

UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZAN” HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS OCUPACIONALES EN EL
ENTORNO DE LA CALIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS BÁSICOS EN
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS, PERIODO - 2018.**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

TESISTA:

CABRERA LLANTO, Eyder Oliver.

ASESOR:

Mg. ROJAS MATOS, Juan Carlos.

HUÁNUCO – PERÚ

2020

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a mi madre, ya que fue padre y madre para mí, siendo el motor que me impulso a seguir adelante y ser mejor cada día, me enseñó a no rendirme ante las adversidades más difíciles de la vida. A DIOS por darme la vida y rodearme de extraordinarias personas como mi familia, amigos, colegas, profesores quienes contribuyeron a mi desarrollo profesional.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a nuestro DIOS dueño de todo, quien ha sido nuestro guía durante cada día de Vida. A Él todo el reconocimiento y honra por su infinito amor y fidelidad.

También a los docentes que han sido autores de mi formación personal a lo largo de estos 5 años desarrolladas en las aulas de esta prestigiosa Escuela Profesional de Ciencias Administrativas perteneciente a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán – Huánuco.

A mi asesor, siendo una persona de mucho respeto, ejemplo y amigo. Gracias Mg. Juan Carlos Rojas Matos, por su dedicación y tiempo en la elaboración de mi investigación.

A nuestros jurados y encargados de realizar las revisiones respectivas a mi investigación. Corrigiéndome, enseñándome en todo el transcurso de la elaboración de la tesis.

Al personal administrativo de Decanatura, por su interés y gran apoyo incondicional.

A los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Amarilis por ser parte de la población y muestra de la investigación y permitir recolectar la información necesaria e importante tras apoyarme con la resolución de los cuestionarios.

A todos mis familiares y amigos que hasta aquí me brindaron toda su ayuda, motivación, ánimos, consejos y compañía en todo tiempo.

Para todos ustedes con mucho cariño, muchas gracias.

RESUMEN

La presente investigación titulada “EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS OCUPACIONALES EN EL ENTORNO DE LA CALIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS BÁSICOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS –PERIODO 2018”, se orientó con el objetivo de conocer cuál es la relación de la variable independiente con la variable dependiente.

La metodología utilizada en la investigación consistió en un diseño no experimental, cuya muestra se caracteriza por ser muestreo poblacional (población = muestra) conformada por 540 colaboradores, entre ellos: CAS, terceros y nombrados de la Municipalidad Distrital de Amarilis. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario, con 12 preguntas relacionadas a la Calidad de Servicios Públicos Básicos. Para el procesamiento y la presentación de datos se utilizó los cuadros y gráficos estadísticos con su debido análisis e interpretación.

En cuanto a que existe una relación significativa entre el Desarrollo de Competencias Ocupacionales y la Calidad de Servicios Públicos Básicos, se podría afirmar que si pero los resultados obtenidos tras esta investigación nos direccionan a concluir que en la Municipalidad Distrital de Amarilis no prioriza en brindar cursos, talleres, capacitaciones, o implementar programas que mejoren sus competencias ocupacionales de los Colaboradores, sino que solo se cumple con capacitaciones programadas en base a lo establecido en la norma, siendo deficiente e influyendo al no brindar un buen Servicio Público Básico de Calidad.

PALABRAS CLAVES: Competencias, Ocupacionales, Calidad, Servicios, Públicos, Básicos

SUMMARY

The present investigation entitled "THE DEVELOPMENT OF OCCUPATIONAL SKILLS IN THE ENVIRONMENT OF THE QUALITY OF BASIC PUBLIC SERVICES IN THE DISTRICT MUNICIPALITY OF AMARILIS - PERIOD 2018", was oriented with the objective of knowing what is the relationship of the independent variable with the dependent variable .

The methodology used in the research consisted of a non-experimental design, the sample of which is characterized by being a population sample (population = sample) made up of 540 collaborators, among them: CAS, third parties and appointees of the Amarillis District Municipality. The instrument used for data collection was the questionnaire, with 12 questions related to the Quality of Basic Public Services. Statistical charts and graphs with their proper analysis and interpretation were used for data processing and presentation.

Regarding the fact that there is a significant relationship between the Development of Occupational Competencies and the Quality of Basic Public Services, it could be affirmed that yes, but the results obtained after this investigation lead us to conclude that in the District Municipality of Amarillis it does not prioritize in offering courses , workshops, trainings, or implement programs that improve the occupational competencies of Employees, but only scheduled trainings based on what is established in the norm are fulfilled, being deficient and influencing by not providing a good Basic Quality Public Service.

KEY WORDS: Skills, Occupational, Quality, Services, Public, Basic

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN.....	IV
SUMMARY.....	V
INTRODUCCIÓN.....	IX
CAPITULO I	
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.2.1 PROBLEMA GENERAL.....	14
1.2.2 PROBLEMA ESPECÍFICO.....	14
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	15
1.4 FORMULACIÓN DE HIPOTESIS.....	16
1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL.....	16
1.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICO.....	16
1.5 VARIABLES.....	16
1.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	18
1.7 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	19
1.7.1 JUSTIFICACIÓN.....	19
1.7.2 IMPORTANCIA.....	20
1.8 VIABILIDAD.....	20
1.9 LIMITACIONES.....	21

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO	22
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	22
2.2 BASES TEÓRICAS	31
2.2.1 VARIABLE 1: Competencias Ocupacionales	31
2.2.2 VARIABLE 2: Calidad de Servicios Públicos Básicos.....	66
2.3 DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS	87

CAPITULO III

METODOLOGÍA.....	94
3.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	94
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	94
3.3 DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN	95
3.1.1 Diseño.....	95
3.4 POBLACIÓN	96
3.5 MUESTRA	97
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	97
3.7 PROCESAMIENTO DE DATOS	98
3.8 PRESENTACIÓN DE DATOS	98

CAPITULO IV

RESULTADOS	99
-------------------------	-----------

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	119
5.1. contrastación de los resultados del trabajo de campo con las conclusiones de los antecedentes.	119

VIII

5.2. contrastación de los resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos de las bases teóricas.....	121
5.3. contrastación de las hipótesis en base a la prueba de hipótesis.	123
CONCLUSIONES	126
SUGERENCIAS.....	128
BIBLIOGRAFIA.....	129
LIBROS	129
ANEXOS.....	131

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, para ser competitivo en el mercado laboral actual, independientemente de la especialidad, es importante que el profesional cuente con diversas competencias que le permitirán destacarse.

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

En la Región Huánuco, existe la necesidad de diálogo el nivel intergubernamental, intersectorial, con las organizaciones, sociedad civil, actores sociales, empresariales, funcionarios públicos, líderes de opinión, especialistas, gremios empresariales, gobiernos regionales y locales, entre otras organizaciones para afianzar un trabajo articulado que fortalezca el desarrollo de la responsabilidad social empresarial a favor de las poblaciones más vulnerables del país. Es necesario trabajar las políticas públicas, las políticas institucionales, para desarrollar los programas de responsabilidad social con visión de país, considerando la gestión municipal como instrumento para la reducción de la pobreza y el rol del Estado en la promoción de la responsabilidad social generadora de desarrollo sostenible.

Es por ello, que ante tal situación nos hemos propuesto tomar como tema de investigación e identificar la relación que existe entre el Desarrollo de Competencias

Ocupacionales y la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018”.

La presente investigación se detalla en los siguientes capítulos:

En el **CAPITULO I:** encontramos el problema de investigación donde se describió y formuló el problema, los objetivos e hipótesis general y específica; se mencionó las variables, la operacionalización de variables, justificación, importancia, viabilidad y limitaciones de la investigación.

En el **CAPITULO II:** tenemos el marco teórico, describiendo los antecedentes, bases teóricas de las variables y definición de términos básicos.

En el **CAPITULO III:** Se desarrolló el Marco Metodológico, señalando el nivel, tipo y diseño de investigación, la población, muestra, las técnicas e instrumentos utilizados con su debido procesamiento y presentación de datos.

En el **CAPITULO IV:** Se detalló los resultados aplicados en a los trabajadores de la muestra.

En el **CAPITULO V:** Se detalló la discusión de resultados.

Asimismo, redactar y presentar las conclusiones y sugerencias, y por último la bibliografía y anexos utilizados para la presente investigación.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con Fernández, (2004). Las competencias han sido capaces de expresarse como un sistema nacional de certificación de competencias legalmente establecida en varios países del mundo, inclusive en países de América Latina; englobando no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones entre otros.

Para Ignacia, (2018). “La instalación de un sistema de capacitación por competencias, busca fortalecer el capital humano municipal, permitiendo por esta vía el desarrollo de una carrera a los funcionarios y funcionarias, así como también mejores condiciones laborales, contribuyendo además a mejorar la gestión de los municipios y a responder de manera satisfactoria a las demandas de la comunidad. La certificación permitirá reconocer las competencias de funcionarios y funcionarias municipales, independiente de la forma en que hayan sido adquiridas y de si tienen un título o grado académico entregado por la educación formal, así como también identificar brechas de competencias, para posteriormente transitar por rutas formativo laborales del sub sector municipal”.

En la actualidad, las competencias ocupacionales son necesarias para el desarrollo de los gobiernos locales, nacionales y otras instituciones, la cual lleva a elevar la productividad en todas las áreas de una institución pública. Es

concebida como una respuesta a la falta y necesidad de personal calificado, al reciente y elevado proceso de los cambios organizacionales y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser de una sociedad.

Los cambios que se produzcan en los empleados deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en el trabajo, llevada de una manera efectiva, logra desarrollar habilidades, incrementa conocimientos y modifica actitudes. Si en los gobiernos locales se optimiza internamente, reduciendo sus costos y mejorando el servicio que ofrece al cliente, por ende, se colocará en mejores condiciones para afrontar a la competencia.

En la actualidad, existe una creciente presión para capacitar al personal, el esfuerzo por lograr tener empleados calificados para realizar las funciones de cada puesto se está generalizando, y para que realmente tengan éxito, no solamente hace falta estructurar cursos e impartirlos, son muchos los factores que influyen como una adecuada selección de instructores, adecuada relación entre objetivos y necesidades detectadas en la organización, un análisis y evaluación que permita llegar a conocer cuáles fueron los resultados obtenidos de los planes y programas de capacitación, así como la modificación de éstos en caso de ser necesario.

La Municipalidad Distrital de Amarilis es una entidad estatal fundada el 1 de junio de 1982, promulgada con ley N° 23419, oficializándose la creación política del distrito metropolitano de amarilis, con su capital paucarbamba. cuya finalidad principal es proponer e implementar alternativas de desarrollo que permitan disminuir las brechas de desigualdad social y económica en el distrito.

En base al análisis y la recolección de información se halló las siguientes deficiencias y/o debilidades del presente gobierno local de estudio.

- Los servicios municipales son deficientes y carentes de personas capacitadas.
- Escasa participación de la población en sus organizaciones y en la vida pública y social del distrito.
- Infraestructura inadecuada e insuficiente para cumplimiento de funciones.
- Limitados recursos económicos para el abastecimiento de materiales logísticos.
- Personal de la entidad poco comprometido con los objetivos institucionales.
- Elevado nivel de rotación de los trabajadores, que provocan que su desempeño laboral no sea el más óptimo.

Ante dichos inconvenientes, ello refuerza la necesidad de contar con un personal capacitado que tenga las competencias laborales necesarias para desempeñarse de forma eficiente en las responsabilidades asumidas en sus respectivos puestos de trabajo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

PG: ¿Cuál es la relación que existe entre el Desarrollo de Competencias Ocupacionales y la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, Periodo - 2018?

1.2.2 PROBLEMA ESPECÍFICO

Pe₁: ¿De qué manera se relaciona las Capacidades Intelectuales con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, Periodo - 2018?

Pe₂: ¿De qué manera se relaciona las Habilidades Personales con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, Periodo - 2018?

Pe₃: ¿De qué manera se relaciona las Competencias Organizacionales con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, Periodo - 2018?

Pe₄: ¿De qué manera se relaciona las Condiciones Tecnológicas con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, Periodo - 2018?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

OG: Establecer la relación que existe entre el Desarrollo de Competencias Ocupacionales y la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, Periodo - 2018.

1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Oe₁: Establecer la relación que existe entre las Capacidades Intelectuales con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, Periodo - 2018.

Oe₂: Determinar la relación que existe entre las Habilidades Personales con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, Periodo - 2018.

Oe₃: Establecer la relación que existe entre las Competencias Organizacionales con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, Periodo - 2018.

Oe₄: Establecer la relación que existe entre las Condiciones Tecnológicas con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, Periodo - 2018.

1.4 FORMULACIÓN DE HIPOTESIS

1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

HG: Existe una relación significativa entre el Desarrollo de Competencias Ocupacionales y la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, Periodo - 2018.

HO: No existe una relación significativa entre el Desarrollo de Competencias Ocupacionales y la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, Periodo - 2018.

1.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICO

He₁: Existe una relación significativa entre las Capacidades Intelectuales con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, Periodo - 2018.

Ho₁: No existe una relación significativa entre las Capacidades Intelectuales con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, Periodo - 2018.

He₂: Existe una relación significativa entre las Habilidades Personales con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, Periodo - 2018.

Ho₂: No existe una relación significativa entre las Habilidades Personales con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, Periodo - 2018.

He₃: Existe una relación significativa entre las Competencias Organizacionales con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, Periodo - 2018.

Ho₃: No existe una relación significativa entre las Competencias Organizacionales con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, Periodo - 2018.

He₄: Existe una relación significativa entre las Condiciones Tecnológicas con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, Periodo - 2018.

Ho₄: No existe una relación significativa entre las Condiciones Tecnológicas con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, Periodo - 2018.

1.5 VARIABLES

CUADRO N° 01

CUADRO DE VARIABLES	
VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
COMPETENCIAS OCUPACIONALES	CALIDAD DE SERVICIOS PUBLICOS BASICOS

Elaboración: Propia

1.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

CUADRO N° 02

VARIABLE INDEPENDIENTE: "COMPETENCIAS OCUPACIONALES"			
Definición Conceptual	Definición Operacional		
	Dimensiones	Indicadores	Técnicas E Instrumento
son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas (conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales)	Capacidades Intelectuales	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimientos ○ Innovación ○ Capacidad de Análisis 	TÉCNICA N°1 Encuesta. INSTRUMENTO Cuestionario.
	Habilidades Personales	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicación ○ Liderazgo ○ Empatía 	
	Competencias Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> ○ Clima Laboral ○ Manejo de Conflictos ○ Experiencia Laboral 	TÉCNICA N°2 Observación INSTRUMENTO Guía de observación
	Condiciones Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Infraestructura ○ Equipos Tecnológicos ○ Innovación Tecnológica 	

Elaboración: Propia

CUADRO N° 03

VARIABLE INDEPENDIENTE: "CALIDA DE SERVICIOS PUBLICOS BASICOS"			
Definición Conceptual	Definición Operacional		
	Dimensiones	Indicadores	Técnicas E Instrumento
Es corresponder a las expectativas del usuario en una base consistente	Capacidad de Respuesta	<ul style="list-style-type: none"> ○ Eficacia ○ Eficiencia ○ Productividad 	TÉCNICA N°1 Encuesta. INSTRUMENTO Cuestionario.
	Seguridad Documentaria	<ul style="list-style-type: none"> ○ Legalidad ○ Confiabilidad ○ Integridad 	
	Aspectos Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> ○ Espacio físico / Ambiente ○ Suministro de oficina 	TÉCNICA N°2 Observación INSTRUMENTO Guía de observación

Elaboración: Propia

1.7 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.7.1 JUSTIFICACIÓN

Justificación Teórica

La presente investigación es muy importante desde el enfoque teórico, puesto que nos da a conocer cuáles son las nuevas tendencias en cuanto al el Desarrollo de Competencias Ocupacionales y la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, también nos permite conocer, las nuevas propuestas, los nuevos enfoques y tendencias de las variables de investigación.

Justificación Metodológica

También posee justificación metodológica ya que el método, los procedimientos, técnicas e instrumentos que se utilizaron en la presente investigación contaron con la validez y confiabilidad suficiente para ser empleados.

Justificación Práctica

De igual modo la presente investigación se justifica desde diferentes perspectivas como el practico en el sentido que las Competencia Ocupacionales dentro de las instituciones públicas permiten a los colaboradores responder a las necesidades que exigen buscando la eficiencia y la eficacia, logrando así beneficiar a los usuarios correspondientes.

1.7.2 IMPORTANCIA

En los últimos años, mejorar las Competencias Ocupacionales del Colaborador se ha convertido en una preocupación del País, llegando a ser una de las causas importantes de despido o abandono por parte de los trabajadores, el cual nos trae como consecuencia daños a las personas quienes son víctimas, de la no atención a la solicitud presentada, como también la institución que se ve afectada en la deficiencia y competitividad al brindar un Servicio Público Básico de Calidad.

La administración moderna reconoce que el capital humano es un factor que puede determinar el éxito o el fracaso de las organizaciones públicas y privadas. Sin embargo, la administración de las organizaciones públicas y privadas del siglo XXI todavía no logra resolver problemas ancestrales relacionados con mejorar las Competencias Ocupacionales ya que estos conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales, son las que determinan al brindar un Servicio Público Básico de Calidad en lo cual las Municipalidades tienen Debilidades.

1.8 VIABILIDAD

Es viable. Se contó con los siguientes recursos:

- ◆ **En el aspecto bibliográfico:** Se contó con la accesibilidad a libros y fuentes para el estudio de nuestras variables de investigación.
- ◆ **Recursos materiales:** Se contó con: memoria USB, acceso a internet, laptop, impresora y materiales de oficina.

- ◆ **Acceso a la institución:** Se contó con el permiso del gerente de administración para el acceso a las áreas que forman parte de la Municipalidad Distrital de Amarilis.

- ◆ **Recursos financieros:** Se contó con la economía necesaria.

- ◆ **Tiempo:** Como tesista he contado con toda la disponibilidad de tiempo para el desarrollo de la presente investigación.

1.9 LIMITACIONES

- ◆ No se ha tenido limitaciones para desarrollar el presente trabajo de investigación. He contado con la ayuda y guía por parte de mi asesor, docentes jurados y colaboradores de la institución donde desarrolle la investigación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A. A NIVEL INTERNACIONAL

La autora CARMONA VELAZQUEZ, Angélica Yasmin en su tesis para optar el título profesional titulada “**Competencias Laborales para el personal empleado de una empresa manufacturera a través de la evaluación de 360 grados**”, realizada en México, llegó a las siguientes conclusiones:

- Después de haber definido o determinado las competencias laborales del personal de la empresa metalmecánica mediante el método de 360°, se obtuvo como resultado en esta investigación que la empresa de manera general cuenta con un nivel de competencias aceptable, sin embargo, hablando de manera particular se pudo identificar las competencias en las que hay que prestar total atención para analizarlas de manera detallada.
- Finalmente se concluye que la organización presenta un área de oportunidad en el factor humano, y considerando lo que menciona Chiavenato (2000) que el ser humano es el pilar más importante dentro las organizaciones en donde las personas son las que logran los objetivos, cumplen la misión, visión y valores; brindando su compromiso y fortaleciendo cada día más su sentido de pertenencia, motivo por el cual, se invita a la organización a poner especial atención en las sugerencias que se recomendaran más adelante, y así ayudar a que la organización logre posicionarse en un mejor lugar dentro de sus competidores y principalmente ante sus clientes.

Por la autora HERRERA SANDOVAL, Andrea Celeste con su tesis: **“Competencias Laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huehuetenango”**, Guatemala, año 2015, llegó a las siguientes conclusiones:

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

VERA CAMPOS, Mirko, ALBORNOZ CANDÍA, Natalia, ROSAS OPAZO, Constanza, SANHUEZA FERNÁNDEZ, Gloria, realizaron una investigación titulada **“la certificación de competencias laborales en la calidad de servicios: percepción de los trabajadores de las empresas de alojamiento”**, Chile, año 2013, llegando a concluir en:

- Cabe mencionar que esta investigación es una primera aproximación para explicar un problema empírico de la industria de la hospitalidad y del turismo, donde la información es muy limitada. Si bien, algunos estudios se han llevado a cabo para explicar el impacto de la certificación de competencia en la productividad, la eficiencia, empleabilidad, entre otras problemáticas organizacionales, estos no son del todo concluyentes. También se evidenció una falta de investigación sobre el impacto de la certificación de competencias en la calidad de los servicios, particularmente en la industria del alojamiento. Esta investigación se llevó cabo considerando solo la percepción del trabajador, dado que el trabajador es el núcleo de los sistemas de certificación. Por lo que este estudio dejó fuera la percepción de los clientes; así como, la percepción de otros prestadores de servicios turísticos, tales como: restaurantes, agencias de viaje, tours operadores, entre otros. Sin embargo, estas limitaciones pueden considerarse como una oportunidad para profundizar y expandir el presente estudio. En definitiva, la certificación de competencias laborales supone una ventaja para el trabajador y para la organización. Para el trabajador el reconocimiento de sus competencias es un instrumento concreto de que le facilita la movilidad laboral. Para la organización es una oportunidad de fortalecer la calidad de los servicios por medio de la persona, certificando y reconociendo sus capacidades y habilidades. Finalmente, los resultados de esta investigación son acotados a los indicadores contemplados en las unidades de competencias definidos y validados en Chile, específicamente en el sector hotelero.

B. A NIVEL NACIONAL

CERNA NAYRA, Yoselyn Brigitte y MARTÍNEZ CHÁVEZ, Almendra Milagritos, realizaron una investigación titulada **“Competencias Laborales en los trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Chancay. 2019”**, concluyendo en:

- El 64% de trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chancay. 2019. tenía un nivel bajo de competencias laborales; mientras que un 36%, un nivel medio.
- En la dimensión motivación se encontró a un mayoritario 54% de trabajadores con un nivel bajo; y un 47% con nivel medio.
- En la dimensión conocimiento se halló un mayoritario 67% con nivel bajo; y solo un 33%, con un nivel medio. Ningún trabajador tenía un nivel alto.
- En la dimensión habilidad, se obtuvo como resultado a un 100% de trabajadores administrativos con nivel medio.

