

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS

ECONÓMICAS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS



*Gestión por competencias y su relación con la calidad del servicio en la
Universidad Nacional de San Martín, periodo 2019*

*Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Económicas, con
mención en Gestión Empresarial*

AUTOR:

Sonia Elizabeth Salazar Vega de S.

ASESOR:

Dr. Fernando Ruiz Saavedra

Co-Aesor

Dr. Econ. Réniger Sousa Fernández

Tarapoto - Perú

2021



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-Compartirigual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS



**Gestión por competencias y su relación con la calidad del servicio en la
Universidad Nacional de San Martín, periodo 2019**

**Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Económicas
con mención en Gestión Empresarial**

AUTOR:

Sonia Elizabeth Salazar Vega de S.

ASESOR:

Dr. Fernando Ruíz Saavedra

CO ASESOR:

Dr. Econ. Réniger Sousa Fernández

Tarapoto – Perú

2021

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS ECONÓMICAS



**Gestión por competencias y su relación con la calidad del servicio en la
Universidad Nacional de San Martín, periodo 2019**

**Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Económicas
con mención en Gestión Empresarial**

AUTOR:

Sonia Elizabeth Salazar Vega de S.

ASESOR:

Dr. Fernando Ruíz Saavedra

Co-Asesor

Dr. Econ. Réniger Sousa Fernández

Tarapoto – Perú

2021

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
ESCUELA DE POGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS ECONÓMICAS



**Gestión por competencias y su relación con la calidad del servicio en la
Universidad Nacional de San Martín, periodo 2019.**

AUTOR:

Sonia Elizabeth, Salazar Vega de S.

Sustentado y aprobado el día 29 de octubre del 2021, por los siguientes jurados:




Dr. Víctor Andrés Pretell Paredes
Presidente




Econ. M. Sc. Juan Zegarra Chung.
Secretario



Lic. Mg. Julio César Capillo Torres
Vocal



Dr. Fernando Ruiz Saavedra
Asesor



Dr. Réniger Sousa Fernández
Co-asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN
ESCUELA DE POGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS
PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS ECONÓMICAS



**Gestión por competencias y su relación con la calidad del servicio en la
Universidad Nacional de San Martín, periodo 2019.**

**Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Económicas con
mención en Gestión Empresarial**

La suscrita declara que el presente trabajo de tesis es original, en su contenido y forma.



Bach. Sonia Elizabeth Salazar Vega de S.
Ejecutor



Dr. Fernando Ruiz Saavedra
Asesor

Declaratoria de autenticidad

Sonia Elizabeth, Salazar Vega de S. con DNI N° 01109069, egresado de la Escuela de Posgrado, Unidad de Posgrado de la facultad de Ciencias Económicas, Programa de Maestría en Ciencias Económicas con mención en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de San Martín, con la Tesis titulada: **Gestión por competencias y su relación con la calidad del servicio en la Universidad Nacional de San Martín, periodo 2019.**

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis presentada es de mi autoría.
2. La redacción fue realizada respetando, las citas y referencias de las fuentes bibliográficas consultadas.
3. Toda la información que contiene la tesis no ha sido auto plagiada;
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido alterados ni copiados, por tanto, la información de esta investigación, debe considerarse como aporte a la realidad investigada.

Por lo antes mencionado, asumo bajo responsabilidad las consecuencias que deriven de mi accionar, sometiéndome a las leyes de nuestro país y normas vigentes de la Universidad Nacional de San Martín.

Tarapoto, 29 de octubre del 2021

.....

Br. Sonia Elizabeth, Salazar Vega de S.



DNI N° 01109069

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres: SONIA ELIZABETH SALAZAR VEGA DE S.	
Doctorado / Maestría / MAESTRIA GESTION EMPRESARIAL	Teléfono: 942959740
Segunda Especialidad:	
Correo electrónico : sosalazar@unam.edu.pe	DNI: 01109069

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de: CIENCIAS ECONÓMICAS
Programa de: MAESTRIA EN CIENCIAS ECONÓMICAS MENCIÓN GESTIÓN EMPRESARIAL

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	(X)	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	()		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título : GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DEL SERVICIO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN, PERIODO 2019.
Año de publicación:

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de

San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".


Firma y huella del Autor

8. Para ser llenado en el Repositorio Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto.

Fecha de recepción del documento:

06 / 07 / 2022



***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

** **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Dedicatoria

La presente investigación está dedicado a mis padres Aquiles y Juana Herlinda por sus sabias enseñanzas y apoyo moral que siempre me brindan, A mi esposo y mis hijas Sheyla y Susybel por haber sido mi apoyo a lo largo de todos mis estudios de maestría y a lo largo de mi vida brindándome comprensión y cariño por las horas que les quite al no estar con ellos. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación como profesional y como ser humano.

El autor

Agradecimiento

Mi agradecimiento en primer lugar a Dios, por ser nuestro guía en todo este proceso personal y profesional, por estar dándonos victorias en cada una de nuestras batallas, por levantarnos en los momentos más difíciles, por ser el autor fundamental de nuestra vida y por su gracia y amor inmerecido.

A mi familia, y amigos, quienes han sido nuestro aliento y fortaleza para seguir creciendo en mi vida profesional, por sus múltiples consejos que me han guiado para seguir creyendo en mis sueños y anhelos.

Y a todos los que aportaron en el desarrollo de este trabajo de investigación, a mis docentes que con mucho empeño y profesionalismo nos brindaron sus conocimientos.

Índice General

Dedicatoria.....	viii
Agradecimiento	ix
Índice General.....	x
Índice tablas.....	xi
Índice de figuras	xii
Resumen	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción.....	1
CAPITULO I REVISIÓN BIBIOGRÁFICA	6
1.1. Antecedentes de la investigación.....	6
1.2. Base teórica.....	11
1.2. Definición de términos básicos.....	25
CAPÍTULO II MATERIAL Y MÉTODOS	27
2.1. Sistema de Hipótesis.....	27
2.2. Sistema de Variables	27
2.3. Tipo y nivel de investigación.....	29
2.4. Diseño de la investigación.....	30
2.5. Población y Muestra	30
2.6. Técnicas de recolección de datos.....	31
2.7. Método de análisis de datos.....	31
CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	33
3.1. Resultados referentes al objetivo general	33
3.2. De la Variable: Gestión por competencias	34
3.3. De la Variable: Calidad de servicio.....	39
3.4. Discusión de resultados	40
CONCLUSIONES.....	43
RECOMENDACIONES	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXOS	48

Índice tablas

Tabla 1. Operacionalización de la variable independiente.....	28
Tabla 2. Operacionalización de la variable dependiente.....	29
Tabla 3. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	33
Tabla 4. Correlación (Gestión por competencias y Calidad de servicio).....	34
Tabla 5. Frecuencia de resultados de la dimensión competencias cardinales	34
Tabla 6. Frecuencia de resultados de la dimensión competencias específicas gerenciales.....	35
Tabla 7. Frecuencia de resultados de la dimensión competencias específicas por áreas	36
Tabla 8. Frecuencia de resultados de la variable gestión por competencias	37
Tabla 9. Frecuencia de resultados de la variable calidad de servicio	39

Índice de figuras

Figura 1. Frecuencia de resultados de la dimensión competencias cardinales.....	35
Figura 2. Frecuencia de resultados de la dimensión competencias específicas gerenciales	36
Figura 3. Frecuencia de resultados de la dimensión competencias específicas por áreas	37
Figura 4. Frecuencia de resultados de la variable gestión por competencias.....	38
Figura 5. Frecuencia de resultados de variable calidad de servicio	39

Resumen

La investigación titulada “Gestión por competencias y su relación con la calidad del servicio en la Universidad Nacional de San Martín, periodo 2019” tuvo como objetivo general establecer la relación entre la gestión por competencias y la calidad del servicio en la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, periodo 2019. El tipo de estudio aplicada; el diseño de la investigación es no experimental: asimismo la investigación conto con una muestra de estudio de 360 encuestados, las cuales se utilizaron como recolección de datos a encuestas para ambas variables, que fueron aplicados a lo que estipula la muestra. Pudiendo llegar así la siguiente conclusión, se evidencio la relación entre ambas variables, ya que el valor “p” (Valor de significancia = 0.00) obtenido es menor a 0.05. Así mismo, debido a que el valor “r” es de 0,845, indica una correlación significativa, por lo que se acepta la hipótesis alterna. Al mismo tiempo se llega a la conclusión en cuanto a la variable gestión por competencias la categoría A es la sobresaliente seguida de la B, mientras que en un 37% los clientes calificaron la dimensión de Tangibilidad como la más sobresaliente, seguida de la dimensión de confiabilidad.

Palabras claves: Gestión por competencias, calidad de servicio, UNSM-T.

Abstract

The research entitled "Competency-based management and its relationship with service quality at the National University of San Martín, period 2019" had as general objective to establish the relationship between competency-based management and service quality at the National University of San Martín, period 2019. This study type is applied, the research design is non-experimental; likewise, the research had a study sample of 360 respondents, which were used as data collection surveys for both variables, that were applied to what the sample stipulates. The following conclusion can be drawn: the relationship between both variables is evident, since the "p" value (Significance value = 0.00) obtained is less than 0.05. Likewise, since the "r" value is 0.845, it indicates a significant correlation, so the alternative hypothesis is accepted. Regarding the management by competencies variable, it can be concluded that category A is the most outstanding, followed by category B, while 37% of customers rated the Tangibility dimension as the most outstanding, followed by the reliability dimension.

Keywords: Management by competencies, quality of service, UNSM-T.



Introducción

Las personas se caracterizan por poseer ciertas cualidades y capacidades que nos permiten resaltar dentro de un determinado grupo social. Dentro de las instituciones, el lograr captar a personas (colaboradores) que cuentan con grandes talentos es de suma importancia, ya que asegura el cumplimiento adecuado de las metas organizacionales que se han tipificado. En tal sentido, no solamente es oportuno contar con personal competente, sino que además hace falta contar con una adecuada gestión que se encargue de organizar y disponer de manera efectiva dichas competencias. Frente a esto surge lo que es conocido como gestión de competencias, la misma que se encarga de identificar personal capacitados y con conocimientos que contribuyan a la consecución de metas específicas.

Tomás Rubió (Director del Máster en Dirección de Recursos Humanos en las Organizaciones de la Universidad Pompeu Fabra Barcelona School of Management), menciona en su artículo para la revista “La Vanguardia” (Con fecha 18 de agosto de 2015), menciona que:

“La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente”; así mismo, “El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva” (Rubio, 2015, p.47).

La importancia que le dan algunas instituciones a este tema es tal, que se llegan a desarrollar proyectos para su aplicación, tal es el caso del proyecto: “Hospital Futuro; Gestión por competencias”, impulsado por la subdirección de Recursos Humanos del Hospital Clínico Universitario Virgen de la Arrixaca ha sido galardonado por la Fundación Signo, con sede en Madrid; este proyecto busca implementar un diseño de gestión basado en las competencias, contribuyendo de esta manera al conocimiento, al cambio continuo y al desarrollo profesional de los colaboradores. (Murcia.com – 2015).

Así mismo, en octubre del 2016, se presentó una nota de prensa para el principal diario de finanzas, economía y negocios de México (El Financiero), en donde el señor Alberto Almaguer hace mención que la gestión por competencias, es un tema que va más allá de solo la gestión, ya que se trata de un proceso por medio del cual se busca generar valor por medio de potencializar el talento de las personas en aspectos como la parte económica, social, personal y profesional. Así mismo, Almaguer en el año 2016, manifiesta que: “En el país existen muchas empresas que destacan como ejemplo, en donde sus procesos

innovadores promueven el cambio y la medición de resultados para sus colaboradores, Nuevo León es un ejemplo de esto, prueba de ellos son: FEMSA, Cemex y Alfa y otras más”. (p. 135).

