

Universidad Nacional de Tumbes
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela Académica de Administración



Tesis para optar el título de Licenciado en Administración

**Gestión por competencias y calidad del servicio en
Comité Local de Administración de Salud (CLAS),
Distrito La Cruz, Región Tumbes, 2018**

Autor

Br. García Fiestas, Silvia Karina

Br. Pardo Zapata, Franciny Brillit

Asesora

Mg. Ramírez Núñez, Santos Isabel

Tumbes, Perú

2019

Declaración de originalidad

García Fiestas, Silvia Karina y Pardo Zapata, Franciny Brillit;
declaramos que:

Los resultados reportados en esta tesis, son producto de nuestro trabajo con el apoyo permitido de terceros en cuanto a su concepción y análisis. Asimismo, declaramos que hasta donde conocemos no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona excepto donde se reconoce como tal a través de citas y con propósitos exclusivos de ilustración o comparación. En este sentido, afirmamos que cualquier información presentada sin citar a un tercero es de mi propia autoría. Declaramos, finalmente, que la redacción de esta tesis es producto de nuestro propio trabajo con la dirección y apoyo de nuestro asesor de tesis y nuestro jurado calificador, en cuanto a la concepción y al estilo de la presentación o a la expresión escrita.

.....
García Fiestas, Silvia Karina

Br.

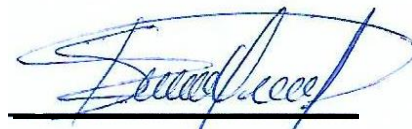
.....
Pardo Zapata, Franciny Brillit

Br.

Responsables

García Fiestas, Silvia Karina

Br.



Ejecutora

Pardo Zapata, Franciny Brillit


Br.



Ejecutora

Ramírez Núñez, Santos Isabel

Mg.



Asesora

Richard Augusto Garavito Criollo

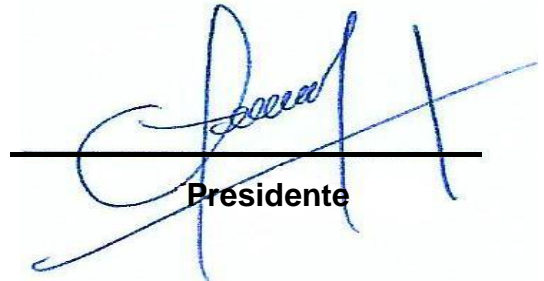
Lic.



Co - Asesor

Jurado Calificador

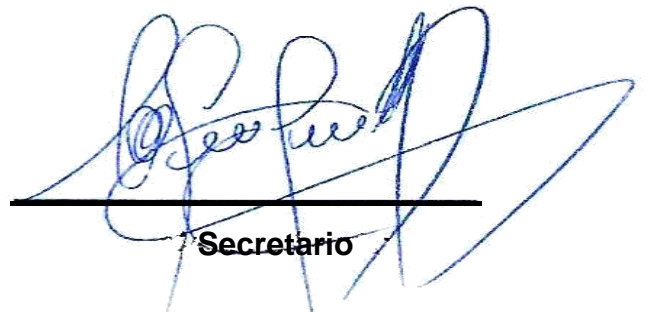
Dr. Merino Velásquez, Jesús



Handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'M' and 'V' followed by 'Merino Velásquez'. The signature is written over a solid black horizontal line.

Presidente

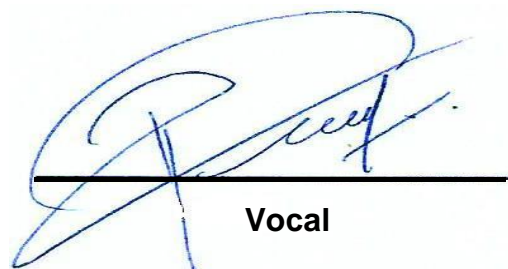
Mg. Gonzales Vega, César Eduardo



Handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'G' and 'V' followed by 'Gonzales Vega'. The signature is written over a solid black horizontal line.

Secretario

Mg. Infante Carrillo, Rubén Edgardo



Handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'I' and 'C' followed by 'Infante Carrillo'. The signature is written over a solid black horizontal line.

Vocal

Dedicatoria

A nuestro creador, por haberme darme la sabiduría y fortaleza sin reproches para hacer posible mi anhelo profesional. A mi padre Juan Alberto y la memoria de mi madre Silvia Marisol, por su gran comprensión y por ser el soporte de una educación con buenas prácticas fundamentada en valores y ética.

Agradecimiento

A mi Alma Mater, Universidad Nacional de Tumbes. A mis padres por sus sabias enseñanzas. A mis profesores por brindarme una formación integral. A mis compañeros de estudio por su apoyo y motivación constante en el quehacer académico.

Br. García Fiestas, Silvia Karina

Dedicatoria

A Nuestro creador, por ser el guía permanente en el camino del éxito. A mis padres Víctor Leoncio y Lidia del Pilar por confiar en mi persona y formarme como una persona con vocación de servicio y un ser útil a la sociedad.

Agradecimiento

A mi Alma Mater “Universidad Nacional de Tumbes”. A mis profesores por impartirme sus amplios conocimientos que contribuyeron a formarme como una gran ciudadana y una gran profesional para servir a mi patria, A mis amigos por su permanente motivación.

Br. Pardo Zapata, Franciny Brillit

INDICE

Resumen	x
Abstract.....	xi
1. Introducción.....	12
2. Marco de Referencial del Problema.....	16
2.1. Antecedentes.....	16
2.2. Bases teórico - científicas.....	18
2.2.1. Gestión por competencias.....	18
2.2.1.1 Definiciones	18
2.2.1.2. Clasificación de competencias.....	19
2.2.1.3. Modelos por competencias.....	24
2.2.1.4. Gestión por competencias en los distintos procesos.....	25
2.2.1.5. Reflexiones finales sobre el modelo por competencias.....	30
2.2.2. Calidad del servicio	31
2.2.2.2. Características de los servicios	32
2.2.2.3. Elementos esenciales en la gestión del servicio	34
2.2.2.4. Dimensiones de la calidad del servicio.....	37
2.3. Definición de términos básicos	41
3. Material y Métodos.....	44
3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.....	44
3.2. Población, muestra y muestreo.....	44
3.3. Métodos, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	46
3.4. Plan de procesamiento y análisis de datos	48
3.5. Variables y operacionalización.....	49
4. Resultados.....	51
5. Discusión.....	65

6. Conclusiones	69
7. Recomendaciones	70
8. Referencias Bibliográficas	71
9. Anexos	74
Anexo N° 01: Matriz de consistencia	75
Anexo N° 02: Matriz de operacionalización	76
Anexo N° 03: Autorización para ejecución de proyecto de tesis	78
ANEXO N°04: Consentimiento informado	79
Anexo N° 05: Cuestionario 01	80
Anexo N° 06: Cuestionario 02	82

Resumen

El objetivo del trabajo fue determinar cómo la gestión por competencias permite la calidad del servicio del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), La Cruz, Tumbes. Investigación de tipo descriptivo – correlacional, no experimental y de corte transversal. Se aplicaron encuestas a una muestra de 35 trabajadores y 367 usuarios. Las competencias de motivación expresada 54.33%, implicaron la política de remuneraciones, estímulos y reconocimientos satisfacen sus expectativas en mayor medida. Características 53%, referidas a iniciativa y el autocontrol del colaborador poco indicado para situaciones complejas. Concepto de sí mismo, 60%, demuestra el desempeño con comportamiento ético. Conocimiento 53.33% indicando la regular información específica y profesional. Habilidad 54.5%, definió la moderada consistencia del pensamiento conceptual y analítico en el desempeño laboral. Los elementos de la calidad del servicio, la capacidad y localización representado 55.75%, reflejaron dificultades por insuficiente cantidad de personal, carencia de insumos y material necesario para el servicio, la ubicación y distribución de las instalaciones inadecuadas. La gestión de personal en 57.25 %, cifra comprometedora por ser el actor principal en la calidad del servicio, falta de personal idóneo, los procesos técnicos de selección no son tan efectivos, existen planes de carrera que no cubre las expectativas, el trabajo en equipo se presenció en ciertas áreas administrativas. La gestión de la calidad con cifra moderada 57%, se identificó parcial cumplimiento en los procesos de atención y administrativos, mediana disposición y manejo de equipos e instrumentos para el servicio, los diagramas de flujo de regular aplicación en los trámites documentarios y de procesos, incumplimiento de las normas de protección y defensa al usuario. Su relación y/o asociación fue alta determinándose con el Rho Spearman's de 0,976, sin embargo se carece de un modelo de gestión por competencias. Palabras clave: competencias, calidad del servicio, desempeño laboral, conducta laboral, gestión de personal, habilidades, conocimiento

Abstract

The objective of the work was to determine how the management by competences allows the quality of the service of the Local Health Administration Committee (CLAS), La Cruz, Tumbes. Descriptive type research - correlational, non-experimental and cross-sectional. Surveys were applied to a sample of 35 workers and 367 users. The motivation competencies expressed 54.33%, implied the remuneration, stimulus and recognition policy to meet your expectations to a greater extent. Characteristics 53%, referred to initiative and self-control of the collaborator little indicated for complex situations. Self-concept, 60%, demonstrates performance with ethical behavior. Knowledge 53.33% indicating the regular specific and professional information. Skill 54.5%, defined the moderate consistency of conceptual and analytical thinking in work performance. The elements of the quality of the service, the capacity and location represented 55.75%, reflected difficulties due to an insufficient amount of personnel, lack of supplies and material necessary for the service, the location and distribution of the inadequate facilities. The management of personnel in 57.25%, a compromising figure for being the main actor in the quality of the service, lack of suitable personnel, the technical selection processes are not so effective, there are career plans that do not cover expectations, teamwork It was present in certain administrative areas. The quality management with a moderate figure 57%, partial compliance was identified in the attention and administrative processes, medium disposition and handling of equipment and instruments for the service, the flow diagrams of regular application in the documentary and process procedures, breach of the rules of protection and defense to the user. Their relationship and / or association was high, determining with the Rho Spearman's of 0.976, however, a competency management model is lacking. Keywords: competencies, service quality, work performance, work behavior, personnel management, skills, knowledge.

1. Introducción.

El recurso humano es considerado actualmente el elemento clave dentro de una organización, influyente en la productividad de esta. A medida que su personal se desempeñe de manera efectivamente, de tal manera que su conocimiento, destreza, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito de la organización. Es por ello por lo que se debe reconocer la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo del recurso humano como parte fundamental para lograr credibilidad, confiabilidad, empatía en el servicio hacia los clientes. Por ende, ya que existen nuevos retos en el mundo laboral que las organizaciones deben enfrentar, lo que a su vez demanda que las personas se desempeñen con idoneidad y apliquen sus conocimientos, habilidades y actitudes en entornos cambiantes, para así resolver de manera rápida y eficiente a las sugerencias, necesidades y preferencias de los clientes, se debe considerar a los pacientes como seres humanos con necesidades y no como un afán personalista.

El Distrito de la Cruz, constituido por 13 pueblos jóvenes, actualmente cuenta con una población que asciende a 8090 habitantes (INEI, 2017). En esta ciudad su actividades económicas más representativa son la pesca y el comercio, seguidas la administración pública, dada su informalidad laboral, un alto porcentaje de la población acude para tratarse de su salud a una institución de servicio de salud del estado denominada. Comité Local de Administración de Salud (CLAS) por no estar asegurada en los servicios salud en instituciones de ESSALUD o entidades de seguridad social. En las instalaciones del CLAS, acuden a diario los paciente aquejados por cualquier dolencia, no encontrando capacidad de respuesta en su atención por el personal asistencial y de servicio del CLAS, se ha observado que los pacientes tienen que regresar varias veces, sin embargo se puede observar que existe personal para brindarles la atención que requieren, como médicos tanto para el turno de mañana y de la tarde, en sus instalaciones no tiene un aforo determinado, existen pacientes esperando atención oportuna, tanto en la sala de espera,

como en la sala de admisión y consulta y en la sala de emergencia, hay pocas señalizaciones para indicar las ubicaciones de las oficinas, así mismo el establecimiento se encuentra en un sitio céntrico y accesible para la población, con respecto a la calidad de los medicamentos son abastecidos cada cierto tiempo antes de su fecha de vencimiento, los equipos son antiguos, la infraestructura(las habitaciones, baños, oficinas) no brinda las condiciones adecuadas para su servicio y los software son actualizados constantemente. Asimismo se puede observar que el personal médico o asistencial y administrativos que brinda la atención a público no es la adecuada, notándose que la atención que brindan a los pacientes es lenta, existen demoras para que los pacientes obtengan una cita médica, ya que los trabajadores en algunas ocasiones ingresan tarde a su horario establecido, también para poder atenderlos no existe un trato amable y cortés hacia el pública, denotando poca vocación de servicio. Asimismo cuando los pacientes solicitan atenciones por emergencia, estos tienen que esperar que llegue el jefe de la unidad para recién poder ser atendidos, a los adultos mayores se les atiende por preferencial en algunas ocasiones, de esta forma también cabe recalcar que por motivos de cambio de gobierno el personal que ya conocía sus respectivas funciones y como era el trabajo han sido desplazados por cuestión política y no se mantiene al personal permanente especializado en su cargo, esto origina que la atención hacia los pacientes sea deficiente. Esta situación descrita en el trato al paciente, es preocupante, siendo generada por la alta rotación de personal, trabajadores contratados por favoritismo político , tal es así cuando son admitidos no cuentan con los conocimientos técnico necesarios para realizar sus tareas de su puesto de trabajo y para personal cuya condición es permanente, no se cuentan con una política y planes de capacitación que se enfoquen a mejorar el conocimiento técnico, que implique la mejora de la calidad del servicio de atención en salud al paciente del Distrito de La Cruz que día a día acuden a las instalaciones del CLAS, con el derecho constitucional de ser bien atendidos en los servicios de salud. Por tratarse de una institución de servicio, donde el personal está en contacto a diario con el público, es necesario que el personal de servicio deponga su actitud y trate a los pacientes con una buena aptitud y actitud, es decir que potencien sus

competencias humanas, técnica, y conceptuales, con el propósito de mejorar la imagen institucional y el CLAS cumpla su propósito para lo que fue creado.

Dada la situación problemática expuesta, se formula la siguiente interrogante:

¿Cómo la gestión por competencias permite la calidad del servicio del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), La Cruz, Región Tumbes, 2018?

El presente estudio se justifica porque constituye un importante marco de referencia tanto para investigaciones futuras como para el diseño de proyectos que busquen implementar mejoras en el sector salud de nuestro país. Pretende determinar de qué manera la gestión por competencias de los colaboradores del CLAS, permite asegurar y garantizar un efectivo servicio de salud a los pobladores del Distrito de La Cruz. Así mismo la puesta en marcha de una propuesta de mejoramiento de calidad de servicio, entendida como el conjunto de criterios administrativos y organizacionales que contribuyan a la mejora en la atención de los usuarios. La investigación centra su estudio en la gestión por competencias del personal, el capital humano es lo más valioso en una organización, su desempeño y capacitación son muy importantes. El modelo de gestión por competencias busca establecer cuáles son los tipos de competencias necesarias que el personal del CLAS), debe desarrollar, con la finalidad de establecer estrategias y acciones para lograr que el personal las obtenga y captar a las personas que las poseen. Estudio que sin duda beneficiará al servicio de la salud del poblador del distrito cruceño.

La hipótesis planteada para darle respuesta al problema es: El desarrollo de la gestión por competencias permite la mejora de la calidad del servicio del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), La Cruz, Tumbes, 2018.. Su objetivo general: determinar cómo la gestión por competencias permite la calidad del servicio del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), La Cruz, Tumbes, 2018; con sus objetivos específicos: 1.Describir los tipos de (por competencias), Distrito La Cruz, Tumbes. 2. Describir los elementos de la calidad del servicio. del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), Distrito La Cruz, Tumbes.