La autora VENTURA ATACHAGUA, Melissa Karen, con su tesis titulada **“Competencias Laborales del personal administrativo y la calidad de atención al usuario en la sub gerencia de tramites documentarios de la municipalidad provincial de Huaura – 2017”**, realizada en la ciudad de Trujillo año 2014, llegó a las siguientes conclusiones:

- Como se observa en tabla 11 la significancia asintótica 0,000 es menor que el nivel de significación 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, Existe relación entre las competencias laborales del personal

administrativo y la calidad de atención al usuario en la Sub gerencia de trámites documentarios en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2017. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.720, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y alta

- Como se observa en tabla 15 la significancia asintótica 0,000 es menor que el nivel de significación 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, Existe relación entre la competencia 64 participativa y la calidad de atención al usuario en la Sub gerencia de trámites documentarios en la Municipalidad Provincial de Huaura – 2017. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.653, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es directa y moderada.

El autor VILLAFUERTE RETAMOZO, Elvis Hugo, con su tesis titulada: **“las competencias laborales y la calidad de servicios de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Huancavelica año 2015 – 2016”**, tesis para obtener el grado académico de maestría, llegó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que Las competencias laborales se relacionan e inciden positivamente en la calidad de servicio de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica en los años 2015 - 2016, y teniéndose un valor de chi cuadrado hallado de $\chi^2 = 6.031$, siendo menor al chi cuadrado calculado de $\chi^2 = 9.49$, por lo tanto, al estar este valor en la región de aceptación, se aceptó la hipótesis nula (H_0), con una significación de 0.05 y con una prueba de hipótesis al 95%.
- Se determinó que La responsabilidad de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica se relacionan

e influyen positivamente en la gestión de calidad en los años 2015-2016, y teniéndose un valor de chi cuadrado hallado $\chi^2 = 9.089$, siendo menor al chi cuadrado calculado de $\chi^2 = 9.49$, por lo tanto, al estar este valor en la región de aceptación, se aceptó la hipótesis nula (H_0), con una significación de 0.05 y con una prueba de hipótesis al 95%.

- Se determinó que El comportamiento ético de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Huancavelica se relacionan e influyen positivamente en la información de tramites en los años 2015 – 2016, y teniéndose un valor de chi cuadrado $\chi^2 = 1.258$, siendo menor al chi cuadrado calculado de $\chi^2 = 9.49$, por lo tanto, al estar este valor en la región de aceptación, se aceptó la hipótesis nula (H_0), con una significación de 0.05 y con una prueba de hipótesis al 95%.

- Se determinó que La comunicación efectiva de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Huancavelica se relacionan e influyen negativamente en los canales de atención a la ciudadanía en los años 2015- 2016, y teniéndose un valor de chi cuadrado $\chi^2 = 30.407$, siendo mayor al chi cuadrado calculado de $\chi^2 = 9.49$, por lo tanto al no estar este valor en la región de aceptación, se aceptó la hipótesis alterna (H_1), con una significación de 0.05 y con una prueba de hipótesis al 95%.

C. A NIVEL LOCAL

El autor TARAZONA PIMENTEL, Tonny Homero, con su tesis titulada: **“El fortalecimiento de competencias ocupacionales y la gestión de calidad de servicios públicos en la sede del gobierno regional Huánuco – año 2018”**, tesis para obtener el grado académico de maestría, llegó a las siguientes conclusiones:

- Con el objetivo general: Establecer de qué manera el Fortalecimiento de Competencias Ocupacionales se relaciona con la Gestión de Calidad de Servicio Públicos en la sede del Gobierno Regional Huánuco. Queda confirmado que el coeficiente de correlación obtenido; $r = 0,9834$, indica una relación positiva casi perfecta entre El Fortalecimiento de Competencias Ocupacionales con con la Gestión de Calidad de Servicio Públicos en la sede del Gobierno Regional Huánuco, al 98,349%.
- Con el objetivo específico de la variable independiente: Identificar las características del Fortalecimiento de Competencias Ocupacionales en la sede del Gobierno Regional Huánuco. En el cuadro N° 9, se observa de 356 personas encuestados, el 10.11% (36) del personal consideran que En términos generales Fortalecimiento de Competencias Ocupacionales es excelente, 15.73% (56) es bueno, 21.35% (76) es regular, 24.44% (87) es malo y el 28.37% (101) es pésimo. La mayor parte de los encuestados respondieron que En términos generales Fortalecimiento de Competencias Ocupacionales es pésimo.

La autora NIEVES MOSQUERA, Francisca Dictinia, con su tesis titulada: **“Las Competencias Laborales y los Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018”**, tesis para obtener el grado académico de maestría, llegó a las siguientes conclusiones:

- En base al análisis de los resultados de la investigación, se determinó que las Competencias Laborales influyen en los servicios públicos que se brinda en la Municipalidad Provincial de Huánuco, siendo esta relación mínima, por cuanto se obtuvo el valor relacional de 0.213; equivalente al 20% de porcentaje que representa el nivel influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente, esto resulta toda vez que existe una debilidad en los servicios públicos que se brinda, por cuanto más capacitaciones, por más que se respete los plazos de ley y otros, los usuarios siempre van a demostrar su insatisfacción por tratarse de una Entidad del Estado.
- Se identificó que las capacidades y conocimientos del personal administrativo influyen en la buena atención al público de la Municipalidad Provincial de Huánuco, por cuanto se obtuvo un nivel de influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente, relacionada con la atención al público, que es esencial en toda gestión municipal; sin embargo, existe un escenario que pone en peligro, por cuanto el 62.5% respondieron que no se está desarrollando las capacidades y no existe una nueva atención al público.
- Se determinó que los servicios públicos de la Municipalidad Provincial de Huánuco, presenta un nivel bajo; asimismo se determinó que dichos servicios públicos no satisfacen las necesidades de los administrados en su totalidad, por cuanto también varían entre regular, seguido de lo malo, toda vez que el 60% de los encuestados respondieron que no están de acuerdo y satisfechos con la atención al público que se brinda en dicha Institución, esto equivale a un nivel bajo.
- Se conoció que la prestación de servicios públicos de la Municipalidad Provincial de Huánuco influyen en los intereses de los usuarios, por cuanto se tiene una relación mínima, que representa un nivel muy bajo por cuanto el 87.5% concluye que no se está respetando el debido proceso, los plazos

de Ley, generando malestar en los intereses de los usuarios, dando como resultado que está muy débil los Servicios Públicos de la Municipalidad Provincial de Huánuco y la satisfacción en los intereses de los usuarios.

El autor ROMERO VILLASIS, Misael Eugenio, con su tesis titulado: **“Desarrollo de competencias laborales y la calidad de servicios administrativos en la municipalidad distrital de amarilis – 2017”**, tesis para obtener el grado académico de maestría, llegó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que existe incidencia estadísticamente significativa entre el desarrollo de las competencias laborales y la calidad de servicios administrativos en la municipalidad distrital de Amarilis, los cuadros N°33 y N°34 nos muestran los estadísticos de prueba, en el que con un nivel de significancia del 5% el p valor da como resultado 0,042. De la misma manera se determinó que el nivel de desarrollo de competencias laborales presenta un nivel entre regular a bueno, mientras que la calidad de servicio administrativo muestra una tendencia entre regular a mala.
- Se determinó que el nivel de desarrollo de competencias laborales en la Municipalidad Distrital de Amarilis presenta un nivel valorativo entre regular y bueno, la valoración regular tiene preponderancia con un 40,8%, seguido de malo con un 59,2%.; asimismo se determinó que la valoración promedio de la calidad de servicios administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis varían entre regular y malo tiene preponderancia con un 66,5%, seguido de malo con un 33% y bueno con sólo un 0,5%.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 VARIABLE N°1: COMPETENCIAS OCUPACIONALES

2.2.1.1. Concepto

Salas Perea RS. En una Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. [Tesis para la opción del grado científico de Doctor en Ciencias de la Salud]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2009. El interés por las competencias laborales surge como consecuencia de la complejidad del mundo del trabajo, el contexto de las reformas y los cambios rápidos de las tecnologías y los mercados.

Hoy las instituciones de salud requieren personal con competencias para trabajar en escenarios y situaciones cambiantes, que demandan no solamente la aplicación de conocimientos, sino además la combinación de otras capacidades para producir respuestas significativas que sobrepasen los aspectos puramente instrumentales.

Las competencias permiten articular todos los subsistemas de la gestión de recursos humanos a resultados globales, conservando cada uno de sus componentes sus dinámicas y características internas propias: selección, formación, evaluación, ascenso, reconocimiento y certificación.

Es importante significar que las competencias no son patrimonio de un puesto de trabajo, sino que son atributos del trabajador e incorporan elementos individuales y sociales en una trayectoria que en cada caso es única. Una práctica laboral

efectiva requiere, por tanto, de un enfoque de competencia. Es una nueva visión de las relaciones entre aprendizaje y trabajo. Hoy día, las competencias laborales se han convertido en un instrumento para el diálogo y la negociación entre la educación y el trabajo, de ahí la necesidad de vincular la educación con el desempeño, de forma que conduzca a que los individuos encuentren en ella una formación propiciadora para su desarrollo integral y que se traduzca en una posibilidad real de incorporación a la sociedad contemporánea donde viven. Múltiples han sido las definiciones publicadas sobre la competencia laboral.

Según Idalberto Chiavenato (2007), se cita: “Se habla mucho de competencias: administración por competencias, capacitación por competencias, remuneración por competencias y así sucesivamente. La obtención de competencias (ya sean individuales u organizacionales) es perseguida por personas y organizaciones como medio de asegurarse un lugar en el mundo. Finalmente, el talento humano es una cuestión de supervivencia y de éxito para las organizaciones en un mundo en constante cambio y transformación, cargado de competitividad.

Una competencia es un repertorio de comportamientos que algunas personas o empresas dominan mejor que otras y que las hace eficaces y competitivas en una situación determinada. En realidad, la competencia constituye un conjunto de conocimientos, prácticas, comportamientos y tipos de

razonamientos adquiridos en función de lo aprendido y de lo vivido; esto es, el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que distinguen a las personas y a las organizaciones. De manera que las competencias son observables en situaciones cotidianas de trabajo y en situaciones de prueba”.

Como se cita, se puede entender que la competencia son las diferentes habilidades, destrezas y comportamientos favorables que generan desarrollo y crecimiento personal y organizacional.

Según Becker, Gary, (1992), nos detalla:“Las nuevas necesidades que el ambiente competitivo a impuesto a las organizaciones requieren de respuestas más rápidas que no se puede dar bajo las tradicionales formas de organización del trabajo. Una rápida adaptación al cambio, aceptar desafíos, cambiar y aprender continuamente, son imperativos para cualquier empresa en un mundo globalizado. Lograr estas características implica que la empresa también se convierta en un “equipo competente” conformado, obviamente, por trabajadores competentes”.

El escenario actual amerita que todas las organizaciones están en constante competencia y ello genera al involucramiento hacia un mejor desempeño organizacional.

Según Idalberto Chiavenato (2007), se cita: “Las competencias básicas (la forma de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valor u otras características

personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa.

Cuando el trabajador cuenta con un elevado perfil de competencias, demuestra las cualidades que se requieren para desempeñar determinadas misiones. Las competencias básicas se pueden observar en el trabajo cotidiano o en situaciones de prueba. Lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias que sean fundamentales para tener éxito en los negocios de la empresa, en lugar de invertir en una capacitación que no sirva para las necesidades reales de la organización.

De ahí, la administración por competencias, o sea un programa sistematizado y desarrollado con el propósito de definir perfiles profesionales que den como resultado una mayor productividad y adaptación al negocio, con la identificación de puntos de excelencia y puntos de carencia, llenando lagunas y agregando conocimientos, todo con base en criterios mensurables objetivamente. La administración por competencias procura sustituir la tradicional función de detección de necesidades de capacitación por una visión de las necesidades del negocio y de cómo las personas pueden aportar valor a la empresa”.

Las competencias básicas la conforman los conocimientos que se adquieren a nivel intelectual o en el ejercicio profesional;

de la misma manera las habilidades de las que cuenta el talento humano; las actitudes como la predisposición a aprender dentro y fuera de la organización; y los intereses organizacionales diversos con las que se van generando dentro de las organizaciones.

Según **R. Wayne Mondy**, "Es probable que las empresas se enfrenten a una competencia intensa tanto en sus mercados de productos o servicios como en sus mercados laborales. A menos que una organización se encuentre en la posición inusual de monopolizar el mercado que atiende, otras empresas estarán ofreciendo productos o servicios similares. Una empresa también debe mantener un suministro de empleados competentes si desea lograr el éxito, crecer y prosperar. Pero otras organizaciones también se esfuerzan por conseguir ese mismo objetivo. Una tarea fundamental de una empresa es asegurarse de obtener y retener un número suficiente de empleados en varios campos profesionales que le permitan competir con eficacia.

Cuando los competidores tratan de llenar ciertos puestos importantes en sus empresas, se genera una guerra de ofertas de trabajo".

Es constante y latente la acción ofensiva que realiza la competencia, para ello las organizaciones deben adecuarse y tener la capacidad de adecuarse al contexto de competencia y tener la capacidad de ejecutar estrategias competitivas.

2.2.1.2. Principales Enfoques

Según **McClelland**, los enfoques de competencias que se encuentran hoy en el mercado -sobre los cuales refiere que en su esencia reducen todas las posibilidades de aplicación de las competencias- comparten una serie de puntos comunes:

- Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Denominaciones como identificación con la compañía, autoconfianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo... aparecieron en los primeros estudios de McBer (Hay Group/McBer), la consultora fundada por David McClelland, y luego se han ido extendiendo profundamente en la bibliografía sobre competencias.
- Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.
- Todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) aunque no de manera inmediata, como recibir un curso de formación. El desarrollo requiere experiencia práctica.
- Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar.

A continuación, se presentan dos de las corrientes diferenciadas en la gestión por competencias.

Enfoque anglosajón

Se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización. Los seguidores de este enfoque comparten los puntos de vista de McClelland en cuanto a que los test de inteligencia y los expedientes académicos por sí solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona. Por lo tanto, se requiere de establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico.

Para establecer estas relaciones se requiere definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores (variables predictoras o agentes causales).

Según este enfoque, estas relaciones son más difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valores o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que de él se esperan.

Se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier país necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que aumentar el rendimiento es una de las «vías universales » para lograr la supervivencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas.

Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los años ochenta, y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida

por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los recursos humanos.

Por lo tanto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipo, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, aun cuando las competencias no aceptadas sean eficaces.

Para este enfoque, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos aglutinan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas «requeridas» por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento, por lo que en consecuencia se les confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos.

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

Enfoque francés

Se centra más en la persona y al contrario del enfoque anterior, su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de «empleabilidad».

Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) /que son las que permiten capacitar a

las personas para que éstas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Como puede apreciarse, este enfoque enfatiza en la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto autoimagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de nosotros mismos y de por qué nos comportamos de la manera en que lo hacemos.

Este enfoque se centra en los procesos de aprendizaje de las personas y considera que los test de aptitudes, así como los de coeficiente intelectual, son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

Claude Levy Leboyer es uno de los autores más citados como representante de esta corriente.

Como se observa, cada corriente pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el de las competencias como una alternativa para lograr mejora en el rendimiento de los individuos y por ende la competitividad de las organizaciones. Ambas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden.

Un enfoque se centra en los contenidos del puesto de trabajo y el otro en las personas que lo ocupan; uno está más orientado a las competencias de tipo genérico y otro a las competencias específicas, no obstante ellos reconocen la coexistencia de ambas; en cuanto al valor predictivo de los test en el éxito profesional, un enfoque considera que su utilización por

sí solos carece de este valor, mientras que el otro enfoque le confiere a este un gran valor predictivo. No obstante las diferencias en este sentido, puede apreciarse que en esencia el valor del test no se niega.

En torno a esto, considero importante señalar que cuando en una organización se decida adoptar uno u otro, e incluso, aun cuando se decida constituir uno propio, los especialistas en Recursos Humanos no deben obviar las implicaciones que esto trae consigo. Muchos autores señalan que «tradicionalmente dichos especialistas se han caracterizado por realizar una gestión burocrática de las personas: nóminas, descripción de puestos y formación genérica, y que ahora deberán ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los recursos humanos de las empresas, de manera que puedan contar con personas más capacitadas y comprometidas en el futuro, que obtengan un conocimiento más exacto sobre las condiciones laborales y personales que conforman los distintos puestos de trabajo, determinando a su vez para la organización un conjunto de «competencias requeridas». Deberán, por tanto, jugar un papel más proactivo, y agregar valor, además de intervenir como protagonistas en los problemas sociales de la empresa».

2.2.1.3. Tipos de Competencias

Partiendo de las consideraciones realizadas por los citados enfoques de competencias, éstas pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas.

Dicho de otra manera, las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta. Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas, aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Las competencias directivas o genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratécnicas. Esta otra clasificación la realizan los autores basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez López (1998), según el cual:

- La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.
- Una estrategia que obtenga valores económicos, empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, ya que entre otros casos debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir un valor económico futuro.

Por lo tanto, la función directiva incluye, además de una

dimensión estratégica, otra a la que se denomina intratécnica.

- Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.
- Las competencias directivas intratécnicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan la comunicación, la empatía, la delegación, el «coaching» y el trabajo en equipo.

A los dos tipos de competencias anteriores, los autores le agregan unas competencias directivas, que según estos, son de carácter propiamente empresariales a las que se denominan de eficacia personal. Estas, que se presentan a continuación, incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

- Pro-actividad: iniciativa, autonomía personal.
- Autogobierno: gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina, concentración y autocontrol.
- Desarrollo personal: autocrítica, autoconocimiento, cambio personal.

Estas competencias miden la capacidad de autodirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando las competencias extra e estratégicas.

En resumen, puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencias: las genéricas y las específicas, aun cuando los términos empleados varíen de un autor a otro.

Como consecuencia de estas clasificaciones encontramos que los distintos autores proponen y presentan sendas listas de «competencias requeridas », sean de un tipo u otro, como por ejemplo la establecida por Thornton y Byham (1982) donde se intenta reunir un grupo de competencias genéricas o supra-competencias para los llamados mandos de alto nivel, o la propuesta por Dulewicz (1989) tocante a los mandos intermedios, u otras, que según Levy-Leboyer (1997) son confeccionadas por los propios especialistas de Recursos Humanos de una determinada empresa, en función de un sistema de competencias propio, y que en su gran mayoría aún permanecen sin editar, ya que son confeccionadas por la empresa para su consumo.

Actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial, cuáles son las competencias que realmente producen un rendimiento superior, empleando para esto unas u otras técnicas, a las cuales nos estaremos refiriendo en los párrafos que siguen.

2.2.1.4. Técnicas para determinar el Perfil de Competencias

Dentro de las técnicas que suelen ser utilizadas para determinar las «competencias requeridas» encontramos el panel de expertos, las entrevistas, y las entrevistas focalizadas.

El panel de expertos. Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización -teniendo en cuenta factores sociopolíticos, económicos, tecnológicos, entre otros- en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.

En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse no sólo en un determinado puesto sino también de las actividades que se realizan en la empresa donde está enmarcado dicho puesto, así como de la misión, de la visión y de la estrategia empresarial. Estos individuos tienen la tarea de determinar -atendiendo a estos factores- cuáles son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior.

Las entrevistas. Se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuados sobre la base de incidentes críticos de una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto.

La muestra debe estar integrada por un grupo de individuos con un rendimiento superior, y por otro grupo menor con un rendimiento medio (proporción ideal entre 60% y 40% del total de la muestra, respectivamente). Por otra parte, debe ser

rigurosamente seleccionada ya que a partir de las características de las personas que la integran, se definirá la lista de elementos o atributos por los que serán seleccionados los candidatos actuales o futuros. Para obtener los criterios de selección, se puede recurrir a elementos en contraste, existentes en la empresa, tanto de resultados cuantitativos (objetivos de negocios, captación de nuevos clientes, entre otros) como cualitativos (basados en la evaluación del desempeño, la trayectoria profesional, entre otros).

No obstante, cuando estas listas son demasiado grandes, o por el contrario muy pequeñas, sesgan el proceso haciéndolo menos eficaz.

Como ventajas de este método se destaca el hecho de que permite una identificación empírica de competencias, superiores o diferentes de las generadas en el panel de expertos, se alcanza una precisión de lo que son las competencias y de la forma en que éstas se concretan en un puesto de trabajo o en un determinado rol. Por otra parte, el perfil obtenido proporciona un modelo a partir del cual podemos obtener la adecuación persona- puesto, tanto a través de un proceso de selección externa, como de promoción interna.

La entrevista focalizada. Fue desarrollada por McClelland y Dayley en 1972, combinando el método de incidencia crítica de Flanagan con las pruebas del Thematic Apperception Test que McClelland había desarrollado durante más de treinta años en sus estudios de motivación.

Este tipo de entrevistas presenta un nivel de exactitud muy elevado, y lo mismo ocurre con los niveles de correlación estadística de los criterios valorados con los demostrados y desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo.

La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que este individuo ha utilizado estas competencias en el pasado.

De manera general, proporcionan información valiosa sobre las competencias de los individuos y deben llevarse a cabo por personas entrenadas en el método o por consultores externos.

Ahora, por una parte, al determinar cuáles son las «competencias requeridas » por la otra, éstas no cobrarían un sentido si no conocemos a través de la evaluación, cómo las mismas se presentan en los distintos individuos, detectando necesidades de desarrollo con la finalidad de implementar una serie de acciones que propicien su perfeccionamiento.

2.2.1.5. Evaluación de Competencias

Desde hace algunos años se ha incrementado el número de organizaciones interesadas en evaluar a sus miembros, más que por el cumplimiento de las tareas, por las competencias que estos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones.

Un ejemplo ilustrativo en este sentido lo constituye el procedimiento propuesto por Kaplan y Norton, en 1996, el cual se conoce como Cuadro de Mando Integral (Balance Score). En este se agregan indicadores de competencias a los indicadores de resultados y se halla una media ponderada para obtener un indicador final, asociado a una retribución variable.

