



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Competencias laborales que generan valor en los pacientes del  
Centro de Salud Río Seco, año 2017

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR**

Varas Reyes Juan Carlos

**ASESORA METODÓLOGA**

Dra. Espinoza Rodríguez Olenka Ana Catherine

**ASESORA ESPECIALISTA**

Dra. Romero Vásquez Nancy Cecilia del Pilar

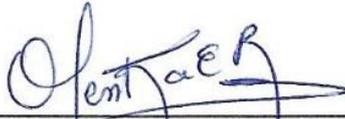
**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión del Talento Humano

**TRUJILLO – PERÚ**

2017

**Página de jurados**



---

Dra. Espinoza Rodríguez, Olenka Ana  
Presidenta



---

Dra. Romero Vásquez, Nancy Cecilia del Pilar  
Secretaria



---

Mg. Paredes Alvarado, José  
Vocal

## Dedicatoria

Dedicado con mucho amor a Isidro Ramires Ávalos, mi padre, me enseñaste a ser fuerte ante los problemas, a respetar en todo momento, a ser carismático, solidario, pero, sobre todo, me condujiste en el buen camino de la palabra de Dios.

Estuviste en todo momento a mi lado apoyándome en cada etapa de mi vida; diste todo por verme feliz, eres para mí el más grande ejemplo de ser humano, tan noble, valiente y leal. Nunca dejaste de estar conmigo, me distes todo tu amor, pusiste en mi toda tu confianza, y a ti querido padre te debo todo lo que soy.

En tus últimos momentos antes de partir de este mundo, te prometí terminar la carrera a como dé lugar. Sé que desde el cielo tú me proteges y bendices. Te dedico estas palabras porque solo tú eres mi mayor tesoro. Te agradeceré toda la vida, por todo lo que inculcaste en mí.

## Agradecimiento

A Dios, primeramente, porque me dio de su fortaleza y consuelo, para continuar con la misma fuerza y determinación, a Dios por ser quien me guía siempre.

A mi querida esposa, Victoria Vásquez Polo y mi pequeño hijo Juan Daniel Varas Vásquez, por ser mi motivo de superación, a ellos les agradezco por darme su amor sincero y todo su respaldo.

A mi primo Lelis Canturencio Zavaleta, por todos sus consejos, por darme su apoyo, confianza y amistad. Le agradezco infinitamente porque me demostró su afecto como a un hermano más, a él le doy gracias por acompañarme en estos momentos importantes de mi vida.

A mi Madre Erminda Avalos Rosas, la cual me dio ánimo siempre, me lleno de sus consejos, me demostró en todo momento que Dios está por sobre todas las cosas, gracias a ella por su comprensión y amor.

A mi amigo y hermano Jheyk Pereyra Vela, por su amistad única en esta trayectoria académica, le agradezco mucho por sus consejos y por todas las ocurrencias que vivimos en la vida universitaria.

A mis queridas docentes, la Dra. Olenka Espinoza Rodríguez y la Dra. Nancy Romero Vásquez, por su constante apoyo y soporte académico, que hace posible el éxito de éste proyecto.

## Declaratoria de autenticidad

Yo Juan Carlos Varas Reyes con DNI 48176316, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y legítima.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticas y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier, falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 09 de octubre del 2017.



---

Varas Reyes, Juan Carlos

DNI: 48176316

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado:

En acatamiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la tesis titulada "Competencias laborales que generan valor en los pacientes del Centro de Salud Río Seco, año 2017", la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación el título Profesional de Licenciado en Administración.