El presente trabajo ha sido estructurado en nueve capítulos, como sigue: en el capítulo 1, se observa la introducción donde se describe la situación problemática, la justificación e importancia, el problema, la hipótesis y los objetivos de la investigación. En el capítulo 2, se presenta el marco de referencia del problema constituido por las investigaciones similares realizadas por otros autores; los fundamentos teóricos - científicos y la definición de los descriptores; en este tópico se teorizan las variables de estudio en base a doctrinas administrativas. En el capítulo 3, se identifican los materiales y métodos, que describe el procedimiento de la ejecución de la tesis, constituido por tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis, la población, muestra y muestreo, el método y las técnicas de investigación, el procesamiento y análisis de datos. En el capítulo 4, se presentan los resultados, donde se observa los hallazgos más importantes relacionados con el objetivo general y los específicos. En el capítulo 5, presenta la discusión, en este acápite se realiza el análisis de los resultados producto de la aplicación del diseño metodológico, contrastándose con otras investigaciones. En el capítulo 6, se presentan las conclusiones, que responden al problema de investigación, contrasta la hipótesis y el logro de los objetivos. En el capítulo 7, contiene las recomendaciones que se orienta a las propuestas de mejora y de posible aplicación. En el capítulo 8, se describe las referencias bibliográficas empleadas para realizar el trabajo; en el capítulo 9, comprende los anexos

2. Marco de Referencial del Problema.

2.1. Antecedentes

De acuerdo con **Casa (2015)**, en su tesis titulada “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2015”, tuvo como objetivo principal:

Establecer la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño del personal y caracterizada por ser una investigación descriptiva, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental. La autora determinó en los hallazgos que existe una influencia significativa entre las dos variables, mostrándose una relación entre la capacitación del personal y la carrera profesional con el desempeño laboral. La autora concluyó que con el fin de adecuarse a los retos y exigencias del contexto y los cambios, es necesario que la entidad adapte todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional.

Reinoso y Chávez (2015) en su tesis titulada “Gestión por competencias del talento humano y la calidad del servicio en el departamento de enfermería del hospital Básico Píllaro”, su objetivo general fue:

Proponer un modelo de gestión por competencias del talento humano para mejorar la calidad del servicio. La investigación es descriptiva utilizando en su desarrollo la investigación de campo y documental. En los resultados hallados los autores determinaron que los clientes externos del hospital Básico Píllaro se encuentran muy insatisfechos, el personal del departamento de enfermería está consciente que existen procesos que no se ejecutan con claridad debido al desconocimiento de sus competencias básicas y profesionales, esto afecta directamente la calidad del servicio de los pacientes. Los autores concluyeron que la estructura organizacional del departamento de enfermería es obsoleta, no cuenta con un modelo de gestión por competencias del talento humano que oriente al cumplimiento de objetivos institucionales y políticas

normativas, el sistema de gestión del talento humano posee limitaciones ya que no se encuentra estructurado en base a competencias sino más bien a criterios, y en consecuencia el departamento no posee una cultura de servicio, el trabajo es realizado de manera funcional y mecánica.

Según **Noel y Serna (2017)** en su investigación titulada “Gestión del talento humano y la calidad del servicio en hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos, 2015” el objetivo principal fue:

Determinar el desarrollo de las mencionadas variables. Se caracteriza por ser una investigación descriptiva, no experimental transversal. Logrando encontrar en los resultados que más de la mitad de clientes se encuentran muy satisfechos con el servicio brindado por los establecimientos de hospedaje, de acuerdo a las dimensiones que influyen en la calidad como son recursos tangibles, diligencia, garantía y empatía. Así mismo gran parte del personal se encuentra conforme con las políticas de gestión, motivación y desarrollo que se le ofrece. Teniendo como conclusión, los autores manifiestan que la gestión del talento humano en los hoteles de tres estrellas del Distrito de Zorritos, 2015 es eficiente y a través de ello se logra una excelente calidad del servicio.

Urquía (2017), en su tesis “Gestión del talento humano y calidad del servicio en el Centro de Salud Villa Victoria Porvenir, Surquillo, 2016”, tuvo como objetivo fundamental:

Determinar la relación que existe entre gestión del talento humano y calidad del servicio. De enfoque cuantitativo, método de investigación hipotético deductivo, tipo descriptiva y no experimental transversal. Los resultados hallados en esta investigación guardan una relación directa y significativa, aceptándose que existe una relación entre la calidad del servicio, las expectativas y percepciones de los clientes con la gestión del talento humano. La autora concluyó que con el fin de plantear soluciones a las diversas deficiencias que se presentan en el

establecimiento de salud, es necesario la formulación de estrategias, implementación de capacitación/ talleres/cursos que contribuyan a la mejora de la calidad del servicio en la institución.

2.2. Bases teórico - científicas

2.2.1. Gestión por competencias

2.2.1.1 Definiciones

El término competencia, el punto de vista del autor **Alles (2006)** hace referencia. “A las características de la personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en las tareas que le asigna en su puesto de trabajo”. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos; de esta manera los candidatos que posean los conocimientos excluyentes serían a continuación evaluados en sus capacidades o características más profundas. Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización. Ya hemos dichos que, en ocasiones, Una misma competencia, por ejemplo "Liderazgo", puede ser solicitada para jóvenes profesionales y, al mismo tiempo, para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia (grado) entre ambos niveles.

También puede ocurrir con "Capacidad de aprendizaje", por ejemplo, que sea definida como una competencia para niveles iniciales y no incluirse en los niveles de dirección. De acuerdo con la autora **Gutierrez, (2010)** señala que Las competencias se definen como. “características Subyacentes en el individuo que están causalmente relacionadas a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación”. En decir, son características internas y propias de cada individuo, que determinan el comportamiento en diferentes situaciones y retos del trabajo.

Por otro lado, la gestión por competencias se refiere a una metodología que permite la determinación por competencias organizacionales laborales e individuales; con el fin de mejorar los procesos operativos, administrativos de las empresas, para llegar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad, pero sobre todo ubicar la persona correcta en

el puesto de trabajo correcto, al mismo tiempo, la cuestión de gestión por competencias es descrita por el autor **zuñiga, (2002)**, donde concibe la competencia como el “conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo”.

Asimismo, agrega la descripción del saber, saber ser y saber hacer como partes integrantes del concepto, dando como ejemplo las siguientes competencias: planificación de actividades, calidad en el trabajo, administración de actividades, administración de la información, trabajo en equipo, servicio al cliente, productividad en el trabajo, innovación en el trabajo, uso de tecnología, conservación del ambiente y seguridad laboral.

En tanto **José (2002)** refiere que el concepto de gestión por competencias. “Es el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones”.

2.2.1.2. Clasificación de competencias

Alles(2006) refiere a Spencer indicando que se clasifican en 5 principales tipos de competencias las cuales se muestran a continuación:

1. **Motivación:** definiéndola como los intereses que una persona considera o desea consistentemente, las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros, ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

2. **Características:** aquellas características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información, ejemplo tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate; el autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas.

3. **Concepto propio o concepto de uno mismo:** las actitudes, valores o imagen propia de una persona, ejemplo: la confianza en si mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte del concepto de sí mismo. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen como se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.

4. **Conocimiento:** la información que una persona posee sobre otras áreas específicas, ejemplo: conocimiento de la autonomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano, el conocimiento es una competencia compleja, en general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto, en primer lugar muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información, en segundo lugar las evaluaciones de conocimiento son “ respondedoras” miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base a conocimiento.

5. **Habilidad:** la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental, ejemplo la capacidad de un programador para organizar 50000 líneas de código en un orden secuencial, la mano de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; las competencias mentales o cognitivas incluyen pensamientos analíticos (procesamiento de información y datos, determinado causa y efecto).

En síntesis, para Spencer las competencias se pueden clasificar en:

A. Competencias de logro y acción: orientación al logro, preocupación por el orden, la calidad y precisión, iniciativa, búsqueda de información.

B. Competencia de ayuda y servicio: entendimiento interpersonal, orientación al cliente.

- C. Competencias de influencia:** influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.
- D. Competencias gerenciales:** desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.
- E. Competencias cognoscitivas:** pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica/ profesional/ de dirección.
- F. Competencias de eficacia personal:** Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad.

Al mismo tiempo en palabras de **Hellriegel (2005)** hace hincapié en las competencias gerenciales, donde argumenta que estas han fusionado los intereses de los administradores. Para apreciar la función de los administradores en la actualidad y en años próximos es preciso contar con un conocimiento sólido de las competencias que se necesitan para administrar y liderar. Nos concentramos en seis competencias gerenciales centrales y vitales para la administración como se describe a continuación:

A. Competencia para la comunicación: donde los administradores competentes guían a otros, pero no lo podrán hacer si no son capaces de escuchar y compartir bien sus ideas. La competencia para la comunicación implica escuchar, informar a otros, fomentar canales abiertos y negociar con otros. El flujo de información en una organización es su líquido vital. Para mantener y mejorar el desempeño de una organización, la información debe fluir con libertad en todas las direcciones. La competencia para la comunicación fortalece las bases de una administración exitosa, pues la comunicación es tan fundamental que los administradores en ocasiones olvidan su importancia para tal efecto. Por medio de una serie de casos y ejercicios, el lector descubre la enorme importancia de compartir información con otros y desarrollar una cultura en la cual tanto él como otros compartan información abiertamente. El dominio de la competencia para la comunicación amplía mucho la influencia y la efectividad de un administrador.

B. Competencia multicultural: aquella en la cual los administradores competentes están al tanto de las tendencias importantes, en su país y en otros, que podrían tener repercusiones para sus organizaciones. Diagnostican si éstas trabajan bien en los mercados globales. Esta competencia hace que el lector reconozca el efecto que las tendencias globales tienen en los planes y el crecimiento de la organización. Los retos que plantea la expansión global y la operación en diversos países exigen que cuestione su estilo de liderazgo, valores y prácticas de administración al interior de sus países. Los principales factores para hacer negocios con éxito en el mundo son tener sensibilidad para las principales diferencias culturales, políticas y económicas que existen en los países y evaluar las consecuencias de estas para la organización.

C. Competencia para la planeación y gestión. Los administradores competentes saben que aquello que funcionó bien en el pasado tal vez ya no sirva para las necesidades de la organización o sus clientes. Esta competencia implica la revisión regular y el ajuste de las organizaciones para satisfacer las necesidades cambiantes internas y externas y para modificar las competencias de los empleados. El trabajo se termina cuando ha sido debidamente planeado, controlado y monitoreado. Los administradores competentes lideran al establecer metas claras y desafiantes; cuando surgen problemas intervienen para ayudar a resolverlos. No obstante, cuando destinan demasiado tiempo a lidiar con problemas triviales tal vez descuiden otras tareas. Por otra parte, los empleados quizá pierdan tiempo debido a controles inadecuados, una mala dirección y una toma de decisiones muy lenta. Por medio de una serie de ejemplos, el lector ve cómo los administradores efectivos utilizan la competencia para la planeación y gestión para crear organizaciones que tienen capacidad de respuesta ante las demandas y las necesidades de los clientes.

D. Competencia para la autoadministración: Los administradores competentes saben que conocerse bien les da una ventaja para poder ver las operaciones de la organización y la función que uno tiene dentro de ella. Un primer paso importante del proceso para aprender a administrar y liderar a otros es identificar las fortalezas propias y las

cosas que se deben desarrollar. Nuestra presentación de la competencia para la autoadministración le ayuda a identificar sus fortalezas y los puntos que debe desarrollar en relación con el liderazgo, la motivación, la ética y otras áreas. Además de conocer cuáles son sus actuales fortalezas y los puntos que debe desarrollar, se dará cuenta de la importancia de seguir evaluándose a lo largo de su carrera.

E. Competencia para la acción estratégica: Los administradores competentes formulan estrategias creativas para dirigir a la organización. Las estrategias son los cursos de acción centrales que se eligen y aplican para alcanzar las metas. El riesgo va de la mano con todas las decisiones estratégicas, pero el administrador competente prepara planes de contingencia para contrarrestar estos riesgos. Nuestra explicación de la competencia para la acción estratégica demuestra la forma en que administradores de muchos tipos de organizaciones dirigen la preparación y la aplicación de estrategias únicas que crearán una ventaja competitiva.

F. Competencia para el trabajo en equipo: Los administradores competentes son capaces de cultivar una red activa de relaciones y de trabajar bien con distintos equipos. La competencia para el trabajo en equipo implica la creación de un entorno saludable mediante la creación de relaciones ganar-ganar, la lucha por mejorar el entendimiento recíproco, el respeto de las necesidades y los sentimientos de otros y el manejo de conflictos de forma productiva. Los administradores competentes recurren a todos para que les ayuden a alcanzar las metas de la organización: forman equipos, les adjudican personal y también monitorean su desempeño. La combinación correcta de talentos es esencial para que los equipos puedan contar con los recursos que necesitan para ser efectivos y alcanzar sus metas. El trabajo en equipo requiere de una estrecha colaboración y liderazgo, y que se comparta información todo el tiempo.

2.2.1.3. Modelos por competencias

Según **Alles (2006)** precisa que:

Para la implantación de modelos por competencias existen diversos caminos, algunos ya dejados de lado al ser superados por nuevas tendencias, como los mencionados con anterioridad. La mayoría de los especialistas de los denominados países desarrollados, donde estos métodos de trabajo fueron utilizados inicialmente, se trabaja de manera similar a la que hemos adoptado en nuestra consultora. En todos los casos se parte de la definición estratégica que cada organización posea, su misión y visión.

La misma autora **Alles (2006)** refiere:

Que, para definir un modelo por competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible con relación a la estrategia. Este punto de partida puede darse a partir de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse que se trabajará en función de información actualizada. El paso siguiente será involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo por competencias. Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en: **competencias cardinales**, aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización; **competencias específicas**, para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área). Adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos. Es importante remarcar cómo se define una competencia, ya que con alguna frecuencia se hallan organizaciones que trabajan de manera equivocada, quizá como producto de incorrectas definiciones del modelo. Si los distintos niveles se definen sólo con una palabra (por ejemplo, "grado A como un nivel excelente de la competencia"), sin una definición del grado y sin los ejemplos de comportamientos observables, no se dispone de un modelo por competencias.

Así mismo indica que deben seguirse los siguientes pasos necesarios para implantar un sistema de gestión por competencias:

1. Definición (o revisión) de la visión y misión de la organización.
2. Definición por competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinal como específica.
3. Confección de los documentos necesarios: diccionarios por competencias y comportamientos.
4. Asignación por competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
5. Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
6. Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: Selección, Desempeño y Desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

2.2.1.4. Gestión por competencias en los distintos procesos.

Entre los pasos que define la autora **Alles (2006)** se encuentran:

A. Análisis y descripción de puestos. Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar una vez definidas las competencias es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

B. Selección. Para seleccionar por competencias lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y la descripción de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto a cubrir requerirá conocimientos y competencias que se evaluarán con métodos que permitan observar comportamientos. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos (conocimientos y competencia); ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

C. Entrevista por competencias. Uno de los temas más difíciles a la hora de entrenar especialistas es que todos ellos creen saber entrevistar, tanto que los hábitos de entrevista están arraigados en

persona.; con experiencia, para quienes adoptar las nuevas técnicas o claves no es sencillo. La clave de la entrevista por competencias es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado, en relación con la competencia que se desea evaluar.

D. Evaluación por competencias. Cuando implementan un esquema de gestión por competencias, las empresas se preguntan: ¿Cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias? ¿Las cubren? ¿Deberá reemplazados? ¿Es posible desarrollar las competencias?

E. Planes de carrera y sucesión. Se deriva de lo ya comentado. Los planes de carrera y los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

F. Formación. Para implementar programas de formación en competencias, además de definir las competencias requeridas será necesario evaluar las del personal. En nuestra metodología este aspecto se denomina desarrollo de competencia y se sugieren tres vías para llevarlo adelante: autodesarrollo, entrenamiento experto) codesarrollo. Para establecer el nivel de las competencias del personal se podrán realizar mediciones específicas o determinarlo a partir de las evaluaciones de desempeño. Si no se sabe qué competencias tiene el personal, cuáles no, y en qué nivel se presentan, no será posible desarrollarlas.