La importancia al conocimiento como factor clave en la gestión por competencias, y que a su vez conllevan a la obtención de un servicio de calidad, es tal que en el Perú según una nota de prensa presentada por Rafael Rojas Tupayachi para la revista Aptitus del Diario Gestión, se da a conocer que la Unión Andina de Cementos (UNACEM), a través de este modelo, se pudo elaborar los perfiles de puesto para los procesos de selección e identificar el tipo de competencias para cada posición, con gran énfasis, en este sector productivo, en el tema de higiene y seguridad industrial.

“Hemos podido definir, por ejemplo, que para un proceso de selección de un puesto de producción el trabajador no puede sufrir de acrofobia y claustrofobia, por el tipo de trabajo que deberá realizar” (Costa, 2003, p.56).

Este modelo de gestión por competencias de UNACEM (empresa ubicada en Ecuador), tiene una influencia internacional al aplicarse en las plantas que la organización posee en Ecuador y Estados Unidos, además de la participación del grupo en las sedes de Prensa en Perú, Chile y Colombia.

En un artículo publicado para “Diario Gestión” (Con fecha 27 de septiembre del 2015), se da a conocer algunas de las competencias esenciales con las que deben de contar los trabajadores. El artículo fue obtenido de las declaraciones realizadas por Rocío Yucra (Directora de Empleabilidad de la Universidad Tecnológica del Perú-UTP), quien afirma que entre las competencias se encuentran la capacidad de comunicarse, la capacidad de solucionar problemas, el poder trabajar en equipo, el encontrarse abiertos y adaptarse al cambio, y finalmente contar con orientación hacia el logro de resultados.

Así mismo, existen otras actitudes valoradas por las empresas como el compromiso y la actitud positiva. Se busca que los jóvenes profesionales tengan actitudes de apoyo al equipo y entusiasmo para hacer las cosas incluso en situaciones de mucho trabajo y posible estrés. Tal como menciona Vargas, en el año 2011:

“No obstante, si bien se valoran otros conocimientos como el manejo de idiomas o uso de programas tecnológicos, la tendencia de las empresas es buscar en el candidato un balance entre las competencias, los conocimientos y la experiencia en el puesto” (p.34).

En la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto La UNSM tiene como misión formar profesionales competitivos e innovadores en favor de los estudiantes universitarios basados en la investigación científica, tecnológica y humanística, comprometida en la mejora continua de la calidad y la responsabilidad social. Esta institución, viene presentando problemas como son: la mala atención a los usuarios con respecto al buen trato, no brindan un servicio confiable, los tiempos de espera, la cortesía que no brindan el personal administrativo y sobre todo la empatía.

Los resultados encontrados apuntan a que las competencias en este punto se encuentran en un nivel bajo puesto que:

- Gran parte de los colaboradores encuestados presentaron una baja disponibilidad y una mayor resistencia a los cambios organizacionales, que se pueden presentar en materia de conocimiento.
- Parte de los colaboradores ha demostrado contar con bajos niveles de responsabilidad en cuanto al cumplimiento de las tareas que se les fueron asignadas.
- No se evidencia además colaboración entre compañeros de trabajo al momento de desarrollar actividades relacionadas con las tareas diarias.
- El personal ha demostrado además contar con bajos niveles de deseos frente al desarrollo personal.

Por el mismo modo Martha Alles en el año 2015 menciona que existen competencias específicas gerenciales, y en la Institución que se está estudiando se ha logrado determinar que estos presentan un nivel bajo ya que, datos que arrojó el informe técnico del Psicólogo Gerson Arévalo donde nos permite evidenciar los siguientes:

- No se evidencia un adecuado grado de comunicación entre los compañeros de trabajo.
- Se evidencia carencia en cuanto a capacidades de liderazgo.
- No se cuenta con colaboradores capaces de formar de forma correcta a sus semejantes.

Al mismo tiempo Martha Alles en el año 2015, en su investigación menciona que existen competencias específicas por área, de los cuáles los hallazgos en la institución fueron los siguientes:

- Se evidenciado una carencia en la capacidad de los trabajadores para prestar una adecuada atención a los demás.
- El personal, ha mostrado un bajo nivel para seguir aprendiendo, ya que principalmente no desea salir de su zona de confort.
- Por último, y no menos importante los colaboradores han demostrado tener un bajo nivel de orientación para la atención de los clientes.

Frente a todos estos problemas, es que se lleva a cabo la presente investigación que tiene por finalidad el establecer una relación entre la gestión por competencias y la calidad del servicio que prestan los colaboradores de la Universidad Nacional San Martín – Tarapoto.

Problema general

¿Cómo se relaciona la gestión por competencias con la calidad del servicio en la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto en el periodo 2019?

Problemas específicos

- ¿Cómo viene desarrollándose la gestión por competencias en la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, periodo 2019?
- ¿Cómo es la atención del servicio que brinda Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, periodo 2019?

Objetivos

Objetivo general

Establecer la relación entre la gestión por competencias y la calidad del servicio en la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, periodo 2019.

Objetivos específicos

- Evaluar la gestión por competencias en la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, periodo 2019.
- Evaluar la calidad del servicio en la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, periodo 2019.

Importancia de la investigación

La Gestión por competencias permite identificar las capacidades de los individuos para que ocupen diversos puestos de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible de manera objetiva. Su finalidad consiste en implementar un nuevo estilo de dirección para gestionar de una manera más integral y efectiva el manejo de personal y acorde con las líneas estratégicas de un negocio.

Las competencias con las que cada persona cuenta y que pone en práctica en su interacción cotidiana en su lugar de trabajo, así como el ambiente laboral en el que se desarrolla y la cultura organizacional prevaleciente en una empresa, ocupan un papel fundamental en la Gestión de Talento en las organizaciones.

Para ello, es de gran importancia que se haga una definición precisa de perfiles ocupacionales que hagan referencia a ciertas características personales y profesionales que deben tener aquellos candidatos que deseen posicionarse en un determinado cargo. La Gestión por competencias busca incrementar la contribución de cada colaborador a la generación de valor de la empresa, mediante acciones que permitan el logro de los objetivos que se definan en cada una de las áreas de la organización. Una competencia es una aptitud que tiene un individuo y que lo hace capaz de alcanzar sus metas. Los puestos, roles y posiciones deben de diseñarse partiendo de las competencias que se requieran para que en los procesos a llevar a cabo, los empleados alcancen su máximo desempeño. La Gestión por competencias es una herramienta estratégica de gran trascendencia para impulsar a un nivel de excelencia las competencias que cada persona posee. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de los empleados y los ayuda a realizar actividades productivas que les otorgan importantes beneficios a las empresas.

CAPITULO I

REVISIÓN BIBIOGRÁFICA

1.1. Antecedentes de la investigación

Para abordar las investigaciones anteriores con respecto a las variables en estudio es necesario abarcar antecedentes en tres niveles como son:

A nivel internacional

Peña (2016), en sus tesis “*Valores laborales y trabajo en equipo*” (estudio realizado en *CONSTRUFÁCIL COATEPEQUE*). (Tesis de Pos grado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Llego a las siguientes conclusiones: en la cual se aceptó la hipótesis de investigación la cual plantea que, si existe una correlación entre los valores laborales y trabajo en equipo, debido que van enlazados para formar un mejor desarrollo administrativo y lograr el compromiso de los objetivos de los colaboradores y motivar la integración lo cual hace una mejor productividad para Construfácil, Coatepeque. Aunque los trabajadores si conocen los valores laborales para trabajar en equipo, existen algunas dificultades como; diferencia de clases sociales, salarios y nivel académico, no se lleva a la práctica de acuerdo a lo que describen los teóricos del trabajo en equipo, lo que provoca la falta de colaboración y la deficiente atención al cliente. Es importante desarrollar los valores dentro de la empresa ya que a través de ellos se logrará una mejor comunicación y a la vez un mejor desenvolvimiento dentro de los equipos de trabajo, lo cual permite que la empresa tenga éxito a nivel local y departamental. Los empleados demostraron interés por fortalecer el trabajo en equipo, lo cual será de ayuda para la empresa.

Guerrero (2017) en su tesis “*Gestión del talento humano basado en competencias*”. (Tesis de pos grado), Universidad Autónoma de Querétaro, México. Conto con una muestra de 27 Gestores de Talento Humano de empresas de la ciudad de Querétaro. El autor concluye que: debido a la necesidad de contar con variables organizacionales que no solo demarquen el éxito de una empresa o institución, sino que además permitan marcar una diferencia significativa, es necesario que el ámbito organizacional cuente con profesionales, capaces de contribuir con la identificación del comportamiento de las personas, así como sus conductas y reacciones, que conlleven finalmente a la solución de

sus problemas y necesidades, generando de esta manera, una posibilidad de intervenir y evaluar ciertos procedimientos a emplear. En la actualidad, los dominios de modelos basados en competencias, permiten diagnosticar de forma clave las necesidades de una organización en cuanto a capital humano se refiere, lo que conlleva a su vez, a la intervención y posterior direccionamiento de los esfuerzos individuales de cada persona, a fin de alcanzar metas conjuntas.

Martínez (2016) en su tesis “*Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas*”. (Tesis de pos grado), Instituto Politécnico Nacional, México. El autor concluye que: una vez identificadas las competencias, y tras haber establecido sus respectivas mediciones por medio de comportamientos observables, se diseñaron una serie de instrumentos que permitieron llevar a cabo un adecuado y objetivo proceso de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño de los colaboradores, ya que en un mundo como en el que actualmente vivimos, las organizaciones necesitan de personas diferenciadoras, que les permitan mantenerse dentro del mercado.

A nivel nacional

Tito (2016), en su tesis “*Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*”. (Tesis de pos grado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. El autor concluye que: es factible la aplicación de una gestión por competencias, ello debido a que en una empresa o institución de elevado nivel de competitividad, la implementación de la gestión por competencias permite el desarrollo de las empresas dentro de Lima Metropolitana. El problema de contar con profesionales que aseguren el cumplimiento de las metas así como de los objetivos planteados, es principalmente la carencia de mano de obra preparada, y que cuente con una serie de habilidades y capacidades que le aseguren el éxito en su vida laboral.

Alfaro (2017) en su tesis “*Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú*”. (Tesis de pos grado). La ciudad de Lima. Dicha investigación tiene una muestra de 134 profesionales. El objetivo general planteado es Determinar si las competencias que se aplican en el ejercicio profesional difieren

significativamente de las competencias que se desarrollaron durante la formación académica universitaria, en los profesionales de las bibliotecas universitarias del Perú en el 2010. Dicha investigación llegó a la conclusión de que diversas disciplinas han investigado el tema de competencias, dada su importancia en el actual mundo globalizado y competitivo en el que se desenvuelven. La Bibliotecología y Ciencias de la Información se encuentra inmersa en esta realidad y la presente investigación es un aporte significativo, ya que hasta el momento no se ha realizado un estudio sobre competencias profesionales en Bibliotecología en el Perú. Un estudio de competencias profesionales permite al profesional tener un marco sobre los conocimientos, las habilidades, actitudes y aptitudes que son necesarios poseer para el desempeño profesional; a los centros de estudio les brinda la posibilidad de analizar si las competencias que imparten a sus estudiantes se ajustan a los requerimientos del mercado laboral actual; y a los centros laborales, les permite conocer qué competencias relevantes no está aplicando su personal, como es el área de investigación.