Esto pudiera tener sus ventajas, cuando al referirse a este procedimiento plantean que en el mismo se mezclan dos realidades distintas: los objetivos y las competencias, lo que puede producir percepciones de falta de justicia comparativa, las cuales resultan muy negativas para la motivación y el rendimiento de los empleados, llegando a socavar su capacidad creativa e innovadora.

Y en este sentido, no dejan de tener razón cuando refieren que las competencias resultan «variables» nada fáciles de medir, en comparación con los objetivos, a la vez que su desarrollo requiere de una motivación intrínseca más que de una compensación «de fin de año». Por lo tanto, suponen un tratamiento diferente al ser evaluadas, ya que si bien son objetivas, en cuanto a que son observables, también son subjetivas, en cuanto a la percepción que de ellas tiene el examinador.

A continuación, se hace referencia a algunos de los métodos y/o técnicas utilizados actualmente en el diagnóstico de competencias.

Método de evaluación 360°

Consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario donde pueden expresarse criterios tales como: ¿Qué le gusta del evaluado en relación con los aspectos explorados? ¿Qué no le gusta? ¿Qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conducta?, entre otras.

Todo esto referido a comportamientos observables o deseables. Este cuestionario, en el cual pueden también incluirse preguntas abiertas, se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores (en los casos respectivos) y a clientes tanto internos como externos. Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se hace una fotografía del desempeño de la persona.

El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular.

Con la aplicación de este modelo en la empresa, es posible el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo solicitado; definir planes de capacitación y desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y/o grupales obtenidos; identificar con mayor facilidad a personas

exitosas y con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados; proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño «difíciles de medir » como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la administración del tiempo, la solución de problemas y las habilidades para desarrollar otros y por último, posibilita el desarrollo particular de una metodología informática para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene.

Método del Assesment Center

El origen de este método se remonta a los años 50, cuando la empresa norteamericana AT&T destinó un edificio propio, únicamente para efectuar procesos de evaluación. Desde entonces, esta metodología ha evolucionado notablemente, y en la actualidad ha logrado dotarse de un procedimiento aplicable a cualquier país y cultura.

Este método, considerado de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos e inputs. La metodología que se utiliza para esto se basa en la aplicación de una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando en torno a esto situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo. Algunos de estos ejercicios son el in-try, los grupos de discusión (con roles asignados o sin

ellos). el fact-find, ejercicios de organización, simulación de entrevistas, entre otros. Puede agregarse que también emplean los test psicológicos, aunque de manera auxiliar.

La evaluación de los individuos es llevada a cabo por varios observadores, consultores y técnicos especialmente entrenados, quienes observan y registran los comportamientos de los evaluados. A partir de los resultados de la evaluación se detectan necesidades de desarrollo, se obtienen importantes criterios para la evaluación del desempeño y para la formación de equipos de trabajo, entre otros.

El Test de Monster

La red Monster, con base en los Estados Unidos, es una web de empleos cuyo propósito es «poner en contacto a las mejores compañías con los candidatos más calificados», en lo cual es considerada una empleadora líder mundial. Tiene sucursales en Alemania, Holanda, Gran Bretaña, Suecia, Canadá, Australia, España, entre otros países.

Monster.com se fundó en Maynard (MA) e Indianápolis (IN) y es el buque insignia de TMPW Worldwide (NAS DAQ: TMPW «; ASX: «TMP»), compañía fundada en 1967, que en la actualidad también es una publicación de páginas amarillas en el mundo y proveedora de servicios de marketing directo) se lanzó en enero de 1999 como resultado de la fusión entre The Monster Board (r), (www.Monster.com) y la On line Career

Center (www.occ.com) fundados en 1994 y 1993, respectivamente.

En función del referido propósito, se construye el test de Monster «on line», con el propósito de ofrecer a las empresas soluciones avanzadas en la selección de candidatos de una manera eficaz y a bajos costos en el sitio.

A partir de un estudio exhaustivo de los cuestionarios existentes en el mercado actual, en un esfuerzo por unificar criterios a partir de la gran diversidad de estos, no sólo en la forma en que son administrados, sino también en la forma y el tiempo de aplicación, el Test de Monster surge como una alternativa metodológica que permite evaluar y predecir la conducta laboral.

Dentro de los cuestionarios que fueron analizados pueden mencionarse: Inventario de la Personalidad de Eysenck (1973)(EPI); el Inventario de Percepción y Preferencias de Kostick (1977) (PAPI); el 16 PF de Cattell (1984); el Cuestionario de Personalidad Laboral de Savilli y Holdsworth (1984), entre otros. De estos se eligieron aquellos factores o variables que en la literatura sobre psicología organizacional aparecen como mejores predictores del rendimiento en el contexto laboral.

El test de Monster posibilita la aplicación de un programa informático, lo cual lo hace personalizado, apareciendo en pantalla sólo los puntos correspondientes a las competencias elegidas, debidamente mezcladas de forma aleatoria. Se obtiene

además un informe escrito, que pretende servir de orientación para la interpretación de los resultados, lo cual no sustituye a la entrevista personal.

El software de evaluación de competencias S.O.S.I.A.

Es el resultado de la adaptación de «SOSIE»/ ECPA y Leonard Gordon, un producto originado en Francia, que lleva años funcionando en Europa.

SOSIA integra en un solo instrumento la valoración de la personalidad (entendida como un conjunto de rasgos relativamente estables y como la predisposición a ponerla en funcionamiento de manera espontánea y constante; y los valores intra e interpersonales, en el sentido de preferencias y objetivos que guían la conducta, suponen el motor y la fuente de motivación que inspiran los comportamientos.

Este instrumento informatizado consta de 98 elementos y evalúa 21 competencias genéricas, englobando todas las características subyacentes de la persona que están relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo que se agrupan en cuatro ejes, así como define cuatro estilos de comportamiento laboral.

Algunos autores, como Levy Leboyer (1997) también dedican un espacio al tema de la evaluación de competencias. Desde la perspectiva de este autor, el diagnóstico de competencias implica también diagnosticar los «medios útiles para adquirirlas» y por otra parte, considerar el aspecto

«desarrollo », ya que está indisolublemente ligado al concepto de competencias. Por lo tanto, considera que deben evaluarse tres categorías de características individuales: las aptitudes, los rasgos y las competencias, al tiempo que menciona tres tipos de instrumentos que pueden ser utilizados con estos fines, los cuales clasifica en tres categorías: los signos, las muestras y las referencias.

Los primeros se obtienen por medio de los test abstractos, correspondientes a dimensiones psicológicas identificadas en numerosas investigaciones y análisis factoriales y que permiten medir aptitudes y describir la personalidad. El autor señala que este tipo de instrumentos se ha utilizado por más de sesenta años, donde han sido controlados una serie de factores como la independencia subjetiva del examinador, la coherencia, las claves y el soporte teórico para su interpretación de forma que demuestre que la evaluación se ha realizado de manera eficaz.

Siguiendo esta línea, destaca tres tipos de test:

- **Test de inteligencia general.** Considera que estos tiene un gran valor predictivo en la medición de las cualidades intelectuales del sujeto, las cuales supone de gran importancia en la adquisición de nuevas competencias, informaciones, procedimientos, y en la resolución de problemas y tareas difíciles.

- **Test de aptitudes.** Dentro de estos se encuentran los de aptitudes verbales, numéricas, de razonamiento

espacial y de aptitudes motrices. Señala que sólo deben utilizarse si se ha demostrado con el análisis de puestos que las referidas aptitudes son claves para el desempeño de la actividad o en la adquisición de nuevas competencias, necesarias para la actividad.

- **Test de personalidad.** Acorde con el autor, el uso de este tipo de test puede resultar efectivo siempre y cuando el instrumento esté bien construido, y no incluya un número de preguntas bastante reducido para evaluar cada dimensión (establece como mínimo 10 ítems). Refiere que en investigaciones recientes donde se ha empleado el análisis factorial, se ha demostrado que la personalidad puede describirse atendiendo cinco factores: extroversión, estabilidad emocional, sociabilidad, apertura intelectual y una dimensión con diferentes denominaciones que asocia la conciencia moral y el control de sí mismo.

La recopilación hasta aquí efectuada se ha realizado de manera intencional, como expresé en la introducción, a los enfoques presentados, permitiendo sobre los mismos describir inicialmente un conocimiento básico que un modelo de competencia posee, con la intención que en el esquema organizacional se tenga claridad sobre los instrumentos aplicados, su fundamento y su propósito.

En síntesis, se plantea que existe una gran probabilidad de que las referencias ofrecidas por las distintas personas sean en consecuencia distintas, aunque señala que el

historial del individuo es una vía para obtener informaciones adecuadas sobre sus competencias. La temática asociada a las competencias no puede escaparse de la concepción del ser en las organizaciones, en todos los casos, los argumentos que estiman el desarrollo de las competencias poseen como objeto de estudio las personas, y a la vez es el sujeto en el que se sustentan.

Como puede observarse, existen a disposición de cualquier investigador una serie de métodos y/o instrumentos que pueden ser utilizados para diagnosticar competencias. Algunos responden a concepciones tradicionales y otros, a partir de éstas, han ido evolucionando y enriqueciéndose, hasta convertirse en sendos cuerpos teóricos con metodología propia. Los enfoques planteados presentan en mayor o menor medida las consideraciones básicas para desarrollar con éxito el modelo de competencias, con fines claramente identificados, con desarrollos establecidos de manera intencional.

El desarrollo temático puede encontrarse en otras referencias bibliográficas que se escapan al documento que se presenta, hay otros propósitos que avanzan a la recopilación deliberada que en este artículo se han presentado y que por ahora se resume en la intención, de relacionar los enfoques de competencias presentados, su aplicación, en relación con la concepción de las personas que

permitan su aplicación, el desarrollo de los métodos de evaluación de las competencias, en relación con los procesos de gestión de las organizaciones asociados al personal, como el reclutamiento de personal, procesos de selección, la inducción, la capacitación, el entrenamiento, el desarrollo de personal, el plan sucesor, entre otros aspectos. Considero que sin duda todo esto tiene la ventaja de poder aplicar un método u otro, e incluso de combinarlos, en función de obtener la mayor cantidad de información posible y con toda objetividad.

Puede decirse además que, si por una parte el diagnóstico es un momento muy importante (no sólo porque en él se revela el nivel de desarrollo de las competencias de los individuos en un momento determinado, sino también porque de los resultados que se obtienen en este se derivan las futuras acciones de desarrollo), por la otra, también puede afirmarse que su efectividad depende de dos momentos esenciales que lo preceden: primero, la determinación de las «competencias requeridas» y segundo, la definición operacional de éstas, momentos en los cuales el investigador debe proceder con el mayor rigor posible.

No obstante, pienso que con los métodos y/o instrumentos descritos anteriormente, no se agotan todas las vías, pues la creatividad y la práctica nos abren todo un

camino de posibilidades, siempre y cuando no perdamos de vista nuestros propósitos, y los recursos a nuestro alcance.

2.2.1.6. Desarrollo de Competencias

El desarrollo de las competencias es uno de los temas que se encuentra hoy en el «punto de mira» de muchas organizaciones. En este sentido podemos afirmar que tal interés está más que justificado, ya que es precisamente el desarrollo la vía para convertir las competencias requeridas, ya diagnosticadas, en un medio para proporcionar resultados óptimos para la empresa.

Respecto a lo que se entiende por desarrollo de competencias, consideramos que la definición que ofrece Diego Escribano (1999) es bastante completa. Se señala el desarrollo de competencias como el «conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y por lo tanto, el progreso de su desempeño».

Se enfatiza en la importancia de extender el desarrollo de competencias a toda la organización, lo cual resulta muy significativo para la misma, ya que «la sumatoria sinérgica de los altos rendimientos deviene ineludiblemente en una ventaja competitiva». Agrega además que cuanto más complejos sean los espacios organizativos, mayor será la incidencia de las competencias en los resultados que se obtengan.

Frecuentemente, el término desarrollo se utiliza indistinta o conjuntamente con el de formación, por lo que conviene distinguir la diferencia que existe entre un término y otro. Aun cuando ambas

aproximaciones son complementarias, se refieren a dos aspectos distintos de mejora que resultan eficaces siempre que se utilicen para los fines a los que están destinados.

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

Teniendo en cuenta esto, es obvio que el desarrollo requiere de un seguimiento si queremos que sea efectivo: todas las competencias pueden ser desarrolladas y en consecuencia requieren, previamente, ser evaluadas.

Un gran cúmulo de investigaciones iniciadas por McClelland y su equipo de Harvard, así como por la consultora Hay Group, demuestran que todas pueden desarrollarse, incluyendo aquellas que están ligadas a un motivo básico o a un rasgo de personalidad.

Respecto a cómo establecer competencias, existen una serie de modalidades de desarrollo que las organizaciones, en función de implementar una serie de programas con estos fines, pueden utilizar, bien de manera exclusiva o bien de manera combinada.

El coaching. Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización. Un plan de acción individual y su seguimiento otorgan sentido al coaching.

Dentro de las modalidades de coaching pueden citarse tres como las más comunes: individual, grupal y mixto.

La individual, o coaching clásico, está diseñada para dar respuesta a las necesidades de desarrollo de una persona. La grupal contempla el diseño de un programa de coaching para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, mediante la realización de actividades en grupos.

La mixta incluye un programa de coaching, diseñado para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, conjugando actividades de grupo y sesiones individuales de seguimiento incluidas en el propio plan de acción.

En estas tres variantes el punto en común lo constituye la figura del coach, quien personaliza en mayor o menor grado el enfoque de desarrollo, la guía de las actividades, la individualidad en los planes, no obstante trabajar en grupos, y el tiempo que se dedica al seguimiento de la evolución de los individuos. Este método supone un planteamiento de desarrollo donde se requiere de una alta disponibilidad del coach, de actividades personalizadas «a la medida», y del seguimiento de un programa que mientras más individualizado sea, más efectivo será para lograr el desarrollo de un conjunto de factores de desempeño determinado.

No obstante, requiere por una parte del compromiso serio por parte del individuo, y por la otra, del compromiso de la organización de apoyar el proceso y reconocer sus logros de manera real, de lo contrario, no tendría sentido la aplicación del programa.

El Mentoring. El nombre de esta denominación, proviene del griego Mentor, amigo de Ulises, al que dejó encargado de guiar y cuidar a su hijo Telémaco. Es otra de las modalidades utilizadas para desarrollar competencias. Se trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que pueden afectar tanto su desempeño actual como su futuro.

Se considera mentor en la organización, a una persona experimentada y valorada dentro de la misma como tal, quien es capaz de guiar a otros en su carrera profesional.

Al igual que el coaching, la esencia radica en un plan de acción guiado, aunque en este caso del mentoring, la esencia está en el «learning contract», que marca la pauta del proceso de desarrollo. No se trata de trazar objetivos, sino del establecimiento de normas de conducta donde el mentor y el participante definen cómo se va a desarrollar su relación, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno. «El learning contract» es precisamente lo que formaliza este acuerdo.

Esta modalidad supone un desarrollo individualizado y global a largo plazo, que apoya al participante, proporcionándole un bagaje útil en toda su carrera profesional dentro y fuera de la organización. Para lograr los objetivos que se plantean en esta modalidad, se requiere de precisión para encontrar el mentor adecuado para cada participante; de un compromiso por parte del individuo y de la

organización; y por último del establecimiento de una buena relación entre el mentor y los participantes.

Autodesarrollo. Es un proceso de mejora individual, y sin un seguimiento guiado por otra persona, que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización. Esta modalidad es fundamentalmente orientada a personas con un alto nivel de disciplina y confianza en sí mismas, capaces de superar los momentos difíciles. En este caso el plan de acción debe definirse durante el proceso de retroalimentación al individuo, que se efectúa por parte de un consultor externo con el propósito de orientar al participante. Implica, por otra parte, un esfuerzo previo de la organización, ya que ésta debe proporcionar los recursos necesarios a la persona para su autodesarrollo.

Esta variante tiene la ventaja de no ser muy costosa, y el programa depende fundamentalmente del participante, lo cual posibilita que pueda implantarse con gran facilidad. No obstante, requiere para su efectividad de un compromiso y de un alto grado de disciplina por parte del individuo. Constituye además un planteamiento de desarrollo estandarizado, al tiempo que es menos individualizado, donde la persona recibe muy poco apoyo por parte de alguien especializado, lo cual puede provocar la deserción del sujeto.

Los Centros de Desarrollo (Development Center). Constituyen un proceso de mejora estructurado en el que se construyen situaciones propias del puesto a lo largo de varias

etapas, y con un apoyo personal continuo que puede ser antes y después de un Assesment Center. En el caso de esta variante, se acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño preestablecidos para sus funciones actuales dentro de la organización.

En la actualidad, la formación se centra en las personas que ya ocupan un puesto determinado, con el objetivo de hacerlas más eficaces, a diferencia de la formación tradicional, que tenía lugar antes que el individuo ingresara a la organización.

La formación ya no antecede al trabajo, sino más bien la acompaña. Las experiencias son el fruto de una experiencia buscada y explotada activamente por aquel que participa en ella, la que permite la integración con éxito de los conocimientos y del «savoir- faire» a fin de construir competencias inéditas (Levy Leboyer, 1994).

Como puede apreciarse, se concibe la formación como un proceso que se desarrolla conjuntamente con la experiencia que obtiene el sujeto en su puesto de trabajo, siendo a su vez la vía para desarrollar las competencias que éste ya posee, así como de las nuevas que requiere.

Por lo tanto, un plan de desarrollo no debe estar fundamentado en la formación tradicional (aquella que no está a la par con la experiencia). En este sentido, se considera que el desarrollo de las competencias y la gestión de las trayectorias profesionales no son más que una misma actividad, en la medida en que las decisiones de mover a una persona de un puesto a otro, además de estar en

función de las capacidades del individuo y de la necesidad existente de cumplir con nuevas funciones, también lo está en función de desarrollar competencias útiles.

Esto permite a cada individuo controlar la adquisición de las mismas y lograr a su vez la manera de alcanzar confianza en sí mismo, como consecuencia de la experiencia directa emanada de la puesta en práctica de las competencias. Completando esta idea, agrega que las competencias no pueden pasar por la creación de planes generales de formación, puesto que «es la «movilidad» en la carrera profesional la que aporta ocasiones de desarrollo individual y procura ocasiones de aprender.

Desde este punto de vista, introducir el concepto y las acciones de competencias en una empresa supone la renovación de las actitudes frente al papel, las modalidades y los medios de la formación (Levy Leboyer, 1997).

Además de reiterar el papel de la experiencia y del individuo como sujeto activo de su propia experiencia y por ende de su formación, hace alusión a las implicaciones de cambio que supone, al interior de la organización, el desarrollo de competencias.

Y es precisamente, «la movilidad», postura activa y participativa, la que le da originalidad al desarrollo de las competencias, la cual se concreta en la prioridad concedida al hecho de «aprender a aprender» (Baldwin y Pagett, 1994). Según el autor, se trata de «saber sacar partido» de las propias experiencias, con una actitud crítica respecto a cómo éstas se perciben, y cómo se resuelven los problemas, analizando a su vez el propio

comportamiento, identificando nuevos problemas y aprovechando estas observaciones (Levy Leboyer, 1994).

En resumen, el desarrollo de las competencias parte de considerar que la formación tradicional no constituye la vía para formar competencias en los individuos, ya que ésta no considera el rol que juegan las experiencias en este proceso. Se supone además que en una misma experiencia pueden desarrollarse varias competencias y que a su vez, toda competencia puede ser desarrollada por experiencias diversas.

Finalmente, se destaca el importante rol que tiene la organización en la creación de condiciones favorables para que todo este proceso sea efectivo.

Siguiendo esta línea, hay fundamentos en el hecho de que muchas investigaciones han demostrado que, en efecto, las experiencias constituyen fuentes de desarrollo personal. Dentro de éstas cita las realizadas por el Center for Creative Leadership; McCauley, 1991; McCauley et al., 1989; McCall et al., 1988). En las mismas se destacan como fuentes de experiencias los cambios de función (en esencia es lo que denominamos rotación de puestos) y las funciones exigentes, en las que se requiere tomar decisiones importantes en situaciones con un alto grado de incertidumbre y bajo la presión de niveles superiores.

Para los autores las competencias son comportamientos habituales, siendo el resultado de las características innatas, conocimientos, actitudes y habilidades personales. Las primeras constituyen aspectos genéticos que afectan el comportamiento y que

son difíciles de cambiar. Por lo tanto, al hablar de desarrollo de competencias, se refieren a los conocimientos, las actitudes y las habilidades. Y para cada uno de estos elementos proponen tres vías de desarrollo:

Los conocimientos se adquieren a través de la adquisición de nuevos datos: información cuantitativa y cualitativa sobre la realidad. Normalmente esto se logra con la asistencia a cursos o mediante la lectura de libros especializados, o sea que el desarrollo comienza con la adquisición de conocimientos teóricos sobre el tema.

En el impacto de los conocimientos influye la claridad del interlocutor durante la exposición de los mismos, el método empleado y la existencia de un cierto grado de apertura mental y esfuerzo intelectual por parte del receptor.

Según los autores, las actitudes son aquellas motivaciones que la persona tiene frente a la acción. Para un desarrollo adecuado de las actitudes se requiere de un proceso de formación que capacite a la persona para anticipar las consecuencias de sus decisiones y sus omisiones. De esta forma, su capacidad para evaluar la realidad adquiere mayor profundidad, lo que posibilita a su vez la formación de nuevos motivos para la acción.

Por último, definen las habilidades como aquellas capacidades operativas que facilitan la acción. El desarrollo de las habilidades requiere de un proceso de entrenamiento y a través de la repetición de los actos se van adquiriendo nuevos hábitos y modos de actuar que resulten más efectivos.

2.2.2 Variable N°2: CALIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS BÁSICOS

Entendemos por Servicios Públicos, a las actividades, entidades u órganos públicos o privados con personalidad jurídica creados por Constitución o por ley, para dar satisfacción en forma regular y continua a cierta categoría de necesidades de interés general, bien en forma directa, mediante concesionario o a través de cualquier otro medio legal con sujeción a un régimen de Derecho Público o Privado, según corresponda.