Juan Carlos, Varas Reyes

Autor

# Índice

Página de jurado.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	vi
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación.....	vi
Índice.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
<b>I. Introducción.....</b>	<b>11</b>
1.1. Realidad problemática.....	11
1.2. Trabajos previos.....	15
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	18
1.3.1. Competencias laborales.....	18
1.3.2. Generación de valor.....	25
1.4. Formulación del problema.....	31
1.5. Justificación del estudio.....	31
1.6. Hipótesis.....	32
1.7. Objetivos.....	32
<b>II. Método.....</b>	<b>34</b>
2.1. Diseño de investigación.....	34
2.2. Variables, operacionalización.....	34
2.3. Población y muestra.....	37
2.4. Técnica e instrumentos.....	38
2.5. Método de análisis de datos.....	40
2.6. Aspectos éticos.....	40
<b>III. Resultados.....</b>	<b>42</b>
<b>IV. Discusión.....</b>	<b>71</b>
<b>V. Conclusión.....</b>	<b>77</b>
<b>VI. Recomendación.....</b>	<b>80</b>
<b>VII. Propuesta.....</b>	<b>82</b>
<b>VIII. Referencias.....</b>	<b>90</b>

ANEXOS

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar las competencias laborales que generan valor en los pacientes del centro de salud Río Seco, para lo cual se tomó la población de 24 colaboradores y 2452 pacientes, cuyas muestras fueron de 24 colaboradores y 182 pacientes; los datos para la investigación se recolectaron a través de encuestas y fichas técnicas, los cuales fueron trasladados a un programa estadístico para la generación de resultados. El resultado después de la recolección de datos mostró que las competencias intelectuales generan un 77.7 % de efectividad en la generación de satisfacción para los pacientes, así también se pudo ver que las competencias personales generan un 88.2 % de efectividad en la generación de confianza, las competencias organizacionales referidas al servicio, generan un 78.5 % de efectividad en la calidad que percibe el paciente, sin embargo las competencias de servicio no tuvieron el mismo efecto en cuanto al indicador de reclamos, ya que la fuerza de éstas competencias fue solo del 55.8%; por otra parte las competencias empresariales, basadas en la proyección de tener un consultorio independiente, generaron un valor organizacional del 68.7% lo cual es muy atractivo para el centro de salud, ya que gracias a ello la fuerza de recomendación es del 56.8%. Por lo tanto, se llegó a la concluir que las competencias laborales que generan valor en los pacientes del centro de salud, son las competencias intelectuales, personales, organizacionales, tecnológicas y empresariales.

**Palabras clave:** Competencias, generación, valor, efectividad.

## **Abstract**

The general objective of this research was to determine the labor competencies that generate value in the patients of the Rio Seco health center, for which the population of 24 collaborators and 2452 patients was taken, whose samples were 24 collaborators and 182 patients; the data for the research were collected through surveys and technical data sheets, which were transferred to a statistical program for the generation of results. The result after the data collection showed that intellectual competences generate a 77.7% effectiveness in generating satisfaction for patients, so it was also possible to see that personal competences generate an 88.2% effectiveness in the generation of trust, Organizational competences referred to the service, generate a 78.5% effectiveness in the quality perceived by the patient, however the service competencies did not have the same effect in terms of the claim indicator, since the strength of these competencies was only 55.8% ; On the other hand, business competencies, based on the projection of having an independent office, generated an organizational value of 68.7%, which is very attractive for the health center, since thanks to this the strength of recommendation is 56.8%. Therefore, it was concluded that the labor competencies that generate value in the patients of the health center, are the intellectual, personal, organizational, technological and business competencies.

Keywords: Competencies, generation, value, effectiveness.

# I. INTRODUCCIÓN

## I. Introducción

### 1.1. Realidad Problemática

Lo más importante en el ser humano es el servir al prójimo, para ello necesitamos conocimientos y especializaciones para brindar el mejor servicio o producto, sin embargo, es necesaria la capacitación constante para fortalecer lo adquirido. Lo más gratificante que se puede percibir por parte de un cliente o paciente es su sonrisa, porque es sinónimo de conformidad, bienestar. Cada profesional desarrolla y descubre competencias para generar un valor diferente en cada ser humano.