Mazuelos (2018) en su tesis: *“Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma”*. (Tesis de pos grado). Pontificia Universidad Católica Del Perú. La autora llegó a las siguientes conclusiones: Desde la mirada de los informantes, el modelo aplicado a la selección de personal docente elige a los candidatos más adecuados, competentes y aptos y es visto como una herramienta estratégica para el logro de metas de la organización. Esta percepción podría fundamentarse en que el modelo fue diseñado con la participación de un alto número de miembros de la institución y tomando en cuenta las necesidades, objetivos y competencias del docente ideal, lo que permitiría una evaluación más específica y ajustada al contexto institucional. El proceso de selección de personal aplicando un modelo por competencias, desde la perspectiva de los informantes, genera la reducción de esfuerzos posteriores a la selección del candidato (seguimiento, reentrenamientos, capacitaciones), al elegir solo entre candidatos que ya cuentan con las competencias, en menor o mayor medida, necesarias para el contexto institucional. Esta apreciación podría estar apoyada en que el modelo considera competencias y sub-competencias graduadas de acuerdo a las necesidades institucionales. Esto, hacia el final del proceso de selección, minimizaría la posibilidad de elegir candidatos sin las competencias requeridas. Según la opinión de los entrevistados, algunos profesores elegidos por el modelo trabajan

priorizando intereses particulares y dan muestras de falta de compromiso. Justifican esta afirmación en que la aplicación del modelo favorecería la elección de candidatos con competencias de liderazgo consolidadas en un alto grado. De esta apreciación se podría inferir que, según el parecer de los consultados, a mayor liderazgo, mayor independencia, menor trabajo en equipo y menor trabajo por objetivos comunes u organizacionales. Según la apreciación de los entrevistados, los docentes elegidos por el modelo tienen buena relación con docentes, autoridades, alumnos y el entorno. Al interpretar estas opiniones, encontramos que esto podría deberse a que la aplicación del modelo favorecería la elección de profesores con competencias psicológico-afectivas, entre ellas las interpersonales, adecuadas a la idiosincrasia institucional. Según las autoridades y profesores entrevistados, la aplicación del modelo por competencias genera, en el personal que realiza el proceso de evaluación, de que la aplicación del modelo hace posible la elección de profesores con competencias adecuadas para la institución. El hecho que el modelo no solo consideró los parámetros establecidos por los objetivos académicos, y las necesidades institucionales, sino que su diseño e implementación contó con la participación de representantes de todas las instancias, explicaría el sentido de la apreciación de los entrevistados.

López (2017) en su trabajo de investigación titulada *“Propuesta gerencial basada en el modelo americano de calidad, para mejorar el transporte público de “SOL Y MAR” S.R.L. – facultad de administración – Chiclayo”*. (Tesis de pos grado). Tuvo como objetivo principal diseñar una propuesta gerencial basada en el modelo americano de Calidad de servicio, en el modelo Zener y en la teoría de expectativas, para mejorar la calidad del servicio de transporte público urbano de “sol y mar” S.R.L, de Chiclayo, 2009 llegó a la siguiente conclusión las conclusiones a las que hemos llegado en la presente investigación son: su personal no se encuentra motivado para realizar sus funciones, asimismo se llegó a determinar que la empresa no realiza eventos de entrenamiento de sus recursos humanos, del mismo modo en los que respecta a la calidad de servicio se llegó a percibir que el espacio para brindar la atención a los usuarios no es muy adecuado para su comodidad, de igual manera el trato que brindan hacia sus usuarios poco placentero en relación a las deficiencias que presentan en sus desempeño.

Valera (2016) en su tesis de investigación *“Percepción de la comunidad sobre la calidad del servicio de una Institución Educativa de Ventanilla – Callao”* (Tesis de pos grado). Universidad San Ignacio De Loyola. Callao. Perú, menciona que tuvo como objetivo general, determinar la percepción de la comunidad sobre la calidad del servicio educativo en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla; y como objetivos específicos: Identificar la percepción de la comunidad sobre la calidad del servicio educativo en el área institucional de una institución educativa de Ventanilla. Identificar la percepción de la comunidad sobre la calidad del servicio educativo en el área administrativa de una institución educativa de Ventanilla. Identificar la percepción de la comunidad sobre la calidad del servicio educativo en el área pedagógica de una institución educativa de Ventanilla; y por último: Identificar la percepción de la comunidad sobre la calidad del servicio educativo en el área comunitaria de una institución educativa de Ventanilla. Se trabajó con una muestra conformada por 43 docentes, 165 padres de familia y 293 alumnos del nivel secundario los cuales fueron seleccionados a través de una muestra estratificada de los cinco grados. En la investigación se llegaron a las siguientes conclusiones: Desde la percepción de la comunidad educativa, conformada por docentes, alumnos y padres de familia, la calidad del servicio educativo en educación secundaria de una institución educativa de Ventanilla es de nivel medio. La comunidad educativa, conformada por docentes, alumnos y padres de familia percibe la calidad del servicio en educación secundaria en el área institucional de una institución educativa de Ventanilla, en un nivel medio. Los docentes, alumnos y padres de familia que conforman la comunidad educativa, perciben la calidad del servicio en educación secundaria en el área administrativa de una institución educativa, en un nivel medio. Desde la percepción de la comunidad educativa, conformada por docentes, alumnos y padres de familia, la calidad del servicio educativo en educación secundaria en el área pedagógica de una institución educativa de Ventanilla es de nivel medio. Desde la percepción de la comunidad educativa, conformada por docentes, alumnos y padres de familia, la calidad del servicio educativo en educación secundaria en el área comunitaria de una institución educativa de Ventanilla es de nivel medio.

Pérez (2016), en su tesis de investigación *“La calidad del servicio al cliente y su influencia en los resultados económicos y financieros de la empresa restaurante campestre SAC - Chiclayo”* (Tesis de pos grado). Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo. Chiclayo. Perú, menciona que tuvo como objetivo general evaluar la calidad

del servicio al cliente para mejorar los resultados económicos y financieros de la empresa restaurante campestre y como objetivos específicos fueron medir el servicio al cliente y su implicancia en la generación de ingresos, medir el estado de la infraestructura y por último evaluar la calidad de los insumos empleados y su influencia en los resultados, investigación descriptiva y analítica, con enfoque cuantitativo, se trabajó con una muestra poblacional de 228 usuarios que acuden al restaurante campestre en la ciudad de Chiclayo; posteriormente se llegaron a las siguientes conclusiones: los resultados estudiados en la calidad del servicio revelan que la empresa ofrece un servicio bueno, atiende moderadamente las necesidades de sus clientes, sin embargo puede mejorar la prestación de su servicio para adelantarse a los requerimientos y así superar las expectativas del cliente, mientras la empresa ofrezca un mejor servicio los ingresos aumentarán mejorando sus resultados económicos. La evaluación financiera efectuada con respecto a la liquidez general de la empresa no es buena y suficiente para permitirle seguir con sus operaciones diarias, los ratios de gestión nos indican que la empresa está aprovechando todos sus recursos para poder mejorar esta situación, no hay rentabilidad apropiada por ende la empresa es ineficiente, se encuentra debajo del promedio del sector y no ha generado los ingresos que debería, lo que indica que la empresa ha realizado una deficiente gestión empresarial. La infraestructura interviene visualmente en las decisiones de los clientes, la percepción de un ambiente limpio y cuidado crea un vínculo favorable entre la empresa y sus clientes, la empresa obtuvo en los resultados una satisfacción positiva de los usuarios por la infraestructura pero aún le falta organizar bien al personal para realizar la limpieza correspondiente, los gastos para mantener este ambiente natural limpio son considerables pero influyen en las decisiones de los usuarios y aumentan la calidad del servicio al cliente.

1.2. Base teórica

1.2.1. Calidad de servicio

Gestión de Competencias

Montes (2010), indica que es el comportamiento, habilidades y aptitudes que tienen algunas personas es de un mayor dominio que otras, de esta manera son más eficientes frente a un problema, situación o realidad determinada. Estos comportamientos o competencias son el conjunto de conocimientos, aptitudes y actitudes que deben aportar a un puesto de trabajo para desempeñarlo con el grado máximo de eficiencia. Las

competencias se alimentan de la experiencia profesional. Son dinámicas y flexibles y pueden ser adquiridas a lo largo de toda la vida. La competencia es un sinónimo de desarrollo. (p. 67)

OECD (2012), menciona que la gestión por competencias está se centra en identificar las aptitudes necesarias para un desempeño eficaz y el desarrollo de éstas en el capital humano, así mismo, además de ello se puede mencionar que es un medio eficaz para definir las aptitudes y las conductas que las personas necesitan para hacer bien su trabajo; vinculando diversas actividades, clave para garantizar un personal competente que tiene un desempeño a las expectativas de la organización. (p .187)

Calvo (2014), menciona que la gestión por competencias busca profundizar la calidad del desempeño de sus actividades, basada en las técnicas y conocimientos, junto al desarrollo de las habilidades y actitudes se orientarán a satisfacer las expectativas y necesidades de la organización hacia la población, así mismo es necesario disponer de una serie de herramientas como la gestión por procesos. Además, trae consigo una visión de re-análisis y adaptación, logrando con ellos la homogenización. Por otra parte, es en el modelo de gestión por competencias donde se tienen que establecer los planes de desarrollo profesional ligados a los planes de formación continuada en los centros de trabajos. (p. 267)

Alles (2009), menciona que la gestión por competencias, es un conjunto de procesos que se encuentran relacionados con las personas que conforman una determinada institución, y cuya finalidad es el de alinear todos aquellos objetivos de la organización o de la empresa.

Ernst y Young (2008) indica que la aplicación de la gestión por competencia ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas, para que la implantación de este enfoque sea posible, se requiere una dirección global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades del entorno. Si los

brazos y las manos de la organización son las personas que la integran, es necesario conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece, *la gestión por competencias cuenta con procesos ordenados que involucran entre los cuales podemos indicar:*

La Planificación de los Recursos Humanos

Ernst y Young, indica que en la transformación que debe realizar la empresa para ser la deseada en un futuro definido, no es suficiente realizar cambios en procesos y en tecnologías. Muchas veces, el fracaso en la implantación de sistemas se debe a la falta de planificación en la gestión del cambio requerido en las personas dentro de la organización, todo esto requiere un proceso de planificación de recursos humanos en el que se identifique la estructura actual y el inventario de las personas que lo hacen para determinar la formación, reubicación, selección o los excedentes que habrá que gestionar dentro de los recursos humanos en la empresa siguiendo el enfoque de competencias, para realizar una estrategia integral es necesario determinar de forma sistemática las necesidades futuras de recursos humanos, tanto cualitativa como cuantitativamente, para facilitar la toma de decisiones y diseñar anticipadamente las acciones a desarrollar. (p. 34).

El procedimiento aplicable para realizar la planificación de recursos humanos pasa por estos factores o pasos:

Definición de los perfiles de requerimiento profesional de los puestos, tips para desarrollar adecuadamente las funciones futuras de acuerdo a las competencias de cada puesto de trabajo.

Realización del Inventario de personal, considerando las competencias de cada persona en términos de conocimientos, trayectoria profesional, capacidades y aspiraciones.

Análisis del nivel de adecuación de las competencias de las personas, según el puesto desempeñado, a desarrollar en el futuro.

Clasificación del personal en grupos de tratamiento diferenciado que permita tomar decisiones objetivas en materia de promoción, formación y desarrollo profesional.

Determinación de las necesidades futuras del personal, cualitativa y cuantitativamente, con un plan que considere el tiempo y los plazos de los requerimientos.

Selección

Existen diferentes métodos y sistemas de selección para incorporar personas a la organización, el más efectivo será el que identifique qué candidato se adapta mejor al puesto de trabajo con un coste adecuado o presupuestado por la organización, los sistemas de selección basados en competencias conciben y emplean éstas como filtros, mediante los cuales se consigue seleccionar un pequeño número de candidatos adecuados. Estos sistemas se basan en una evolución ascendente, comprobada en un pequeño número de competencias difíciles de desarrollar y que aportan valor al desempeño en un puesto de trabajo, la descripción de puestos y de sus perfiles permite detectar los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para un desempeño adecuado o superior en el puesto de trabajo, Con esto como base, es posible implantar un mejor sistema de selección comparando las competencias requeridas para el puesto con aquellas con las que cuenta cada candidato. (p.42)

Formación y Desarrollo

Los miembros de la organización deben adquirir y mejorar las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito. Como se ha mencionado, el sistema analiza las competencias exigidas para cada puesto y las capacidades poseídas por las personas. Por ello, resulta una excelente herramienta para detectar las necesidades de formación que requieren o requerirán, las personas dentro de cada puesto de trabajo. A través del análisis de adecuación persona-puesto, se busca detectar las competencias claves que poseen el individuo y el grado de adecuación existente, con el objeto de realizar un plan de formación específico, individual o colectivo. Así, es posible detectar las necesidades de formación permitiendo el desarrollo y la actualización de las competencias de las personas para promover los conocimientos técnicos y la conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la empresa. Existen diferentes métodos complementarios al sistema de competencias para detectar las necesidades de formación como la observación directa por expertos en formación, el análisis del desempeño y del potencial de los planes de carrera y desarrollo, las encuestas estructuradas al grupo por último Sesiones estructurales (Works hops, tormenta de ideas, etc.). Y los Headhunters.