2.2.2.1 Características de los Servicios Públicos.

Según la doctrina y el ordenamiento jurídico que los rige, los rasgos más resaltantes de los servicios públicos pueden compendiarse así: Todo servicio público debe suministrarse con un criterio técnico gerencial y con cuidadosa consideración a las funciones del proceso administrativo científico: planificación, coordinación, dirección, control y evaluación, tanto en su concepción orgánica como en el sentido material y operativo. Debe funcionar de manera permanente, es decir, de manera regular y continua para que pueda satisfacer necesidades de las comunidades por sobre los intereses de quienes los prestan.

La prestación del servicio público no debe perseguir principalmente fines de lucro; se antepone el interés de la comunidad a los fines del beneficio económico de personas, organismos o entidades públicas o privadas que los proporcionan.

2.2.2.2 Clasificación de los Servicios Públicos

En doctrina existen diferentes tipos de criterios para clasificar los servicios públicos:

A. Esenciales y no esenciales

los primeros son aquellos que de no prestarse pondrían en peligro la existencia misma del Estado: policía, educación, sanidad. Los no esenciales; a pesar de satisfacer necesidades de interés general, su existencia o no prestación no pondrían en peligro la existencia del Estado; se identifican por exclusión de los esenciales.

B. Permanentes y esporádicos

Los primeros son los prestados de manera regular y continua para la satisfacción de necesidades de interés general. Los esporádicos; su funcionamiento o prestación son de carácter eventual o circunstancial para satisfacer una necesidad colectiva transitoria.

C. Por el origen del órgano del Poder Público o ente de la administración que los presta

Nacionales, Estatales, Distritales, Municipales y concurrentes si son prestados por cada una de las personas jurídicas territoriales: nacionales por la República u otros órganos del Poder Nacional; los Estadales son los prestados por cada uno de los Estados, particularmente los señalados en la Constitución de la República o en la Ley

Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencias del Poder Público citados precedentes y, los Municipales en conformidad con la Constitución y Ley Orgánica de Municipalidades.

D. Servicios públicos obligatorios y optativos.

Los primeros los señalan como tales la Constitución y las leyes; y son indispensables para la vida del Estado. Los optativos, el orden jurídico los deja a la potestad discrecional de la autoridad administrativa competente.

2.2.2.3 Definiciones de Calidad en el Servicio

A continuación, se presentan varias definiciones de calidad de servicio dadas por diferentes autores, que permiten obtener una visión global del alcance de este concepto:

- Zeithaml (1987) define calidad de servicio de la siguiente manera: “es la opinión del cliente acerca de la superioridad y excelencia acerca de una entidad como un todo.

Esta es una forma de actitud, y resulta desde una comparación de expectativas y la percepción del desempeño percibido”.

- La definición de Lewis y Booms (1983) claramente establece: “calidad de servicio es una medida de cuán bien el nivel de servicio entregado calza con las expectativas del cliente. Entregar calidad de servicio significa corresponder a las expectativas del cliente en una base consistente”.

Es cierto que la calidad desde la perspectiva del consumidor se refiere a lo que el cliente percibe, y este esfuerzo organizacional debe ser una constante

- Berry (1994, p. 75), expresa que la calidad de servicio se fundamenta en un enfoque global orientado al cliente, cultura y sistema de direcciones. Este enfoque contiene todo un proceso que involucra desde la preparación hasta el término del proceso de servucción, estableciendo estrategias, para que además del servicio base, presenten servicios post venta orientado a la comprensión total de las necesidades y expectativas del cliente.

Entonces, calidad de servicio es plena satisfacción del cliente, siempre y cuando las expectativas del cliente han sido cubiertas, expectativas y algo más. En este caso, brindar un servicio no es ceñirse a las reglas establecidas por quien ofrece el servicio, sino, más bien, ajustarse a las especificaciones que el cliente requiera, hay una gran diferencia entre la primera, y la segunda perspectiva, las organizaciones que prestan servicio que se equivocan con los clientes, independientemente de lo bien que lo realicen, no llegan a cubrir sus expectativas por ello no están brindando un servicio de calidad. Por último, hablar de calidad de servicio es hablar de un criterio diferenciador, esta sirve para atraer y retener al cliente si el servicio es bueno y lo perderá si el servicio es malo.

2.2.2.4 Escalas de la Calidad del Servicio al Cliente

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

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

2.2.2.5 Dimensiones de la Calidad de Servicio

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

CALIDAD

- **Tangibles:** la apariencia de las instalaciones físicas, del personal, del equipo, y materiales de comunicación.
- **Confiabilidad:** es la capacidad que se tiene para ejecutar el servicio prometido de manera confiable y exacta

- Nivel de Respuesta: deseos de ayudar a los clientes y proporcionar servicio rápido.
- Empatía: atención individualizada y cuidadosa que la organización proporciona a sus clientes.
- Seguridad: conocimiento y cortesía por parte de los empleados y su capacidad para inspirar confianza. No todos los clientes ni en todas las organizaciones van a dar la misma importancia a cada uno de los factores.

Para algunos la fiabilidad será más importante, y para otros tal vez sea la Seguridad, otros dirán el aspecto tangible, pero estos cinco puntos forman parte de lo que los clientes consideran "servicio".

SERVICIO

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

Según **Betancourt, Y. (2010)**. Menciona que el termino servicio proviene de latín servitum y se entiende como la acción y efecto de servir. También permite referirse a la prestación de una acción humana que satisface alguna necesidad social y que no tiene nada que ver con procesos de manufactura de productos.

Según **Walker, S. E., Etzel, M., & Stanton, W. (2000)**. Afirman que los servicios, son actividades identificables e intangibles que son el

objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.

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

Características del servicio

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

Detallan que el servicio tiene cuatro características:

a. Intangibilidad: Los servicios son intangibles. Al contrario de los productos tangibles. éstos, no pueden tocar, probar, oler o ver. Los consumidores que van a adquirir servicios, generalmente no tienen nada tangible que colocar en la bolsa de compra. Cosas tangibles como las tarjetas de crédito plásticas o los cheques pueden representar el servicio, pero no son el servicio en sí mismo.

b. Heterogeneidad: Los servicios varían al tratarse de una actuación normalmente llevada a cabo por seres humanos, los servicios son difíciles de generalizar, incluso los cajeros más corteses y competentes pueden tener días malos por muchas razones, e inadvertidamente pasar malas vibraciones al cliente o cometer errores.

c. Inseparabilidad: Un servicio generalmente se consume mientras se realiza, con el cliente implicado a menudo en el proceso. Una deliciosa comida de restaurante puede estropearla un servicio lento o malhumorado, y una transacción financiera rutinaria puede echarse a perder por una cola de espera inacabable o un personal sin preparación.

d. Perdurabilidad: La mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde.

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

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

b) Simultaneidad: Se consumen en el mismo momento en que se producen.

c) Personales: Lo que genera que ningún servicio prestado es exactamente igual, depende de su emisor como de su receptor, y de las necesidades de cada uno, el servicio no siempre es diferente conforme se encuentre el estado de la persona que lo percibe o la que se dirige.

d) Intransferibles: Un servicio prestado no permite ser transferido a otro.

e) Heterogeneidad (o variedad): brindar servicios similares es casi imposible, esto por varios motivos, una de ellas es que un mismo servicio puede ser efectuado por diferentes personas a otras personas, en situaciones y lugares distintos, cambiando uno solo de estos factores, el servicio ya no sería el mismo, es más si sólo cambiase el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Entonces es necesario prestar mucha atención a la persona a quien se le presta el servicio

f) Inseparabilidad: En la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio. No se pueden separar los servicios de los mismos servicios. En los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.

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

Elementos del servicio al cliente

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

a) Instalaciones. Cuando se acude a un lugar ordenado, que se muestre limpio, sin malos olores y con un ambiente agradable y que se muestre seguro, ocasiona confianza, confort (físico y psicológico). Por ello se debe de acondicionar el lugar para producir esas sensaciones.

- b) Contacto cara a cara.** Es importante que la persona que tenga contacto directo con el cliente, siempre muestre una sonrisa y ponga toda su atención en lo que le dirá.
- c) Relación con el cliente.** Establecer una buena relación a la primera, le dará más confianza para establecer lazos con la empresa y por consiguiente, adquirir más frecuentemente los productos y servicios que se ofrezcan por la organización.
- d) Correspondencia.** Es importante mantener comunicado al cliente, como responder todas sus inquietudes y dudas.
- e) Reclamos y cumplidos.** Cuando se hace una promesa de algo se debe de cumplir, de lo contrario se perderá la credibilidad y confianza en la organización.

2.2.2.6 Las Municipalidades y la Calidad de Servicio

Las Municipalidades son instancias descentralizadas correspondientes a los niveles de Gobierno Local, que emanan de la voluntad popular. Es una persona Jurídica de derecho público con autonomía Política, Económica y Administrativa en los asuntos de su competencia. Las Municipalidades como Órganos del Gobierno Local, tienen entre una de tantas funciones la de organización, reglamentación y en su caso la administración de los servicios públicos de su responsabilidad tales como la planificación del desarrollo urbano y rural ante el incremento poblacional, ejecución de obras de infraestructura local para satisfacer las crecientes necesidades de la población de nuestro país, etc.

Para poder lograr estas funciones la Municipalidad requiere de financiamiento y presupuesto, es por ello conveniente revisar la

normatividad sobre Rentas Municipales vigentes, para medir el grado de capacidad de gastos y posibilidades de buscar otras fuentes alternativas de financiamiento, como es el endeudamiento o las donaciones. La autonomía Municipal, consiste en la capacidad de gestión independiente dentro de los asuntos atribuidos como propios de la Municipalidad. Es decir, autonomía Municipal es la capacidad de decidir y ordenar (autonormarse), dentro de sus funciones y competencias exclusivas que no pueden ser ejercidas por ninguna otra institución.

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

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

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

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

Existen cuatro tipos de municipalidades:

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

Misión de la Municipalidad

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

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

son cumplidas pueden generar la pérdida de confianza de la población y por tanto solicitar el proceso de revocatoria contemplada bajo la ley, con lo cual se produciría el resquebrajamiento de la legitimidad para ejercer dicha representación.

En ese sentido, cobra importancia el hecho de que las autoridades deben estar interrelacionados con la población, de tal manera que se permita a la población estar informada, intervenir en los asuntos de la gestión y, a las autoridades municipales ejercer el mandato para el cual fueron elegidas, con eficiencia y transparencia.

Ser una instancia promotora del desarrollo integral sostenible: La Municipalidad, en tanto, órgano de gobierno local es la entidad llamada y facultada para liderar la gestión del desarrollo integral de su ámbito, ya sea distrital o provincial.

Entendiendo por desarrollo integral sostenible aquel proceso de mejora continua orientados a la calidad de vida de la población, en donde la persona, especialmente aquellos que se encuentran en situación de pobreza, extrema pobreza y exclusión, se convierta en prioridad de todos los esfuerzos siempre y cuando ello no comprometa la calidad de vida de las poblaciones futuras.

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

2.2.2.7 Las Municipalidades y la Calidad de Servicio

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

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

Definición de Servicio Público

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

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

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

Servicios Públicos Municipales

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

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

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

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

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

- De protección a la comunidad y bienestar social, como son los servicios de salud, prevención de accidentes, protección contra la contaminación, comunicación social, animación municipal, patrimonio histórico, artístico y cultural y acción deportiva.

Principios de los Servicios Públicos

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

a. Principio de igualdad, garantiza la uniformidad que los ciudadanos deben gozar de un servicio público municipal en igualdad de condiciones, siempre que hayan cubierto los requisitos necesarios para su uso, es decir, el servicio público municipal debe representar un beneficio social colectivo.

b. Principio de permanencia o de continuidad, significa que todo servicio público municipal debe ser proporcionado de manera regular y continua, sin interrupción en su prestación. Su permanencia prolongada y segura garantiza la satisfacción de necesidades colectivas, a través del tiempo. Es imposible que un servicio público municipal sea proporcionado por periodos.

c. Principio de adecuación, consiste en que el servicio público municipal debe responder a las necesidades de la comunidad local en cantidad y calidad. Por consiguiente es de

importancia capital que los órganos responsables de la prestación de los servicios, cuenten con el equipo, personal e instalaciones adecuadas y suficientes para cubrir las demandas de la comunidad.

d. Principio de generalidad, es el derecho de cualquier ciudadano de una circunscripción geográfica local a ser un usuario de los servicios públicos municipales, siempre que se realicen de conformidad a las normas legales vigentes que lo regulen.

e. Principio de legalidad, disponen que los servicios públicos municipales se apoyen en el conjunto de normas legales.

f. Principio de obligatoriedad, que es el deber constitucional de todas las autoridades locales encargadas de la prestación de servicios públicos municipales, en tanto son responsables política y administrativamente ante la comunidad.

g. Principio de persistencia, para garantizar la prestación de los servicios públicos municipales sin fines de lucro o de especulación se requiere fijar criterios de carácter financiero para cubrir adecuadamente los gastos de mantenimiento en forma equitativa.

h. Principio de adaptación, considera que la prestación de los servicios públicos municipales se adapte a las contingencias de la comunidad y a los cambios en las

necesidades de la comunidad local, garantizando prestar un mejor y eficiente servicio, acorde con el desarrollo social.

2.2.2.8 Sistemas Administrativos Municipales

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

- **Sistema de Tesorería**

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

- **Sistema de Contabilidad**

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

El Sistema Contable se ejecuta a través de diferentes registros: formularios, reportes, libros contables, etc., realiza el registro y control

de todas las operaciones financieras de la Municipalidad, que permite una eficiente toma de decisiones.

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

- **Sistema de Personal**

Conjunto de Principios, Normas, Técnicas y Procedimientos de la Administración y Gestión de los Recursos Humanos. Le corresponde la creación y desarrollo de las condiciones necesarias para lograr la mayor valoración y el mejor desempeño de los servidores públicos en la función pública

Profesionalizada.

Este sistema regula los procesos de selección, progresión en la carrera y evaluación. Así mismo regula el otorgamiento de las remuneraciones, bonificaciones, beneficios, compensaciones y pensiones del personal de carrera de las municipalidades.

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

- **Régimen Laboral Público** : Decreto Legislativo N° 276
(Empleados Municipales)
- **Régimen Laboral Privado** : Decreto Legislativo N° 728
(Obreros Municipales)

- **Régimen Especial de Servicio Administrativo (CAS):**
Decreto Legislativo N° 1057 (Contratados por Servicios a plazo fijo)

- **Sistema de Abastecimientos**

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

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

- Área de programación (planificación)
- Área de adquisiciones
- Área de almacenamiento
- Área de distribución
- Área de control patrimonial (manejo de inventarios).

Las Municipalidades son instancias descentralizadas correspondientes a los niveles de Gobierno Local, que emanan de la voluntad popular. Es una persona Jurídica de derecho público con autonomía Política, Económica

2.3 DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS

Atención al Cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una entidad u organización con el fin de que los usuarios obtengan un servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Es una potente herramienta de mercadeo.

Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

Autocontrol

El autocontrol también podría definirse como la capacidad consciente del individuo de regular los impulsos de manera voluntaria, con el objetivo de alcanzar un mayor equilibrio personal y relacional.

Una persona con autocontrol puede llegar a manejar sus emociones y regular su comportamiento.

Capacidades Laborales

Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes con las cuales se describe claramente y en un lenguaje corriente, que es lo que una persona debe hacer para desempeñar su trabajo eficientemente.

Clima Organizacional

Es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización. Se dice que existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades.

Competencias Cardinales

Aquellas que deberán poseer todos integrantes de la organización.

Competencias Específicas

Para ciertos colectivos de persona, con un corte vertical, por área y adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Competencia Laboral

Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicados o demostradas en el ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingresos por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o del negocio.

Competencia Metodológica

Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

Comportamiento Organizacional

Es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización, y la organización misma. Los objetivos principales del comportamiento organizacional son explicar, predecir y controlar dicha conducta.

Competencia Participativa

Participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

Competencia Social

Colaborar con otra persona en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

Competencia Técnica

Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

Comunicación

La comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta.

Condiciones Laborales

El concepto de condiciones laborales es bastante amplio y se encuentra relacionado con el entorno en que se trabaja, abarcando lo que es seguridad ocupacional, salud y condiciones de trabajo en general.

En ese sentido, su impacto se reflejará en la calidad de vida del trabajador a través de su indicador satisfacción del trabajador.

Conocimiento

Es el conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje, en el sentido más amplio se trata de la posición de datos interrelacionados que al ser tomados por sí solos, poseen un valor.

Desempeño Humano

El desempeño es un esfuerzo individual que depende de habilidades y capacidades de la persona y del papel que desempeña, siendo influenciado también por factores condicionantes.

Desempeño laboral

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Eficacia

Ser ágil en su aplicación, empleando tiempos razonables para la obtención de evidencias, y económicamente rentable en cuanto a costes originados por la logística necesaria para su desarrollo.

Eficacia Organizacional

Medida de la gestión de la organización en la consecución de sus objetivos y metas, que incluyen: rentabilidad, crecimiento, participación en el mercado, calidad del servicio o producto. La organización que no realiza sus metas es ineficaz porque no está cumpliendo su propósito.

Además de medir las actividades es importante satisfacer la demanda de los clientes, si la empresa no consigue atender ese punto, esta con una eficiencia debilitada.

Flexibilidad

Ser capaz de obtener las evidencias de competencia que poseen los individuos, combinado la aplicación de una serie de métodos de distintas características.

Habilidad Social

Cuando hablamos de habilidad, sea cualquiera el calificativo que le añadamos, estamos hablando de la posesión o no posesión de ciertas capacidades y aptitudes necesarias para cierto tipo de ejecución.

Si, como en nuestro caso, hablamos de habilidades sociales, estamos poniendo límites muy precisos a esas capacidades, y esos límites serían los relacionados con la actividad social en general, con la conducta social en múltiples manifestaciones.

Habilidades Técnicas

Son las competencias relacionadas con el desempeño de funciones o trabajos especializados dentro de la organización, constituidas por el conocimiento, los métodos técnicos y el equipo para realizar tareas específicas.

Involucramiento laboral

Es una de las actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Motivación Laboral

Situación emocionalmente positiva, que se produce en un sujeto, cuando existe un estímulo o incentivo que le satisface una necesidad, lo que permite obtener de él, una conducta apetecida.

Motivación y satisfacción en el trabajo

La palabra motivación deriva del latín *motivus*, *movere*, que indican un conjunto de razones y motivos que explican, inducen, incentivan, estimulan y provocan algún tipo de acción y comportamiento.

Negociación

Las negociaciones se pueden definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias.

La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos.

Los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales. Este 68 intercambio hace que las partes desarrollen intensos deseos de controlar el tema que les preocupa.

Orientación al logro

La orientación al logro se define como el esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados en un proyecto, dentro de las expectativas esperadas.

Papel del gerente y/o directivo Las nuevas teorías de la administración definen al gerente como responsable por resultados que contribuyen para alcanzar los objetivos trazados, desempeñando un conjunto de papeles y adoptando una serie de comportamientos en actividades interdependientes y dinámicas.

Prestación de Servicios

Se refiere a la ejecución de labores basadas en la experiencia, capacitación y formación profesional de una persona en determinada materia.

Realización personal

La realización personal es un desafío para toda persona, pero su logro implica la superación de muchos obstáculos, entre ellos la mala interpretación del concepto, pues la realización no se limita al placer momentáneo, sino que engloba una serie de metas que producen satisfacción verdadera y duradera.

Resolución de conflictos

La resolución de conflictos es una técnica, ensayada por profesionales experimentados que representan a las partes en disputa a cualquier nivel (individual-interestatal) que ofrecen una vía alternativa para cada parte que desde su punto de vista puede favorecer la resolución del conflicto en todas sus facetas y dominios.

Al ahondar en la definición del valor y fijarnos en algunos de sus aspectos, observamos que los valores están unidos a los seres. Por eso, los valores no se crean, sino que se descubren. También podemos observar que el valor no se percibe sólo en modo racional. Es decir, el valor no surge normalmente como producto de una deducción lógica. Ante todo, el valor es percibido en modo estimativo.

Satisfacción de Necesidades

Es considerado como el concepto más tradicional hacia donde fija su atención al público, el cual es la comprensión de las necesidades del usuario, que se considera sujeto activo en la relación de intercambio, es precisamente esta la importancia que tiene para la entidad conocer al administrado, en sus necesidades y las variables que a través de sus servicios que ofrezcan puede satisfacerlas.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de nivel descriptivo correlacional puesto que la investigación establece de como el Desarrollo de Competencias Ocupacionales se relaciona con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación se enmarcó dentro de las siguientes tipologías planteadas por SIERRA BRAVO RESTITUTO, que son las siguientes:

◆ **Finalidad:**

La presente investigación es de tipo aplicada porque a través del estudio de los resultados obtenidos, permiten la solución de problemas de la institución motivo de la presente investigación a través de propuestas.

◆ **Por su profundidad:**

El trabajo de investigación fue **Descriptivo/correccional**, porque se describió la relación que existe entre el las Competencias Ocupacionales y la Calidad de los Servicios Públicos Básicos.

◆ **Por su carácter:**

El trabajo de investigación fue **cuantitativo**, porque se utilizó técnicas que obedecen a la ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA y a la ESTADÍSTICA INFERENCIAL.

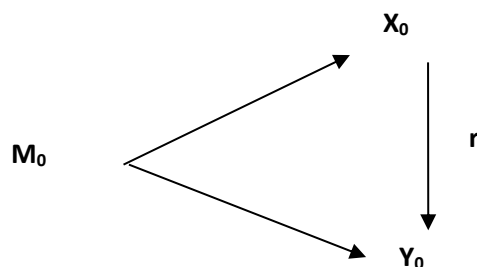
3.3 DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Diseño

El diseño que se aplicó al trabajo de investigación fue **no experimental**, con su variante transversal. Puesto que el diseño no experimental se define como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. En este diseño se observan los fenómenos tal y como se dan en contexto natural, para después analizarlos. Su propósito es describir las variables y analizar su interrelación, en este caso describir las Competencias Ocupacionales y analizar la relación que tiene con la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis.