El hospital Johns Hopkins de Baltimore de EE.UU. es ubicado como el número uno dentro del ranking de mejores hospitales del mundo, narra en un artículo de prensa que el mayor de los logros, es contar con los doctores más profesionales y reconocidos a nivel mundial; en dicho hospital se evalúa constantemente el desempeño de cada colaborador, a fin de no afectar la imagen del hospital. El hospital cuenta con estándares internacionales para evaluar las competencias de sus colaboradores. Este hospital es famoso y muy recomendado en el todo el centro del país, debido a que los pacientes aprecian y valoran al doctor que los atiende, por ello es que muestran una gratitud inmensa a su doctor, esto ha facilitado que se perciba una mejor atención a diferencia de otros hospitales, es notable el crecimiento de pacientes que acuden a este hospital (Melia, 2015).

Sin embargo, en el Perú uno de los hospitales del MINSA más concurridos es el Cayetano Heredia, el cual ha mejorado su calidad de servicio efectivo a través de citas telefónicas, brindando mejor control y orden de los pacientes, por ende, el número de citas atendidas a tiempo mejoró los indicadores de medición por parte del MINSA. Es importante mencionar que, en varios hospitales, incluidos éste mismo, se han cometido negligencias médicas, las cuales son por falta de profesionalismo, o experiencia. El hospital Cayetano Heredia instauró en

el 2016 una evaluación trimestral para definir quién está al nivel de los estándares de servicio y calidad, contando ahora con personal apto y joven.

Por otra parte, en Trujillo, los hospitales como el Belén de Trujillo, también ha mejorado la atención, pero no hay enfoque en perdurar la satisfacción del paciente, también se conoce que en cada distrito funcionan centros de salud para una mayor cobertura de pacientes. Según la población existe un número determinado de citas programadas, las cuáles en ocasiones no son realizadas en su totalidad, ya sea porque el personal que está en cada servicio no es tan competente como un profesional de Hospitales grandes, o aún le falta más experiencia, razón por la cual los pacientes que faltan a sus citas prefieren ser atendidos en clínicas particulares (Araujo 2017).

Ciertamente las clínicas están creciendo en su posicionamiento dentro de la localidad, así como por ejemplo la clínica Humanidad, que recibe a pacientes que comúnmente se atienden en postas o centros de salud, es porque sienten que cuando pagan por el servicio, la atención sería mucho mejor, no obstante, si los centros de salud del estado reforzaran sus competencias y actitudes, otro sería el panorama.

En el centro de salud Río Seco se está manifestando problemas de atención, dichos problemas se reflejan en el estado de ánimo de los pacientes, ya que en el trayecto de la atención el paciente no queda tan satisfecho como debería de serlo, se producen comentarios desfavorables sobre la atención, algunos pacientes mencionan que la atención aún no es de calidad, otros pacientes perciben que falta más agilidad para atender; sin embargo todas estas apreciaciones, conllevan a identificar las competencias de cada colaborador, las cuales intervienen en que el paciente sea el más beneficiado. También es bueno mencionar que no todos saben expresar o nombrar sus competencias, ya que para la mayoría de colaboradores son asistenciales y técnicos; por ende se debe de atender esta problemática,

todo orientado a mejorar la calidad de atención, y lograr la recomendación por medio de los pacientes.

Vivimos en un mundo tan competitivo, en donde no basta conocer mucho, tener altos grados académicos, ya que las exigencias del mundo laboral requieren gente idónea, con habilidades intrínsecas, dispuestos a cambiar por las exigencias de la organización que los requiera.

Las empresas apuntan a un reclutamiento a través de modelos de evaluación de competencias, en los cuales se identifican las principales competencias, se mide el nivel, y luego son asociadas a los requerimientos del puesto que la empresa tiene diseñado.

Hoy en día las competencias laborales más demandadas son: Orientación al servicio, innovación, iniciativa, resolución de conflictos y manejo de información.

Hay que denotar que las empresas líderes en sus mercados competitivos, exigen, capacitan y motivan a su personal para crear en ellos hábitos que les permita desarrollar sus competencias; esto se da porque la organización necesita tener estabilidad, generar ingresos para recompensar a todos los que hacen posible la existencia de la organización.