Evaluación del Desempeño

En la gestión de los recursos humanos es necesario, tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de las personas. Generalmente esta práctica se divide en dos partes: una que permite realizar una evaluación del desempeño (pasado) y otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futuro). Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable. Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de adecuación al puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto y definiendo los puntos débiles y fuertes de cada persona. Para obtener una visión más global y objetiva se ha implantado en las organizaciones lo que se denomina evaluación de 360°. Con el enfoque de competencias, este método consiste en la implementación de un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas o externas. Dicho cuestionario busca conseguir información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa. Es decir, los superiores, compañeros, subordinados, proveedores y alguna otra persona que tenga relación profesional con el puesto.

Diseño Organizativo/Polivalencia

Para flexibilizar la organización es necesario que sus recursos sean adaptables a diferentes situaciones. Mediante el sistema de competencias se logra un conocimiento superior del equipo humano en la empresa, de las características y aptitudes de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. Si se utiliza correctamente esta información es posible hacer que la empresa sea más flexible en el campo de los recursos humanos. El personal tiene competencias similares en el desarrollo de puestos de trabajo diferentes; así que se les puede ubicar y reubicar de acuerdo a sus competencias y a las necesidades del puesto. Considerando el nivel de adecuación de la persona al puesto y su potencial de desarrollo se

darán las siguientes situaciones que implicarán diferentes acciones a llevar a cabo en el diseño organizativo y es importante aclarar que el término promoción se refiere a la promoción del desarrollo personal y profesional en la organización:

Si la persona no cubre el puesto. - Si nunca lo cubrirá, entonces se debe rotar a puestos de menos contenido; si lo cubre a mediano plazo, entonces acelerar su formación; Lo superará a mediano plazo, entonces la empresa le debe dar formación muy específica; lo superará a corto plazo, entonces la gerencia debe tener mucha permanencia con el trabajador.

Si la persona cubre el puesto. - Si no supera el puesto, entonces se debe rotar a puestos con similar contenido; si lo superará a mediano plazo, entonces se debe realizar mayor formación, rotación o promoción; si lo supera a corto plazo, entonces realizar promoción.

Si la persona ya supera el puesto. - Si existe un desarrollo nulo en el puesto, rotación o promoción; si existe un desarrollo lento, entonces cambio de puesto y promoción; si existe un desarrollo rápido, entonces promoción inmediata.

Política Retributiva

La tendencia hacia estructuras más planas en las organizaciones, con un menor grado de jerarquía, requiere la implantación de una nueva política retributiva que añada un parámetro adicional al puesto de trabajo desempeñado. Las competencias pueden ser un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función al desempeño realizado; permiten remunerar a las personas en función a sus conocimientos y habilidades, cualidades con parámetros y objetivos de medición previamente definidos, las competencias son un método muy efectivo para medir la retribución variable dentro de un sistema, pues miden el desempeño de las personas en su puesto de trabajo. Sin embargo, no pueden ser el único parámetro para fijar el salario fijo, o base, ya que se deben tener en cuenta, la responsabilidad del puesto, el salario que se paga en el mercado laboral, los requerimientos del puesto.

Planes de Carrera y Sucesión

A través de una política de recursos humanos se busca la formación de personas que vayan creciendo profesional y personalmente dentro de la organización. Siguiendo el enfoque de competencias, el plan de carreras es un método que determina las tareas organizativas y los

conocimientos y habilidades clave a desarrollar para un desempeño superior, ya sea en el puesto de trabajo actual o en otro de la organización. Con el canal de información que proporcionan las competencias es posible identificar las características y aptitudes de cada persona y de cada puesto para proponer un plan de carrera adaptado a ellas. Todo esto tiene una relación muy directa con los procesos de sucesión, pues se conoce cuando una persona tiene las características necesarias para cubrir un puesto y cuando otra carece de ellas, permitiendo definir el momento de la sucesión. (p.46).

Evaluación de gestión por competencias

Calvo (2014), menciona que las competencias dentro de la organización están relacionadas con los resultados es decir con el rendimiento de cada trabajador en su puesto de trabajo, por ello la gestión por competencias permite una gestión adecuada de la empresa, así como de los profesionales que integran la organización. Por ello la implementación de una gestión por competencias está basada en los objetivos planteados por la organización.

Retener a los mejores trabajadores.

- **Selección a los más adecuados.** En el cual no solo la selección consiste en profesionales con experiencia sino también en aquellos profesionales sin experiencia, buscar al candidato según su perfil de cada puesto de trabajo y seleccionar a quien más se adapte al puesto.
- **Evaluación del desempeño.** Mediante la fijación de un marco de referencias, el desempeño y la conducta en cada puesto de trabajo además de ello evaluar el grado de cumplimiento por parte del trabajador.

Desarrollo de excelencia.

- **Desarrollo de conductas.** El desarrollo de las conductas se lleva con la finalidad de identificar a los mejores, el cual se basa en la búsqueda de estrategias y desarrollo de metodologías que permita un adecuado desarrollo de las competencias.
- **Promover criterios contrastables y fiables.** En el cual se lleva a cabo la detección de los perfiles de cada uno de los profesionales el cual permite que la empresa promueva a los que presentan mayor competencia, necesario para el puesto de

trabajo mediante ello desarrollar la capacidad de los trabajadores por medio de capacitaciones y/o carreras personalizadas.

Selección de puestos de trabajo.

- **Selección de puestos de trabajo.** En donde se definen los perfiles de cada competencia el cual puede ser desarrollada de forma individual aplicando para cada puesto de trabajo, o también se evaluado mediante la agrupación de puestos de trabajo que presenten características similares por medio del cual se define competencias de calidad.
- **Descripción y análisis de puestos de trabajo.** Permite conocer e identificar la situación real de un puesto de trabajo de la empresa, dentro del cual se consideran la descripción de forma adecuada del puesto de trabajo y que se ajuste a la misión de la empresa, además de ello la identificación adecuada de las actividades realizar para el cumplimiento de la misión de misión de la empresa.

Sin embargo, la gestión por competencias, al ser uno de los temas que recién en los últimos años se ha empezado a abarcar dentro del ámbito laboral, no poseen una metodología establecida que estipule como se debe de llevar a cabo su respectiva evaluación. Sin embargo, autores como **Alles (2009)**, han logrado desarrollar una metodología para evaluar la gestión por competencias, en función a ciertas competencias que presentan los colaboradores, dicha metodología se presenta a continuación:

Competencias Cardinales	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios				
Responsabilidad personal				
Compromiso				
Iniciativa / Autonomía				

Ética				
Colaboración				
Perseverancia				
Justicia				
Trabajo en equipo				
Responsabilidad				
Autodesarrollo				
Competencias Específicas Gerenciales	A	B	C	D
Conducción de personas				
Liderazgo				
Comunicación				
Desarrollo de carrera gerencial				
Formador de formadores				
Competencias Específicas por Área	A	B	C	D
Aprendizaje continuo				
Capacidad para atender a los demás				
Credibilidad técnica				
Orientación hacia el cliente				

Donde:

A = Capacidad para brindar apoyo a los otros, sean estos pares, superiores o colaboradores, respondiendo siempre a sus necesidades y requerimientos, mediante cierta

tendencia de iniciativa anticipadora y espontánea, con el fin de entregar una solución a los problemas o dudas, aunque estas, no fueran sido expresadas formalmente. Capacidad para promover un espíritu de colaboración a nivel de toda la institución, sirviendo como un medio para alcanzar los objetivos fijados. (Alles, 2009).

B = Capacidad para brindar apoyo a su propia área u otras áreas o sectores de la institución, que se encuentran relacionados mostrando interés por sus necesidades, sin la necesidad de que estas hayan sido expresadas de forma directa, contribuyendo al alcance de los objetivos. Presenta además, la capacidad para generar confianza, así como el uso correcto de ciertos mecanismos de la institución, para promover la cooperación entre departamentos. (Alles, 2009).

C = Es la capacidad que tiene la persona para brindar ayuda a las personas de su misma área, mediante una notoria predisposición, ligada a un tema de anticipación (antes de que la persona exprese su necesidad). Presenta además la capacidad de apoyar al cumplimiento de los objetivos de sus compañeros, sin descuidar los propios. (Alles, 2009).

D = Capacidad que presenta la persona para colaborar y entregar soporte a sus compañeros de trabajo, cuando estos lo soliciten, teniendo en cuenta la necesidad de los demás. (Alles, 2009).

Nota:

En la medida de que un colaborador presente calificaciones de “D”, expresará un nivel mínimo de competencia.

Cabe aclarar de esta manera, que los tres grandes grupos de competencias que presenta Alles (2009), son las cardinales o gerenciales, específicas generales y específicas por área o por procesos, cada uno de estos elementos son mencionados a continuación, en función a la concepción del autor:

- **Competencias cardinales.** Por lo general, este tipo de competencias son aquellas que diferencian a una institución de otra, reflejando siempre, aquellos aspectos necesarios para llevar a cabo una estrategia. Este tipo de competencias, deberán de ser solicitadas a todos los colaboradores de la institución, sin excepción alguna.
- **Competencias específicas gerenciales.** Como su propio nombre lo indica, se encuentra relacionado con un segmento o sector de personas dentro de la institución. Este tipo de competencias, deberá de estar presente y ser desarrollada, en todas

aquellas personas, que tienen a su cargo, el trabajo de otros colaboradores, es decir, los que ocupan un cargo jerárquico de jefes.

- **Competencias específicas por área o por procesos.** De similar forma con la anterior competencia, esta se encuentra relacionada con un segmento o grupos de personas dentro de la institución, ya que guarda relación con aquellos colaboradores que trabajan dentro de un área o departamento, dentro de la institución.

Calidad de servicio

Vargas (2011), define la calidad de servicio como la totalidad de funciones, características o comportamientos de un bien o servicio, ello abarca desde la preparación y mejoramiento de la organización y del proceso hasta las estrategias, por lo que calidad de servicio es la satisfacción del cliente, la cual se logra cuando se sobrepasan sus expectativas, deseos y/o percepciones. Por otro lado, la calidad de servicio es relevante porque atrae y mantiene la atención al cliente dependiendo la percepción del cliente, asimismo implica la capacidad de satisfacer las necesidades de los deseos de las personas dentro de su estilo de vida, esto implica una moderación entre ofrecer características beneficiosas y saludables.

Ramírez (2010), menciona que el servicio no puede estandarizar las expectativas del cliente, pues cada uno de estos es diferente y sus necesidades también, es por esta razón que no se puede dictar procedimientos inflexibles para mantener satisfechos en cuanto a las expectativas de atención y tratamiento de los clientes en cuanto a sus necesidades. La calidad del servicio es definida como todas aquellas expectativas que el cliente tiene con respecto al producto o servicio que desea hacer consumo. Estas expectativas indican la cantidad de servicios que el cliente requiere para satisfacer sus necesidades.

Estrada (2007), el servicio y la atención de calidad son el reflejo del compromiso de quienes integran una institución orientada al cliente, usuario o público en general. La Calidad de Servicio se manifiesta en dos frentes: Diseño y Realización.

El Diseño.

Estrada (2007), es el servicio básico que se ofrece al cliente, las condiciones que permitirán brindar el servicio. Por ejemplo, en una oficina, el diseño podría ser la adecuación física del área: El acceso fácil a oficinas, áreas. Las ventanillas disponibles / Áreas de atención. Disponibilidad de personal. Disponibilidad de equipos y/o materiales. Horario adecuado.