3.3.2 Esquema

El esquema de trabajo de investigación se detalla a continuación:



Donde:

M_o = Observación de la muestra (Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Amarilis).

X_o = Observación de la variable independiente (Competencias Ocupacionales).

Y_o = Observación de la variable dependiente (Calidad de Servicios Públicos Básicos).

r = Relación entre la variable dependiente e independiente.

3.4 POBLACIÓN

(SANCHEZ CARLESSI, 1987, pág. 145) Dice lo siguiente: “Es un conjunto de individuos y objetos con característica homogéneas y de los que se desea conocer algo en una investigación”.

También podemos decir que es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, la población estuvo conformada por los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Amarilis, como se muestra en el cuadro adjunto:

CUADRO N° 04

CARGO	CANTIDAD
SERVIDORES ADMINISTRATIVOS NOMBRADOS PERMANENTES	140
PROMEDIO DE LA POBLACIÓN USUARIA SEMANAL-DIARIO	400
TOTAL, PERSONAL	540

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

3.5 MUESTRA

(CHAVEZ DIAZ, 2009) menciona: “El muestreo estadístico es una técnica científica, que facilita, resume, y mejora la calidad resultante de los procedimientos”.

La muestra es una parte o fragmento representativo de la población. Se caracteriza por ser objetiva y reflejo fiel del universo (población), de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población.

En el trabajo de investigación se ha considerado el tipo de muestra poblacional, ya que la muestra será igual a la población.

CUADRO N° 05

POBLACION	MUESTRA
540	540
TOTAL	540

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

La muestra del trabajo de investigación está constituida por un total de 540 Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Chinchao, 2018.

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas e instrumentos que fueron utilizados para el recojo de datos, se mencionan a continuación:

CUADRO N° 06

TÉCNICA	INSTRUMENTO	APLICACIÓN	USO
Encuesta	Cuestionario	Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Amarilis	Investigador
Observación	Guía de observación	Investigador	Investigador

Elaboración : Propia

3.7 PROCESAMIENTO DE DATOS

Los datos obtenidos durante el trabajo de campo han sido procesados mediante la Estadística Descriptiva a efectos de presentar correctamente los datos en cuadros estadísticos y las técnicas frecuencia y porcentual.

3.8 PRESENTACIÓN DE DATOS

Los datos fueron procesados mediante cuadros y gráficos estadísticos para su debida explicación de cada uno de los resultados obtenidos.

CAPITULO IV

RESULTADOS

Los datos que han sido obtenidos durante el trabajo de campo de la presente investigación, han sido procesados utilizando cuadros estadísticos y presentados en los gráficos correspondientes.

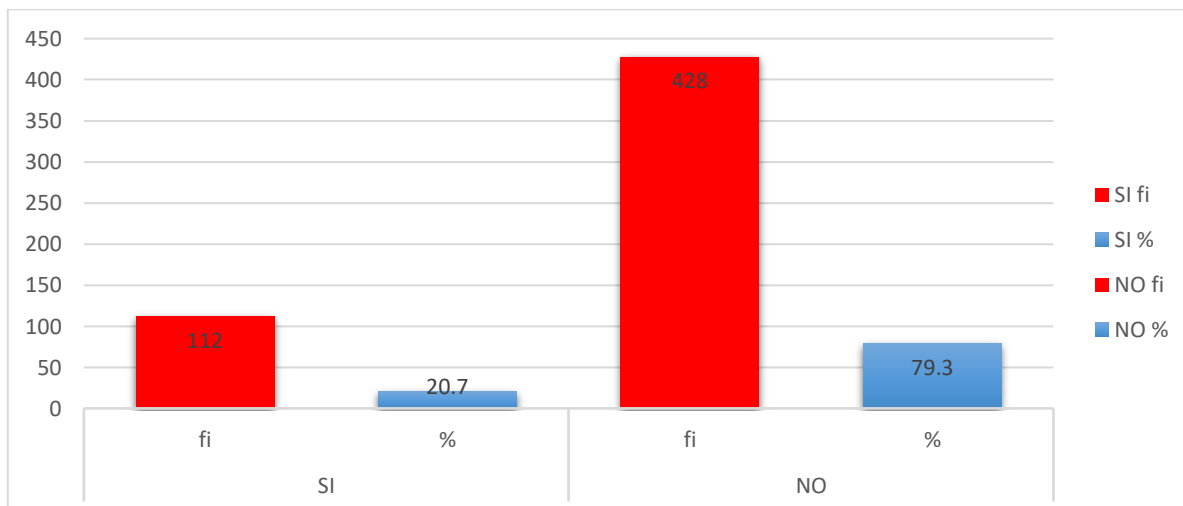
CUADRO N° 7

1. ¿La institución donde labora le da facilidades para mejorar sus conocimientos a través de cursos, talleres y capacitaciones?					
SI		NO		TOTAL	
fi	%	fi	%	fi	%
112	20.7	428	79.3	540	100

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Propia

GRÁFICO N° 1



Fuente : Cuadro N° 7

Elaboración : Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al analizar el cuadro y gráfico nos muestra que 112 personas con un equivalente del 20.7% afirman que en la MD. Amarilis se tiene facilidades para mejorar los conocimientos a través de cursos, talleres y capacitaciones, mientras 428 colaboradores con un equivalente del 79.3% afirma que no se tiene facilidades.

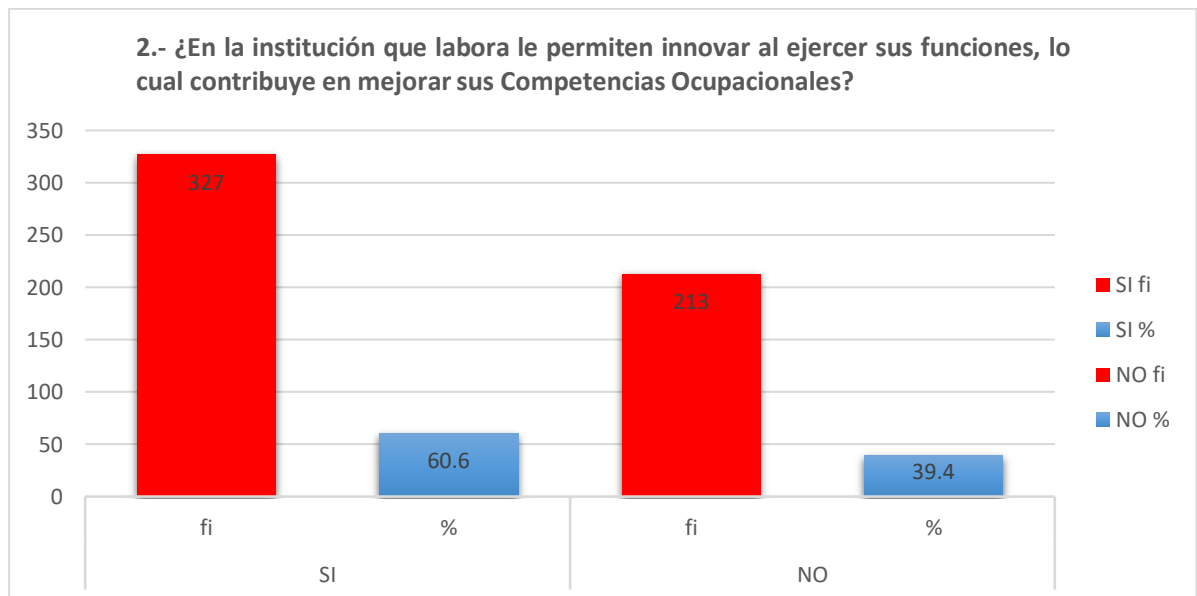
CUADRO Nº 8

2.- ¿En la institución que labora le permiten innovar al ejercer sus funciones, lo cual contribuye en mejorar sus Competencias Ocupacionales?					
SI		NO		TOTAL	
fi	%	fi	%	fi	%
327	60.6	213	39.4	540	100

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Propia

GRÁFICO Nº 2



Fuente : Cuadro Nº 8

Elaboración : Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al analizar el cuadro y gráfico nos muestra que 327 colaboradores con un equivalente del 60.6% opinan que en la Municipalidad Distrital de Amarilis **SI** se les permite innovar en las labores que desempeñan y que esto les permite incrementar su Competencias Ocupacionales, mientras 213 colaboradores con un equivalente del 39.4% opinan que en la Municipalidad Distrital de Amarilis **NO** se les permite innovar en las labores que desempeñan y que esto no les permite incrementar su Competencias Ocupacionales.

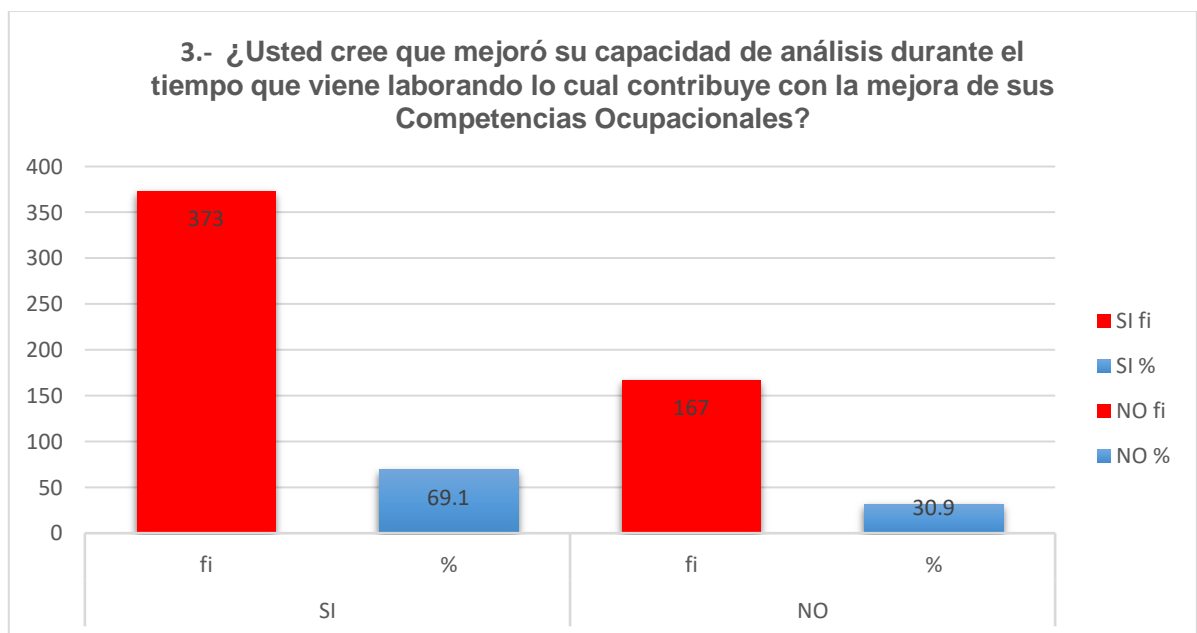
CUADRO Nº 9

3. ¿Usted cree que mejoró su capacidad de análisis durante el tiempo que viene laborando lo cual contribuye con la mejora de sus Competencias Ocupacionales?					
SI		NO		TOTAL	
fi	%	fi	%	fi	%
373	69.1	167	30.9	540	100

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Propia

GRÁFICO Nº 3



Fuente : Cuadro Nº 9

Elaboración : Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al analizar el cuadro y gráfico nos muestra que 167 colaboradores con un equivalente del 30.9% opinan que en la Municipalidad Distrital de Amarilis **SI** cree que mejoraron sus capacidades de análisis durante el tiempo que viene laborando, y 373 colaboradores con un equivalente al 69.1% mencionan que no mejoraron su capacidad de análisis durante el tiempo que están laborando

CUADRO N° 10

4.- ¿Cree que existe una buena comunicación en la institución donde labora, lo cual influye en la mejora de sus Competencias Ocupacionales?					
SI		NO		TOTAL	
fi	%	fi	%	fi	%
455	84.3	85	15.7	540	100

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Propia

GRÁFICO N° 04



Fuente : Cuadro N° 10

Elaboración : Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al analizar el cuadro y gráfico nos muestra que 455 colaboradores con un equivalente del 84.3% opinan que en la Municipalidad Distrital de Amarilis **SI** creen que hay buena comunicación, mientras 85 colaboradores con un equivalente del 15.7% opinan que en la Municipalidad Distrital de Amarilis **NO** hay buena comunicación.

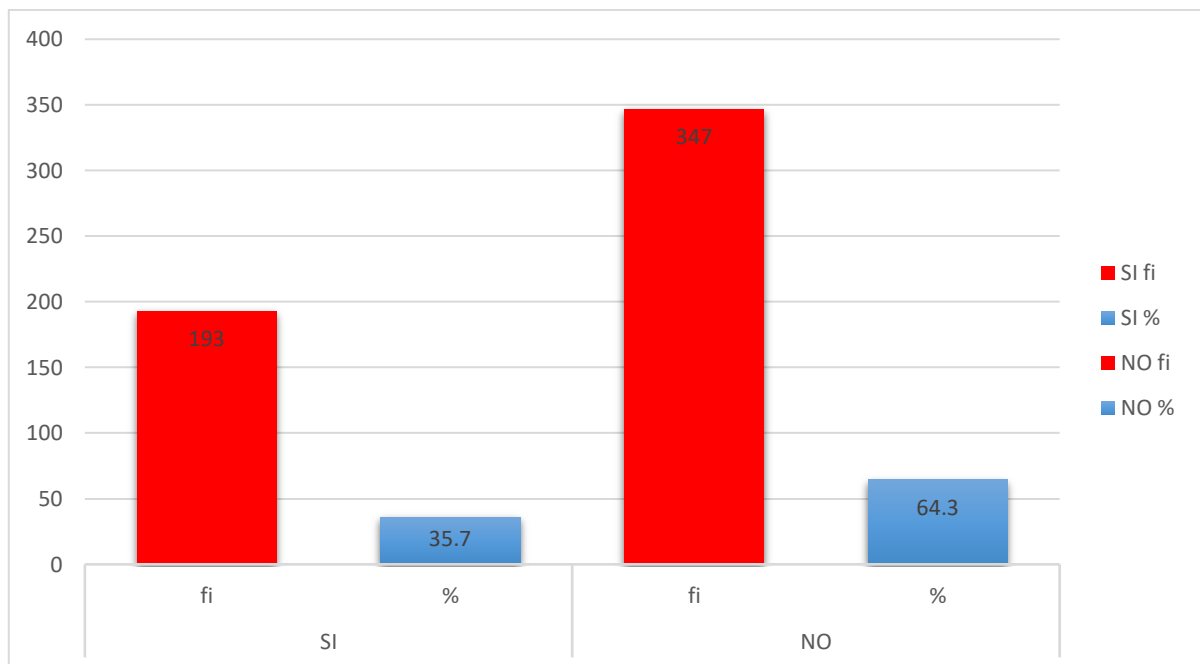
CUADRO Nº 11

5.- ¿Alguna vez le permitieron liderar una actividad, reunión y/o evento lo cual mejora sus Competencias Ocupacionales?					
SI		NO		TOTAL	
fi	%	fi	%	fi	%
193	35.7	347	64.3	540	100

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Propia

Gráfico Nº 5



Fuente : Cuadro Nº 11

Elaboración : Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al analizar el cuadro y gráfico nos muestra que 193 colaboradores con un equivalente del 35.7% opinan que en la Municipalidad Distrital de Amarilis **SI** le permitieron liderar una actividad, reunión y/o evento, mientras 347 colaboradores con un equivalente del 64.3% opinan que en la Municipalidad Distrital de Amarilis **NO** le permitieron liderar una actividad, reunión y/o evento.

CUADRO N° 12

6.- ¿Usted observa que sus compañeros de trabajo son empáticos, y cree que esto influye en la mejora de tus Competencias Ocupacionales?					
SI		NO		TOTAL	
fi	%	fi	%	fi	%
230	42.6	310	57.4	540	100

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Propia

GRÁFICO N.º 6



Fuente : Cuadro N° 12

Elaboración : Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al analizar el cuadro y gráfico nos muestra que 230 colaboradores con un equivalente del 42.6% opinan que sus compañeros de trabajo **SI** son empáticos, y que, si influye en la mejoría de sus Competencias Ocupacionales, mientras que 310 colaboradores con un equivalente del 57.4% opinan que sus compañeros de trabajo **NO** son empáticos, y no influye en la mejoría de sus Competencias Ocupacionales.

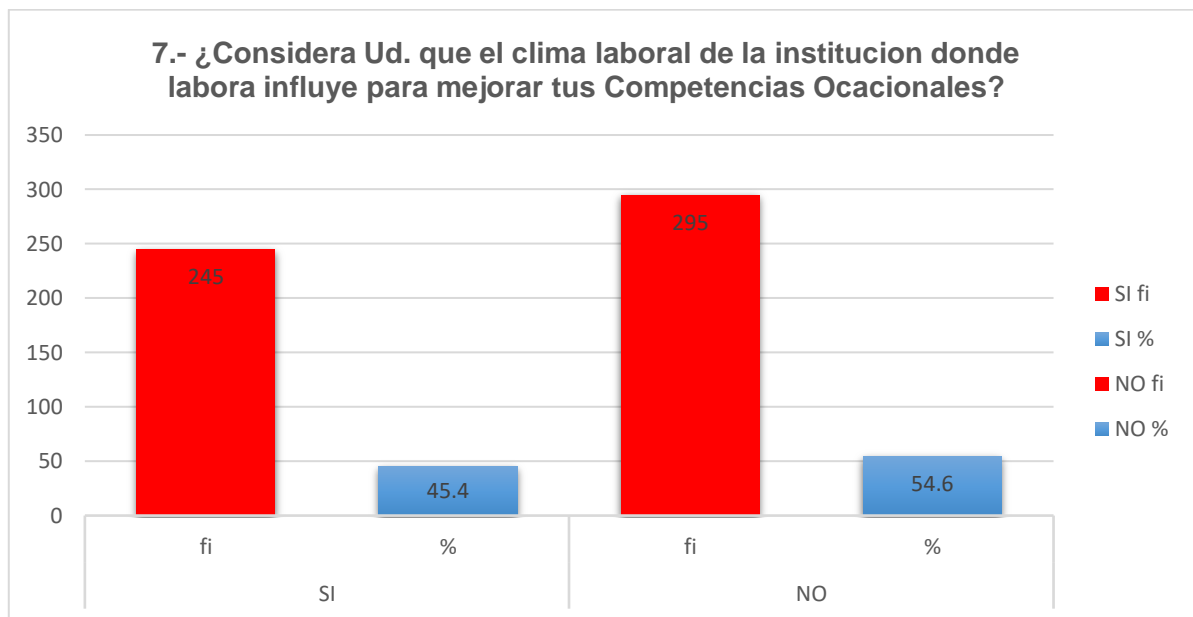
CUADRO Nº 13

7.- ¿Considera Ud. que el clima laboral de la institución donde labora influye para mejorar tus Competencias Ocupacionales?					
SI		NO		TOTAL	
fi	%	fi	%	fi	%
245	45.4	295	54.6	540	100

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Propia

GRÁFICO Nº 7



Fuente : Cuadro Nº 13

Elaboración : Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al analizar el cuadro y gráfico nos muestra que 245 colaboradores con un equivalente del 45.4% opinan que el clima laboral de la institución donde labora influye para mejorar sus Competencias Ocupacionales, y 295 colaboradores con un equivalente del 54.6% que el clima laboral de la institución donde labora no influye en la mejoría de sus Competencias Ocupacionales.

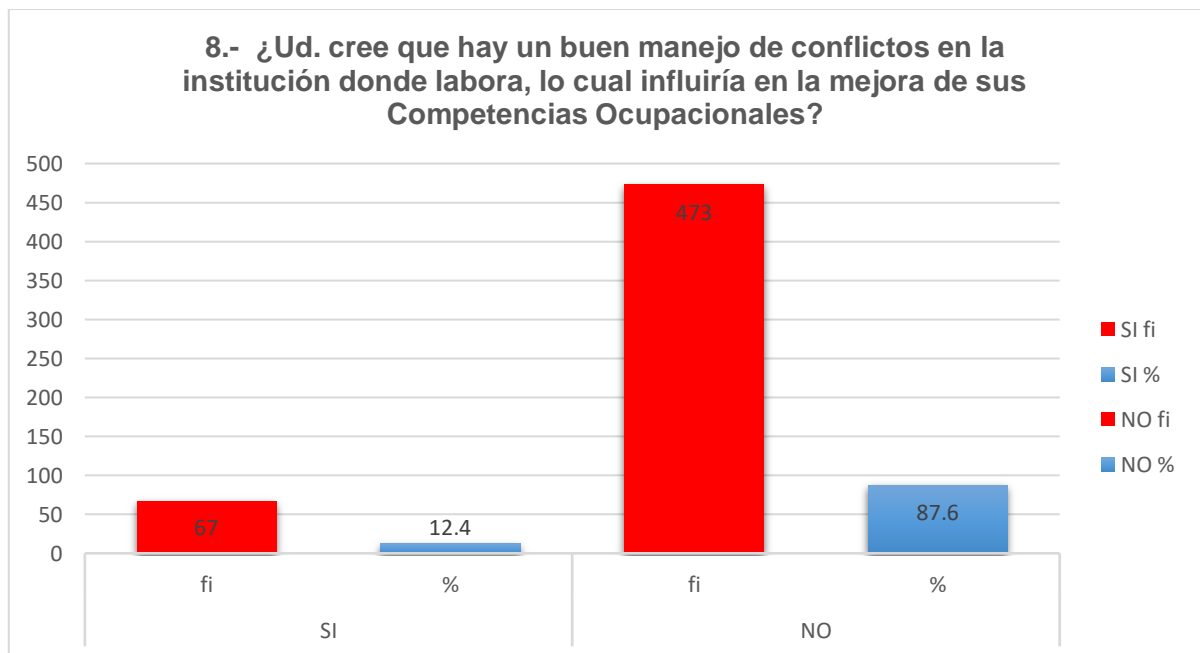
CUADRO Nº 14

8.- ¿Ud. cree que hay un buen manejo de conflictos en la institución donde labora, lo cual influiría en la mejora de sus Competencias Ocupacionales?					
SI		NO		TOTAL	
fi	%	fi	%	fi	%
67	12.4	473	87.6	540	100

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Propia

GRÁFICO Nº 8



Fuente : Cuadro Nº 14

Elaboración : Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al analizar el cuadro y gráfico nos muestra que 67 colaboradores con un equivalente del 12.4% opinaron que en la Municipalidad Distrital de Amarilis hay un buen nivel de manejo de conflictos lo cual influiría en la mejora de sus Competencias Ocupacionales y 473 colaboradores con un equivalente del 87.6% opinaron en la Municipalidad Distrital de Amarilis no hay un buen nivel de manejo de conflictos.