Sin embargo, no todas las empresas ayudan a desarrollar las competencias de sus colaboradores, ya que para muchos solo basta con comunicar las competencias establecidas por la empresa, mas no en identificar las competencias propias de los colaboradores, y por ende se tendrá puntos frágiles en las organizaciones.

Consecuentemente, tener ciertas competencias permite ayudar al crecimiento de la organización en donde el colaborador se desarrolle, pero algo muy importante es identificar lo que se genera en los clientes,

ya que el fin de una empresa es cubrir las necesidades de los clientes. A ellos se deben todas las empresas.

Luer (2012) señala lo importante que es cuidar de los clientes, esto da prioridad al valor que se tiene que seguir generando para el cliente, el cual no se basa en el precio cómodo, o lo bonito que se presenta al producto, sino más bien se trata de la manera que se capta al cliente, la manera de abordarlo, lograr satisfacer su necesidad, escucharlo, entenderlo, darle la razón, que se sienta seguro y confiado, y sobre todo que perciba el mayor beneficio.

El cliente tiene sus posturas de compra, evalúa las características de muchos productos o servicios, para luego tomar la decisión de adquirir cierto producto o servicio, esto lo hacen para buscar quien puede ayudarle a cubrir sus necesidades.

Entonces, es preciso mencionar que, para entender mejor al cliente, se debe de evaluar las competencias laborales en cada organización, y a la misma vez determinar la generación de valor para el cliente, es decir si las competencias de cada colaborador permiten que se genere valor en el cliente.

La presente investigación por lo tanto tiene el propósito de investigar la problemática existente en cuánto a las competencias laborales para la generación de valor en el cliente.

## 1.2. Trabajos Previos

Herrera (2015) en su tesis titulada:

Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia Huhuetenango, con el motivo de recibirse como Licenciado en Psicología en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala. Tipo de investigación descriptiva exploratoria, llegando a la conclusión de que los trabajadores de Bimbo, Huehuetenango, tienen un nivel alto de los conocimientos básicos para ser competentes en el área de ventas.

Pavié (2012) en su tesis titulada:

Las competencias profesionales del profesorado de lengua castellana y comunicaciones en Chile: Aportaciones a la formación inicial, presentada en la Universidad de Valladolid, para optar el grado de Doctor. Tipo de investigación descriptiva, aplicó una encuesta en la escala de Likert, y llegó a concluir que existe similitud entre los enfoques y modelos descritos sobre la identificación y desarrollo de competencias genéricas, específicas y profesionales. Se definen las competencias a partir de tres componentes básicos, los cuales son, los conocimientos (saber), las habilidades (saber hacer) y las actitudes (saber ser). De acuerdo con la teoría, cada dominio y componente de la competencia profesional necesita de una definición semántica (saber), de un procedimiento de reglas de actuación (saber hacer) y de un reconocimiento o declaración de las disposiciones motivacionales y/o vocacionales que permitan llevar a cabo su realización (saber ser y actuar). Junto con lo anterior, dichos dominios deben estar definidos en un perfil profesional.

Becerra (2012) en su tesis titulada:

El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos, presentada en la Universidad de Chile, para optar el título de Psicólogo. Tipo de investigación descriptivo, de

eje transversal, y llegó a la conclusión de que ser competente en una o más áreas de trabajo, es una cualidad de quienes trabajan con éxito. Una persona es competente cuando realiza una función productiva de manera eficiente, lo que conlleva a alcanzar fantásticos resultados. Oportunamente, el colaborador está en la capacidad de mostrar conocimientos y habilidades que le permiten desempeñar efectivamente su labor.

No existe forma única de gestionar los Recursos Humanos de acuerdo al enfoque de competencias, es por ello que los modelos de competencias estudiados, proponen utilizar como base una fusión del modelo conductual y funcional, el cual les permita complementarse. De ésta forma habría un control más amplio, inclusive las variables que influyen en que un colaborador sea o no competente para un cargo; trabajando con los atributos personales de éste, en conjunto con las habilidades que se requiere para desempeñar su función, permitirá a la organización contar con colaboradores aptos, lo cual repercute en una mayor productividad en su función.