G. Desarrollo de personas. Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos, y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en línea con las competencias de la organización, y de ese modo alcanzar su Visión y Misión. Las distintas funciones son en relación con el desarrollo de personas, formación, y planes de carrera y sucesión, se sustentan en las siguientes obras: Selección por competencias y Diccionarios de comportamientos, Gestión por competencias.

Evaluación de trescientos sesenta grados. La evaluación de trescientos sesenta grados y su variante, la de ciento ochenta grados, es el sistema más amplio para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos. El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. Para que la evaluación de trescientos sesenta grados sea por competencias, los comportamientos a evaluar tienen que ser los mismos que integran el modelo por competencias.

H. Compensaciones. Se considera; que este es el módulo de gestión por competencias de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se considerarán las competencias de los colaboradores.

Gutiérrez (2006) para determinar las competencias indica el proceso siguiente:

1. Identificación por competencias: Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo.

2. Normalización por competencias: se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores.

3. Formación basada en competencias: una vez realizada la normalización se prosigue a la creación de currículos de formación para el trabajo, obteniendo buenos resultados con eficiencia e impacto en las necesidades que tiene cada organización.

4. Certificación por competencias: es el reconocimiento formal sobre una competencia demostrada de un individuo por medio de una evaluación para realizar una actividad laboral normalizada.

Asimismo, juntamente con el autor **Mejía - Giraldo (2013)** plantea que el modelo actual del talento humano como recurso y su relación con el desarrollo humano no es clara y los riesgos en términos sociales no han sido bien valorados. Por ello el autor desarrolla alrededor de una reflexión teórica sobre los aspectos esenciales que hacen parte de la teoría del capital o talento humano. En ese sentido, la disertación tiene como función desmitificar el éxito de las organizaciones y presentar, por el contrario, que el éxito económico y humano –basado en el talento humano- supone una orientación consciente, pragmática y dirigida a los procesos que llevarán a fortalecer las cualidades necesarias que debe desarrollar el trabajador en su puesto de trabajo:

En esta reflexión teórica manifiesta que dentro de los métodos, ¿Capital o talento humano?, se verifica en el mundo la consistencia de la unidad entre desarrollo del conocimiento y progreso material, asumiendo por supuesto, desde una perspectiva crítica, este concepto de progreso como algo relativo, de acuerdo con el contexto en que se dé. Pero independientemente del término utilizado, capital o talento, es evidente la instauración de un paradigma tecnológico de una naturaleza tal como no lo ha habido antes y de su correlativo de base: el conocimiento. Por otra parte, se puede añadir que nuestra época se ha bautizado como la “Era del Talento,” es decir, el tiempo en que el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y talento humano. Y esto implica abordar el concepto de la formación empresarial, tal como se hizo con el de talento, desde una perspectiva acorde con la realidad del entorno competitivo. Éstos son los 3 elementos claves en el desarrollo individual; no obstante, se debe aclarar que la finalidad de la optimización del talento humano es potenciar el funcionamiento de una organización empresarial, esto quiere decir que el talento humano es colectivo y

comunitario. Esto es una realidad, pero no se debe olvidar la regla básica de la lógica que dice que el todo es la suma de las partes de ese todo. Es decir, la potenciación del talento individual es la base para dicho talento tenga resonancia a nivel organizacional o estructural en la empresa.

En esta línea **Zuñiga (2002)** precisa que en la actualidad existen, en casi todos los países de la región, instituciones nacionales de formación que han liderado la adopción del enfoque por competencias en la identificación de las necesidades formativas, la elaboración de los currículos, la ejecución de la formación y su evaluación y certificación. Las fases del trabajo por competencias: el ciclo que adelantan las instituciones que imparten formación profesional se asemeja a las que se han llamado “fases del trabajo por competencias” que se describen a continuación:

A. Identificación por competencias

Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. En esta etapa se busca establecer las competencias asociadas a un contexto laboral definido, ya sea una ocupación o una familia ocupacional. Puede utilizar diferentes metodologías, como por ejemplo el análisis funcional, el Dacum o cualquier otra utilizada para hacer explícitos los logros laborales que se esperan. En general se orienta a identificar las competencias que pueden ser alcanzadas por personas capaces (o sea competentes; Normalización por competencias: es la formalización de la competencia por medio del establecimiento de estándares que la convierten en un referente válido para un determinado colectivo. De hecho, el referente es una norma de competencia laboral. Cuando se trabaja con el análisis funcional se obtiene una desagregación de funciones y subfunciones que son desarrolladas a fin de cumplir con el propósito del sector o empresa en el que se identifican las competencias.

B. Formación basada en competencias

Definida como un proceso abierto y flexible de desarrollo por competencias laborales que, con base en las competencias identificadas, ofrece diseños curriculares, procesos pedagógicos, materiales didácticos y actividades, y prácticas laborales a fin de desarrollar en las participantes capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y como trabajadores.

C. Evaluación y certificación por competencias: En esta etapa se busca establecer las competencias que realmente poseen los trabajadores en comparación con las que se identificaron e incluyeron en la norma. La evaluación se refiere a la determinación de la forma y la cantidad de evidencias de desempeño a ser recolectadas para poder juzgar si un individuo es competente o no. La recolección de las evidencias necesarias para establecer la competencia puede acudir a diferentes métodos como: observación en el lugar de trabajo, ejercicios simulados, encuestas, pruebas escritas, informes sobre logros anteriores.

2.2.1.5. Reflexiones finales sobre el modelo por competencias

Alles (2006) afirma que partir de su experiencia trabajando con la metodología por competencias, y a modo de síntesis; realiza los siguientes comentarios:

Gestión por competencias aplica a: Organizaciones de todo tipo, en cuanto a objeto social y tipo de actividad o producto. No es cierto que sólo es aplicable a grandes organizaciones. Hemos realizado exitosa puesta en marcha del modelo en organizaciones medianas y pequeñas. Sólo se requiere que la máxima conducción esté comprometida con el modelo y participe en la definición por competencias (como mínimo, en las cardinales). Por último se pueden diseñar modelos adaptados a distintos estilos de management. Los modelos son siempre a medida.

Principales errores al implementar el modelo. Modelos definidos sin el compromiso de la dirección general de la organización. Modelos "copiados" de otras organizaciones. Puesta en marcha a partir de definiciones estándar por competencias, sin adaptación a la cultura y a la

estrategia de la organización. Falta de entrenamiento /capacitación “del cliente interno”. No se implementa el modelo por medio de instrumentos prácticos, en especial cuando se realiza la evaluación por competencias. Mala comunicación a la organización de las razones por las cuales se implanta el modelo. No se inician de manera temprana acciones de desarrollo por competencias para aquellas personas con gaps (brechas) entre lo requerido por el puesto que ocupan y sus propias capacidades.

Principales problemas después de implantar el modelo. En ocasión es hay que tomar alguna decisión con aquellas personas con gaps (brechas) significativos. Lo más usual es asignarles otras funciones. Dificultades en las evaluaciones de desempeño. Este es un problema generalizado cuya solución radica en la capacitación del cliente interno. Pobres acciones para el desarrollo por competencias (existe una idea generalizada: "no se puede"). El entrenamiento al cliente interno debe ser de tipo continuo (no alcanza a realizarlo sólo al inicio de la implementación). Se "baja la guardia" y se hacen "excepciones" tanto en selección como en planes de sucesión.

2.2.2. Calidad del servicio

2.2.2.1. Definición

El servicio. “Es un tipo de bien económico; constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios” (Fisher y Navarro 1994). “Los servicios son actividades intangibles que satisfacen necesidades de los clientes. Los servicios son actividades intangibles que satisfacen necesidades de los clientes” (Stanton, Etzel, y Walker, 2007). “La diferencia entre un bien y un servicio es que en el servicio es necesario la participación humana o la intervención de máquinas y no se puede poseer físicamente, más un bien si puede poseerse físicamente”. (Ivancevich, 1996). “Un servicio no implica propiedad, puede estar vinculado o no a un bien físico, actualmente un servicio de calidad constituye una gran fuente de ventaja competitiva” (Kotler y Lane, 2012).

2.2.2.2. Características de los servicios

A. Intangibilidad

“Es una de las principales características que diferencia a los servicios de los bienes y de ella emanan otras tres de sus características exclusivas. Consiste en que un servicio no puede ser percibido por los sentidos” (Ivancevich, 1996).

“A consecuencia de la intangibilidad, la empresa podría encontrar difícil comprender cómo los consumidores perciben y evalúan sus servicios y la calidad en la prestación de esos servicios” (Zeithaml, 1988). En otras palabras, “supone un mayor riesgo percibido para los consumidores o temor al verse insatisfechos tras la adquisición de los servicios” (Grande, 2005).

“Un servicio es intangible porque está formado por ideas, información y conceptos, que para el vendedor es difícil demostrar y para el comprador es difícil de percibir y evaluar. Esto genera que sea complicado patentar el servicio y transmitir su propiedad” (Sánchez, Camarero y Barcala, 2003). Así mismo, “La característica de intangibilidad hace que los servicios regularmente sean duplicados y no puedan almacenarse” (Lamb, Hair y McDaniel, 2011). Debido a la intangibilidad “Los compradores prueban la calidad de un servicio evaluando aspectos como el lugar donde se presta el servicio, la atención del personal, el equipo y materiales utilizados, los símbolos y el precio” (Kotler y Lane, 2012).

B. Inseparabilidad de producción y consumo

“Esta característica hace referencia a que los servicios se producen y consumen simultáneamente, donde el proveedor del servicio y el cliente desempeñan un papel importante” (Ivancevich, 1996). Debido a dicha característica. “El cliente está presente en el diseño y creación del servicio, esta intervención puede mejorar la productividad del proceso de producción del servicio o influir negativamente en él” (Sánchez, Camarero, y Barcala, 2003).

“En la producción del servicio el cliente muchas veces realiza opiniones o inferencias sobre el lugar, la atención del personal, aspectos que el proveedor de servicios debe tener en cuenta” (Stanton, Etzel, y Walker, 2007). Así mismo.

“El cliente puede proporcionar retroalimentación en el proceso de producción del servicio, brindando información de sus gustos y preferencias” (Lamb, Hair y McDaniel, 2011).

C. Heterogeneidad

“La heterogeneidad se refiere al rendimiento variable del personal, es por eso que los servicios son más difíciles de estandarizar que los bienes”. (Ivancevich, 1996) “Debido a este rasgo el proveedor del servicio solo puede controlar la calidad a nivel de diseño y no sobre características finales en el momento de la prestación del servicio” (Sánchez, Camarero, & Barcala, 2003). “El rendimiento del personal puede variar debido a muchos factores como, la hora del día, la salud física, el clima laboral, u otro” (Lamb, Hair y McDaniel, 2011). “Los clientes son conscientes de esta variabilidad y por tal motivo escuchan las opiniones de otras personas antes de adquirir el servicio, para reducir la incertidumbre algunos proveedores ofrecen garantías de servicio (Kotler y Lane, 2012).

D. Imperdurabilidad

“Es el resultado de la simultaneidad de la producción y el consumo, y significa que la capacidad del servicio no utilizada no puede ser almacenada para utilizarse posteriormente” (Ivancevich, 1996).

El carácter perecedero de los servicios, hace que la capacidad del servicio cuando la demanda varía se convierta es una decisión estratégica muy importante, donde el proveedor busca cumplir el reto de equilibrar la demanda y la oferta del servicio, con el fin de evitar el uso ineficiente de los factores productivos, el malestar y frustración de los clientes y por consiguiente el detrimento de la competitividad de la empresa. (Sánchez, Camarero y Barcala, 2003).

“Para hacer frente a la perecibilidad de los servicios, los proveedores diseñan e impulsan descuentos, ofertas y promociones en los períodos de baja demanda” (Lamb, Hair y McDaniel, 2011). “Es necesario que los servicios adecuados estén disponibles para los clientes, en el lugar y momento apropiado y a precios justos” (Kotler y Lane, 2012).

2.2.2.3. Elementos esenciales en la gestión del servicio

A. Capacidad y localización

Capacidad

Se trata de atender la demanda de forma oportuna, evitando las esperas de clientes y la capacidad ociosa. Las situaciones posibles que puede enfrentar una empresa de servicios respecto a la capacidad, según Sánchez, Camarero y Barcala (2003), son:

- a) La demanda supera la capacidad máxima. En consecuencia, parte de los clientes no reciben el servicio o lo reciben con demora. Si esta situación se produce de forma continuada, lo mejor es ampliar la capacidad.
- b) La demanda excede la capacidad óptima. En este caso los clientes reciben el servicio, pero pueden ver deteriorada la calidad.
- c) La demanda coincide con la capacidad óptima. Es la situación ideal.
- d) La demanda es menor que la capacidad óptima. Bajo estas condiciones existen recursos ociosos en la organización. Un exceso de capacidad tiene como consecuencia efectos debilitadores, no solamente sobre los beneficios, sino también sobre la calidad del servicio. (pp. 572-573)

Localización

Es la decisión acerca del lugar dónde será ubicada la empresa, debido a los rasgos de simultaneidad e intangibilidad, el cliente acude a aquellas empresas más cercanas a él, las empresas de servicios suelen ubicarse en una ciudad u una zona dentro de ella, son pequeñas y menos costosas que las empresas manufactureras. Sin embargo, en las decisiones de localización es importante tener en cuenta el mercado y la demanda. De acuerdo a Sánchez, Camarero y Barcala (2003) suelen distinguirse tres situaciones distintas:

- a) El cliente recibe el servicio en las instalaciones del proveedor. En este caso los clientes asumen el coste y los inconvenientes del desplazamiento, determinando la situación de la instalación su poder de atracción sobre los mismos. La demanda potencial del servicio en

un área geográfica concreta es clave para determinar una nueva localización en ese punto. Es más, en este tipo de servicios la captación de clientes depende directamente de la localización de la empresa. Restaurantes, hoteles, bancos y peluquerías son ejemplos de empresas de servicios que encajan en esta primera categoría.

- b) La empresa proporciona el servicio en el ambiente del cliente. En estos casos, la localización de la base de Operaciones determina la zona que puede ser cubierta de forma efectiva o competitiva. La empresa asume los costes de transporte, quien los incorpora al precio del servicio. Además, la localización determina el tiempo de respuesta a la demanda, lo cual puede ser importante a la hora de competir con otras empresas.
- c) El servicio se proporciona a distancia. La menor importancia de la localización acontece cuando se trata de servicios proporcionados a distancia. Realmente la localización de la empresa sólo es relevante si aparecen problemas y, aun en ese caso, éstos suelen abordarse también a distancia (por teléfono, por ejemplo). Se trata del servicio donde el problema de la heterogeneidad es menos manifiesto. No obstante, no permite la venta de servicios/productos accesorios. (pp. 576-577)

B. Gestión del personal

El proceso donde el personal actúa directamente con el cliente en la prestación del servicio se denomina “momento de verdad”, en donde el personal cumple un papel clave, este momento es distinto según el tipo de servicio, puede darse ante el público o al interior de la empresa sin supervisión del cliente. Hoy en día el avance tecnológico ha propiciado que los momentos de interacción con el cliente se modifiquen, de tal manera que el cliente ahora recibe el servicio de manera más rápida y sencilla. Según Sánchez, Camarero y Barcala (2003) indican un enfoque indispensable:

Empowerment. Acontece cuando en una organización se ponen en marcha prácticas y rutinas que descentralizan el poder, la información y el conocimiento y, además, se asignan recompensas en función de la

efectividad con la que los empleados utilizan la información, el conocimiento y el poder para mejorar la calidad del servicio y los beneficios de la empresa. Con relación a las personas de la organización que están en contacto directo con el cliente, conviene considerar una serie de aspectos entre los que destacan los siguientes: Cuidar la selección del personal, que el personal que trabaje ante el público tenga las habilidades de comunicación necesarias; establecer programas de formación y reciclaje adecuados; poner los medios para que se pueda realizar correctamente el trabajo y mantener motivado al personal. (pp. 586-589)

C. Gestión de la calidad

En la literatura académica, al hablar sobre calidad se debe tener en cuenta la concepción epistemológica con que se observe dicho concepto, es decir, por un lado se entiende como “aquella actividad enfocada en una visión determinista, propia del dato meramente estadístico, en búsqueda de control a través de la medición objetiva de la calidad” (Duque, 2005). Por otro lado Vazquez, Rodriguez y Diaz (1996) expresan que:

La calidad subjetiva enfocada más hacia una visión externa compuesta en esencia por la necesidad de querer satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, tomando como punto focal a las actividades de servicio y su relación con el personal de contacto, es decir, con los clientes.