CUADRO Nº 15

9. ¿Cree que la experiencia laboral influye en la mejora de las Competencias Ocupacionales?					
SI		NO		TOTAL	
fi	%	fi	%	fi	%
131	24.3	409	75.7	540	100

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Propia

GRÁFICO Nº 9



Fuente : Cuadro Nº 15

Elaboración : Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al analizar el cuadro y gráfico nos muestra que 131 colaboradores con un equivalente del 24.3% creen que la experiencia laboral influye en la mejora de las Competencias Ocupacionales, mientras que 409 colaboradores con un equivalente del 75.7% creen que la experiencia laboral no influye en la mejora de las Competencias Ocupacionales.

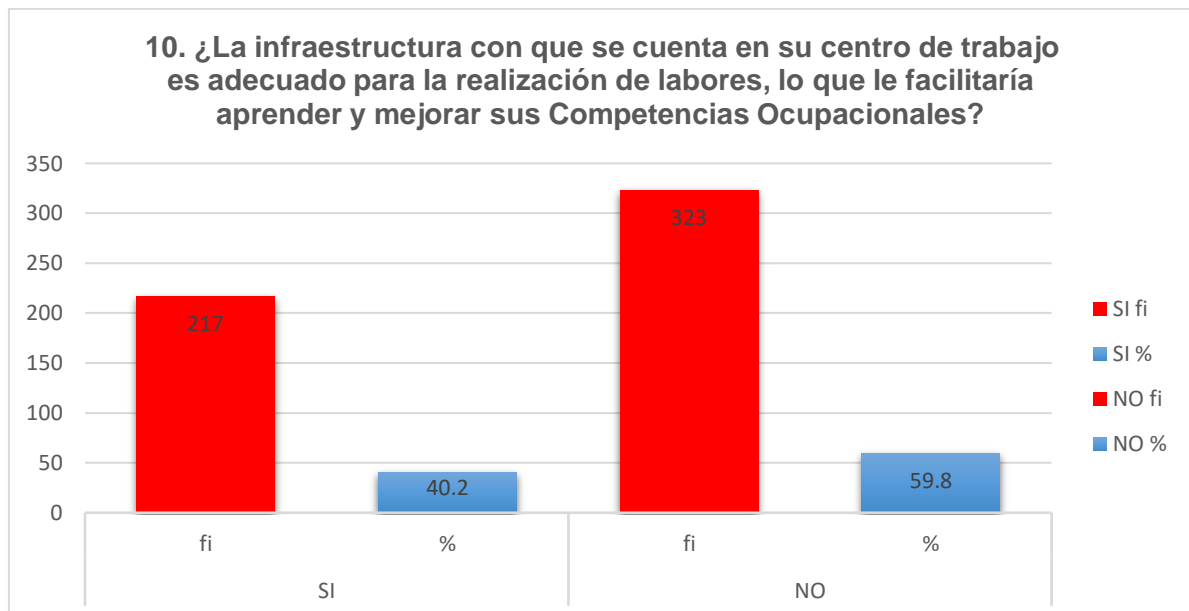
CUADRO N° 16

10. ¿La infraestructura con que se cuenta en su centro de trabajo es adecuado para la realización de labores, lo que le facilitaría aprender y mejorar sus Competencias Ocupacionales?					
SI		NO		TOTAL	
fi	%	fi	%	fi	%
217	40.2	323	59.8	540	100

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Propia

GRÁFICO N° 10



Fuente : Cuadro N° 16

Elaboración : Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al analizar el cuadro y gráfico nos muestra que 217 colaboradores con un equivalente del 40.2% opinan que la infraestructura con que se cuenta en su centro de trabajo es adecuada para la realización de labores, lo que le facilitaría aprender y mejorar sus Competencias Ocupacionales, pero 323 colaboradores con un equivalente del 59.8% opinan que la infraestructura con que se cuenta en su centro de trabajo no es adecuada por lo que no le facilitaría aprender y mejorar sus Competencias Ocupacionales.

CUADRO N° 17

11.- ¿Usted cree que se cuenta con los equipos tecnológicos adecuados y óptimos y que, con la utilización de estos, mejora sus Competencias Ocupacionales?					
SI		NO		TOTAL	
fi	%	fi	%	fi	%
398	73.7	142	26.3	540	100

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Propia

GRÁFICO N° 11



Fuente : Cuadro N° 17

Elaboración : Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al analizar el cuadro y gráfico nos muestra que 398 colaboradores con un equivalente del 73.7% opinan que en la Municipalidad Distrital de Amarilis se cuenta con los equipos tecnológicos adecuados y óptimos y que, con la utilización de estos, mejora sus Competencias Ocupacionales, pero 142 colaboradores con un equivalente al 26.3% opinan que con los equipos tecnológicos no son adecuados y que, no contribuye con la mejora de sus Competencias Ocupacionales.

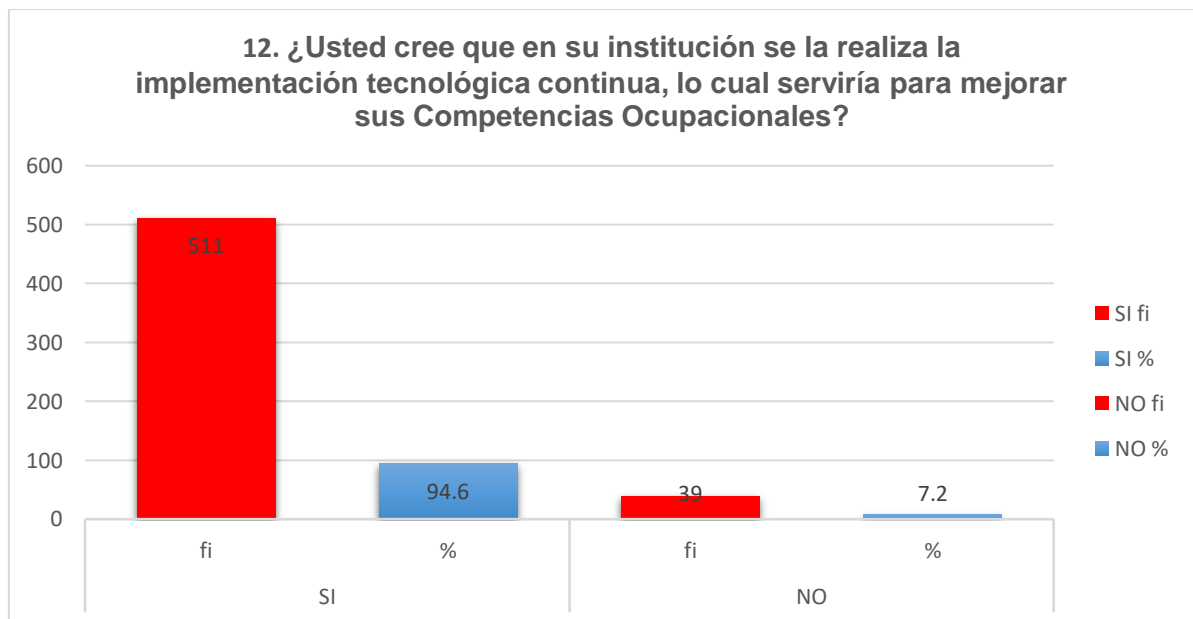
CUADRO N° 18

12.- ¿Usted cree que en su institución se la realiza la implementación tecnológica continua, lo cual serviría para mejorar sus Competencias Ocupacionales?					
SI		NO		TOTAL	
fi	%	fi	%	fi	%
511	94.6	39	7.2	550	101.8519

Fuente : Cuestionario

Elaboración : propia

GRÁFICO N° 12



Fuente : Cuadro N° 18

Elaboración : Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al analizar el cuadro y gráfico nos muestra que 511 colaboradores con un equivalente del 94.6% opinan que en su institución se la realiza la implementación tecnológica continua, lo cual serviría para mejorar sus Competencias Ocupacionales, mientras 39 colaboradores con un equivalente al 7.2% opinan que que en su institución no se la realiza la implementación tecnológica continua, lo cual no mejora sus Competencias Ocupacionales.

CUADRO N° 19

13. ¿Usted cree que la institución en la que labora es eficaz y tiene buena capacidad de respuesta en el proceso de brindar los servicios básicos de calidad?					
SI		NO		TOTAL	
fi	%	fi	%	fi	%
278	51.5	262	48.5	540	100

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Propia

GRÁFICO N° 13



Fuente : Cuadro N° 19

Elaboración : Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al analizar el cuadro y gráfico nos muestra que 278 colaboradores con un equivalente del 51.5% creen que la Municipalidad Distrital de Amarilis es eficaz y tiene buena capacidad de respuesta en el proceso de brindar los servicios públicos básicos de calidad, mientras que 262 colaboradores con un equivalente al 48.5% creen que la Municipalidad Distrital de Amarilis no es eficaz y que no tiene buena capacidad de respuesta en el proceso de brindar los servicios públicos básicos de calidad.

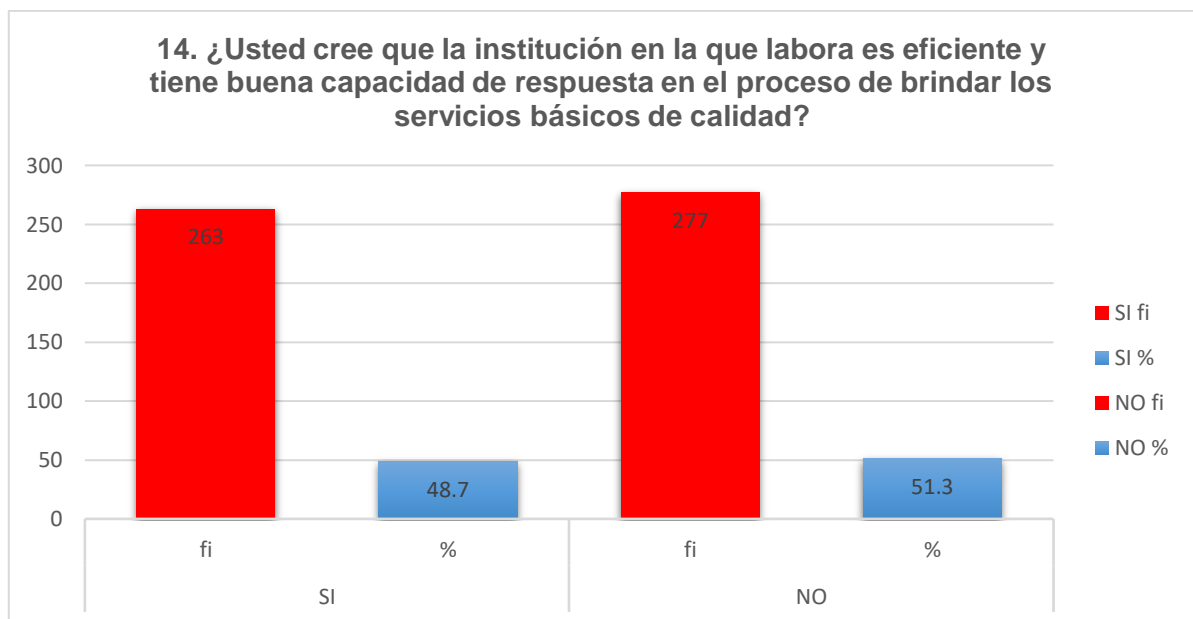
CUADRO N° 20

14. ¿Usted cree que la institución en la que labora es eficiente y tiene buena capacidad de respuesta en el proceso de brindar los servicios básicos de calidad?					
SI		NO		TOTAL	
fi	%	fi	%	fi	%
263	48.7	277	51.3	540	100

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Propia

GRÁFICO N° 14



Fuente : Cuadro N° 20

Elaboración : Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al analizar el cuadro y gráfico nos muestra que 263 colaboradores con un equivalente del 48.7% creen que la Municipalidad Distrital de Amarilis es eficiente y tiene buena capacidad de respuesta en el proceso de brindar los servicios públicos básicos de calidad, mientras que 277 colaboradores con un equivalente al 51.3% creen que la Municipalidad Distrital de Amarilis no es eficiente y que no tiene buena capacidad de respuesta en el proceso de brindar los servicios públicos básicos de calidad.

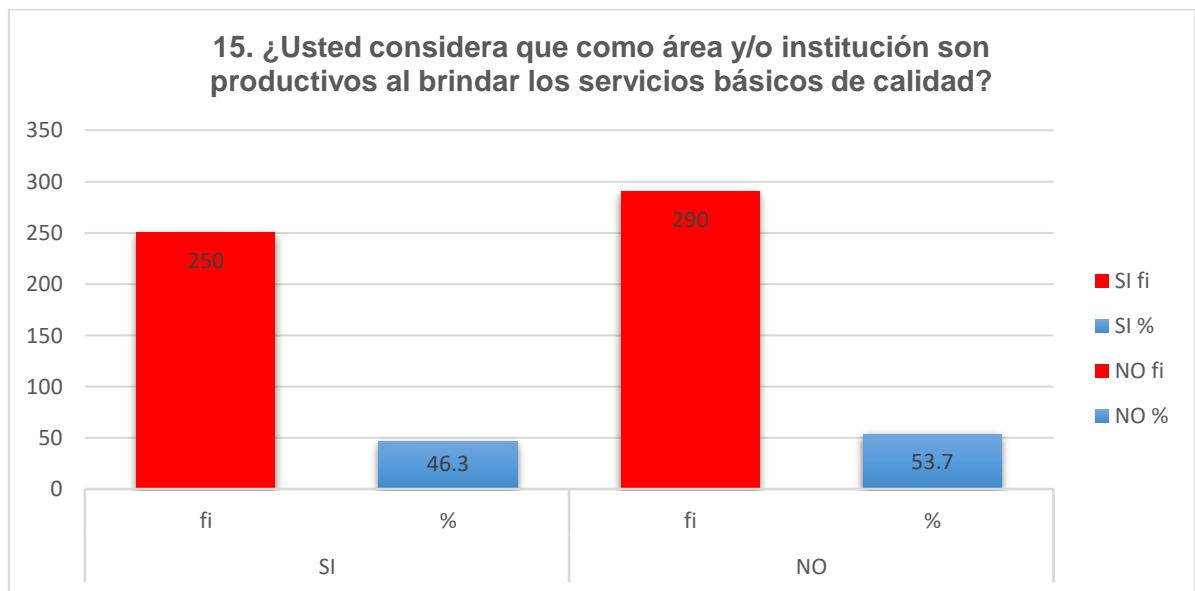
CUADRO N°21

15. ¿Usted considera que como área y/o institución son productivos al brindar los servicios básicos de calidad?					
SI		NO		TOTAL	
fi	%	fi	%	fi	%
250	46.3	290	53.7	540	100

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Propia

GRÁFICO N° 15



Fuente : Cuadro N° 21

Elaboración : Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al analizar el cuadro y gráfico nos muestra que 250 colaboradores con un equivalente del 46.3% creen que como Municipalidad Distrital de Amarilis son productivos al brindar los servicios públicos básicos de calidad, mientras que 290 colaboradores con un equivalente al 53.7% creen que como Municipalidad Distrital de Amarilis no son productivos al brindar los servicios públicos básicos de calidad.

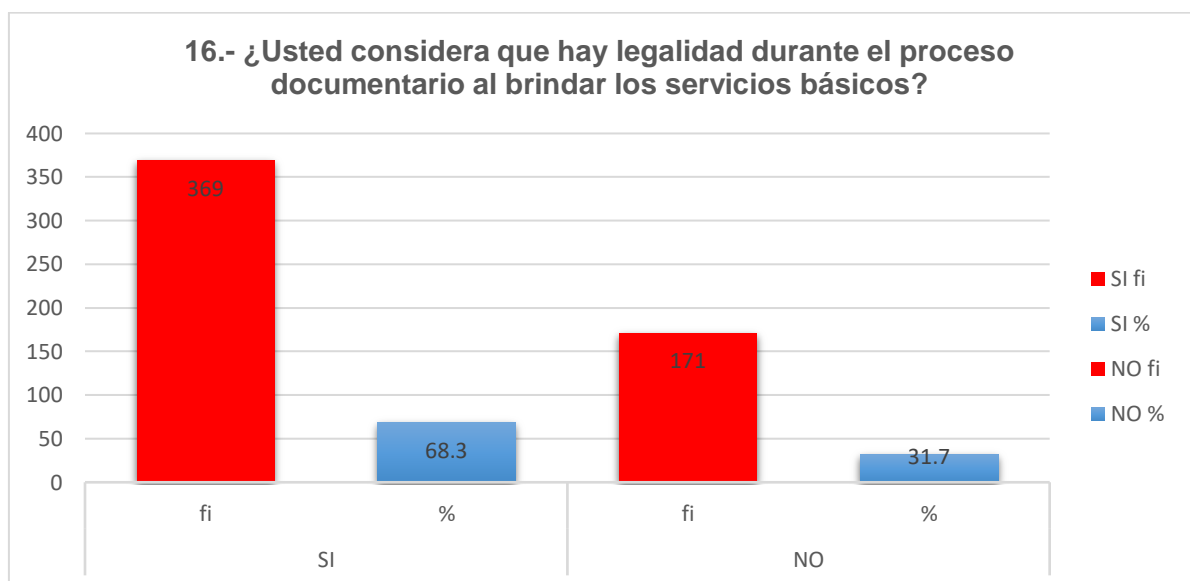
CUADRO N° 22

16. ¿Usted considera que hay legalidad durante el proceso documentario al brindar los servicios básicos?					
SI		NO		TOTAL	
fi	%	fi	%	fi	%
369	68.3	171	31.7	540	100

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Propia

GRÁFICO N° 16



Fuente : Cuadro N° 22

Elaboración : Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al analizar el cuadro y gráfico nos muestra que 369 colaboradores con un equivalente del 68.3% creen que existe legalidad durante el proceso documentario al brindar los servicios públicos básicos y 171 colaboradores con un equivalente al 31.7% creen que no existe legalidad durante el proceso documentario al brindar los servicios públicos básicos.

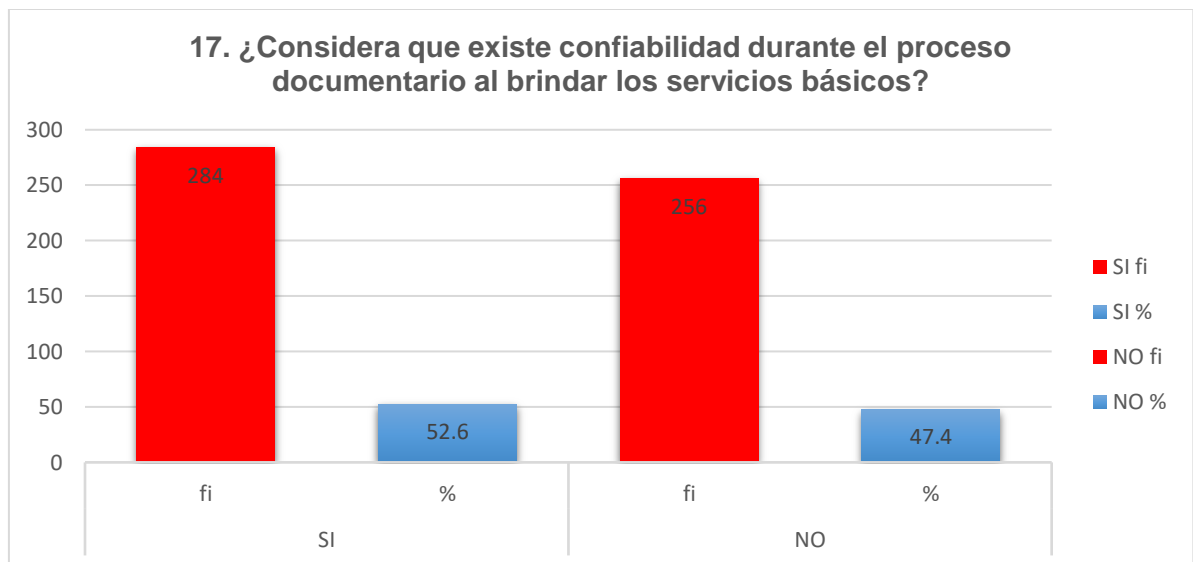
CUADRO N° 23

17.- ¿Considera que existe confiabilidad durante el proceso documentario al brindar los servicios básicos?					
SI		NO		TOTAL	
fi	%	fi	%	fi	%
284	52.6	256	47.4	540	100

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Propia

GRÁFICO N° 17



Fuente : Cuadro N° 23

Elaboración : Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al analizar el cuadro y gráfico nos muestra que 284 colaboradores con un equivalente del 52.6% consideran que existe confiabilidad durante el proceso documentario al brindar los servicios públicos básicos y 256 colaboradores con un equivalente al 47.4% consideran que no existe confiabilidad durante el proceso documentario al brindar los servicios públicos básicos.