Granados (2013) en su tesis titulada:

Desarrollo de competencias laborales y formación de los profesionales en turismo en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar el Grado Académico de Doctor en Educación Lima. Tipo de investigación descriptiva relacional no causal, llegando a la conclusión de que la investigación demuestra que el desarrollo de las competencias específicas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil del colaborador se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.49), entre el desarrollo de las competencias específicas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil de los profesionales en Turismo.

Tellez (2015) en su tesis titulada:

Un análisis empírico de la creación de valor de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana presentada en la Universidad de Cantabria, para obtener el grado de Doctor en Administración y Gestión de Empresas. En dicha investigación utilizo la prueba de auto correlación y análisis documental, y se llegó a la conclusión de que la gerencia debe implementar objetivos que permitan alcanzar en el tiempo el éxito empresarial o institucional y que los mercados premien dicho esfuerzo, viéndose reflejado en el valor de mercado. El objetivo que guía y centra todas las acciones de la empresa para cumplir con las expectativas de los inversionistas es el de maximizar el valor, por lo que las empresas deben implementar una estrategia orientada a la generación de valor, caso contrario, difícilmente lograrán el objetivo. No solo basta contar con una estrategia orientada a la generación de valor, ésta debe de ir acompañada de un sistema de medición adecuado, con el propósito o fin de saber si se está consiguiendo el objetivo se debe inferir que no se puede controlar lo que no se puede medir.

Sánchez (2012) en su tesis titulada:

El valor del Cliente como herramienta estratégica de gestión en un mercado industrial presentada en la Universidad de Málaga para obtener el grado de Doctor en Economía y Administración de Empresas. Tipo de investigación descriptiva, aplicada con un cuestionario de 18 ítems, llegando a la siguiente conclusión de que el nivel de recomendación cliente a cliente, que hacen los clientes acerca de la organización, tiene relación directa con la rentabilidad de la organización, y que los indicadores claves de la gestión de entrada (satisfacción, calidad, confianza, valor y gestión de reclamos) tienen una relación positiva con el indicador recomendación cliente a cliente.

Yineth (2012) en su tesis titulada:

Estrategias para generar valor a través del servicio al cliente presentado en la Universidad Tecnológica de Bolívar para obtener el grado de Doctor con especialización en Gerencia de Mercadeo. Tipo de investigación no experimental descriptiva de corte transversal, cuya conclusión fue que, con la igualdad de la calidad y la funcionalidad de los productos o servicios, en el último tiempo, las estrategias para diferenciar presentes en las organizaciones, están dirigidas a la expansión del valor a través del servicio al cliente, orientado a la misma vez a mejorar la experiencia cuando se produce la interacción con la empresa.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Competencias Laborales**

La Organización Internacional de Trabajo (2016) define la competencia Laboral, como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada (párr. 1).

Según el Programa de capacitación laboral (2004), las competencias dan seguridad para desenvolverse en la solución de problemas, de forma íntegra para cubrir las expectativas. Para ello no solo se precisan conocimientos y capacidades básicas, sino competencias de comunicación y cooperación, la forma de pensar y actuar dentro de sistemas e interdependencias (p. 14).

Concentrarse en las competencias es pensar en el alcance de metas y objetivos, gracias a cualidades, hábitos, conocimientos y actitudes. Esto se puede interpretar en el “saber hacer dentro del contexto”

Lladó, Sánchez y Navarro (2013) mencionan que las competencias laborales abarcan la inteligencia, destrezas, aptitudes y cualidades, las cuales, al momento de emplearlas en el trabajo, generan el cumplimiento de objetivos organizacionales. Es decir, las competencias habilitan al ser humano para realizar varias tareas laborales en diferentes circunstancias y que finalmente permiten garantizar excelentes niveles de logros.