Gestión de la calidad de los servicios

Sánchez, Camarero y Barcala (2003), definen la calidad del servicio desde la óptica de las percepciones de los clientes como:

La amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones. Los dos aspectos clave relacionados con las expectativas de los clientes son por un lado los factores que influyen en estas expectativas y, por otro lado,

las dimensiones del servicio en las que se fija el cliente para valorar su congruencia con dichas expectativas. (p. 474)

Deficiencias internas de los proveedores de servicios

Sánchez, Camarero y Barcala (2003), indican que las deficiencias que los clientes perciben en la calidad de los servicios, es decir, la desigualdad entre expectativas y realidad están relacionadas con las deficiencias internas que existen en las empresas y se agrupan en las siguientes categorías:

- a) No saber qué esperan los usuarios. Muchas empresas piensan de dentro hacia fuera, es decir, asumen que saben lo que los clientes quieren y se lo entregan, en vez de hacerlo de fuera hacia dentro.
- b) Establecer normas de calidad equivocadas. La correcta percepción de las expectativas de los clientes por parte de los directivos es necesaria, pero no suficiente, para prestar un servicio de alta calidad. Se necesita, además, que éstas se estandaricen en normas de calidad, jugando aquí un papel preeminente el compromiso de la alta dirección con la calidad del servicio.
- c) No prestar correctamente el servicio. En algunos casos, la dirección comprende adecuadamente las expectativas de los usuarios y establece las especificaciones correctas y, aun así, la prestación del servicio no se corresponde con lo que el cliente espera.
- d) No entregar lo que se promete. Un factor clave y determinante de las expectativas del consumidor es la comunicación externa que realizan los proveedores del servicio. Las promesas que hace una empresa de servicios en la publicidad que realiza incrementan el nivel de las expectativas.

2.2.24. Dimensiones de la calidad del servicio

Para Garvin (1987) la calidad de un producto o servicio se compone de ocho dimensiones que ofrecen la base para la evaluación de sus elementos distintivos o propios. Se trata de características independientes entre sí, aunque algunas de ellas pueden estar interrelacionadas y no necesariamente

tienen que darse en todos los productos o servicios. Estas dimensiones de la calidad son las siguientes:

Rendimiento.- Tiene un carácter funcional y constituye el soporte de las prestaciones exigidas al producto o servicio. Hace referencia a sus características principales o primarias.

Atributos adicionales.- Son características secundarias que contribuyen a diferenciar al producto o servicio y dan lugar a que éste sea más valorado por los consumidores.

Fiabilidad.- Aptitud de un producto para realizar sus funciones bajo unas condiciones determinadas y durante un periodo de tiempo establecido. Se mide teniendo en cuenta el tiempo que transcurre hasta el primer fallo, el tiempo medio entre fallos y el coste de mantenimiento y reparaciones.

Conformidad.- Grado de concordancia existente entre el diseño de un producto y los resultados obtenidos tras su fabricación. Depende fundamentalmente de los procesos y es una característica estrechamente relacionada con la fiabilidad ya que ésta depende de las correctas especificaciones de diseño y de la conformidad de la producción con respecto a las citadas especificaciones.

Durabilidad.- Tiempo de vida de un producto. Es un concepto difícil de definir, aunque puede interpretarse como la vida útil del producto antes de que tenga que ser reemplazado o antes de que tengan que reemplazarse sus componentes principales. Desde un plano técnico, determina el periodo de tiempo en el que puede usarse el producto con un rendimiento superior a unos valores límites. Esta dimensión se encuentra muy ligada con la fiabilidad y la conformidad. En el caso de los servicios, éstos poseen poca o ninguna durabilidad.

Utilidad.- Capacidad de un producto, cuando se usa bajo unas condiciones dadas, para proseguir en su patrón normal de trabajo cuando se requiera. Supone rapidez en el servicio, disponibilidad y coste más bajo. Es una característica de tiempo muy unida a la fiabilidad y al rendimiento.

Estética.- Incidencia del producto sobre los órganos sensoriales del consumidor. La apreciación de esta característica esta sujeta a un alto grado de subjetividad, cada individuo juzga esta dimensión de forma diferente.

Calidad percibida.- Impresión, sensación, imagen positiva que desprende un producto o servicio y que es aprehendida por el consumidor sin llegar a tener información suficiente sobre sus características.

Según Fernández Sánchez (2006) las dimensiones o características de la calidad asociadas a los servicios prestados por una empresa, a saber:

Naturaleza tangible. - Que permite al usuario percibir e identificar al servicio de manera precisa.

Fiabilidad o nivel de consistencia del servicio. - Constancia en el mismo.

Grado de respuesta voluntad. - Facilidad de los empleados para prestar el servicio, competencia capacitación y grado de conocimiento del personal para proporcionar el servicio.

Amabilidad gentileza. - Cortesía del personal en contacto directo con los usuarios.

Credibilidad confianza y potencialidad. - Para que la empresa sea creída por los clientes.

Seguridad. - Ausencia de riesgos, peligros o dudas.

Accesibilidad. - Capacidad de aproximarse al servicio y facilidad de contacto.

Comunicabilidad. - Empatía hacia el cliente.

Capacidad de comprender al cliente.- Esfuerzo de los trabajadores por entender las necesidades de cada cliente.

Según Parasuraman, Zeithami, & Berry (1988), son diez las dimensiones de la calidad del servicio y se presentan a continuación:

Confiabilidad. - Consiste en respetar lo prometido al cliente, así como los niveles de exactitud requeridos, otorgando el producto o servicio de acuerdo con lo previsto y estipulado. Se obtiene al cumplir al cliente con lo que el producto o servicio ofrece.

Comprensión. - Implica la realización de esfuerzos serios para proveer atención esmerada e individual. Es la capacidad de comprender al cliente como el Esfuerzo de los trabajadores por entender las necesidades de cada cliente.

Capacidad de respuesta. - Es la voluntad o disponibilidad para brindar servicio en el tiempo asignado, procesando operaciones rápidamente y respondiendo rápidamente a las demandas.

Competencia. - Consiste en poseer las habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar el servicio, como destrezas del personal que atiende a los clientes, conocimientos y habilidades del personal de soporte y, por supuesto, capacidad de los directivos.

Accesibilidad. - Se refiere a la facilidad de contacto y acercamiento, a no hacer esperar a los usuarios. Se logra con una atención expedita al cliente, una ubicación conveniente y el establecimiento de horas adecuadas de atención.

Credibilidad. - Desempeñarse con veracidad y honestidad, con objeto de lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes. Comprende el producto o servicio, la reputación de la empresa y las características del producto. El cliente debe poseer la seguridad de que su elección realmente fue correcta.

Cortesía. - Se refiere a la amabilidad con que se trata a los clientes, lo que infunde confianza. La cortesía sin eficiencia o la eficiencia sin cortesía no tienen el impacto positivo que puede tener la combinación de estas características.

Tangibilidad. - Evidencia de los beneficios que obtuvo el cliente al comprar el producto o servicio.

Empatía. - La empatía va más allá de la cortesía: consiste en ponerse en el lugar del cliente para satisfacer sus expectativas. Es un compromiso con el cliente, es el deseo de comprender sus necesidades y encontrar la respuesta más adecuada. La empatía implica un servicio esmerado e individualizado.

Responsabilidad. - Servir al cliente pronto y eficazmente. Cuando los clientes no pueden comunicarse con la empresa debido a la burocracia, o cuando sus necesidades no son atendidas, perciben escasa responsabilidad.

2.3. Definición de términos básicos

Atención

Capacidad de seleccionar y concentrarse en los estímulos relevantes. Es decir, la atención es el proceso cognitivo que nos permite orientarnos hacia los estímulos relevantes y procesarlos para responder en consecuencia. Esta capacidad cognitiva es de gran importancia, pues la usamos a diario. Afortunadamente, podemos mejorar la atención con un plan adecuado de entrenamiento cognitivo. (Couso, 2007)

Calidad

Desde la óptica de las percepciones de los clientes es la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones. (Sánchez, Camarero, y Barcala, 2003)

Capacidad

Conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo. (Siliceo, 2006)

Capacitación

Conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades, dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. (Siliceo, 2006)

Cliente externo

Son esenciales para el éxito de cualquier negocio, ya que proporcionan el flujo de ingresos a través de sus compras que la empresa necesita para sobrevivir. Un cliente que sufre a través de una experiencia negativa con un negocio, tales como ser tratado groseramente por un empleado, también puede obstaculizar una empresa por disuadir a otros de lo condescendiente. (Siliceo, 2006)

Cliente interno

Miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo; y cliente de quien me hace llegar el resultado del suyo. (Siliceo, 2006)

Conocimiento

Capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. (Takeuchi, Ikujiro y Hirotaka, 1991)

Competencia

Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa. (Aguilera y Reyes, 1996)

Competitividad

Es el resultado del entretrejo de una serie de factores económicos, geográficos, sociales y políticos que conforman la base estructural del desarrollo de una nación. (Araoz, 1998)

Comunicación

La comunicación es más que solo impartir un significado, debe incluir transparencia y la comprensión del significado. la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. (Robbins, 2009)

Gestión

La noción de gestión se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio. (Merino, 2012)

Rendimiento

Proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se conocen como rendimiento. (Bota, 1998).

Retroalimentación

Información que ayuda a los empleados a entender qué tan bien su desempeño cumple con las expectativas de la empresa. (Siliceo, 2006).

Satisfacción

Sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. (Robbins, 2009).

Servicio.

Un servicio es un producto intangible que implica un esfuerzo humano o mecánico. De esta distinción se deduce lógicamente que no puede poseerse físicamente un servicio. (Ivancevich, 1996)

3. Material y Métodos

3.1. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis

Tipo de estudio

La investigación fue de tipo descriptivo – correlacional permitió describir las situaciones variables de gestión por competencia y la calidad del servicio. Asimismo se buscaron la asociación de las variables en estudio. Según Bernal (2006) indica:

Que la investigación descriptiva utiliza el método de análisis y logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados. La correlacional, tiene su propósito mostrar o examinar las relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. (p.113). La investigación fue no experimental porque se observó la realidad y se analizó la situación real. Transversal porque se recogieron los datos en un solo momento.

Diseño de contrastación de hipótesis

Se utilizó el diseño descriptivo de una sola casilla

$m \longrightarrow O_x, O_y$

m = muestra

O_x , = observaciones de gestión por competencias

O_y , = observaciones de calidad del servicio

3.2. Población, muestra y muestreo.

Población

La población del personal asistencial y administrativo estuvo constituida por los 35 trabajadores del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), Distrito La Cruz, Tumbes, (Fuente: UPER. CLAS- La Cruz. Tumbes). La población de los usuarios que acuden al CLAS, estuvo conformada por los 8,090 habitantes del Distrito de la Cruz (Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática -

Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda, 2017). Desde el punto de vista de Aycaguer (2000) hace referencia a población como el Conjunto de “individuos” al que se refiere nuestra pregunta de estudio o respecto al cual se pretende concluir algo. Conjunto de “individuos” al que se refiere nuestra pregunta de estudio o respecto al cual se pretende concluir algo.

Muestra

La muestra para los colaboradores fue convencional, no probabilística al haberse considerado a los 35 trabajadores de la población; del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), Distrito La Cruz, Región Tumbes. Donde Aycaguer (2000), la define como “cualquier subconjunto de una población”. La muestra relacionada a los usuarios fue probabilística

La determinación de la muestra para los usuarios se determinó mediante la fórmula para las poblaciones finitas (Wittkoski, 2000).

$$n = \frac{1,96^2 (0,50) (0,50) 8090}{0,05^2 (8090 - 1) + 1,96^2 (0,50)(0,50)}$$

$$n = 367$$

Dónde:

Z = 1,96 a un grado de confianza del 95 %

P = 50 %, usuarios que asisten; como no se conoce se asume este porcentaje (Manual de Cooperación Técnica BID, 2000)

Q = (1 – P) = 0.50 %, usuarios que no asisten

E = 5% es el máximo error permisible

N = 8090 habitantes

Muestreo.

Para los trabajadores se empleó el muestreo no probabilístico o por conveniencia. Para los usuarios del Comité Local de Administración de Salud (CLAS) se utilizó el muestreo probabilístico. Según Aycaguer (2000), lo define

como “Una herramienta de la investigación científica (otros usos) y se utiliza para determinar qué parte de una realidad debe examinarse para hacer inferencias sobre el todo del que procede, mediante el cual siempre lleva asociado un error (error de muestreo)”.

3.3. Métodos, técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

Métodos

Según, Velásquez y Córdova (2007) hacen referencia. “A los procedimientos que permitieron la elaboración teórica de los datos, que posibilitaron la elaboración de generalizaciones en forma de teorías, hipótesis, leyes conceptos, hechos científicos, etc. manifestándose de forma general; en el desarrollo de la investigación”; aplicándose los siguientes métodos:

Método analítico

Método utilizado en la presente investigación, sobre todo al momento del procesamiento de toda la información recopilada a través de una variada documentación, durante la primera etapa del proyecto, la misma que una vez seleccionada se catalogará y se extraerán los temas más relevantes respecto de nuestra formulación del problema, hipótesis y objetivos.

Método sintético

Se utilizó durante la elaboración de las conclusiones, las mismas que permitieran elaborar recomendaciones para dar solución al problema planteado en la investigación. También se utilizará al momento de evaluar las figuras, las entrevistas y al momento de elaborar el resumen en el marco teórico.

Método cuantitativo

Cuyo propósito fue explicar y predecir y/o controlar fenómenos a través de un enfoque de obtención de datos numéricos, en la cual se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables de la gestión por competencias y calidad del servicio. Los datos recolectados se someterán a un proceso de codificación y serán organizados en tablas y figuras, de acuerdo a los objetivos específicos del proyecto de investigación.

3.3.2. Técnicas de recolección de datos.

Para el desarrollo de esta investigación, según Bernal (2006) se emplearon las técnicas siguientes:

a. Análisis documental

Se revisaron, cuestionaron y analizaron los datos e información contenida en textos, registros e informes, revistas, manuales relacionados a las variables de estudio.

b. Encuestas

Se diseñaron un cuestionario para las variables gestión por competencias y calidad del servicio, aplicándose tipo entrevista a los 35 trabajadores (personal asistencial y administrativo) del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), Distrito La Cruz, Región Tumbes. (Ver Anexo N° 03, 04 y 05);

Instrumentos

Para el análisis documental.

Se emplearon fichas bibliográficas las que permitirán recoger información de los textos, revistas e informes científicos e informes administrativos y boletines.

Para la encuesta

Se diseñaron cuestionarios, estructurándose las preguntas de acuerdo a las dimensiones e indicadores de cada variable en estudio, dirigidos a los trabajadores del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), Distrito La Cruz, Región Tumbes.

Validación del instrumento de recolección de datos.

La validación del instrumento de medición se realizó mediante el cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach. Entre más cerca a la unidad se encuentra a la unidad, más alto es el grado de confiabilidad. Para nuestra investigación la variable gestión por competencia obtuvo un coeficiente de 0,778 y la variable calidad de servicios 0,772.