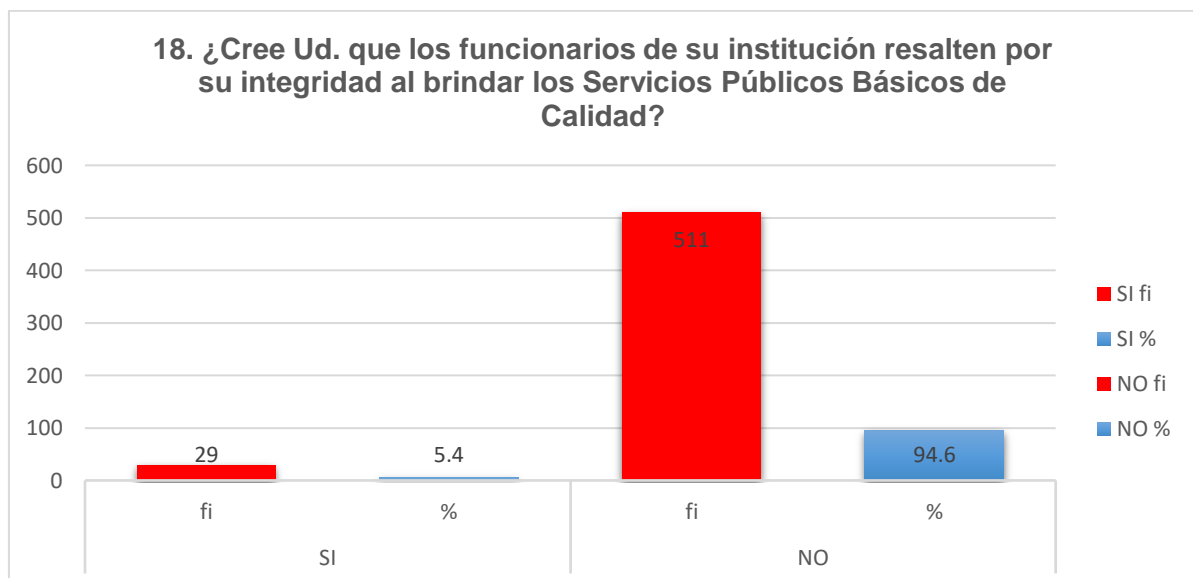
CUADRO N° 24

18. ¿Cree Ud. que los funcionarios de su institución resalten por su integridad al brindar los Servicios Públicos Básicos de Calidad?					
SI		NO		TOTAL	
fi	%	fi	%	fi	%
29	5.4	511	94.6	540	100

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Propia

GRÁFICO N° 18



Fuente : Cuadro N° 24

Elaboración : Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al analizar el cuadro y gráfico nos muestra que 29 colaboradores con un equivalente del 5.4% mencionan que si hay funcionarios de su institución que resalten por su integridad al realizar sus funciones y 511 colaboradores con un equivalente al 94.6% mencionan que no hay funcionarios de su institución que resalten por su integridad al realizar sus funciones.

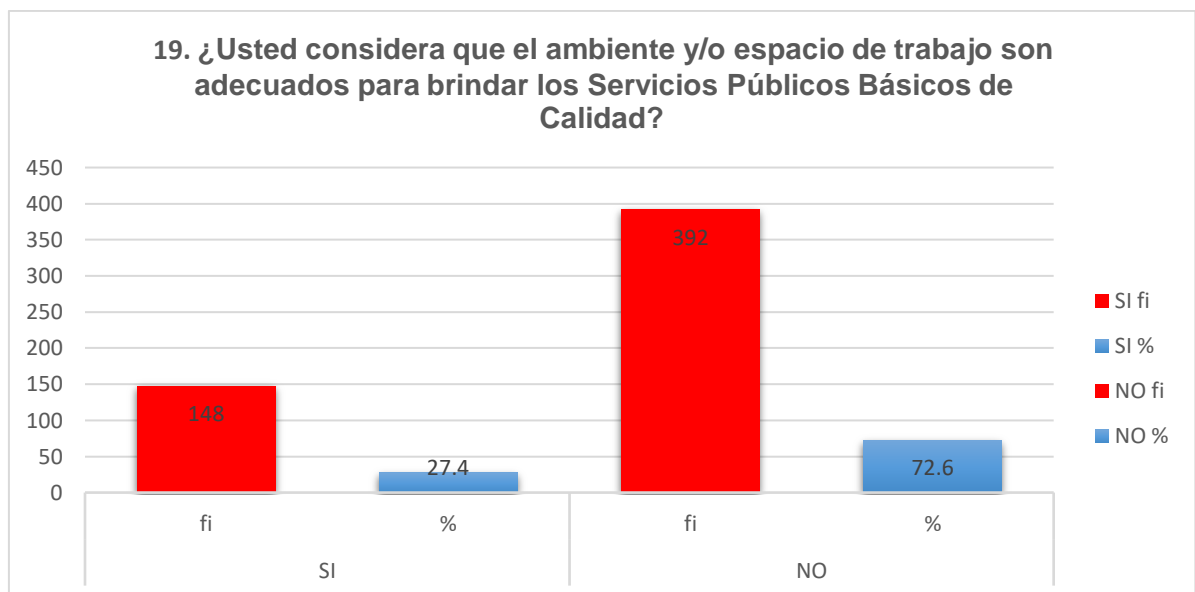
CUADRO N° 25

19. ¿Usted considera que el ambiente y/o espacio de trabajo son adecuados para brindar los Servicios Públicos Básicos de Calidad?					
SI		NO		TOTAL	
fi	%	fi	%	fi	%
148	27.4	392	72.6	540	100

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Propia

GRÁFICO N° 19



Fuente : Cuadro N° 25

Elaboración : Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al analizar el cuadro y gráfico nos muestra que 148 colaboradores con un equivalente del 27.4% consideran que el ambiente y/o espacio de trabajo son adecuados para brindar los servicios básicos de calidad y 392 colaboradores con un equivalente al 72.6% consideran que el ambiente y/o espacio de trabajo no son adecuados para brindar los servicios básicos de calidad.

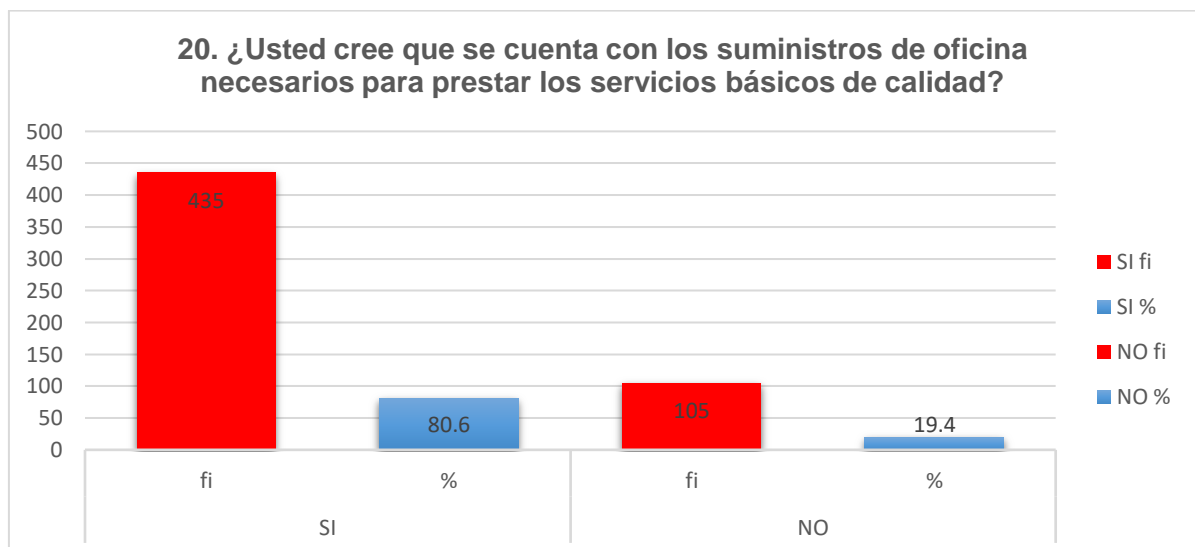
CUADRO N° 26

20. ¿Usted cree que se cuenta con los suministros de oficina necesarios para prestar los servicios básicos de calidad?					
SI		NO		TOTAL	
fi	%	fi	%	fi	%
435	80.6	105	19.4	540	100

Fuente : Cuestionario

Elaboración : Propia

GRÁFICO N° 20



Fuente : Cuadro N° 24

Elaboración : Propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al analizar el cuadro y gráfico nos muestra que 435 colaboradores con un equivalente del 80.6% creen que se cuenta con los suministros de oficina necesarios para prestar los servicios básicos de calidad y 105 colaboradores con un equivalente al 19.4% creen que no se cuenta con los suministros de oficina necesarios para prestar los servicios básicos de calidad.

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta la discusión de resultados por lo cual se tomaron como base los resultados que se obtuvieron durante el trabajo de campo, para contrastarlo y confrontarlo con las conclusiones de los antecedentes, con las bases teóricas y con la hipótesis de la presente investigación, las mismas que se indican a continuación:

5.1. CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO CON LAS CONCLUSIONES DE LOS ANTECEDENTES.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación y discutiendo con los antecedentes podemos mencionar que:

Con la investigación titulada **“El fortalecimiento de competencias ocupacionales y la gestión de calidad de servicios públicos en la sede del gobierno regional Huánuco – año 2018”**, del autor: Tarazona Pimentel, Tonny Homero, identifiqué que, de 356 personas encuestados, el 10.11% (36) del personal consideran que En términos generales Fortalecimiento de Competencias Ocupacionales es excelente, 15.73% (56) es bueno, 21.35% (76) es regular, 24.44% (87) es malo y el 28.37% (101) es pésimo, concluyendo así que la mayor parte de los encuestados respondieron que en términos generales de Fortalecimiento de Competencias Ocupacionales es pésimo. Coincidimos en cierta parte con la conclusión de la investigación mencionada ya que podemos mencionar que con poca frecuencia se realiza talleres, capacitaciones que permitan mejorar sus conocimientos y que esto no permite mejorar las Competencias Ocupacionales.

Con la investigación titulada **“Las Competencias Laborales y los Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de Huánuco 2018”** de la autora: Nieves Mosquera, Francisca Dictinia (2018). Determinó que las Competencias Laborales influyen en los servicios públicos que se brinda en la Municipalidad Provincial de Huánuco, También identificó que las capacidades y conocimientos del personal administrativo influyen en la buena atención al público. Coincidimos significativamente en lo relacionado a que los conocimientos influyen en la buena atención al usuario por lo tanto con ello se medirá su eficacia, eficiencia y productividad.

Con la investigación titulada **“Desarrollo de competencias laborales y la calidad de servicios administrativos en la municipalidad distrital de amarilis – 2017”** del autor: Romero Villasis, Misael Eugenio. Determinó que el nivel de desarrollo de competencias laborales presenta un nivel entre regular a bueno, mientras que la calidad de servicio administrativo muestra una tendencia entre regular a mala. Coincidió de alguna manera ya que tras obtener los resultados se observa que las Competencia Ocupacionales están en un nivel bajo y los servicios administrativos brindados tienen poca confiabilidad y seguridad.

5.2. CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO CON LOS REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS DE LAS BASES TEÓRICAS.

En el capítulo II del presente trabajo de investigación se seleccionaron las bases teóricas, las mismas que nos permitirán discutir los resultados obtenidos, las cuales mencionaremos a continuación:

Salas Perea RS. En una Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. [Tesis para la opción del grado científico de Doctor en Ciencias de la Salud]. La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 2009. El interés por las competencias laborales surge como consecuencia de la complejidad del mundo del trabajo, el contexto de las reformas y los cambios rápidos de las tecnologías y los mercados.

Hoy las instituciones de salud requieren personal con competencias para trabajar en escenarios y situaciones cambiantes, que demandan no solamente la aplicación de conocimientos, sino además la combinación de otras capacidades para producir respuestas significativas que sobrepasen los aspectos puramente instrumentales. Considerando este planteamiento decimos que concuerda con la presente investigación ya que, si a los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Amarilis se les facilitara mejorar sus conocimientos a través de facilitarles cursos, talleres, se les daría espacio para innovar en sus labores que desempeñan, ellos podrían aumentar sus capacidades para responder a las exigencias del usuario, por lo tanto estarían brindando un buen servicio de calidad.

Asimismo, **Idalberto Chiavenato (2007)**, dice: Una competencia es un repertorio de comportamientos que algunas personas o empresas dominan mejor que otras y que las hace eficaces y competitivas en una situación determinada. Cabe mencionar que tras obtener los resultados de la presente investigación se puede concluir en que, si no se les limitaría a los subordinados por parte de los jefes, en innovar en sus labores diarias, en liderar reuniones, eventos, y demás, dominarían nuevas competencias ocupacionales haciendo cada vez mejor su trabajo, contribuyendo en que su institución sea más eficaz, eficiente y productivo.

Por otro lado, **Becker, Gary, (1992)** nos detalla: “Las nuevas necesidades que el ambiente competitivo a impuesto a las organizaciones requieren de respuestas más rápidas que no se puede dar bajo las tradicionales formas de organización del trabajo. Una rápida adaptación al cambio, aceptar desafíos, cambiar y aprender continuamente, son imperativos para cualquier empresa en un mundo globalizado. Coincido con este texto ya que como institución pública la Municipalidad Distrital de Amarilis y siendo una institución que brinda servicios básicos de calidad necesita ser competitivo, brindar respuestas más rápidas a los pedidos por parte de los usuarios, y lograr así ser una de las Municipalidades ejemplos de la Región.

5.3. CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS EN BASE A LA PRUEBA DE HIPÓTESIS.

Esta es una prueba o también llamada comprobación de la hipótesis, se refiere al modo de presentar los resultados de una investigación, las cuales se realizan al total de la muestra seleccionada.

Para lo cual se aplica la prueba del Coeficiente de Correlación de SPEARMAN por que los datos obtenidos están dispersos, que permite relacionar datos observados y esperados para poder verificar la aceptación o el rechazo de las hipótesis del presente trabajo de investigación, la hipótesis planteada es la siguiente:

HIPÓTESIS GENERAL

Existe una relación significativa entre el Desarrollo de Competencias Ocupacionales y la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018.

HIPÓTESIS NULA

No existe una relación significativa entre el Desarrollo de Competencias Ocupacionales y la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018.

Para la prueba de hipótesis se utilizó la prueba coeficiente de correlación de Spearman, cuya fórmula es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Dónde:

r_s = Coeficiente de Correlación

$1y6$ = Valores constantes

d = Diferencias de rango entre dos variables

$\sum d^2$ = Sumatoria de las diferencias al cuadrado

n = Tamaño de muestra (540)

Nivel de significación: $\alpha = 0.05$

CÁLCULO DE COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

CUADRO N° 27

N°	X	Rango	Y	Rango	d= (X-Y)	(d ²)
1	1	97	5	96	7	-2
2	2	86	4.5	87	5	-0.5
3	3	74	3	103	9	-6
4	4	66	1	74	4	-3
5	5	71	2	98	8	-6
6	6	98	6	44	2	4
7	7	101	7	17	1	6
8	8	109	8	73	3	5
9	9	86	4.5	88	6	-1.5
Total Σd^2						164.5

Elaboración : Propia

Fórmula de SPEARMAN:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

$$r_s = 1 - \frac{6 (164.5)}{540(540^2 - 1)}$$

$$r_s = 1 - \frac{987}{157463460}$$

$$r_s = 1 - 0.000006268$$

$$r_s = 0.9999937$$

Como resultado entonces se acepta la hipótesis alternativa de investigación planteada y se rechaza la hipótesis nula; por lo que podemos afirmar que existe una relación significativa entre el Desarrollo de Competencias Ocupacionales y la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018.

Por lo tanto, el nivel de correlación es del 99,99%

CONCLUSIONES

- ✓ En cuanto a que existe una relación significativa entre el Desarrollo de Competencias Ocupacionales y la Calidad de Servicios Públicos Básicos, se podría afirmar que si pero los resultados obtenidos tras esta investigación nos direccionan a concluir que en la Municipalidad Distrital de Amarilis no prioriza en brindar cursos, talleres, capacitaciones, o implementar programas que mejoren sus competencias ocupacionales de los Colaboradores, sino que solo se cumple con capacitaciones programadas en base a lo establecido en la normas, siendo deficiente e influyendo al no brindar un buen Servicio Público Básico de Calidad.
- ✓ En cuanto a la relación que existe entre las Capacidades Intelectuales con la Calidad de Servicios Públicos Básicos. Se concluye que 327 Colaboradores de diversas áreas con un equivalente de 60.6% opinan que, **SI** se les permite innovar continuamente en sus funciones, como también mencionan que mejoraron en su capacidad de análisis y que esto contribuye en la mejoría de sus Competencias Ocupacionales, y 213 colaboradores con un equivalente del 39.4% opinan lo contrario.
- ✓ En cuanto a las habilidades personales e interpersonales y su relación con la calidad de servicios básicos se puede concluir en que 455 de 540 colaboradores con un equivalente del 84.3% de 100% opinan que en la Municipalidad Distrital de Amarilis **SI** hay buena comunicación, 310 de 540 colaboradores con un equivalente del 57.4% del 100% opinan que sus compañeros de trabajo **NO** son empáticos y 347 de 540 colaboradores

con un equivalente del 64.3% del 100% opinan que **NO** le permitieron liderar una actividad, reunión y/o evento.

- ✓ En cuanto a las Competencias Organizacionales y su relación con Calidad de Servicios Públicos se puede concluir que 295 de 450 Colaboradores con un equivalente del 54.6% del 100% afirman que el clima laboral de la institución donde labora no influye en la mejoría de sus Competencias Ocupacionales, 473 de 540 Colaboradores con un equivalente del 87.6% del 100% opinaron que en la Municipalidad Distrital de Amarilis no hay un buen nivel de manejo de conflictos, como también 409 de 540 Colaboradores con un equivalente del 75.7% del 100% creen que la experiencia laboral no influye en la mejora de las Competencias Ocupacionales para brindar un Servicio Público Básico de Calidad.
- ✓ En cuanto a las Condiciones Tecnológicas y su relación con la Calidad de servicios básicos se concluyó que 323 de 540 Colaboradores con un equivalente del 59.8% del 100% opinan que la infraestructura con que se cuenta en su centro de trabajo no es adecuada por lo que no le facilitaría aprender y mejorar sus Competencias Ocupacionales, también 398 de 540 colaboradores con un equivalente del 73.7% del 100% opinan que con los equipos tecnológicos que se cuenta y su implementación continua son adecuados y óptimos y que, con la utilización de estos, mejora sus Competencias Ocupacionales.

SUGERENCIAS

- ✓ A los directivos de la Municipalidad Distrital de Amarilis implementar e implantar programas, talleres, capacitaciones continuas de Desarrollo de Competencias Ocupacionales con el objeto de optimizar la Calidad de Servicios Públicos Básicos.
- ✓ Se recomienda a los Directivos, Gerencias, Subgerencias, Regidores de la Municipalidad Distrital de Amarilis implementar e implantar protocolos en servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis.
- ✓ Se recomienda a los Directivos, Gerencias, Subgerencias, Regidores de la Municipalidad Distrital de Amarilis incorporar modelos de reforma del estado peruano bajo el enfoque con la Modernización de los Servicios Administrativos en la Municipalidad Distrital de Amarilis.
- ✓ Se recomienda a los Directivos, Gerencias, Subgerencias, Regidores de la Municipalidad Distrital de Amarilis incorporar una Gerencia Integral, participativo bajo el enfoque de Liderazgo de Servicios Administrativos.
- ✓ Se recomienda a los Directivos, Gerencias, Subgerencias, Regidores de la Municipalidad Distrital de Amarilis implementar Programas de Motivación y Fortalecimiento de Satisfacción Laboral continua, permanente y armónica.

VI BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- BENJAMIN FRANKLIN, Enrique (1998) *Organización de Empresas*. Enrique. México Mc Graw Hill.
- BAERNAL TORRES, César (2000) *Metodología de la Investigación Para Administración y Economía*. Ed. Prentice Hall.
- BECKER, Gary (1992) *Gobierno, Capital Humano y Crecimiento Económico*. Ed. Libre Mercado.
- CHIAVENATO, Idalberto (2005) "Gestión del Talento Humano" Editorial Campus Limitada.
- DIEZ, Manuel María (1978). "Derecho Administrativo" T. III, Buenos Aires, Edit. Plus Ultra.
- ESCALER BASCOMPTE, R. (2004) "Administración Judicial" Editorial Atelier Formato PDF (Libro electrónico).
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto (2003). "*Metodología de la Investigación*" Ed. Mc Graw.
- FERNANDEZ V., Oscar (1997) "Conceptos básicos de Administración Pública" Editorial S.A.
- Haro Carranza, Julio Enrique: *El Nuevo Régimen del Servicio Civil en la Administración Pública/ – Volumen I y Volumen II*.

WEB GRAFÍA

- <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2808/MELISSA%20KAREN%20VENTURA%20ATACHAGUA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1403/TP-UNH%20.POST.ADM.002.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <https://www.redalyc.org/pdf/2233/223348206006.pdf>
- <http://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/UNHEVAL/5021/PGPDS00036T22.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- http://200.37.135.58/bitstream/handle/123456789/763/T047_42392711M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3274/CERNA%20NAYRA%20y%20MART%C3%8DNEZ%20CH%C3%81VEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Herrera-Andrea.pdf>
- <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/65174/TESIS%20YASMIN%20CARMONA-split-merge.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- <http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1281/NIEVES%20MOSQUERA%20c%20Francisca%20Dicitinia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

ANEXO Nº 01

- Documentos de validación

“Año de la universalización de la Salud”



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



OFICIO N°001-2020-UNHEVAL.

SEÑOR(A) : DR. REITER LOZANO DÁVILA.
 Docente de la E.P de Ciencias Administrativas

ASUNTO : Validación de instrumentos por juicio de expertos.

De mi consideración.

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. para hacer de su conocimiento que vengo instrumentalizando la investigación científica titulada: **“EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS OCUPACIONALES EN EL ENTORNO DE LA CALIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS BÁSICOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS, 2018”**, trabajo que me permitirá obtener la Licenciatura en Administración; para lo cual se requiere la validación de los instrumentos a través de la evaluación de juicios de expertos. Es por ello que solicito su colaboración como especialista en dicho tema de investigación, apelando a su trayectoria como profesional y docente de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, a fin de solicitarle emita su juicio como experto sobre los instrumentos que me permitirá la recolección de datos durante el trabajo de campo; para el efecto adjunto a la presente lo siguiente:

- FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.
- INSTRUMENTO A VALIDAR.
- MATRIZ DE CONSISTENCIA.