La Realización

Estrada (2007), consiste en hacer adecuadamente el trabajo, es decir se concentra en cómo se ejecutó el servicio y está relacionada con: La experiencia que tiene el cliente cuando usa el servicio. Si recibió la atención adecuada. Solucionar los requerimientos / problemas. Si la atención fue rápida. Si pudieron hacer los cambios sin molestias. Si fueron amables y corteses. Si hubo tranquilidad. Si el cliente percibió el interés por atenderlo.

Kloter & et al (2011), menciona que la calidad del servicio es superar las expectativas de los clientes, en este sentido, la empresa debe prometer los servicios que pueda ofrecer y debe ofrecer más de los que puede prometer. Así mismo si el servicio percibido por una empresa determinada supera al servicio esperado, los clientes estarán dispuestos a repetir. La fidelidad del cliente es, tal vez, la mejor medida de calidad del servicio; la habilidad de una empresa de servicios para captar y fidelizar clientes depende del valor añadido que les ofrezca. En este sentido un buen sistema de calidad del servicio se puede constituir en el diferenciador de los servicios que se ofrecen, dado que se pueden percibir como "commodities", los cuales deben distinguirse por los niveles de satisfacción de los clientes y por el sistema que soporta esos índices de desempeño que se informan con puntualidad, validez y pertinencia a los clientes. (p. 52)

Pizzo (2013), Indica que la calidad del servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con

dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.(p. 13)

Miralbell (2007), Menciona que la calidad de servicio es la apreciación que los clientes tienen la cual se establece en función de expectativas y el rendimiento percibido, para poder establecer los factores que determinan la calidad en los servicios, hará falta que se conozcan del cliente sus expectativas, sus experiencias en servicios similares, cuáles son los puntos débiles que ve en los servicios, las causas que lo provocan (Pág. 156.), Asimismo menciona que en consideración de los elementos que intervienen en la gestión de la calidad de servicio se debe tener en cuenta las fases del consumo de los servicios. Así, por ejemplo, si se quiere empezar por los estados más básicos en que el usuario consume el servicio se clasifica en los siguientes momentos:

- Cuando nos buscan: Se refiere a los elementos tangibles de la oficina (situación, señalización, folletos, página web, etc.) y la credibilidad (coherencia entre la imagen que se da y la categoría del servicio)
- Cuando experimentan los servicios de la oficina: Aquí es cuando experimentan la accesibilidad en la oficina de los servicios, cortesía del personal, fiabilidad de la información y del servicio, capacidad de respuesta del personal, comprensión de sus expectativas y necesidades y la comunicación con los clientes ya sea por teléfono, internet, etc.

Aspectos que mejoran la calidad de servicio:

Entre los aspectos que mejoran la calidad de servicio mencionadas por Vargas (2011), se encuentran los siguientes:

- Brindar un servicio confiable.
- Prever los riesgos e identificar y aprovechar las oportunidades de desarrollo.
- Mejorar las funciones operativas y administrativas de medición, facturación, recaudación y gestión de cobro.
- Asegurar, con la participación de todos los que trabajan en la empresa, un excelente nivel de atención a clientes.

- Construir y transmitir una imagen comprometida con la calidad, llamando al cliente a formar una asociación a largo plazo.
- Mejoramiento de los sistemas ejecutores y de gestión con el fin de optimizar la relación integral "uno a uno" con nuestros clientes.
- Desarrollar herramientas de información que nos permitan anticipar las necesidades de nuestros clientes.

Para Lovelock y Wirtz (2009), quienes citan a David Garvin, mencionan que la calidad como tal presenta varias acepciones en función a diferentes perspectivas, entre las cuales destacan las siguientes:

- Bajo una perspectiva trascendental, la calidad de servicios es sinónimo de calidad innata.
- Bajo la perspectiva del producto, la calidad es considerada como una variable precisa, cuantificable, y medible.
- Bajo una perspectiva del usuario, sostiene que la calidad de servicios se encuentra en los ojos de a persona que observa, haciendo mención a la relación entre la calidad y la satisfacción máxima.
- Bajo una perspectiva de manufactura, la calidad se encuentra fundamentada en la oferta, siendo relacionada fundamentalmente con prácticas de ingeniería y manufactura, mientras que en los servicios se habla acerca de las operaciones.
- Bajo la perspectiva del valor, se hace mención que la calidad es la relación entre el valor de un bien y servicio, con el precio.

De esta manera, su definición más próxima sería: consiste en superar las expectativas que se genera un cliente frente al servicio ofertado, y en la medida en que el cliente se sienta satisfecho se podrá afirmar que la empresa cuenta con una adecuada calidad en el servicio.

Evaluación de la calidad de servicio

La calidad de servicio como tal, puede presentar un sin número de formas de evaluación, tal y como lo menciona **David Garvin** (Citado por **Lovelock y Wirtz, 2009**), sin embargo, existe un método validado y confiabilizado con el cual se puede llevar a cabo esta tarea; dicho método obedece al nombre de modelo SERVQUAL, el mismo que fue propuesto por Zeithaml, Berry y Parasuraman (1991), el cual se fundamenta en el estudio de 10 criterios utilizados por los clientes o usuarios, pero que sin embargo, pueden agruparse en cinco grandes grupos:

- **Tangibilidad.** Posee y considera aspectos como la apariencia de los elementos físicos de la institución.
- **Confiabilidad.** Demuestra la percepción sobre la fiabilidad, y el desempeño preciso del servicio.
- **Respuesta.** Estudia la prontitud así como la utilidad de servicio entregado.
- **Certidumbre.** Posee elementos como la pericia, cortesía, credibilidad, y la seguridad.
- **Empatía.** Punto crucial que denota aspectos como el fácil acceso al servicio, una buena comunicación, así como la comprensión del o los clientes/usuarios.

1.3. Definición de términos básicos

Competencia

Son aquellas capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral (Alfaro, 2011)

Conocimientos técnicos

Esta noción hace referencia a un procedimiento que tiene como objetivo la obtención de un cierto resultado o fin. Al ejecutar conocimientos técnicos, se sigue un conjunto de reglas y normas que se utiliza como medio para alcanzar un fin (Costa, 2014)

Gestión por competencias

Se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas de cada uno de sus integrantes (Calvo, 2014)

Gestión

Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Además, gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera (Guerrero, 2014)

Perfiles profesionales

Conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión (López, 2011)

Planificación de recursos humanos

Consiste en realizar estrategias concebidas en un programa de acciones con vistas a controlar la evolución de una cierta situación de los colaboradores (Martínez, 2013)

Salario

Dinero que percibe una persona por su trabajo sin considerar ciertas cantidades añadidas, como primas o pluses (Peña, 2014)

Selección

Es aquél que realiza una entidad y que se inicia por el proceso de reclutamiento, pasando a la elección del candidato más idóneo para el puesto vacante de entre los reclutados, procurando aumentar la eficiencia y el desempeño del personal y de la propia organización (Pérez, 2014)

CAPÍTULO II

MATERIAL Y MÉTODOS

2.1. Sistema de Hipótesis

Hipótesis general

Hi: La gestión por competencias y la calidad del servicio en la Universidad Nacional de San Martín –Tarapoto, periodo 2019, se relacionan significativamente.

Ho: La gestión por competencias y la calidad del servicio en la en la Universidad Nacional de San Martín –Tarapoto, periodo 2019, se relacionan de manera directa y negativa.

Hipótesis específicas

H1: La gestión por competencias en la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, periodo 2019, se viene desarrollando de manera adecuada.

H2: La calidad del servicio en la Universidad Nacional de San Martín –Tarapoto, periodo 2019, viene siendo impartida de manera adecuada.

2.2. Sistema de Variables

- Variable independiente: Gestión por Competencias
- Variable dependiente: Calidad de servicio

Tabla 1.*Operacionalización de la variable independiente*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Gestión por competencias	Conjunto de procesos que se encuentran relacionados con las personas que conforman una determinada institución, y cuya finalidad es el de alinear todos aquellos objetivos de la organización o de la empresa. Alles (2009).	La Gestión por competencias permite una buena gestión y adecuado logro de los objetivos. El cual será evaluada mediante la aplicación de una encuesta a los trabajadores de la UNSM-T	Competencias Cardinales	Adaptabilidad a los cambios Responsabilidad personal Compromiso Iniciativa / Autonomía Ética Colaboración Perseverancia Justicia Trabajo en equipo Responsabilidad Autodesarrollo	Ordinal
			Competencias Específicas Gerenciales	Conducción de personas Liderazgo Comunicación Desarrollo de carrera gerencial Formador de formadores	
			Competencias Específicas por Área	Aprendizaje continuo Capacidad para atender a los demás Credibilidad técnica Orientación hacia el cliente	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.*Operacionalización de la variable dependiente*

Variable Dependiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Escala de Medición
Calidad del servicio	La calidad del servicio consiste en superar las expectativas que se genera un cliente frente al servicio ofertado, y en la medida en que el cliente se sienta satisfecho se podrá afirmar que la empresa cuenta con una adecuada calidad en el servicio.	Servicio que ofrecen los colaboradores a los usuarios que llegan hasta las instalaciones de la UNSM-T.	Tangibilidad	Nominal.
			Confiabilidad	
			Respuesta	
			Certidumbre	
			Empatía	

Fuente: Elaboración propia

2.3. Tipo y nivel de investigación

Tipo de investigación

Según Hernández (2014), la presente investigación se desarrolló, según la finalidad que persigue, es aplicada, ya que se busca obtener y recopilar información para ir construyendo una base de conocimiento que se va agregando a la información previa existente. (p.164)

El nivel de investigación

La investigación tuvo un nivel de investigación descriptiva correlacional.

Descriptivo: La presente tiene la propiedad de describir los hechos y/o acontecimientos que vienen pasando en la Universidad Nacional de San Martín; buscando de esta forma los aspectos importantes de la gestión por competencias y la calidad de servicio.

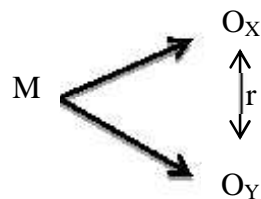
Correlacional: La presente ha sido correlacional; ya que la presente busca establecer el grado y/o nivel de relación entre las variables de investigación. Asimismo, estuvo direccionado en base a la gestión por competencias y la calidad de servicio.

2.4. Diseño de la investigación

La investigación ha sido no experimental, la misma que tiene la propiedad de no manipular las variables de manera independiente. Asimismo, con todo ello; el análisis ha sido realizado a través de la observación directa según como se presenten en su contexto natural. De la misma manera la investigación no experimental determina que no es posible asignar aleatoriedad a la muestra de estudio.

El esquema empleado es el siguiente:

Dónde:



M: Trabajadores de la Universidad Nacional de San Martín

O_x: Gestión por competencias

O_y: Calidad de servicio

r: relación

2.5. Población y Muestra

Población.

Para la población se considerará teniendo en cuenta a 25 documentos diarios que ingresan a la oficina de administración que hacen un total anual de 5520 personas que realizan todo tipo de servicio en la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.

Muestra

La muestra es considerada como un fragmento representativo de la población la cual contiene o posee las mismas cualidades, propiedades y características que ella (Carrasco, 2018). El tamaño de la muestra será elegido en función de probabilístico correspondiente al aleatorio simple, en concordancia con lo anterior se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = muestra

N= población

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = error de estimación máximo aceptado

n	3.84		0.2		
	16	*	5	*	5520
=	0.00		551		0.96
	25	*	9	+	04
n	217.05				
	04		36		
=	14.75		0		

En este sentido se estaría encuestando a 360 personas que buscan un servicio en la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto.

2.6. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos estuvieron conformado por un cuestionario de preguntas que induce una encuesta, a fin de que estas sean dirigidas a los trabajadores de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto para determinar la gestión por competencias y calidad de servicio.