Aprender y desarrollar competencias laborales es todo un proceso que requiere de mucha dedicación y empeño, el trabajo en el que un colaborador se encuentre es una oportunidad para aprender una nueva competencia, es también el momento en el que se puede afianzar competencias adquiridas en otro centro de labores. Por lo tanto, las competencias laborales son esenciales en todo momento y lugar.

#### **1.3.1.1. Clasificación de las competencias laborales**

Lograr competitividad en un centro de labores, requiere de aprendizajes, habilidades, destrezas y cualidades, para que así pueda llevarse a cabo un buen desenvolvimiento en el área consignada. Lladó et al. (2013) especifica las competencias laborales de la siguiente manera:

##### **Competencias básicas**

Son vinculadas con el razonamiento numérico y comunicativo, siendo las bases para la adquisición y ejecución del aprendizaje científico. Están presente en todas las filosofías de los aspectos natural y social. Por ello se consideran las competencias básicas como el inicio para adquirir y desarrollar competencias en un centro de labores.

Lladó et al. (2013) en el contexto laboral, las competencias básicas permiten que un individuo entienda instrucciones escritas y verbales, produzca textos con distintos propósitos, Interprete información registrada en cuadros y gráficos, analice problemas y sus posibles soluciones; y comprenda y comunique percepciones diversas con otras personas.

Las competencias básicas no dejan de ser relevantes como las otras, al contrario, son de gran valor porque a través de estas competencias, se inician y desarrollan las demás competencias.

## **Competencias Laborales Generales**

Este tipo de competencias permiten adoctrinar y preparar colaboradores capaces de permanecer y sobresalir en un centro de labores.

Lladó et al. (2013), mencionan las siguientes competencias:

Intelectuales porque son asociados con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad. Personales, vinculada a los contextos de las personas, que le permiten actuar de manera apropiada en un espacio productivo. Involucran la inteligencia emocional, la ética, así como la aceptación al cambio. Interpersonales, ligada con la capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y pro actividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.

Organizacionales, relacionada con la habilidad, para gestionar recursos, información, orientación al servicio y aprendizaje a través de experiencia de otros. Tecnológicas, asociada a la capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para buscar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo: Las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnología. Empresariales o para la generación de empresa, referida a las capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otros.

Desarrollar competencias generales, sirve de gran resguardo para afrontar distintos puestos de trabajo, particularmente las competencias generales como manifiesta es autor líneas arriba, son

las que los colaboradores tienen o están a disposición de adquirirlas según el rubro de la empresa en la que trabajen.

### **Competencias Laborales específicas**

Son necesaria para ser competentes en el desarrollo de tareas asignadas según el sector productivo donde nos encontremos laborando. Contar con este tipo de competencias nos da autoridad para mostrar los aprendizajes adheridos en nuestra formación, también para efectuar nuestras habilidades y actitudes; como resultado de aplicar estas competencias, se percibe calidad en los procesos de servicios o atención dentro de una organización.

Mencionar el desarrollo de competencias específicas, significa que el colaborador será preparado e instruido con la experiencia diaria, para lograr cubrir las funciones establecidas por la empresa, dichas funciones dependerán del área en el que se desempeñe.

Esto indica que cada ser humano se especializa en potenciar sus competencias en un área de mayor dedicación laboral, de la misma forma que se desarrolle podrá subir su nivel intelectual profesional, para marca una gran brecha en su competitividad, orientado a niveles altos de logros (SENA, 2003).

#### **1.3.1.2. Enfoques de las competencias laborales**

Tobón (2006) describen los siguientes dos enfoques de las competencias laborales.

##### **1.3.1.2.1. Enfoque funcionalista**

Las competencias vistas desde este enfoque se pueden definir como el estudio de los puestos más importantes que realiza un trabajador dentro de su centro laboral, con el fin que hace la persona dentro de su centro laboral, con el objetivo de obtener resultados; más que en el cómo se pueden hacer.