Gestión por competencias

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,778	12

Calidad del servicio

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,772	12

Con el resultado obtenido para cada cuestionario, se determinó que el instrumento, tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos. Donde podemos concluir que el instrumento es aceptable y nos proporcionara los datos necesarios para realizar la presente investigación.

3.4. Plan de procesamiento y análisis de datos.

Luego de haber aplicado las encuestas correspondientes y obtenidas la información necesaria, se procesaron las respuestas obtenidas en las encuestas aplicando del programa estadístico SPSS versión 22 (Statistical Package for the Social Sciences).y de Microsoft Excel 2013, empleando la estadística descriptiva, permitieron predecir cuales de las respuestas suelen ser coincidentes entre los encuestados sobre la gestión por competencias y la calidad del servicio en CLAS, La Cruz. En base a estos datos se diseñaron tablas y figuras; con su interpretación de cada una mostrando la relevancia de la información; estos resultados fueron analizados en la discusión, proporcionando útil valiosa información, para efectuar las conclusiones y recomendaciones, que permitieron dar respuesta al problema, contrastar la hipótesis y lograr el objetivo de determinar cómo la

gestión por competencias permiten la calidad del servicio del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), La Cruz, Tumbes, 2018.

3.5. Variables y operacionalización.

V1: Gestión por competencias

Definición conceptual

Alles (2006) refiere a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Indicadores

- a. Motivación
- b. Características
- c. Concepto propio o de uno mismo
- d. Conocimiento
- e. Habilidades

Definición operacional

La variable gestión por competencia se midió a través de sus indicadores motivación, características, concepto propio o de uno mismo, conocimiento y habilidades, empleando la escala de Likert con las alternativas: De acuerdo (DA) = 3, Indeciso (I)= 2, En desacuerdo (ED)= 1; diseñándose un cuestionario con 12 ítems aplicándose a los 35 colaboradores entre asistenciales y administrativos del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), La Cruz, Tumbes.

V2: Calidad del servicio

Definición conceptual

Ivancevich, Lorenzi, Skinner, & Crosby (1996), la define como “la conformidad de un servicio con las especificaciones y expectativas del cliente”

Indicadores

- a. Capacidad y localización
- b. Gestión de personal
- c. Gestión de la calidad

Definición operacional

La variable calidad del servicio, se medirá a través de sus indicadores capacidad y localización, gestión de personal, gestión de la calidad; empleando la escala de Likert con las alternativas: De acuerdo (DA) = 3, Indeciso (I)= 2, En desacuerdo (ED)= 1; diseñándose un cuestionario con 12 items aplicándose a los 367 usuarios del Distrito de la Cruz.

La operacionalización de las variables se puede observar en el Anexo N° 01 y 02)

Objetivos**Objetivo general**

Determinar cómo la gestión por competencias permite la calidad del servicio del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), La Cruz, Tumbes, 2018.

Objetivos específicos

1. Describir los tipos de por competencias del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), Distrito La Cruz, Tumbes.
2. Describir los elementos de la calidad del servicio del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), Distrito La Cruz, Tumbes.

4. Resultados.

En este capítulo se presentan los resultados, después de haberse procesado las encuestas que fueron aplicadas a los trabajadores del Comité Local de Administración de Salud (CLAS) y a los usuarios del Distrito La Cruz, Tumbes; información relacionada con la variable gestión por competencias y calidad del servicio; presentándose en figuras y tablas, para su análisis posterior; describiéndose a continuación:

Para el Objetivo específico 1: Describir los tipos de competencias del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), Distrito La Cruz, Tumbes.

Motivación

En la Fig. 1, muestra que el personal asistencial y administrativo del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), ante la interrogante de los estímulos organizacionales y su efecto en el desempeño laboral expresaron que están de acuerdo en el 60%, indecisos en 23% y en desacuerdo en 17%, .

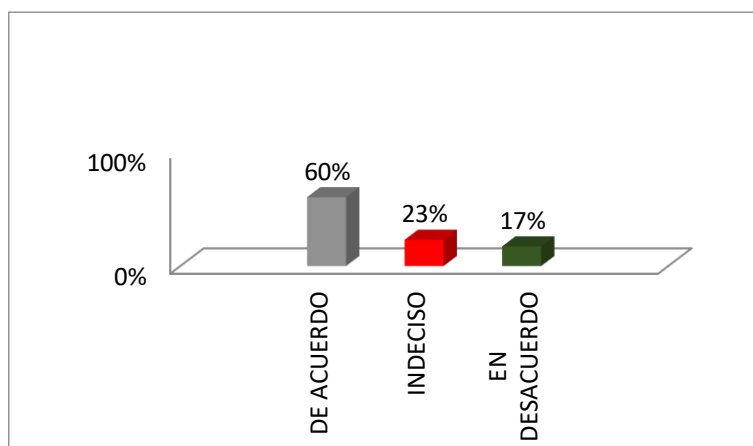


Fig. 1. Estímulos y desempeño laboral.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autoras

El personal asistencial y administrativo del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), respondieron que están de acuerdo en el 57%, indecisos en 26% y en desacuerdo en 17%, resultados muy preocupante por las remuneraciones que perciben, debido no satisface sus expectativas para cubrir sus necesidades (Fig. 2).

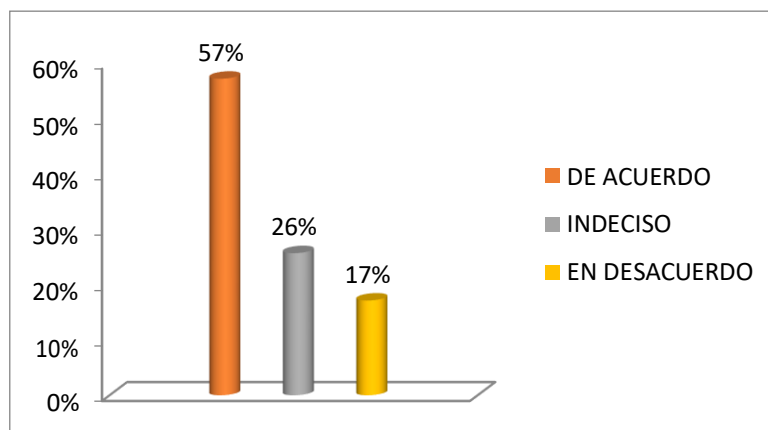


Fig. 2. Remuneraciones y satisfacción de necesidades.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autoras

Se puede distinguir en la Fig.3, que del total encuestados el 46% están de acuerdo, los colaboradores indecisos fueron el 31% y en desacuerdo en 23%. Sin existe una política en materia de personal de ascensos y reconocimiento, no está implementada de manera adecuada.

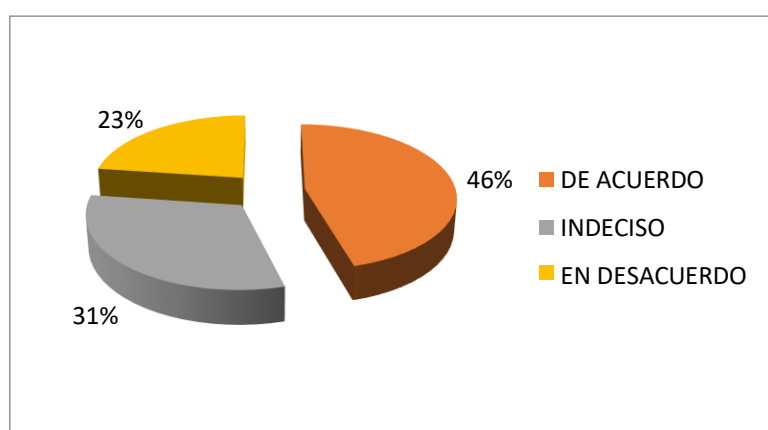


Fig. 3 Política de ascensos y reconocimiento por trabajo efectivo.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autoras

Características

En la Fig. 4, se puede distinguir que el personal encuestado respondió que tienen iniciativa y proactividad para brindarle atención a los pacientes que solicitan el servicio en el CLAS, al respecto manifestaron que están de acuerdo en 57%, opinaron su indecisión en 20% y respondieron estar desacuerdo en 23%.

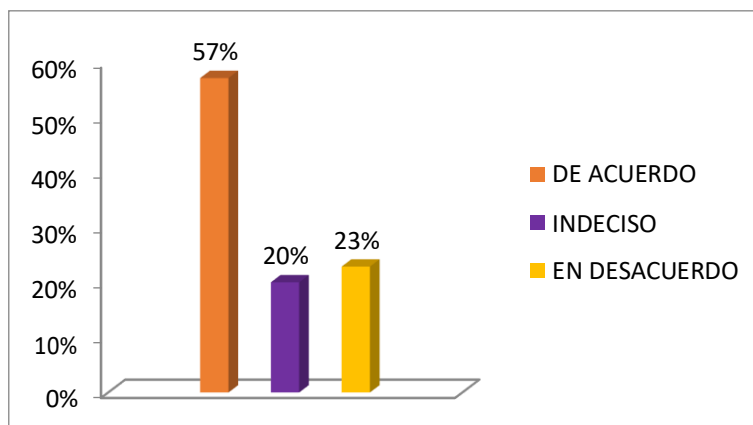


Fig. 4. Iniciativa y proactividad para comprender al paciente.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autoras

En la Fig. 5, se aprecia que al entrevistarlos a los colaboradores con el ítem de su comportamiento en inteligencia emocional al prestar un servicio al paciente, respondieron que están de acuerdo en el 49%, el 28% estuvieron indecisos y en desacuerdo el 23%.

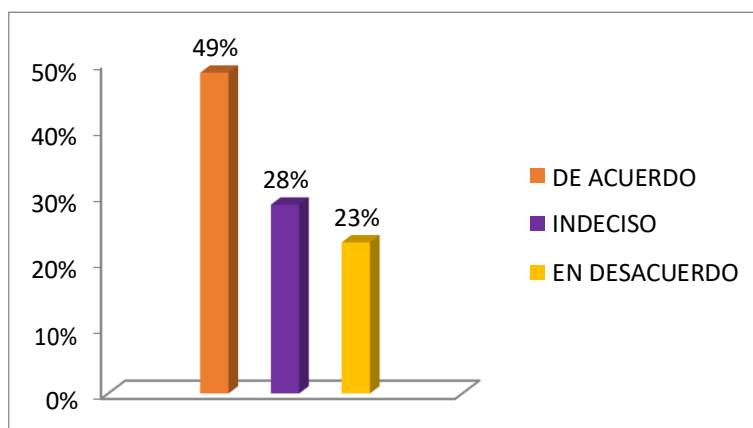


Fig. 5. Inteligencia emocional en la atención al paciente.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autoras

Concepto propio o de uno mismo

Se muestra en la Fig. 6, muestra que los trabajadores encuestados tienen confianza y seguridad en la toma de decisiones en el desempeño de sus funciones, indicaron que están de acuerdo en el 60%, indecisos en 23% y dijeron estar en desacuerdo el 17%.

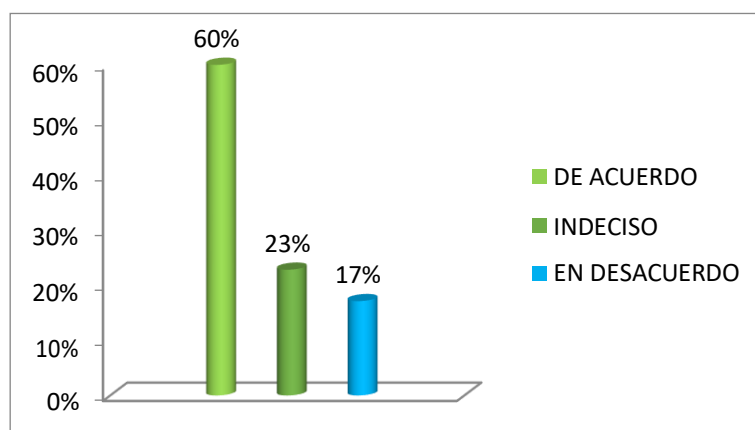


Fig. 6. Confianza y seguridad en la toma de decisiones.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autoras

Se puede distinguir en la Fig. 7, la vocación de servicio al público es encontrar una satisfacción al prestar un servicio al respecto los colaboradores del CLAS, respondieron están de acuerdo en el 60%, manifestaron su indecisos el 23% y opinaron su desacuerdo el 17%, resultado no muy favorable porque significa un alto contacto con el público.

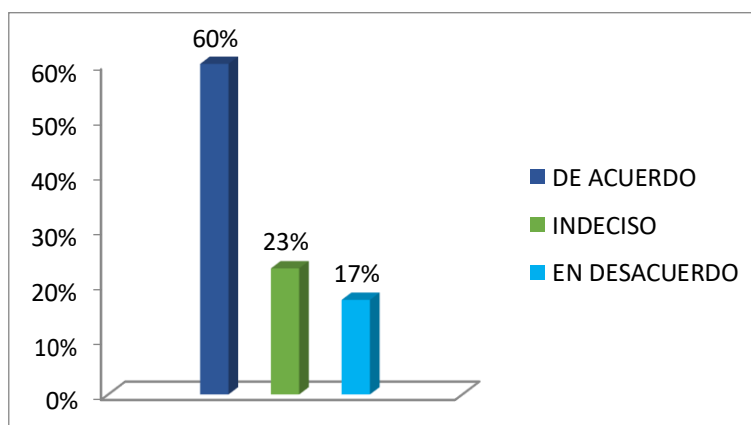


Fig. 7. Vocación de servicio al público.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autoras

Conocimiento

Entendiendo que la capacitación es el cumulo de conocimiento que se imparte y su asimilación para un trabajo efectivo. Se puede observar en la Fig. 8, que del total de trabajadores el 57% de ellos están de acuerdo, indecisos 26% y en desacuerdo el 17%. Indicaron que esta política de nuevos conocimiento debe ser permanente mediante un programa institucional.

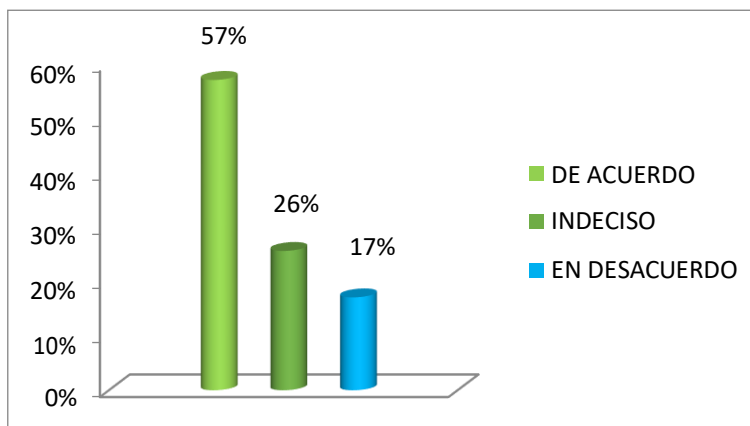


Fig. 8. Capacitación para el buen desempeño laboral.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autoras

La inducción y/o orientación permite conocer y comprender la finalidad de la creación institucional, la misión institucional y la importancia del cargo, se observa en la Fig. 9, que el personal administrativo y asistencial expresó estar de acuerdo el 46%, manifestaron su indecisión el 31% y el 23% dijeron estar en desacuerdo (Fig. 9).

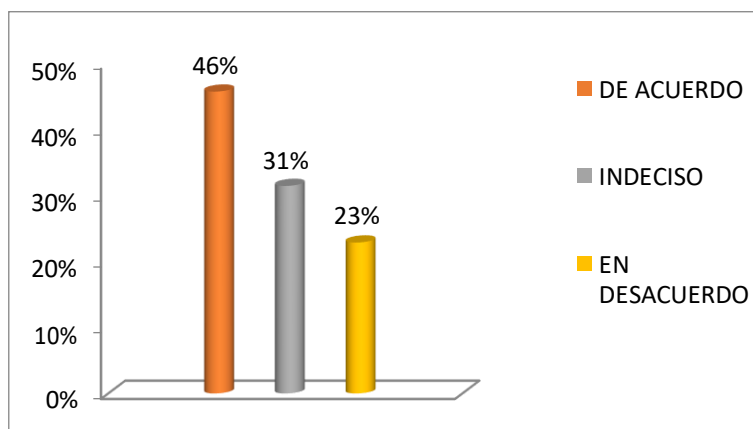


Fig. 9. Proceso de inducción al ser admitido

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autoras

En la Fig. 10, muestra el ítem de la comunicación efectiva en los niveles organizacional que da lugar a una coordinación muy coherente, se puede distinguir que del total de trabajadores el 57%, señalaron que están de acuerdo, el 20% indicaron estar indecisos y el 23% opinaron estar desacuerdo.

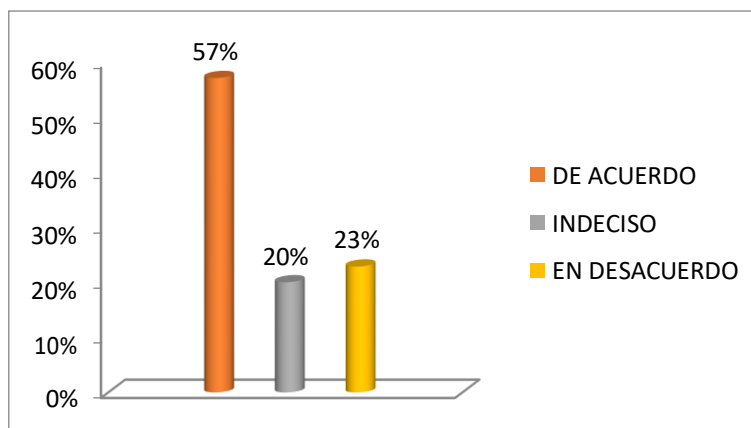


Fig. 10. Comunicación efectiva en todos los niveles.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autoras

Habilidades

El personal asistencial y administrativo que labora del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), respondieron que están de acuerdo con el 49%, indecisos en 28% y en desacuerdo con el 23%; en cuanto a la prontitud y efectividad en el desenvolvimiento de las funciones y/o tareas establecidas en los documentos de gestión.

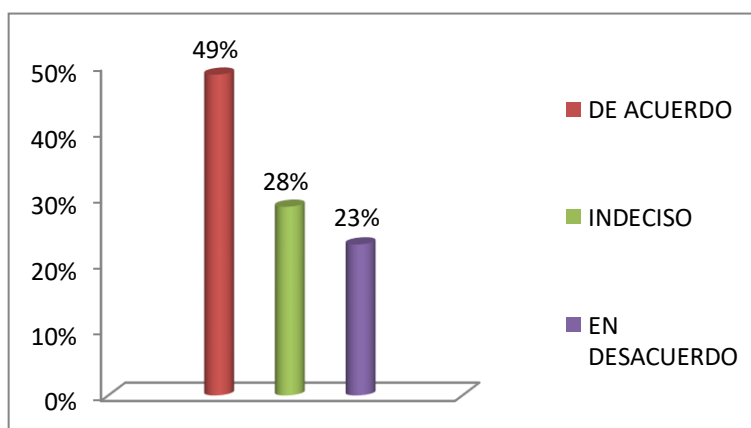


Fig. 11. Prontitud y efectividad en el desenvolvimiento de las tareas.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autoras

Respecto a los procesos de atención al cliente, que aseguran la calidad del servicio por el orden lógico y secuencial en que se presta el servicio; se puede apreciar en la Fig. 12, que del total de los colaboradores encuestados el 60%, de ellos respondieron estar de acuerdo, manifestaron su indecisión el 23% y el 17% opinaron estar desacuerdo.

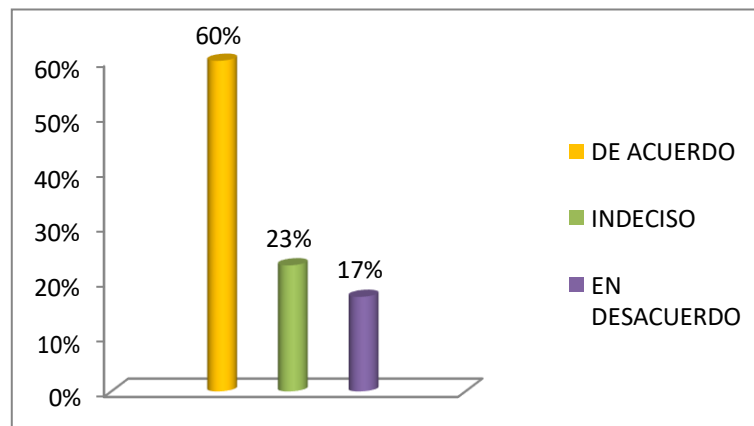


Fig. 11. Procesos para atención al paciente.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autoras

Para el Objetivo específico 2: Describir los elementos de la calidad del servicio del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), Distrito La Cruz, Tumbes.

Capacidad y localización

El servicio es un contacto personal, el número adecuado de colaboradores y las competencias laborales que tenga el personal es indispensable para la efectiva prestación del servicio; en la Fig. 13, se observa que los usuarios están de acuerdo en el 63%, dijeron estar indecisos el 20% y mostraron su desacuerdo el 17%.

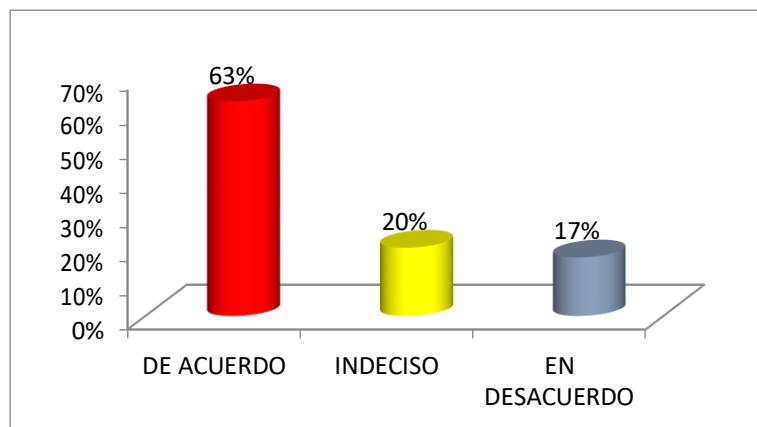


Fig. 13. Cantidad de personal y competencia para la atención del servicio.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autoras

En la Fig. 14, muestra la disposición de insumos y material para el desempeño de las funciones, toda función y/o tarea a cumplir debe tener un soporte físico como equipos, máquinas y materiales que permita prestar un servicio excelente; se puede distinguir que del total de usuarios señalaron que están de acuerdo el 57%, el 26% indicaron estar indecisos y el 17% opinaron estar desacuerdo.

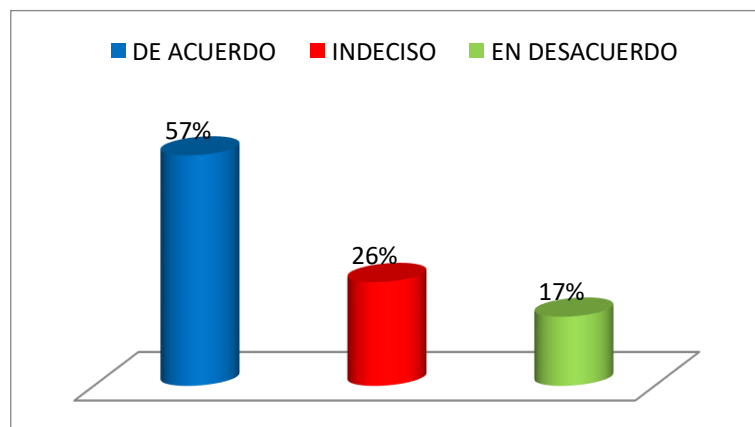


Fig. 14. Disposición de insumos y material para el desempeño de las funciones.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autoras

Entendiendo que la accesibilidad de un establecimiento de salud es necesaria para categorizar la calidad del servicio al respecto se puede apreciar en la Fig. 15, que del total de los usuarios que acuden al CLAS el 46% de ellos expresaron estar de acuerdo, respondieron estar indecisos 31% y en desacuerdo el 23%.

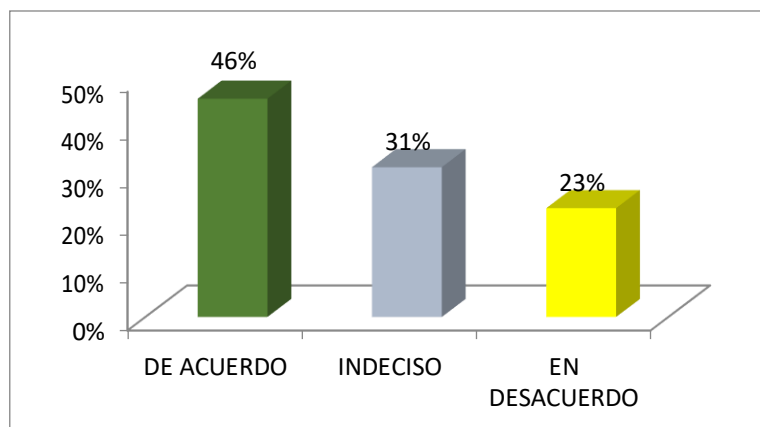


Fig. 15. Ubicación accesible para brindar atención a la comunidad.

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autoras

En la Fig. 16, se distingue que el 57% de los usuarios de la institución de salud señalaron que la infraestructura es la apropiada para la prestación del servicio a los pacientes del Distrito de la Cruz, en tanto que 20% están indecisos y el 23% dijeron estar en desacuerdo.

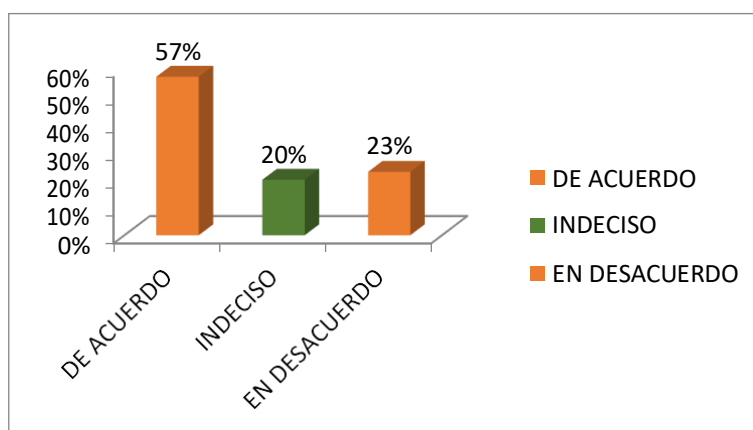


Fig. 16. Infraestructura apropiada para prestar el servicio

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autoras

Gestión de personal

Con relación personal idóneo para cumplir las funciones institucionales, no es muy favorable, debido al factor político, distinguiéndose en la Fig. 17, que del total de usuarios respondieron están de acuerdo en el 49%, dijeron estar indecisos el 28% y opinaron su desacuerdo el 23%.

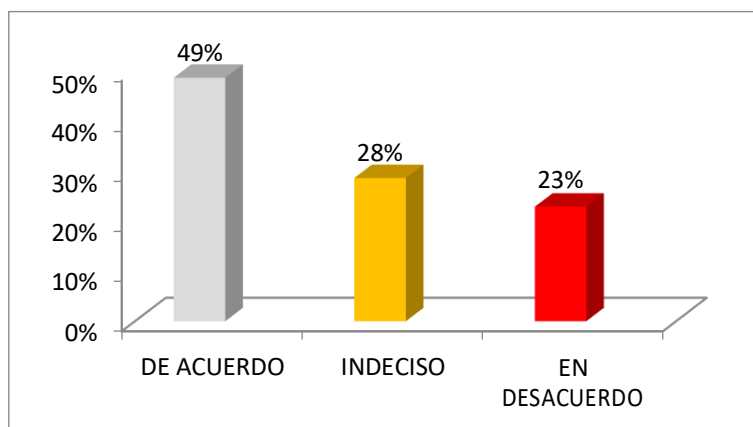


Fig. 17. Personal idóneo para cumplir las funciones institucionales

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autoras

En la Fig. 18, se aprecia los procesos técnicos efectivos de selección de personal, permiten evaluar al mejor candidato para ser admitido en la institución; al respecto se observa que del total de usuarios expresaron que están de acuerdo el 60%, mientras el 23% están indecisos y en desacuerdo el 17%.

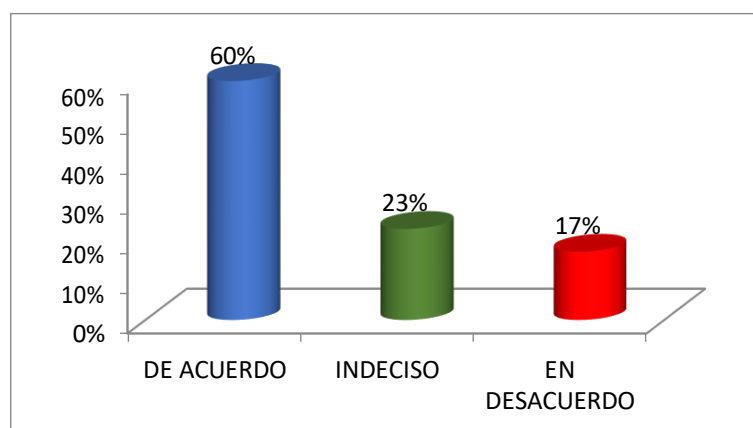


Fig. 18. Procesos técnicos efectivos de selección de personal

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autoras

Los usuarios del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), respondieron que están de acuerdo en 63%, que se desarrollan los planes de carrera ya permiten lograr sus objetivos profesionales, indicaron estar indecisos el 23% y opinaron su desacuerdo el 14%.

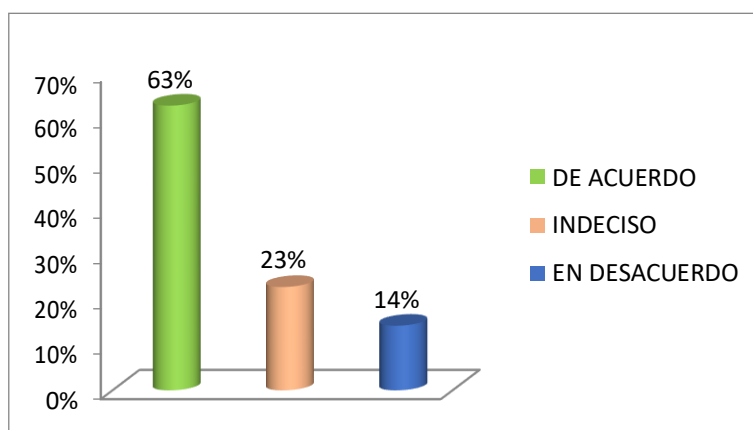


Fig. 19. Desarrollo de planes de carrera

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autoras

En la Fig. 20, se puede distinguir que del total encuestados 57% de ellos están de acuerdo que el trabajo se realiza en equipo, opinaron de manera indecisa el 26% y en desacuerdo en 17%; tratándose de una institución de servicio debe considerarse como una política laboral institucional

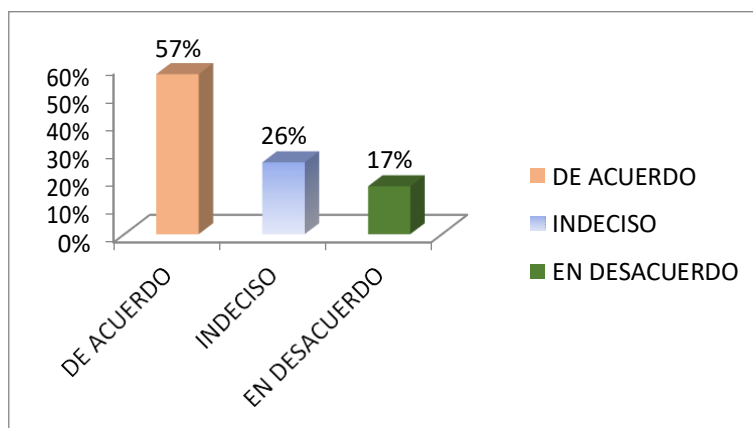


Fig. 20. Trabajo en equipo para lograr metas institucionales

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autoras

Gestión de la calidad

Se puede distinguir que los procesos de atención y administrativos establecidos en el establecimiento de salud deben ser efectivos para asegurar la calidad del servicio a los usuarios del distrito que demandan día a día , y evitar que se sientan confundidos al no entenderlo y se sienta incomodo perdiendo su valioso tiempo. al respecto en la Fig. 21, se puede distinguir que los usuarios encuestados expresaron que están de acuerdo en el 54%, indecisos en 26% y en desacuerdo en 20%.

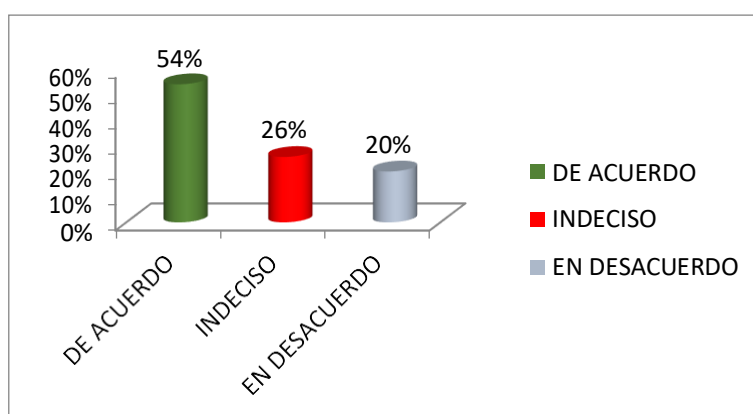


Fig. 21. Procesos de atención y administrativos efectivos para la atención

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autoras

La disposición de equipos e instrumentos para fundamental para garantizar una excelente calidad de servicios al paciente, porque se trata de atención de persona, en la Fig. 22, se aprecia que del total de encuestados manifestaron estar de acuerdo el 69%, señalaron estar indecisos en 20% e indicaron su desacuerdo el 11%.

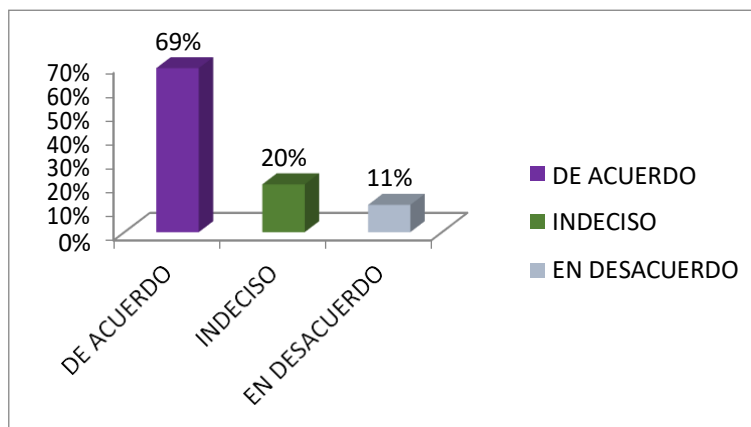


Fig. 22. Disposición y manejo de equipos e instrumentos para un servicio eficaz

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autoras

En la Fig. 23, se aprecia que se emplea diagramas de flujo que dan lugar a ubicar al paciente en cuanto a su trámite documentario de alguna petición o atención de emergencia; al respecto los usuarios expresaron que estar de acuerdo en el 54%, dijeron su indecisión en 26% e indicaron su desacuerdo 20%.

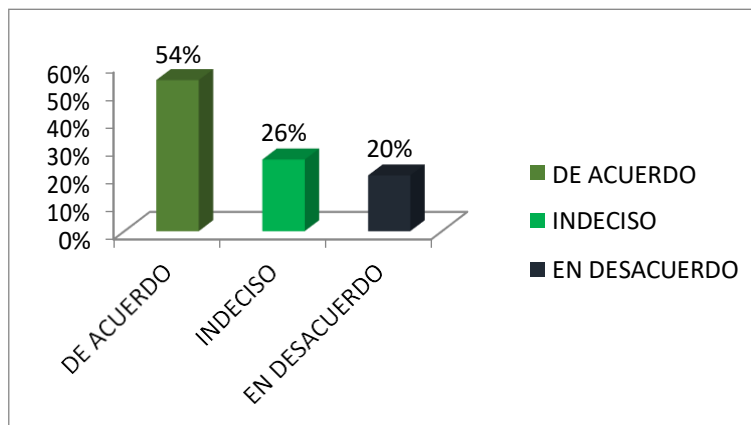


Fig. 23. Existencia de diagramas de flujo para un efectivo trámite documentario y de procesos

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autoras

El libro de reclamaciones está establecido en el Código de protección y defensa del consumidor (Ley N° 29571), norma orientada a la defensa del consumidor, que permite escuchar y atender las quejas y reclamaciones de los pacientes, en la Fig. 24, se distingue que el 51%, expresaron estar de acuerdo, dijeron estar indecisos el 29% y respondieron su desacuerdo el 20%.

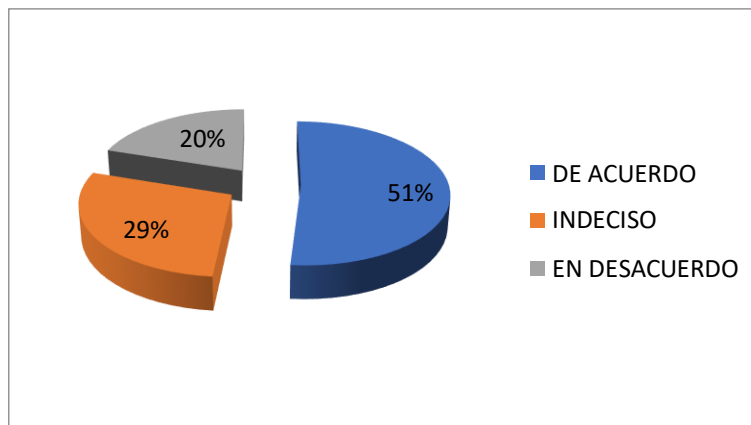


Fig. 24. Solución de quejas y problemas presentados en el libro de reclamaciones

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Las autores

Para el Objetivo general: Determinar cómo la gestión por competencias permite la calidad del servicio del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), La Cruz, Tumbes, 2018.

Tabla1

Análisis de correlación entre la variable gestión por competencia y calidad del servicio

		Calidad del servicios	Gestión por competencias
Spearman's rho	Calidad del servicios	Correlation	1,000
		Coefficient	,976**
		Sig. (2-tailed)	,000
	Gestión competencias	N	35
		Correlation	,976**
		Coefficient	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	35	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: Aplicación del SPSS

Se puede observar en la Tabla 1, que el resultado obtenido de 0,976 existe una alta correlación entre dichas variables, Esta correlación expresa que la gestión de competencias del talento humano permitirá mejorar la calidad del servicio a los pacientes que acuden a las instalaciones del Comité Local de Administración de Salud (CLAS).

5. Discusión.

El estudio de gestión de competencias es fundamental en toda organización grande o pequeña; asegura que las capacidades de los empleados se orienten al logro de los objetivos institucionales. Entendiéndose a la competencia como la capacidad real y demostrada de un trabajador en su puesto de trabajo. Considerando su clasificación se observó que la competencia motivación que cobija estímulos organizacionales, remuneraciones y políticas de ascenso y reconocimiento; está representada con 54.33%, indica que los empleados no actúan con entera responsabilidad en el desempeño de sus funciones establecidas en los documentos de gestión. La competencia característica referida a la iniciativa y proactividad, busca la mejor manera de darles una atención eficaz; la inteligencia emocional, tiene el propósito de darle un modo de actuar personal positivo para para hacer frente a situaciones complejas y tener capacidad de respuesta; competencia expresada en 53%, cifra preocupante, puesto que se trata de una institución de servicio y que el público a quien atienden a los segmentos poblacionales poco favorecidos, que cifran sus esperanza en un servicio de calidad por parte del empleado público; por carecer de seguridad social formal.

La competencia de concepto propio o concepto de sí mismo, que expresa ética, valores principio y la mejor manera de actuar para convivir dentro de una sociedad justa, considera a la confianza, seguridad y la vocación de servicio que implica la manifestación y la predisposición de servir a la persona humana, como prescribe la constitución y normas laborales conexas en un contexto de honestidad y de probidad, que tienda a mejorar la imagen como trabajador de la administración pública y a la institución, tiene un cifra del el 60%, porcentaje que indica que el actuar de las personas como servidores públicos es moderada, es decir si sienten respeto por ellos mismos y por los pacientes. Competencia del conocimiento, se enmarca en la destreza técnica, conocimiento de una disciplina específica que permite mejorar su competencia laboral; incluye la capacitación permanente y la inducción y/o orientación y técnicas de gestión a los empleados que se enfocan en el alto

desempeño laboral, su indicador es 53.33% que explica que los conocimientos de empleado no son muy específico, precisamente en conocimiento propios de gestión de la calidad, de profesionalismo para crear una cultura de servicio. Al respecto **Casa (2015)**, determinó:

Que en los hallazgos que existe un influencia significativa entre las dos variables, mostrandose una relación entre la capacitación del personal y la carrera profesional con el desempeño laboral; precisando que con el fin de adecuarse a los retos y exigencias del contexto y los cambios, es necesario que la entidad adapte todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional.

La competencia habilidad que indica la agilidad física y mental que trata del desempeño de un trabajo realizado con eficacia, involucrando prontitud y efectividad en el desenvolvimiento de un tarea u operación asignado o establecido en los documentos de gestión institucional. La aplicación de procesos efectivo en la ejecución de una tarea, aplicando una secuencia lógica, competencia, su indicador es 54.5%, resultado que debe ser más consistente debido a que la calidad del servicio significa creatividad e innovación con propósito de satisfacer las expectativas de los usuarios del Distrito de La Cruz.

La calidad del servicio se fundamenta en los elementos de capacidad y localización, la gestión de personal y gestión de la calidad, en nuestro caso de contar con la ubicación adecuada, sus instalaciones apropiadas, sus empleados de contar con las destrezas técnicas, conceptuales y humanas necesarias para el efectivo cumplimiento de sus funciones y/o tareas y asegurar una buena calidad en todos su proceso de atención; es decir en el momento de la verdad; ir al contacto personal, el momento en que presta el servicio. En la capacidad y localización se precisa de la cantidad adecuada y las competencias para atender al número de pacientes que acuden al CLAS, la disposición de los insumos y material necesarios para brindarle la atención y hacer efectivo el servicio, como medicina, máquinas y equipos e instrumentos quirúrgicos por si se trate de un caso de alta complejidad. La ubicación apropiada tanto del establecimiento como de las instalaciones internas, que permitan el tiempo de espera de consulta como su desplazamiento a cada uno

del consultorio. La infraestructura consiste en la solidez de las edificaciones de establecimiento de salud y el espacio que dan seguridad y evitar algún riesgo en la seguridad física del paciente y de los trabajadores; edificio en el espacio y la comodidad; este elemento en su conjunto se expresa con el 55.75%, indicador considerado no adecuado, resultado que describe la dificultad en el servicio y la generación de un clima desagradable por las incomodidades al usuario, que dan lugar a quejas y reclamaciones.

En la gestión de personal, puntualiza la mejora de competencias laborales, resultado de la política de personal que aplica la institución, institucional, involucra emplear personal idóneo que responda a las exigencias del puesto de trabajo y lograr la efectividad organizacional, procesos técnicos en la selección de personal que aseguren nuevo con capacidades y habilidades y logren un compromiso institucional; los planes de carrera que se orienten al desarrollo personal y profesional de los empleados, para lograr una coordinación mutua de intereses entre trabajador y empleador, el trabajo en equipo se enfoque a un sinergismo institucional con la participación activa en la toma de decisiones ante un problema que presenta en el quehacer institucional de la prestación del servicio de salud al paciente que demanda a diario. Elemento representado con el 57.25%, explicándose que la política de personal aplicada a los empleados, no recoge la finalidad de la misma, existen normas adecuadas en la administración pública pero no se implementan de manera efectiva. En esta perspectiva **Urquía (2017)**, manifestó:

Que existe una relación entre la calidad del servicio, las expectativas y percepciones de los clientes con la gestión del talento humano; con el fin de plantear soluciones a las diversas deficiencias que se presentan en el establecimiento de salud, es necesario la formulación de estrategias, implementación de capacitación/ talleres/cursos que contribuyan a la mejora de la calidad del servicio en la institución.

La calidad del servicio puede entenderse como calidad del proceso y calidad de resultado, que implican la aplicación de un proceso efectivo en el momento de prestar el servicio y la calidad del servicio percibida por el usuario; en este tema se presenta la gestión de la calidad, que contiene factores como

procesos de atención y administrativo para la atención de los paciente, disposición y manejo de equipos durante el proceso de atención, existencias de diagramas , hoja de rutas y protocolos para una atención primaria, intervención médica con alto riesgo etc. estos factores intervienen para prestar un servicio en términos eficacia y resultados favorables; en esta línea se considera el tratamiento oportuno de las quejas y reclamaciones de los pacientes. Esta descripción hace referencia el elemento de gestión de la calidad, representándose con el 57%; cifra comprometedora que refleja la exteriorización del trabajo institucional y el cumplimiento de finalidad expresada en las normas del sector salud.

La efectividad de la organización se basa en el cumplimiento de los objetivos institucionales y de estos se desprenden las funciones y/o tareas y para su cumplimiento de estas y el buen desempeño del personal en su trabajo diario requiere de competencial laborales para brindar un excelente calidad del servicio, es por ello se ha examinado el resultados de las variables gestión por competencias y la calidad del servicio, mediante el Rho de Spearman's; con resultado de 0,976, que indica su alta relación y/o asociación entre ellas; sin embargo se carece de un modelo de gestión por competencias; explicándose que la gestión por competencias permiten mejorar la calidad del servicio del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), La Cruz, Tumbes, 2018. En el trabajo de **Reinoso y Chávez (2015)**, tienen similitud expresando: Que la estructura organizacional del departamento de enfermería es obsoleta, no cuenta con un modelo de gestión por competencias del talento humano que oriente al cumplimiento objetivos institucionales y políticas normativas, el sistema de gestión del talento humano posee limitaciones ya que no se encuentra estructurado en base a competencias sino más bien a criterios, y en consecuencia el departamento no posee una cultura de servicio, el trabajo es realizado de manera funcional y mecánica.

6. Conclusiones.

1. El desarrollo de los tipos de competencias ha permitido mejorar la calidad del servicio que involucra los elementos de capacidad y localización, gestión de personal y gestión de la calidad; corroborándose su asociación y su relación con el Rho Spearman's de 0,976. Sin embargo carecen de un modelo de gestión por competencias.

2. Las cifras porcentuales de las competencias son: motivación 54.33%, implican que la política de remuneraciones, estímulos y reconocimientos satisfacen sus expectativas en mayor medida. Características 53%, que refiere que la iniciativa y el autocontrol del colaborador es poco indicado para situaciones, complejas en el servicio. Concepto propio o concepto de sí mismo, 60%, cifra que demuestra que su desempeño lo realizan, con un comportamiento ético. Conocimiento 53.33% indica que cuentan con regular información específica y profesional que tiende a mejorar su destreza técnica. Habilidad con 54.5%, que define moderada consistencia del pensamiento conceptual y analítico en el desempeño del puesto del colaborador

3. Los elementos de la calidad del servicio, son la capacidad y localización representado 55.75%, resultado que refleja dificultad por contar con insuficiente cantidad de personal, carencia de insumos y material necesario para el servicio, la gestión de personal se expresa con 57.25 %, cifra comprometedor por ser el actor principal en la calidad del servicio, falta de personal idóneo, los procesos técnicos de selección no son tan efectivos, la gestión de la calidad se ubica con 57%, cifra moderada, dada que el servicio es orientado solo a las personas, parcial cumplimiento en los procesos de atención y administrativos.

7. Recomendaciones.

1. La alta dirección debe diseñar un modelo de gestión por competencias de los trabajadores, con el propósito de efectuar una mejora continua en la calidad del servicio del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), La Cruz, Tumbes.
2. Desarrollar en los empleados niveles de competencia de motivación, características, concepto propio o concepto de sí mismo, planes de formación de valores y simulaciones de lo prescrito en el código de ética. Asimismo las competencias de conocimiento y habilidad, mediante la formulación e implementación de un plan continuo de capacitación y adiestramiento.
3. Aplicar una política de evaluación de la gestión de la calidad de los servicios para el aseguramiento continuo de su calidad. Implementar un plan de cultura del servicio que internalice en los empleados mejorar su predisposición de servicio, así mismo realizar un reacondicionamiento de las instalaciones y disponer de la logística en instrumento equipos y material que garantice un servicio eficaz.

8. Referencias Bibliográficas

- Aguilera, R. F y Reyes M. J. (1996). Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por Competencias y ocupaciones). Madrid: ISBN.
- Alles, M. A. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. Buenos Aires: Granica S.A.
- Ander, G., S. J. (2010). La legitimidad social de las organizaciones internacionales intergubernamentales. España: Universidad del País Vasco.
- Araoz, M. (1998). La integración como instrumento para incrementar la competitividad en un mundo globalizado, perspectivas en la comunidad andina. Montevideo: CEFIR.
- Aycaguer, S. (2000). Diseño razonado de muestras y captación de datos para la investigación sanitaria. Madrid: Ed Díaz de Santos.
- Bernal, C.. (2006). Metodología de la investigación. México: Pearson - Prentice Hall.
- Bota, V. h. (1998). rendimiento laboral. Bogotá: flerez.
- Casa, C., M. (2015). Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad distrital de San Jerónimo, 2015 (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas.
- Couso, R. p. (2007). guías prácticas de estrategias. atención del cliente, 184.
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Innovar.
- Esan, U. (12 de Julio de 2018). Conexiónesan. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/07/cual-es-la-vision-del-sistema-de-salud-peruano/>
- Fernández, S. A. C. (2006). Estrategia de producción. México: McGraw-Hill.
- Fisher, L., y Navarro, V. (1994). Introducción a la investigación de mercado. México: Mc-Graw-Hill Interamericana.
- Garvin, D. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. Nueva York: Harvard Business Review.

- Grande, I. E. (2005). Marketing de servicios. Madrid, España: ESIC.
- Hellriegel, J. y. (2005). administracion un enfoque basado en competencias. mexico: Thomson Learning.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017) - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda.
- Ivancevich, J. N., Lorenzi, P., Skinner, S. J., y Crosby, P. B. (1996). Gestión: Calidad y Competitividad. Madrid, España: IRWIN.
- Jose. (2002). Un enfoque hacia la calidad. Bogota: GRANICA SA.
- Kotler, P., y Lane, K. (2012). Dirección de marketing. México: Pearson.
- Lamb, Hair. y McDaniel. (2011). Marketing. USA: South-Western Cengage Learning.
- Marx, K. (1980). El Capital. España: siglo XXI editores.
- Maslow, A. (1997). Una vision humanista para la empresa. españa: kevin gilligan.
- Mejía-Giraldo, M. B.-C.-S. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. scielo, 21.
- Merino, u. P. (2012). gestion.
- Noel, P. M. A., y Serna Farfán , Y. E. (2017). Gestión del talento humano y la calidad del servicio en los hoteles tres estrellas del Distrito de Zorritos, 2015 (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional de Tumbes, Tumbes.
- Parasuraman, Zeithami, y Berry. (1988). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Nueva York: Journal of marketing.
- Reinoso, L. M. G., y Chávez Y., H. F. (2015). Gestión por competencias del talento humano y la calidad del sevicio en el departamento de enfermería del hospital Básico Píllaro (Tesis de Posgrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Robbins, S. (2009). comportamiento organizacional. Mexico: Pearson.
- Sánchez, E. F., Camarero, L. A., & Barcala, M. F. (2003). Estrategia de Producción. España: Mc Graw Hill.
- Siliceo, A. (2006). capacitacion y desarrollo de personal. Mexico: Noriega Editores.
- Stanton, E. . (2004). Fundamentos de Marketing. Mexico: McGraw Hill.
- Takeuchi, I. N., y Hirotaka. (1991). The Knowledge-Creating Company:.

- Urquía R., A. (2017). Gestión del talento humano y calidad del servicio en el centro de salud Villa Victoria Porvenir, Surquillo, 2016 (Tesis de Posgrado). Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Vasquez, F. A., y Rey, C. N. (2007). Metodología de la investigación científica. Lima, Perú: San Marcos .
- Vazquez, R., Rodriguez, L., y Diaz, M. (1996). Estructura multidimensional de la calidad del servicio en cadenas de supermercados: desarrollo y validacion de la escala Calupser. Documento de trabajo.
- Wittkoski. (2000). Manual para la Formulación y Evaluación de proyectos de Inversión. Lima - Perú: Cooperación Técnica del BID- ATN/ME-7138-PE.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price Quality and value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. Nueva York: Journal Marketing.
- Zuñiga, F. V. (2002). Competencias en la formación y en la gestión de talento. scielo, 2-19.

9. Anexos

Anexo N° 01: Matriz de consistencia

Título: “Gestión por competencias y calidad del servicio en Comité Local de Administración de Salud (CLAS), Distrito La Cruz, Región Tumbes, 2018”.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Población y muestra	Características
¿Cómo la gestión por competencias permite la calidad del servicio del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), La Cruz, Región Tumbes, 2018?	<p>General: Determinar cómo la gestión por competencias permite la calidad del servicio del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), La Cruz, Tumbes, 2018.</p> <p>Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Describir los tipos de competencias del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), Distrito La Cruz, Tumbes. 2. Describir los elementos de la calidad del servicio del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), Distrito La Cruz, Tumbes. 	El desarrollo de la gestión por competencias permite la mejora de la calidad del servicio del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), La Cruz, Tumbes, 2018.	<p>Variable 1: Independiente</p> <p>Gestión por competencias</p> <p>Variable 2: Calidad del servicio.</p>	<p>Población</p> <p>Es de 35, trabajadores (personal asistencial y administrativo) del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), Distrito La Cruz). (Fuente: UPER. CLAS- La Cruz.</p> <p>Para los usuarios, representada por los 8,090 habitantes del Distrito de la Cruz (Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda, 2017)</p> <p>Muestra.</p> <p>35 trabajadores personal asistencial y administrativo 367 Usuarios</p> <p>Muestreo</p> <p>El muestreo no probabilístico para los trabajadores.</p> <p>El muestreo probabilístico para los usuarios..</p>	<p>Descriptiva</p> <p>Transversal</p> <p>No experimental</p>

Anexo N° 02: Matriz de operacionalización
: “Gestión por competencias y calidad del servicio en Comité Local de Administración de Salud (CLAS), Distrito La Cruz, Región Tumbes, 2018”.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Fuente
Gestión por competencias	Alles (2006) refiere a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.	La variable gestión por competencia se medirá a través de sus indicadores motivación, características, concepto propio o de uno mismo, conocimiento y habilidades, empleando la escala de Likert con las alternativas : De acuerdo (DA) = 3, Indeciso (I)= 2, En desacuerdo (ED)= 1), para lo cual se diseñara un cuestionario con 12 items, que se aplicaron a los 35 colaboradores entre asistenciales y administrativos, del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), La Cruz, Tumbes.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Características • Concepto propio o de uno mismo • Conocimiento • Habilidades 	<p align="center">Cuestionario</p> <p>Con 12 items en escala de Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ De acuerdo, (DA) = 3 ○ indeciso, (I) = 2 ○ En desacuerdo (ED)= 1

<p>Calidad del servicio</p>	<p>Ivancevich, Lorenzi, Skinner, & Crosby (1996), la define como “ la conformidad de un servicio con las especificaciones y expectativas del cliente”</p>	<p>La variable calidad del servicio, se medirá a través de sus indicadores capacidad y localización, gestión de personal, gestión de la calidad; empleando la escala de Likert con las alternativas: De acuerdo (DA) = 3, Indeciso (I)= 2, En desacuerdo (ED)= 1; diseñándose un cuestionario con 12 ítems aplicándose a los 367 usuarios del Distrito de la Cruz (CLAS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad y localización • Gestión de personal • Gestión de la calidad 	<p>Cuestionario</p> <p>Con 12 ítems en escala de Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ De acuerdo, (DA) ○ indeciso, (I) ○ En desacuerdo (ED)
------------------------------------	---	--	--	---

**Anexo N° 03: Autorización para ejecución de proyecto de tesis
“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”**

Tumbes, 12 febrero de 2019

Carta N° 05 – 2019/ SKGF- FBPZ

SEÑOR : Dr.

Director del Centro Local Asistencia de Salud, Distrito de La Cruz, Región Tumbes.

Ciudad.

Asunto: Autorización para ejecución de tesis para optar Título Profesional

Tenemos el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que las suscritas, egresadas de la Escuela Académica Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, tienen como objetivo optar el título profesional de Licenciado en administración, para lo cual deben de cumplir con un requisito académico de presentar una tesis: **“Gestión por competencias y Calidad del Servicio en Comité Local de Administración de Salud (CLAS), Distrito La Cruz , Región Tumbes, 2018”**. Siendo necesario para su ejecución de la tesis, la aplicación de instrumentos de recolección de datos como; observación, encuestas y otros conexos, para cumplir este cometido, solicitamos a usted la debida autorización para hacer efectiva la ejecución, a fin de lograr nuestro propósito institucional y profesional.

Conocedor de alto espíritu de colaboración y de apoyo al conocimiento universal, nos despedimos, agradeciéndole por anticipado por su valioso apoyo.

Atentamente,

Br. Silvia Karina, García Fiestas

Tesista

DNI N°70088718

Br. Franciny Brillit, Pardo Zapata

Tesista

DNI N°74710469

ANEXO N°04: Consentimiento informado

En el **Comité Local de Administración de Salud (CLAS), Distrito La Cruz, Región Tumbes**, a las de.....2019.

Yo.....con DNI N°.....

Expreso mi voluntad de participar como informante/entrevistado en la ejecución del proyecto de tesis de los Bachilleres de la Escuela profesional de Administración de la Universidad Nacional de Tumbes; denominado:

“Gestión por competencias y calidad del servicio en Comité Local de Administración de Salud (CLAS), Distrito La Cruz, Región Tumbes, 2018”

Declaro conocer el objeto del estudio y que se me ha informado acerca de la confiabilidad de la información que yo aporte en mi calidad de informante/entrevistado.

Nombre y firma

Variable: Gestión por competencias

N°	Pregunta	DA = 3	I = 2	ED = 1
	Motivación			
1	¿Los estímulos que perciben repercuten en su desempeño laboral?			
2	¿Considera que las remuneraciones son justas y satisfacen sus necesidades?			
3	¿Se aplica una política de ascensos y reconocimiento por el buen desempeño laboral?			
	Características			
4	¿Demuestra iniciativa y proactividad para la escuchar y comprender al paciente?			
5	¿En consultas por emergencia demuestra inteligencia emocional para la atención del paciente?			
	Concepto propio o de uno mismo			
6	¿Cuenta con la confianza y seguridad para la toma decisiones en su cargo?			
7	¿Mantiene una vocación de servicio al público?			
	Conocimiento			
8	¿La capacitación es favorable en su desempeño laboral?			
9	Se aplica el proceso de inducción y/o orientación al ser admitido a la empresa y al asumir un cargo?.			
10	¿La comunicación que fluye por los niveles organizacionales es efectiva?.			
	Habilidades			
11	¿En el desenvolvimiento de sus tareas asignadas se desarrolla con prontitud y efectividad?			
12	¿Se organizan los procesos de atención al paciente?			

Muchas gracias

Anexo N° 06: Cuestionario 02

Dirigido a los usuarios que acuden Comité Local de Administración de Salud (CLAS), Distrito La Cruz, Tumbes

El presente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información que apoye la investigación sobre **“Gestión por competencias y calidad del servicio del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), Distrito La Cruz, Tumbes, 2018”**. Por lo tanto el cuestionario tiene una naturaleza confidencial y será utilizada únicamente para dicha investigación. Se le solicita cordialmente dar su opinión sobre la veracidad de los siguientes enunciados según su experiencia en esta institución.

Instrucciones

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con los indicadores de las variables de Gestión de competencia y Calidad del servicio aplicaran a los trabajadores del Servicio del Comité Local de Administración de Salud (CLAS), Distrito La Cruz, Tumbes CLAS. Cada una de las proposiciones tiene tres opciones para responder de acuerdo a lo que describa. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas.

Escala de Likert :

De acuerdo (DA) = 3

Indeciso (I) = 2

En desacuerdo (ED) = 1

Datos generales:

Edad _____ Sexo _____

Servicio médico _____ Procedencia geográfica _____

Variable: Calidad del servicio

N°	Pregunta	DA = 3	I = 2	ED = 1
Capacidad y localización				
1	¿La institución cuenta con el personal suficiente para atender todas las demandas del servicio de salud de la población?			
2	¿El Comité Local de Salud, dispone de insumos y materiales necesarios para el desempeño de sus funciones?			
3	¿Considera que la institución se encuentra ubicada en un lugar accesible para la atención a la comunidad?			
4	¿La infraestructura del Comité Local de Salud es adecuada y moderna para la prestación del servicio de salud?			
Gestión de personal				
5	¿El personal es el idóneo para cumplir a cabalidad sus funciones y/o tareas consignadas en los documentos de gestión?			
6	¿Los procesos de selección de personal cumplen con la formalidad la admisión de un nuevo trabajador?			
7	¿Se desarrolla planes de carrera en el ciclo laboral para garantizar un buen servicio?			
8	¿Se considera el trabajo en equipo para el logro de las metas institucionales?			
Gestión de la calidad				
9	¿Lo procesos de atención y administrativos se consideran efectivos?			
10	¿Se dispone de equipos e instrumentos de última tecnología para prestar un servicio efectivo?			
11	¿Existen diagramas de flujo para garantizar el trámite documentario y los procesos?			
12	¿Se resuelven los problemas y quejas presentadas por los pacientes en el libro de reclamaciones?			

Muchas gracias por su colaboración

“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”**Tumbes, 23 julio de 2019****Carta N° 12 – 2019/ SKGF- FBPZ**

SEÑOR : Dr. Cedillo Peña, Luis A.

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad
Nacional de Tumbes**CIUDAD**ASUNTO : Presentamos informe final de tesis y solicitamos fecha de
sustentaciónREF. : Resolución Decanal N° 181- 2019/ UNTUMBES-FCCEE
Resolución Decanal N° 141-2019/ UNTUMBES FCCEE

Tenemos el agrado de dirigirnos a usted para saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que las suscritas, egresadas de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, han culminado con su informe final de tesis: **“Gestión por competencias y Calidad del Servicio en Comité Local de Administración de Salud (CLAS), Distrito La Cruz, Región Tumbes, 2018”**. Motivo por la cual presentamos el referido informe; asimismo solicitamos que se fije la fecha de sustentación de la tesis, acciones académicas necesarias para lograr nuestro objetivo como profesional en campo de la ciencia administrativa.

Agradeciéndole por anticipado por su valioso apoyo, quedo de usted.

Atentamente,

Br. Silvia Karina, García Fiestas
Tesista

Br. Franciny Brillit, Pardo Zapata
Tesista