2.7. Método de análisis de datos

La aplicación de los instrumentos permitió la obtención de datos de ambas variables, luego se procederá a realizar la tabulación correspondiente de estos datos, mediante la utilización del programa informático Excel, la misma que nos permitirá obtener tablas y figuras que permitirán a su vez facilitar la interpretación de los resultados, luego se hará uso del método estadístico para la determinación de la correlación entre las variables, la cual se obtendrá mediante la utilización del programa estadístico SPSS y según las escalas de medición de ambas variables. Los estadísticos han sido tabla de frecuencia para datos agrupados, prueba de correlación de Pearson.

Para medir la variable gestión por competencias se utilizó una escala Likert, donde para el procesamiento de los datos se procedió a realizar una escala de valoración mediante intervalos, mientras que para la variable calidad de servicio se utilizó la escala nominal.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados referentes al objetivo general

La hipótesis general de la investigación busca determinar si la gestión por competencias y la calidad del servicio en la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, periodo 2019, se relacionan significativamente, por tanto, a continuación, se presenta el análisis de estadístico que se realizó para comprobar la hipótesis.

Para dar solución a este objetivo, se procedió a aplicar la prueba de normalidad a los resultados de las variables, posterior a ello se utilizó el estadístico de correlación de Pearson, finalmente se contrasta la hipótesis planteada en la presente investigación.

Tabla 3.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Gestión por competencias	Calidad de servicio
N		360	360
Parámetros normales^{a,b}	Media	52.58	40.27
	Desviación típica	11.651	10.435
Diferencias más extremas	Absoluta	.121	.090
	Positiva	.061	.090
	Negativa	-.121	-.088
Z de Kolmogorov-Smirnov		.693	.519
Sig. asintót. (bilateral)		.615	.769

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 3 se evidencia que la Sig. Asintót. (Bilateral) es > a 0,05 de ambas variables (Gestión por competencias 0,615 y calidad de servicio 0,769), por lo tanto, se considera que las variables presentan una distribución normal, motivo por el cual se aplicó la correlación de Pearson.

Tabla 4.*Correlación (Gestión por competencias y Calidad de servicio)*

		Gestión por competencias	Calidad de servicio
Gestión por competencias	Correlación de Pearson	1	,845**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	360	360
Calidad de servicio	Correlación de Pearson	,845**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	360	360

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

En la tabla 4, muestra la existencia de una correlación significativa debido a que el valor P (Sig. Bilateral) es < a 0,05 es decir “0,000”; así mismo se observa que el coeficiente de correlación muestra un valor positivo de 0,845 lo cual evidencia que la correlación es alta, es por ello que se acepta la H_1 , la cual señala que “La gestión por competencias y la calidad del servicio en la Universidad Nacional de San Martín –Tarapoto, periodo 2019, se relacionan significativamente”

3.2. De la Variable: Gestión por competencias

Para evaluar la variable gestión por competencias de la institución en estudio, se ha considerado evaluarlos en cuanto a sus dimensiones, como se muestra en las siguientes tablas y figuras.

Tabla 5.*Frecuencia de resultados de la dimensión competencias cardinales*

Competencias cardinales	f	%
Adaptabilidad a los cambios	18	5%
Responsabilidad personal	93	26%
Compromiso	68	19%
Iniciativa/Autonomía	32	9%
Ética	21	6%
Colaboración	15	4%
Perseverancia	16	4%
Justicia	14	4%
Trabajo en equipo	22	6%
Responsabilidad	33	9%
Autodesarrollo	28	8%
Total	360	100%

Fuente: Elaboración propia

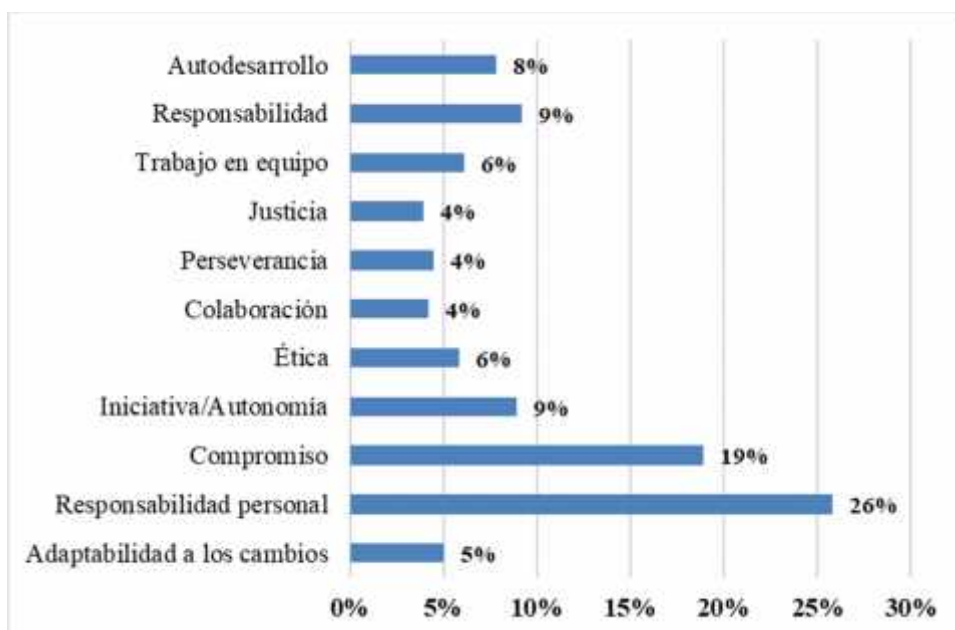


Figura 1. Frecuencia de resultados de la dimensión competencias cardinales

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se muestra en la tabla 5 y figura 1, de las competencias cardinales, el 26% de los encuestados manifestaron que el personal de la UNSM-T, demuestra responsabilidad personal, seguida de un 19% de la competencia de compromiso, luego en un 6% la competencia de trabajo en equipo.

Tabla 6.

Frecuencia de resultados de la dimensión competencias específicas gerenciales

Competencias específicas gerenciales	f	%
Conducción de personas	21	6%
Liderazgo	123	34%
Comunicación	98	27%
Desarrollo de carrera gerencial	72	20%
Formados de formadores	46	13%
Total	360	100%

Fuente: Elaboración propia

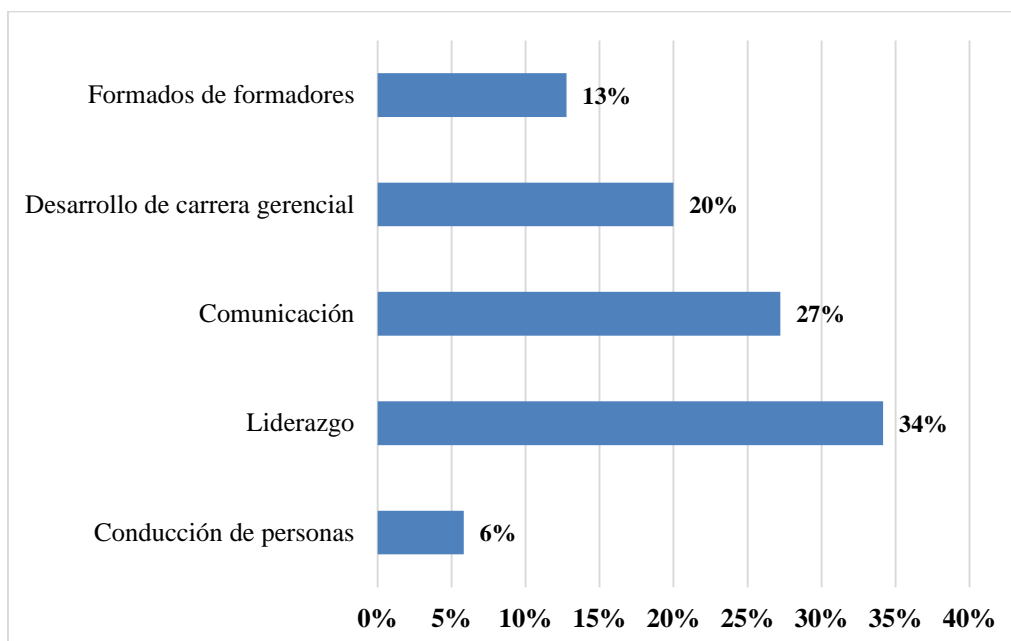


Figura 2. Frecuencia de resultados de la dimensión competencias específicas gerenciales

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se muestra en la tabla 6 y figura 2, de las competencias específicas gerenciales, el 34% de los encuestados manifestaron que el personal de la UNSM-T, demuestra Liderazgo, seguida de un 27% de la competencia de comunicación, luego en un 20% la competencia de desarrollo de carrera gerencial.

Tabla 7.

Frecuencia de resultados de la dimensión competencias específicas por áreas

Competencias específicas por áreas	f	%
Aprendizaje continuo	132	37%
Capacidad para atender a los demás	83	23%
Credibilidad técnica	66	18%
Orientación hacia el cliente	79	22%
Total	360	100%

Fuente: Elaboración propia

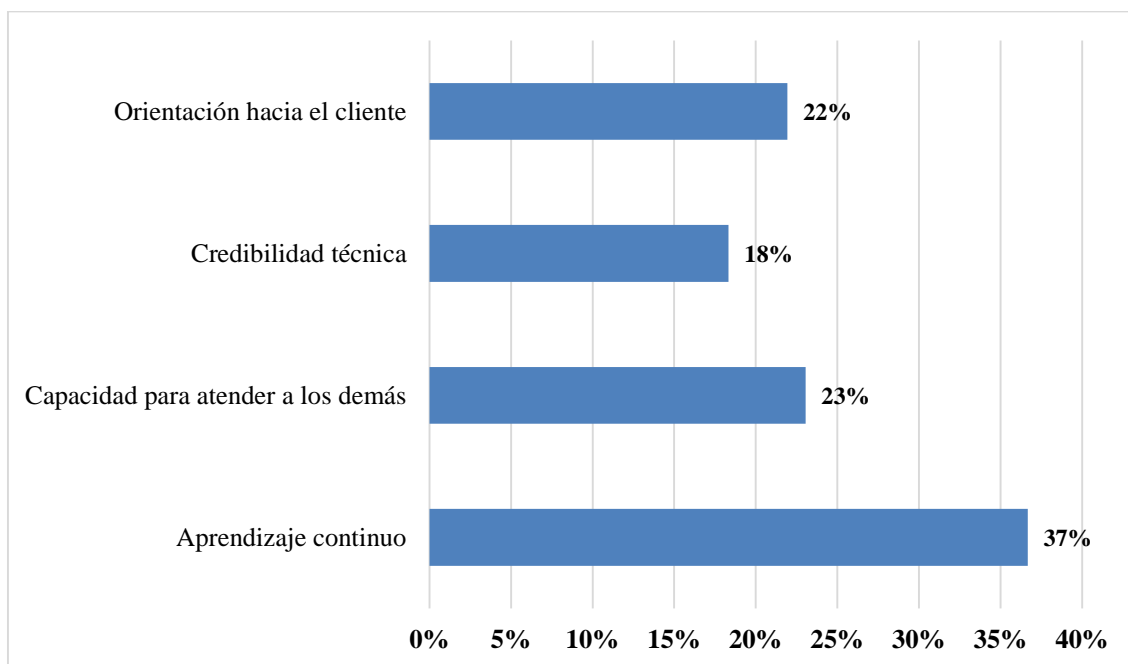


Figura 3. Frecuencia de resultados de la dimensión competencias específicas por áreas

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se muestra en la tabla 7 y figura 3, de las competencias específicas por áreas, el 42% de los encuestados manifestaron que el personal de la UNSM-T, demuestra aprendizaje continuo, seguida de un 31% de la competencia de capacidad para atender a los demás, luego en un 14% la competencia de orientación hacia el cliente.

Tabla 8.

Frecuencia de resultados de la variable gestión por competencias

Competencias	Categorías				Total
	A	B	C	D	
Competencias cardinales	89	45	17	10	161
Competencias específicas gerenciales	5	56	12	20	93
Competencias específicas por áreas	12	72	10	12	106
Total	106	173	39	42	360

Fuente: Elaboración propia

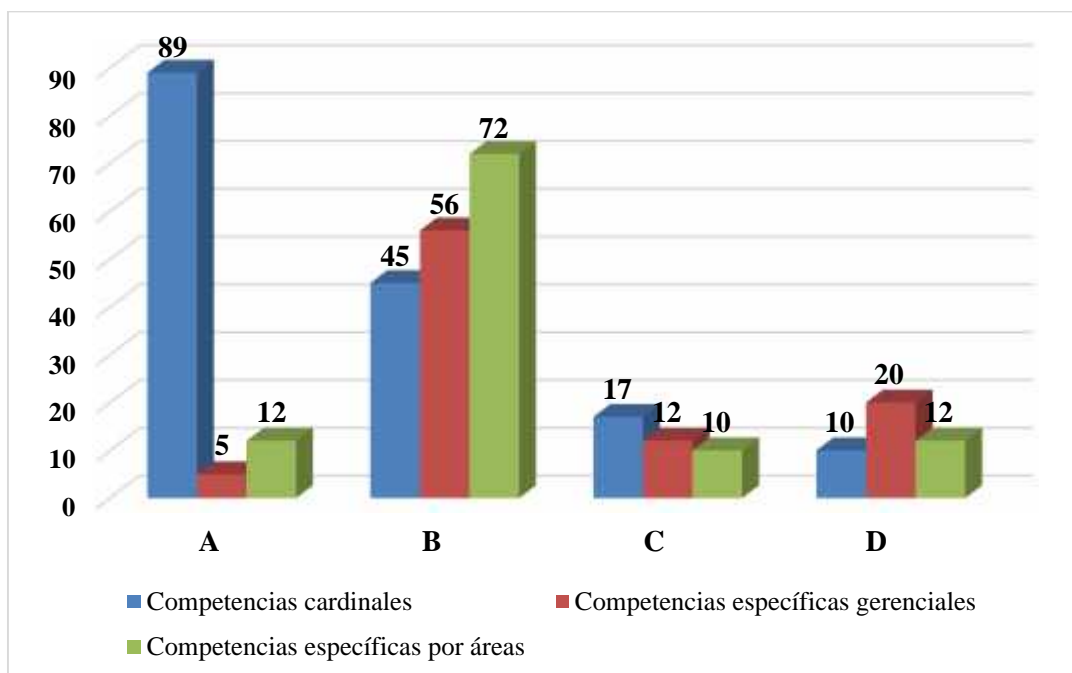


Figura 4. Frecuencia de resultados de la variable gestión por competencias

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se muestra en la tabla 8 y figura 4, en cuanto a la variable gestión por competencias vemos que los encuestados manifestaron que el personal está situado en la Categoría A, debido a que tienen la capacidad para brindar apoyo a los otros, sean estos pares, superiores o colaboradores, respondiendo siempre a sus necesidades y requerimientos, mediante cierta tendencia de iniciativa anticipadora y espontánea, con el fin de entregar una solución a los problemas o dudas, aunque estas, no fueran sido expresadas formalmente. Capacidad para promover un espíritu de colaboración a nivel de toda la institución, sirviendo como un medio para alcanzar los objetivos fijados. Seguidamente de la categoría B, donde se demuestra la capacidad para brindar apoyo a su propia área u otras áreas o sectores de la institución, que se encuentran relacionados mostrando interés por sus necesidades, sin la necesidad de que estas hayan sido expresadas de forma directa, contribuyendo al alcance de los objetivos. Presenta, además, la capacidad para generar confianza, así como el uso correcto de ciertos mecanismos de la institución, para promover la cooperación entre departamentos.

3.3. De la Variable: Calidad de servicio

Para evaluar la variable calidad de servicio de la institución en estudio, se ha considerado evaluarlos en cuanto a sus dimensiones, como se muestra en las siguientes tablas y figuras.

Tabla 9.

Frecuencia de resultados de la variable calidad de servicio

Dimensiones	f	%
Tangibilidad	156	43%
Confiabilidad	91	25%
Respuesta	33	9%
Certidumbre	48	13%
Empatía	32	9%
Total	360	100%

Fuente: Elaboración propia

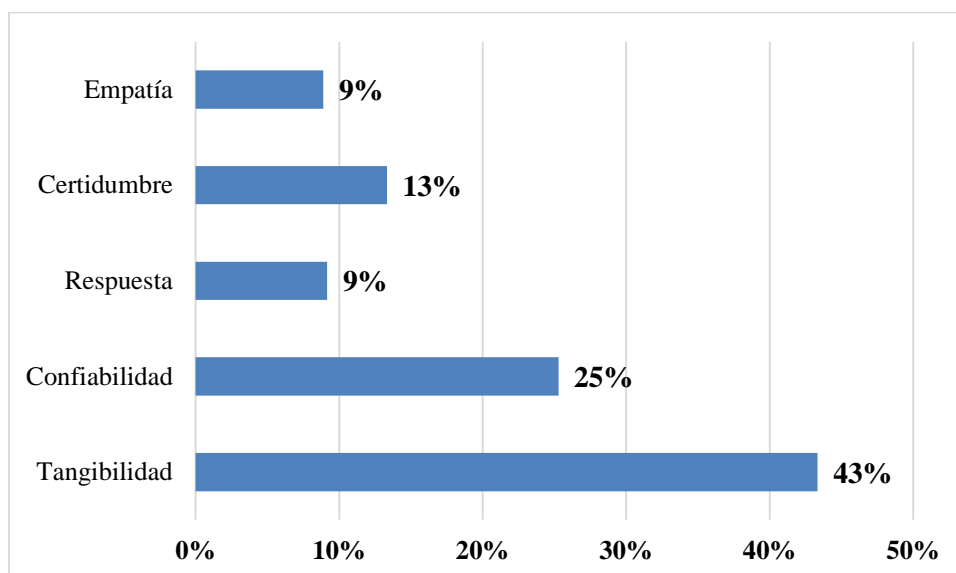


Figura 5. *Frecuencia de resultados de variable calidad de servicio*

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

Se muestra en la tabla 9 y figura 5, se puede observar que el 43% se encuentra en la dimensión de Tangibilidad, esto indica que las instalaciones de la UNSM-T, son modernas, el personal se encuentra debidamente uniformado, y que los muebles de la institución son adecuados, mientras que 25% se encuentran en la dimensión de confiabilidad como es que el personal responde de manera coherente a las dudas, la información que entrega se encuentra libre de errores, y el personal aclara y soluciona las necesidades del usuario.

3.4. Discusión de resultados

En la elaboración del presente trabajo se ha tenido en consideración investigaciones previas que han servido para ampliar el conocimiento referente a las teorías abordadas y comprender el comportamiento de las variables y sus componentes lo cuales serán útiles en este apartado para contrastar los resultados de la presente investigación y determinar la concordancia:

- Los resultados de la investigación mostraron la existencia de correlación significativa y positiva entre las variables gestión por competencias y calidad de servicio, este resultado concuerda con el estudio de Mazuelos (2018), en el cual se muestra como resultado que el proceso de selección de personal aplicando un modelo por competencias, desde la perspectiva de los informantes, genera la reducción de esfuerzos posteriores a la selección del candidato (seguimiento, reentrenamientos, capacitaciones), al elegir solo entre candidatos que ya cuentan con las competencias, en menor o mayor medida, necesarias para el contexto institucional. Esta apreciación podría estar apoyada en que el modelo considera competencias y sub-competencias graduadas de acuerdo a las necesidades institucionales. Esto, hacia el final del proceso de selección, minimizaría la posibilidad de elegir candidatos sin las competencias requeridas. Según la opinión de los entrevistados, algunos profesores elegidos por el modelo trabajan priorizando intereses particulares y dan muestras de falta de compromiso. Justifican esta afirmación en que la aplicación del modelo favorecería la elección de candidatos con competencias de liderazgo consolidadas en un alto grado. De esta apreciación se podría inferir que, según el parecer de los consultados, a mayor liderazgo, mayor independencia, menor trabajo en equipo y menor trabajo por objetivos comunes u organizacionales. Según la apreciación de los entrevistados, los docentes elegidos por el modelo tienen buena relación con docentes, autoridades, alumnos y el entorno. Al interpretar estas opiniones, encontramos que esto podría deberse a que la aplicación del modelo favorecería la elección de profesores con competencias psicológico-afectivas, entre ellas las interpersonales, adecuadas a la idiosincrasia institucional. Según las autoridades y profesores entrevistados, la aplicación del modelo por competencias genera, en el personal que realiza el proceso de evaluación, de que la aplicación del modelo hace posible la elección de profesores

con competencias adecuadas para la institución. El hecho que el modelo no solo consideró los parámetros establecidos por los objetivos académicos, y las necesidades institucionales, sino que su diseño e implementación contó con la participación de representantes de todas las instancias, explicaría el sentido de la apreciación de los entrevistados, otro estudio que rescata la relación significativa entre ambas variables es el de Pérez (2016), quien destaca que una relación significativa, ya que la infraestructura interviene visualmente en las decisiones de los clientes, la percepción de un ambiente limpio y cuidado crea un vínculo favorable entre la empresa y sus clientes, la empresa obtuvo en los resultados una satisfacción positiva de los usuarios por la infraestructura pero aún le falta organizar bien al personal para realizar la limpieza correspondiente, los gastos para mantener este ambiente natural limpio son considerables pero influyen en las decisiones de los usuarios y aumentan la calidad del servicio al cliente.

- Otros resultados de la investigación encontraron que la variable gestión por competencias al ser contrastados con los resultados de Alfaro (2017), vemos que al profesional tener un marco sobre los conocimientos, las habilidades, actitudes y aptitudes que son necesarios poseer para el desempeño profesional; a los centros de estudio les brinda la posibilidad de analizar si las competencias que imparten a sus estudiantes se ajustan a los requerimientos del mercado laboral actual; y a los centros laborales, les permite conocer qué competencias relevantes no está aplicando su personal, como es el área de investigación.
- En cuanto a los resultados de la variable calidad de servicio, los encuestados manifestaron que el 43% que la dimensión Tangibilidad es la que más prima, este resultado muestra cierta similitud con la investigación de Valera (2016), quienes en su estudio mencionan que desde la percepción de la comunidad educativa, conformada por docentes, alumnos y padres de familia, la calidad del servicio educativo en educación secundaria de una institución educativa de Ventanilla es de nivel medio. La comunidad educativa, conformada por docentes, alumnos y padres de familia percibe la calidad del servicio en educación secundaria en el área institucional de una institución educativa de Ventanilla, en un nivel medio. Los docentes, alumnos y padres de familia que conforman la comunidad educativa, perciben la calidad del servicio en educación secundaria en el área administrativa de

una institución educativa, en un nivel medio. Desde la percepción de la comunidad educativa, conformada por docentes, alumnos y padres de familia, la calidad del servicio educativo en educación secundaria en el área pedagógica de una institución educativa de Ventanilla es de nivel medio. Desde la percepción de la comunidad educativa, conformada por docentes, alumnos y padres de familia, la calidad del servicio educativo en educación secundaria en el área comunitaria de una institución educativa de Ventanilla es de nivel medio.

CONCLUSIONES

- Con respecto al objetivo general, se llegó a determinar tras la aplicación de la prueba de Pearson, se evidencio la relación entre ambas variables, ya que el valor “p” (Valor de significancia = 0.00) obtenido es menor a 0.05. Así mismo, debido a que el valor “r” es de 0.845, indica una correlación significativa, por lo que se acepta la hipótesis alterna “La gestión por competencias y la calidad del servicio en la Universidad Nacional de San Martín –Tarapoto, periodo 2019, se relacionan significativamente”
- De acuerdo a la variable gestión por competencias vemos que los encuestados manifestaron que el personal está situado en la Categoría A, debido a que tienen la capacidad para brindar apoyo a los otros, sean estos pares, superiores o colaboradores, respondiendo siempre a sus necesidades y requerimientos, mediante cierta tendencia de iniciativa anticipadora y espontánea, con el fin de entregar una solución a los problemas o dudas, aunque estas, no fueran sido expresadas formalmente. Capacidad para promover un espíritu de colaboración a nivel de toda la institución, sirviendo como un medio para alcanzar los objetivos fijados. Seguidamente de la categoría B, donde se demuestra la capacidad para brindar apoyo a su propia área u otras áreas o sectores de la institución, que se encuentran relacionados mostrando interés por sus necesidades, sin la necesidad de que estas hayan sido expresadas de forma directa, contribuyendo al alcance de los objetivos. Presenta, además, la capacidad para generar confianza, así como el uso correcto de ciertos mecanismos de la institución, para promover la cooperación entre departamentos
- Con respecto a la variable calidad de servicio se puede observar que el 43% se encuentra en la dimensión de Tangibilidad, esto indica que las instalaciones de la UNSM-T, son modernas, el personal se encuentra debidamente uniformado, y que los muebles de la institución son adecuados, mientras que 25% se encuentran en la dimensión de confiabilidad como es que el personal responde de manera coherente a las dudas, la información que entrega se encuentra libre de errores, y el personal aclara y soluciona las necesidades del usuario.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda, potenciar el talento tradicional e incorporar los nuevos perfiles con y a través del uso de las tecnologías: asumir este desafío ayudará a brindar agilidad y asertividad a los colaboradores para el desempeño de cada una de sus funciones. Además de ser un medio para empoderar a los empleados de su propio crecimiento profesional, la empresa puede conocer a profundidad a cada uno de sus colaboradores, promover una mayor productividad y reconocer el esfuerzo de cada uno de ellos.
- Se recomienda un trabajo en conjunto con las disciplinas requeridas en la organización para lograr una gestión eficaz de los Recursos Humanos por Competencias.
- La formación continua de profesionales en la organización es esencial porque permite a los empleados colaborar con otros miembros del equipo para comprender y ejecutar sus actividades de manera más efectiva. Por lo tanto, la capacitación debe ser coherente con la misión y los valores de la Universidad Nacional de San Martín.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, S. (2011) Competencias profesionales de los recursos humanos de las bibliotecas universitarias del Perú. Recuperado el 9 de mayo del 2015 de: [cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/.../cybertesis/.../alfaro_js.pdf?](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/.../cybertesis/.../alfaro_js.pdf)
- Alles, M. (2015). *Nuevo enfoque: Diccionario de Competencias la Trilogía-Las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Tomo III. Gránica.
- Almaguer, A. (2016). El financiero: Diario de Finanzas, economía y negocios de México.
- Aptitus de G de Gestion (2015). Los objetivos de la organización están sustentados en la gestión del conocimiento. (Nota de prensa). Recuperado de: <http://gestion.pe/empleo-management/objetivos-organizacion-estan-sustentados-gestion-conocimiento-2148915>
- Calvo, P. (2014), *Gestión por competencias como factor de mejora de la calidad asistencial*. España. Editorial Díaz de Santos.
- Costa, J. (2003). *Creación de la marca corporativa*. México: IC Editorial.
- El Financiero (2016). La gestión de las personas por sus competencias. (Nota de prensa). Recuperado de: <http://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/la-gestion-de-las-personas-por-sus-competencias.html>
- Ernst, A y Young, C (2008) *Gestión del Talento Humano*. Editorial ESIC. México.
- Gestión (2015). *Conoce las cinco competencias necesarias para ingresar al mercado laboral*. (Artículo). Recuperado de: <http://gestion.pe/empleo-management/conoce-cinco-competencias-necesarias-ingresar-al-mercado-laboral-2143911>
- Guerrero, A. (2014). *Gestión del talento humano basado en competencias*. (Tesis de pos grado). Universidad Autónoma de Querétaro, México. Recuperado de: <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1965/1/RI000769.pdf>
- Kloter, P. et al (2011). *Marketing turístico*. España: Editorial Pearson.
- La Vanguardia (2015). *¿Qué es la gestión por competencias?* (Artículo Periodístico). Recuperado de: <http://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>
- López, J. (2011). *Propuesta gerencial basada en el modelo americano de calidad, para mejorar el transporte público de “SOL Y MAR” S.R.L.* (Tesis de pregrado). Chiclayo. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/jaldanam/tesis-de-administracin>

- Lovelock, C. y Wirtz, W. (2009). Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia. (6ª ed.). México: Editorial Pearson.
- Martínez, V. (2013). Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas. (Tesis de pos grado), Instituto Politécnico Nacional, México. Recuperado de: <http://148.204.210.201/tesis/1377536337803tesisfinalimp.pdf>
- Mazuelos, S. (2013). Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma. Recuperado el 9 de mayo del 2015 de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4735/MAZUELOS_BRAVO_SANDRA_EFECTOS_IDIOMAS.pdf?sequence=1
- Miralbell, M. (2007). Gestión de oficinas de turismo. España: Editorial: UOC
- Montes, M. (2010), Selección de Personal. España. Editorial Ideas propias.
- Murcia.com (2015). El proyecto de gestión por competencias de La Arrixaca, galardonado por la Fundación Signo. (Nota de prensa). Recuperado de: <http://www.murcia.com/region/noticias/2015/05/31-el-proyecto-de-gestion-por-competencias-de-la-arrixaca-galardonado-por-la-fundacion-signo.asp>
- OECD (2012), Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México México. Editorial OECD Publishing.
- Peña, Y. (2014). *Valores laborales y trabajo en equipo (estudio realizado en CONSTRUFÁCIL COATEPEQUE)*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-la-Pena-Yamileth.pdf>.
- Pérez, C. (2014). La calidad del servicio al cliente y su influencia en los resultados económicos y financieros de la empresa restaurante campestre SAC - Chiclayo periodo enero a septiembre 2011 y 2012. (Tesis de pos grado). Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo. Recuperado de: <http://docplayer.es/5393825-Universidad-catolica-santo-toribio-de-mogrovejo-facultad-de-ciencias-empresariales.html>
- Pizzo, M. (2013). Cómo servir con excelencia. España: Editorial EAE.
- Rubió, T. (2015). Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones. España. Editorial Octaedro.
- Tito, P. (213). *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. (Tesis de pos grado). Universidad

Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Recuperado de:
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3155/1/Tito_hp\(2\).pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3155/1/Tito_hp(2).pdf)

Valera, J. (2012). Percepción de la comunidad sobre la calidad del servicio de una Institución Educativa de Ventanilla - Callao. (Tesis de pos grado). Universidad San Ignacio De Loyola. Callao. Perú. Recuperado de:
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1337/1/2012_Valera_Percepci%C3%B3n%20de%20la%20comunidad%20sobre%20la%20calidad%20del%20servicio%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Ventanilla%20-%20Callao.pdf.

Vargas, M. (2011). Calidad y servicio conceptos y herramientas. ECO ediciones.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores
¿Existe relación entre gestión por competencias y Calidad del Servicio en la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, periodo 2019?	Establecer la relación entre gestión por competencias y Calidad del Servicio en la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, periodo 2019.	Hi: La gestión por competencias y la calidad del servicio en la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, periodo 2019, se relacionan de manera directa y positiva.	Gestión por competencias	Competencias Cardinales	Adaptabilidad a los cambios Responsabilidad personal Compromiso Iniciativa / Autonomía Ética Colaboración Perseverancia Justicia Trabajo en equipo Responsabilidad Autodesarrollo
		Ho: La gestión por competencias y la calidad del servicio en la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, periodo 2019, se relacionan de manera directa y negativa.		Competencias Específicas Gerenciales	Conducción de personas Liderazgo Comunicación Desarrollo de carrera gerencial Formador de formadores
				Competencias Específicas por Área	Aprendizaje continuo Capacidad para atender a los demás Credibilidad técnica Orientación hacia el cliente
			Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
			Calidad de Servicio	-	Tangibilidad Confiabilidad Respuesta Certidumbre Empatía
Diseño	Población		Muestra		
No Experimental: Debido a que la variable no será manipulada por el investigador, además es de tipo Correlacional.	Para la población se considerará a todas las personas que realizan todo tipo de servicio en la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.		La muestra está conformada por los 360 personas que acuden para recibir algún servicio en la Universidad Nacional de San Martín.		

Fuente: Elaboración propia



Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE POS GRADO

Cuestionario para Evaluar la Gestión de Competencias en la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto

Buen día, el presente cuestionario tiene por objetivo evaluar la Gestión de Competencias. Para lo cual se le pide conteste de manera objetiva las preguntas indicadas, marcando con una (X) en el recuadro que crea conveniente, teniendo en cuenta las siguientes indicaciones:

Competencias Cardinales	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios				
Responsabilidad personal				
Compromiso				
Iniciativa / Autonomía				
Ética				
Colaboración				
Perseverancia				
Justicia				
Trabajo en equipo				
Responsabilidad				
Autodesarrollo				
Competencias Específicas Gerenciales	A	B	C	D
Conducción de personas				
Liderazgo				
Comunicación				
Desarrollo de carrera gerencial				
Formador de formadores				

Competencias Específicas por Área	A	B	C	D
Aprendizaje continuo				
Capacidad para atender a los demás				
Credibilidad técnica				
Orientación hacia el cliente				

Donde:

A = Capacidad para brindar apoyo a los otros, sean estos pares, superiores o colaboradores, respondiendo siempre a sus necesidades y requerimientos, mediante cierta tendencia de iniciativa anticipadora y espontánea, con el fin de entregar una solución a los problemas o dudas, aunque estas, no hayan sido expresadas formalmente. Capacidad para promover un espíritu de colaboración a nivel de toda la institución, sirviendo como un medio para alcanzar los objetivos fijados. (Alles, 2009).

B = Capacidad para brindar apoyo a su propia área u otras áreas o sectores de la institución, que se encuentran relacionados mostrando interés por sus necesidades, sin la necesidad de que estas hayan sido expresadas de forma directa, contribuyendo al alcance de los objetivos. Presenta además, la capacidad para generar confianza, así como el uso correcto de ciertos mecanismos de la institución, para promover la cooperación entre departamentos. (Alles, 2009).

C = Capacidad que tiene la persona para brindar ayuda a las personas de su misma área, mediante una notoria predisposición, ligada a un tema de anticipación (antes de que la persona exprese su necesidad). Presenta además la capacidad de apoyar al cumplimiento de los objetivos de sus compañeros, sin descuidar los propios. (Alles, 2009).

D = Capacidad que presenta la persona para colaborar y entregar soporte a sus compañeros de trabajo, cuando estos lo soliciten, teniendo en cuenta la necesidad de los demás. (Alles, 2009).

Cuestionario para Evaluar la Calidad del Servicio en la Universidad Nacional de San Martín -Tarapoto

Buenos días, en el presente trabajo de investigación sirve para evaluar la variable Calidad del Servicio para lo cual se solicita su total y plena colaboración. Cabe señalar que deberá marcar cualquiera de las 5 opciones que se presentan a continuación.

N°	Tangibilidad	Si	No
01	¿Las instalaciones de la dirección son modernas?		
02	¿El personal se encuentra debidamente vestido?		
03	¿Los muebles de la institución son adecuados?		
N°	Confiability	Si	No
04	¿El personal responde de manera coherente a mis dudas?		
05	¿La información que entrega se encuentra libre de errores?		
06	¿El personal aclara y soluciona mis necesidades?		
N°	Respuesta	Si	No
07	¿El personal responde de manera ágil y rápida a mis necesidades?		
08	¿Todo el material que me proveen, realmente me sirve?		
09	¿El tiempo en el que me atienden es el adecuado?		
N°	Certidumbre	Si	No
10	¿Me siento seguro al estar dentro de las instalaciones?		
11	¿El personal que me atiende, me imparte seguridad?		
12	¿El personal que me atiende presenta un comportamiento agradable?		
N°	Empatía	Si	No
13	¿Qué tan accesible se muestra el trabajador a mis dudas?		
14	Frente a una queja ¿Se muestran dispuestos a escucharme?		
15	¿El personal de la institución utiliza un lenguaje claro y sencillo?		