Le agradezco por anticipado su gentil colaboración que redundará en la culminación de la indicada investigación, aprovecho la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

 CABRERA LLANTO, Eyder Oliver
 ALUMNO INVESTIGADOR

“Año de la universalización de la Salud”



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZAN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



FICHA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellidos y Nombres del Experto	Cargo o Institución donde Labora el Experto	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Reiter, LOZANO DÁVILA	Docente de la FCAT	Cuestionario de competencias ocupacionales	Cabrera Llanto, Eyder Oliver
Título: “EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS OCUPACIONALES EN EL ENTORNO DE LA CALIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS BÁSICOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS, 2018”			

II. ASPECTOS DE VALIDACION (Marque con una X)

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20% 4 puntos	Regular 21-40% 8 puntos	Buena 41- 60% 12 puntos	Muy buena 61-80% 16 puntos	Excelente 81-100% 20 puntos
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado			50		
OBJETIVIDAD	Esta expresado conductas observables			50		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología			55		
ORGANIZACION	Existe una organización lógica				65	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad			55		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias			45		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científico			45		
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones			55		
METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico			60		
OPORTUNIDAD	El instrumento será aplicado en el momento oportuno o más adecuado				65	

III. OPINION DE APLICACIÓN

Los instrumentos son adecuados para ser aplicados en el trabajo de campo y cumplir su objetivo.

IV. PROMEDIO DE VALIDACION

El Promedio general de los aspectos validados de buena y muy buena es de 12			
Huánuco, 28 de set. de 2020	22514721		999832600
Lugar y Fecha	DNI	Sello y Firma del Experto	Teléfono Fijo/Celular

“Año de la universalización de la Salud”



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



OFICIO N°002-2020-UNHEVAL.

SEÑOR(A) : DR. JUVENAL AUBERTO OLIVEROS DÁVILA.
 Docente de la E.P de Ciencias Administrativas

ASUNTO : Validación de instrumentos por juicio de expertos.

De mi consideración.

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. para hacer de su conocimiento que vengo instrumentalizando la investigación científica titulada: **“EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS OCUPACIONALES EN EL ENTORNO DE LA CALIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS BÁSICOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS, 2018”**, trabajo que me permitirá obtener la Licenciatura en Administración; para lo cual se requiere la validación de los instrumentos a través de la evaluación de juicios de expertos. Es por ello que solicito su colaboración como especialista en dicho tema de investigación, apelando a su trayectoria como profesional y docente de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, a fin de solicitarle emita su juicio como experto sobre los instrumentos que me permitirá la recolección de datos durante el trabajo de campo; para el efecto adjunto a la presente lo siguiente:

- FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.
- INSTRUMENTO A VALIDAR.
- MATRIZ DE CONSISTENCIA.

Le agradezco por anticipado su gentil colaboración que redundará en la culminación de la indicada investigación, aprovecho la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

CABRERA LLANTO, Eyder Oliver
 ALUMNO INVESTIGADOR

“Año de la universalización de la Salud”



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



FICHA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

V. DATOS INFORMATIVOS

Apellidos y Nombres del Experto	Cargo o Institución donde Labora el Experto	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Juvenal Auberto, OLIVEROS DÁVILA	Docente	Validación de instrumentos de Inv.	Cabrera Llanto, Eyder Oliver
Título: “EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS OCUPACIONALES EN EL ENTORNO DE LA CALIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS BÁSICOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS, 2018”			

VI. ASPECTOS DE VALIDACION (Marque con una X)

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20% 4 puntos	Regular 21-40% 8 puntos	Buena 41- 60% 12 puntos	Muy buena 61-80% 16 puntos	Excelente 81-100% 20 puntos
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado			60		
OBJETIVIDAD	Esta expresado conductas observables			60		
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				80	
ORGANIZACION	Existe una organización lógica			60		
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad			60		
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias			60		
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científico			60		
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones			55		
METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico			60		
OPORTUNIDAD	El instrumento será aplicado en el momento oportuno o más adecuado				80	

VII. OPINION DE APLICACIÓN

Luego de revisar los instrumentos opino a que los instrumentos son adecuados para su aplicación en campo.

VIII. PROMEDIO DE VALIDACION

El promedio general de la evaluación es 13 siendo aprobatoria para su aplicación			
Huánuco, 28 de set. de 2020			
Lugar y Fecha	DNI 22428396	Sello y Firma del Experto	Teléfono Fijo/Celular

“Año de la universalización de la Salud”



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



OFICIO N°003-2020-UNHEVAL.

SEÑOR(A) : DR. RAFAEL ANTONIO ARRIETA QUINTANA.
 Docente de la E.P de Ciencias Administrativas

ASUNTO : Validación de instrumentos por juicio de expertos.

De mi consideración.

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. para hacer de su conocimiento que vengo instrumentalizando la investigación científica titulada: **“EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS OCUPACIONALES EN EL ENTORNO DE LA CALIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS BÁSICOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS, 2018”**, trabajo que me permitirá obtener la Licenciatura en Administración; para lo cual se requiere la validación de los instrumentos a través de la evaluación de juicios de expertos. Es por ello que solicito su colaboración como especialista en dicho tema de investigación, apelando a su trayectoria como profesional y docente de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, a fin de solicitarle emita su juicio como experto sobre los instrumentos que me permitirá la recolección de datos durante el trabajo de campo; para el efecto adjunto a la presente lo siguiente:

- FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.
- INSTRUMENTO A VALIDAR.
- MATRIZ DE CONSISTENCIA.

Le agradezco por anticipado su gentil colaboración que redundará en la culminación de la indicada investigación, aprovecho la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,

 CABRERA LLANTO, Eyder Oliver
 ALUMNO INVESTIGADOR

“Año de la universalización de la Salud”



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



FICHA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

IX. DATOS INFORMATIVOS

Apellidos y Nombres del Experto	Cargo o Institución donde Labora el Experto	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
Rafael Antonio, ARRIETA QUINTANA	Docente	Validación de instrumentos de Inv.	Cabrera Llanto, Eyder Oliver
Título: "EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS OCUPACIONALES EN EL ENTORNO DE LA CALIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS BÁSICOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS, 2018"			

X. ASPECTOS DE VALIDACION (Marque con una X)

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20% 4 puntos	Regular 21-40% 8 puntos	Buena 41- 60% 12 puntos	Muy buena 61-80% 16 puntos	Excelente 81-100% 20 puntos
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				70	
OBJETIVIDAD	Esta expresado conductas observables				70	
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología			60		
ORGANIZACION	Existe una organización lógica			60	75	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				80	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				70	
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científico			60		
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones			55		
METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico			60		
OPORTUNIDAD	El instrumento será aplicado en el momento oportuno o más adecuado				70	

XI. OPINION DE APLICACIÓN

En conformidad con lo solicitado, se revisó dichos instrumentos, y se concluyó dando viabilidad para su ejecución.

XII. PROMEDIO DE VALIDACION

Luego de revisar los instrumentos, se concluye con una nota promedio de 13			
PILLCO MARCA	41146545		947692475
Lugar y Fecha	DNI	Sello y Firma del Experto	Teléfono Fijo/Celular

ANEXO Nº 02

➤ Instrumentos

“Año de la universalización de la Salud”



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS OCUPACIONALES

Estimado trabajador (a) se viene desarrollando el trabajo de investigación titulado “EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS OCUPACIONALES EN EL ENTORNO DE LA CALIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS BÁSICOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS, 2018”. Para ello deberá responder las siguientes preguntas con total sinceridad y veracidad del caso.

Por favor marque con una (X) la respuesta de su preferencia

DIMENSIÓN CAPACIDADES INTELECTUALES

2. ¿La institución donde labora le da facilidades para mejorar sus conocimientos a través de cursos, talleres y capacitaciones?

SI

NO

3. ¿En la institución que labora le permiten innovar al ejercer sus funciones, lo cual contribuye en mejorar sus Competencias Ocupacionales?

SI

NO

4. ¿Usted cree que mejoró su capacidad de análisis durante el tiempo que viene laborando lo cual contribuye con la mejora de sus Competencias Ocupacionales?

SI

NO

DIMENSIÓN HABILIDADES PERSONALES E INTERPERSONALES

5. ¿Cree que existe una buena comunicación en la institución donde labora, lo cual influye en la mejora de sus Competencias Ocupacionales?

SI

NO

6. ¿Alguna vez le permitieron liderar una actividad, reunión y/o evento lo cual mejora sus Competencias Ocupacionales?

SI

NO

7. ¿Usted observa que sus compañeros de trabajo son empáticos, y cree que esto influye en la mejora de tus Competencias Ocupacionales?

SI NO

DIMENSIÓN COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

8. ¿Considera Ud. que el clima laboral de la institución donde labora influye para mejorar tus Competencias Ocupacionales?

SI NO

9. ¿Ud. cree que hay un buen manejo de conflictos en la institución donde labora, lo cual influiría en la mejora de sus Competencias Ocupacionales?

SI NO

10. ¿Cree que la experiencia laboral influye en la mejora de las Competencias Ocupacionales?

SI NO

DIMENSIÓN CONDICIONES TECNOLOGICAS

11. ¿La infraestructura con que se cuenta en su centro de trabajo es adecuado para la realización de labores, lo que le facilitaría aprender y mejorar sus Competencias Ocupacionales?

SI NO

12. ¿Usted cree que se cuenta con los equipos tecnológicos adecuados y óptimos y que, con la utilización de estos, mejora sus Competencias Ocupacionales?

SI NO

13. ¿Usted cree que en su institución se la realiza la implementación tecnológica continua, lo cual serviría para mejorar sus Competencias Ocupacionales?

SI NO

“Año de la universalización de la Salud”



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



CALIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS BÁSICOS

Estimado trabajador (a) se viene desarrollando el trabajo de investigación titulado “EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS OCUPACIONALES EN EL ENTORNO DE LA CALIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS BÁSICOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS, 2018”. Para ello deberá responder las siguientes preguntas con total sinceridad y veracidad del caso.

Por favor marque con una (X) la respuesta de su preferencia

DIMENSIÓN CAPACIDAD DE RESPUESTA

14. ¿Usted cree que la institución en la que labora es eficaz y tiene buena capacidad de respuesta en el proceso de brindar los servicios básicos de calidad?

SI

NO

15. ¿Usted cree que la institución en la que labora es eficiente y tiene buena capacidad de respuesta en el proceso de brindar los servicios básicos de calidad?

SI

NO

16. ¿Usted considera que como área y/o institución son productivos al brindar los servicios básicos de calidad?

SI

NO

DIMENSIÓN SEGURIDAD

17. ¿Usted considera que hay legalidad durante el proceso documentario al brindar los servicios básicos?

SI

NO

18. ¿Considera que existe confiabilidad durante el proceso documentario al brindar los servicios básicos?

SI

NO

19. ¿Cree Ud. que los funcionarios de su institución resalten por su integridad al brindar los Servicios Públicos Básicos de Calidad?

SI

NO

DIMENSIÓN ASPECTOS TANGIBLES

20. ¿Usted considera que el ambiente y/o espacio de trabajo son adecuados para brindar los Servicios Públicos Básicos de Calidad?

SI

NO

21. ¿Usted cree que se cuenta con los suministros de oficina necesarios para prestar los servicios básicos de calidad?

SI

NO

Año del Buen Servicio al Ciudadano

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZAN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



GUÍA DE OBSERVACIÓN

DATOS GENERALES

OBSERVADOR :

LUGAR DE OBSERVACIÓN : Municipalidad Distrital de Amarilis.

FECHA Y HORA :

ENUNCIADOS	EVIDENCIAS		OBSERVACIÓN
	SI	NO	
Se cuenta con conocimientos necesarios por parte de los colaboradores en sus labores			
Se observa la innovación laboral			
En los colaboradores se observa buena capacidad de análisis.			
Existe problemas de comunicación entre jefes y subalternos.			
Los colaboradores lideran ciertos eventos, reuniones y/o actividades			
Los colaboradores son empáticos en su centro de labor			
El clima laboral es agradable			
Hay buen manejo de conflictos por los colaboradores			
Los colaboradores cuentan con experiencia laboral necesaria para el puesto en que se desempeña			
La infraestructura es adecuada para laborar			
Se cuenta con equipos tecnológicos para llevar a cabo una meta o un objetivo a tiempo.			
Se realiza mantenimiento y limpieza continua en la institución			
La capacidad de respuesta es eficaz al brindar un servicio básico de calidad.			
La capacidad de respuesta es eficiente al brindar un servicio básico de calidad.			
Se obtendrá la productividad al brindar un servicio básico de calidad.			
Existe confiabilidad en el proceso documentario al brindar los servicios básicos			
Los trabajadores están comprometidos con la institución.			
Funcionarios que resaltan por su integridad en sus labores			
Los ambientes y/o espacios de trabajo serán adecuados para trabajar			
Se cuenta con suministros de oficina necesario para llevar a cabo las labores.			

ANEXO N° 03

➤ Matriz de
Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
PG ¿Cuál es la relación que existe entre el Desarrollo de Competencias Ocupacionales y la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018?	OG Establecer la relación que existe entre el Desarrollo de Competencias Ocupacionales y la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018.	HG Existe una relación significativa entre el Desarrollo de Competencias Ocupacionales y la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018.	Competencias Laborales	Capacidades Intelectuales	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Innovación • Capacidad de análisis
		H0 No existe una relación significativa entre el Desarrollo de Competencias Ocupacionales y la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018.		Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Liderazgo • Empatía
PE₁ ¿De qué manera se relaciona las capacidades intelectuales con la calidad de servicios básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018?	OE₁ Establecer la relación que existe entre las capacidades intelectuales con la calidad de servicios básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018.	HE₁ Existe una relación significativa entre las capacidades intelectuales con la calidad de servicios básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018.		Competencias Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral • Manejo de conflictos • Experiencia laboral
H0₁ No existe una relación significativa entre las capacidades intelectuales con la calidad de servicios básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018.		HO₁ No existe una relación significativa entre las capacidades intelectuales con la calidad de servicios básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018.		Condiciones Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Equipos Tecnológicos • Implementación Tecnológica Continua
PE₂ ¿De qué manera se relaciona las habilidades personales e interpersonales con la calidad de servicios básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018?	OE₂ Determinar la relación que existe entre las habilidades personales e interpersonales con la calidad de servicios básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018.	HE₂ Existe una relación significativa entre las habilidades personales e interpersonales con la calidad de servicios básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018.	Calidad de Servicios Básicos	Capacidad de Respuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia • Eficiencia • Productividad
PE₃ ¿De qué manera se relaciona las competencias organizacionales con la calidad de servicios básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018?	OE₃ Establecer la relación que existe entre las competencias organizacionales con la calidad de servicios básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018.	HE₃ Existe una relación significativa entre las competencias organizacionales con la calidad de servicios básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018.		Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Legalidad • Confiabilidad • Integridad
PE₄ ¿De qué manera se relaciona las condiciones tecnológicas con la calidad de servicios básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018?	OE₄ Establecer la relación que existe entre las condiciones tecnológicas con la calidad de servicios básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018.	HE₄ Existe una relación significativa entre las condiciones tecnológicas con la calidad de servicios básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018.		Aspectos Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico/ ambiente • Suministro de oficina
		H0₃ No existe una relación significativa entre las competencias organizacionales con la calidad de servicios básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018.			
		H0₄ No existe una relación significativa entre las condiciones tecnológicas con la calidad de servicios básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, 2018.			

NIVEL/TIPOS	POBLACIÓN / MUESTRA	DISEÑO / MÉTODO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>NIVEL: Descriptivo correlacional.</p>	<p>La población de la presente investigación está constituido por los servidores de la Municipalidad Distrital de Amarilis.</p>	<p>El diseño del trabajo de investigación es no experimental, con su variante transversal.</p>	<p>TÉCNICA 1: La encuesta.</p> <p>INSTRUMENTO: El cuestionario.</p>
<p>TIPOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • POR SU FINALIDAD, es aplicada. • SEGÚN LA PROFUNDIDAD, es descriptivo correccional. • POR SU CARÁCTER, es cuantitativa. 	<p>Se caracteriza por ser muestreo poblacional. Para el muestreo con las mismas características la población y por ser finita. Factible y por decisión propia al 100%, cuya fórmula es $n = N$</p> <p>La Muestra es de 540 sujetos de Investigación.</p>	<p>El método que se utilizará en el trabajo de investigación es el método científico.</p>	<p>TÉCNICA 2: La observación.</p> <p>INSTRUMENTO: Guía de observación.</p>



**ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS
 PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN
 MODALIDAD DE TESIS**

En la ciudad universitaria de Cayhuayna, a los veintitrés días del mes de diciembre del año 2020, de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos, se reunieron a través de la Plataforma de Video Conferencia Cisco Webex de la UNHEVAL: <https://unheval.webex.com/unheval/j.php?MTID=md1b240d45e8bdf5b137ee3796d807c0a> las once horas, y en mérito a la Resolución de N° 110-II-2019-UNHEVAL/FCAT., de fecha 21.DIC.2020, con el cual se programó fijar hora, lugar y fecha, para el acto de sustentación de tesis Individual,, en mérito a la RESOLUCION CONSEJO UNIVERSITARIO N°0970-2020-UNHEVAL, de fecha 27 de mayo de 2020; resuelve: Aprobar la Directiva de Asesoría y Sustentación virtual de prácticas pre profesionales, trabajos de investigación y tesis en programas de pregrado y posgrado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco/...como consecuencia del estado de emergencia que El Estado Peruano ha declarado en todo el país, para proteger la vida y la salud de sus habitantes, en consecuencia de la comunidad universitaria de la UNHEVAL; los miembros integrantes del Jurado Examinador de Tesis Individual intitulado, "EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS OCUPACIONALES EN EL ENTORNO DE LA CALIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS BÁSICOS EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE AMARILIS - PERIODO 2018", presentado por el tesista **Eyder Oliver CABRERA LLANTO**, de la Carrera Profesional de **Ciencias Administrativas**, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, siendo Asesor de Tesis el profesor **Mg. Juan Carlos ROJAS MATOS**, designado con **RESOLUCIÓN N° 066-2019-UNHEVAL/FCAT-D.**, de fecha 11.MAR.2019, procediendo a dar inicio al Acto de Sustentación de tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; siendo los Miembros del Jurado de tesis, los siguientes Profesores, designados con Resolución de Decano N°615-2019-UNHEVAL/FCAT. del 25 de noviembre de 2019:

Dr. Juvenal Auberto OLIVEROS DÁVILA	Presidente
Dr. Amancio Rodolfo VALDIVIESO ECHEVARRÍA	Secretario
Dr. Pablo Walter MENESES JARA	Vocal
Dr. Reiter LOZANO DÁVILA	Accesitario

Finalizado el Acto de Sustentación de Tesis, se procedió a deliberar y verificar la calificación, habiendo obtenido la nota y resultados siguientes:

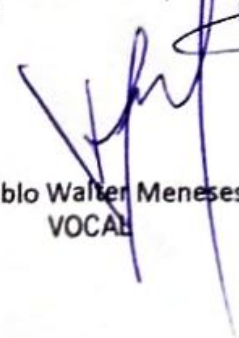
TESISTA	Presidente	Secretario	Vocal	PROMEDIO FINAL	PROMEDIO EN LETRAS
Eyder Oliver CABRERA LLANTO	16	16	16	16	DIPLUSE 15

OBSERVACIONES:

Se da por concluido el Acto de Sustentación de Tesis a horas..... en fe de lo cual firmamos.


 Dr. Juvenal Auberto Oliveros Dávila
 PRESIDENTE


 Dr. Amancio Rodolfo Valdivieso Echevarría
 SECRETARIO


 Dr. Pablo Walter Meneses Jara
 VOCAL

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN		REGLAMENTO DE REGISTRO DE TRABAJOS DE INVESTIGACION PARA OPTAR GRADOS ACADEMICOS Y TITULOS PROFECIONALES			
VIRRECTORADO DE INVESTIGACION		RESPONSABLES DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNHEVAL	VERSION	FECHA	PAGINA
		OFICINA DE BIBLIOTECA CENTRAL			1 DE 2

ANEXO 2

AUTORIZACION PARA PUBLICACION DE TESIS ELECTRONICAS DE PREGRADO

1. IDENTIFICAR PERSONAL (especificar los datos de los autores de la tesis)

Apellido y nombre: Cobrexca Llanto, Eyder Oliver
 DNI: 72389541 correo electrónico oliverllanto72@gmail.com
 Teléfonos: casa _____ celular: 944343240 oficina: _____

Apellido y nombre: _____
 DNI: _____ correo electrónico _____
 Teléfonos: casa _____ celular: _____ oficina: _____

Apellido y nombre: _____
 DNI: _____ correo electrónico _____
 Teléfonos: casa _____ celular: _____ oficina: _____

2. IDENTIFICACION DE LA TISIS

Pregrado	
Facultad de:	<u>Ciencias Administrativas y Turismo</u>
E.P.:	<u>Ciencias Administrativas</u>

Título Profesional Obtenido:

Licenciado en Administración

Título De La Tesis:

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN		REGLAMENTO DE REGISTRO DE TRABAJOS DE INVESTIGACION PARA OPTAR GRADOS ACADEMICOS Y TITULOS PROFECIONALES			
VIRRECTORADO DE INVESTIGACION		RESPONSABLES DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNHEVAL	VERSION	FECHA	PAGINA
		OFICINA DE BIBLIOTECA CENTRAL			2 DE 2

El Desarrollo de Competencias Ocupacionales en el entorno de la Calidad de Servicios Públicos Básicos en la Municipalidad Distrital de Amarilis, Perrodo - 2018.

Tipo de acceso que autoriza(n) el (los) autoridad(es):

marca "x"	categoría de acceso	descripción del acceso
<input checked="" type="checkbox"/>	PUBLICO	es público y accesible al documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "publico", a través de la presente autorizo o autorizamos de manera gratuita al repositorio institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el portal webrepositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que con dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya(n) marcado la opción "restringido" por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso público:

- () 1 año
 () 2 años
 () 3 años
 4 años

Luego del periodo señalado por usted(des), automáticamente la tesis pasara a ser de acceso público.

Fecha de firma:

Firma del autor y/o autores:

