los términos empleados varíen de un autor a otro”. Esta competencia se refiere a los siguientes aspectos: genéricas que están referidas a un conjunto o grupo de actividades, y las específicas que están referidas a funciones y tareas específicas.

**11)** Shumpeter, Joseph, *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper, 1975. Un ingrediente esencial de la competitividad es la existencia de competencia. La competencia es el acicate que hace que las empresas reduzcan sus costos, mejoren sus procesos productivos e introduzcan nuevos productos, servicios y tecnologías. Gracias a la competencia las empresas se esfuerzan por producir más y mejores productos o servicios con menos recursos, lo cual constituye la esencia de la productividad. Por el contrario, sin el temor a la pérdida de clientes ante competidores más eficientes, es muy fácil que las empresas se anquilosen y conformen con vivir de sus éxitos pasados.

**12)** Me planteo que las competencias incorporan a los conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo. La gestión de los servicios es un tema que va cobrando fuerzas de manera extraordinaria, cada día aumenta el número de trabajos que buscan la excelencia y la visión a través de esta vía.

**13)** Queda verificada en la presente investigación que el desarrollo de competencias laborales se relaciona significativamente en la calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa. En el sentido que de 100 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 71% de la muestra en una escala valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que el conocimiento en el nivel de competencia profesional permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 40 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 29% de la muestra que se da entre lo malo y pésimo manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

#### **4.3. PROPUESTA DEL INVESTIGADOR.**

Los Lineamientos de Desarrollo de Competencias Laborales para el Fortalecimiento de Calidad de Servicios al Ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa:

- 1) Gestionar de manera continua el desarrollo local con la participación de los actores sociales del distrito de Tomaykichwa, lo que permitirá el Fortalecimiento Institucional.
- 2) Implementar un sistema articulado de la educación con la participación permanente de la sociedad, vía convenios de cooperación intersectorial, dirigida directamente por las instituciones educativas, bajo el apoyo decisivo y permanente de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa.
- 3) Fortalecimiento de los Programas Sociales la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa.
- 4) Generación de empleo vía empresas de autogestión en todos los niveles sociales para el Desarrollo Económico la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa.
- 5) Reorientación de la municipalidad, con el objeto de Mejora en Calidad de servicios, Optimización Presupuestal, Transparencia en la gestión, e Institucionalización.

## CONCLUSIONES

1. Queda demostrada la hipótesis general: El desarrollo de competencias laborales se relaciona significativamente en la calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa. Se ha obtenido como resultado que de 100 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 71% de la muestra en una escala valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que el conocimiento en el nivel de competencia profesional permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 40 encuestados que representa el 29% de la muestra, entre malo y pésimo, manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.
2. La hipótesis específica: Existen características de desarrollo de competencias laborales en situaciones excelentes en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa. Queda demostrado en virtud que la gestión del conocimiento en la municipalidad, es un elemento protagonista de vital importancia para asegurar la sostenibilidad en el tiempo de los negocios y empresas, por ser un elemento de gran importancia para quienes saben manejarla. Por lo tanto, es necesario ser reforzadas con capacitaciones permanentes.
3. Los niveles de calidad de servicios al ciudadano se encuentran evaluadas en escalas superiores a la escala normal en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa. También queda demostrado en vista que 124 encuestados de

la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representan el 89% de la muestra en una escala valorativa entre excelente, bueno y regular manifestaron que las habilidades en la evaluación de ella permite una buena calidad de servicio al ciudadano; mientras que 16 encuestados de la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa que representa el 12% de la muestra, entre malo y pésimo, manifestaron que el conocimiento en el nivel de especialización en el área no permite una buena calidad de servicio al ciudadano.

4. Los lineamientos de desarrollo de competencias laborales permiten el fortalecimiento de la calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa, los cuales se encuentran planteadas en el aporte del investigador.

## SUGERENCIAS

1. Implementar y fortalecer el desarrollo de competencias laborales para optimizar la calidad de servicios al ciudadano en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa, a través de programas continuos de formación en áreas de atención al ciudadano, así como programas de entrenamiento, convenios de intercambios de buenas prácticas laborales, pasantías, suscripción de convenios inter instituciones a nivel gubernamental e intersectorial, así como con universidades para el fortalecimiento del desarrollo del capital humano con diplomaturas, especializaciones, maestrías, cursos, etc.
2. Implementación y revisión continúa del Plan de Desarrollo Integral y Concertado del Distrito de Tomaykichwa, a través de un sistema de gestión participativa, bajo el modelo de responsabilidad social.
3. Implementar un programa Institucional, cultural, deportivo, educativo, de buenas prácticas a nivel de gobierno local, regional y nacional para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, generando compromiso, sensibilidad humana, desarrollo de competencias, habilidades y específicamente actitudes frente al servicio.
4. Fortalecer las políticas públicas, las políticas institucionales con transparencia, ética y anticorrupción, como modelo de buen gobierno local en la Municipalidad Distrital de Tomaykichwa, de tal manera Fomentar una cultura de servicio que satisfaga las expectativas del ciudadano mediante la gestión por procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES Martha (2013). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°*. Editorial: Granica.
2. BOTINAS, Elena (2011). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. , Editorial Universitaria Ramón Areces.
3. FERNANDEZ LOPEZ, Javier (2005). *Gestión por Competencias: Un Modelo Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos*. EditorialPEARSON.
4. CHIAVENATO,I. (2002). *Gestión del Talento Humano: El nuevo Enfoque de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá Colombia: Mc Graw Hill.
5. Barrón, Luis F. y Alain de Remes (coords.) *Crecer y Conservar. Hacia una política ecológica*, México: Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C.,
6. Miguel Ángel Porrúa, 1996. *Análisis de La Competitividad de México*, Instituto Mexicano para la Competitividad,
7. Monterrey, N.L., México: Grupo de Impresores Unidos, SA de CV, 2003.
8. Drucker, Peter, *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper Business, 1993.
9. Elster, John, *The Cement of Society: A Study of Social Order*, New York: Cambridge University Press 1995.
10. Porter, Michael, *Competitive Strategy*, New York: The Free Press, 1980.
11. Rifkin, Jeremy, *La era del acceso: La revolución de la nueva economía*, Barcelona: Paidós, 2000.

# ANEXO



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CUESTIONARIO Nº 01-16-EVC-APLICADO**

**PRESENTACIÓN:** Por favor tenga la gentileza de marcar con aspa según usted considere, de antemano mil gracias, se trata de una investigación anónima con fines académicos de investigación.

**Las preguntas se plantean a continuación:**

1. Nivel de desarrollo de competencia profesional.  
 Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Malo ( ) pésimo ( )
2. Nivel de evaluación de habilidades.  
 Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Malo ( ) pésimo ( )
3. Grado de resultados en el desempeño.  
 Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Malo ( ) pésimo ( )
4. Nivel de respeto a las funciones institucionales.  
 Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Malo ( ) pésimo ( )
5. Niveles de afecto en el desempeño laboral.  
 Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Malo ( ) pésimo ( )
6. Grado de eficiencia.  
 Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Malo ( ) pésimo ( )
7. Nivel de frecuencia en la Inspección periódica.  
 Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Malo ( ) pésimo ( )
8. Nivel de comportamiento en el entorno laboral.  
 Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Malo ( ) pésimo ( )
9. Niveles de práctica con responsabilidad social.  
 Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Malo ( ) pésimo ( )
10. Nivel de satisfacción de servicios al ciudadano.  
 Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Malo ( ) pésimo ( )
11. Nivel de celeridad en el servicio.  
 Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Malo ( ) pésimo ( )
12. Nivel tecnológico en Servicios Administrativos.  
 Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Malo ( ) pésimo ( )
13. Grado de celeridad en el Servicio Administrativo.  
 Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Malo ( ) pésimo ( )
14. Nivel de cumplimiento de resultados programados.  
 Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Malo ( ) pésimo ( )
15. Nivel de liderazgo de la dirección del personal para el cumplimiento de metas.  
 Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Malo ( ) pésimo ( )
16. Nivel de uso o manejo de estrategias.  
 Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Malo ( ) pésimo ( )
17. Nivel de calidad de los beneficios laborales.  
 Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Malo ( ) pésimo ( )
18. Grado de seguridad laboral.  
 Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Malo ( ) pésimo ( )

Muchas gracias por su colaboración.

**INVESTIGADOR**