Tobón (2006) manifiesta que el enfoque consiste en asumir las competencias en su conjunto, lo cual implica contar con atributos que permitan cumplir con los propósitos de los procesos laborales, enmarcados en funciones definidas.

#### **1.3.1.2.2. Enfoque constructivista**

Se centra en establecer un conjunto de competencias, a través de un estudio, lo que a su vez permite generar soluciones ante los posibles inconvenientes que se manifiesten en el contexto que se encuentre el colaborador.

Tobón (2006) define este enfoque como la responsabilidad de asumir habilidades, conocimientos y destrezas para resolver problemas en los procesos laborales, desde el esquema organizacional.

Mertens (2002) describe el siguiente enfoque:

#### **1.3.1.2.3. Enfoque conductista**

No están derivados de los métodos de la organización, sino se encuentran dentro de los análisis de las capacidades de los individuos, de la forma como se programa, los objetivos, toma de decisiones, identifica situaciones y también se puede tomar riesgos (Mertens, 2002).

Mertens (2002) nos dice que este enfoque se basa en determinar las características innatas que permiten a un ser humano desenvolverse en cargos de mayor jerarquía en el interno de la empresa. Mayormente éste enfoque apunta a los niveles altos dentro de un organigrama, los cuales se perciben en la eficacia y efectividad del ser humano para sobresalir en situaciones inéditas.

Los tres enfoques son complementarios entre sí, ya que su comprensión alude al adecuado cuidado que se debe de tener con cada competencia adquirida o nueva.

#### **1.3.1.3. Definiciones conceptuales**

Los indicadores de las competencias laborales que describe Lladó, et al (2013), recurre al siguiente autor para especificar cada indicador, basado en la descripción y enfoques que Lladó hace referencia de cada competencia, siendo esto de gran importancia para una mejor comprensión y apoyo hasta el final de la investigación.

“Solución de problemas, es la capacidad para resolver y manejar los problemas dentro del área de trabajo” (Torcat, 2009).

“Toma de decisiones, es la capacidad de accionar en la identificación y resolver los problemas que se presente en toda organización, para que se tome la mejor alternativa de solución” (Torcat, 2009).

“Creatividad, es la manera de establecer ideas, ver las cosas o circunstancias de manera diferente, es sentirse capaz de revolucionar el mundo tan solo con su creatividad” (Torcat, 2009).

“Inteligencia emocional, es la habilidad para manejar los sentimientos y emociones adecuadamente dentro de un espacio laboral, a fin de mantener la cordura e imparcialidad” (Torcat, 2009).

“Ética, se refiere a sentir y obrar en todo momento con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales” (Torcat, 2009).

“Adaptación al cambio, es la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos” (Torcat, 2009).

“Trabajo en equipo, implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás en todo momento, para permitir la obtención de logros” (Torcat, 2009).

“Liderazgo, es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo orientándolo a una meta organizacional, es también la cualidad para formar más líderes, a fin de que todos tengan éxito personal y profesional” (Torcat, 2009).

“Iniciativa, hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los hechos o circunstancias, es dar el primer paso ante un

contexto nuevo, ante nuevos roles laborales, es asumir en primer lugar una nueva responsabilidad” (Torcat, 2009).

“Orientación al servicio, implica un deseo de ayudar o servir a los demás, de comprender y escuchar sus necesidades, aún aquellos no expresados” (Torcat, 2009).

“Manejo de información, se refiere a los conocimientos sobre los procesos de documentaciones, a través del uso de las TICs.” (Torcat, 2009).

“Innovación, es la capacidad para cambiar las cosas incluso en situaciones no pensadas, con anterioridad, es también ser el promotor autónomo de nuevas perspectivas o ideas de mejora que impulse a sobresalir de forma personal y profesional” (Torcat, 2009).

“Elaboración de proyectos, es la cualidad intelectual para establecer proyectos factibles, determinado la viabilidad, financiamiento y la rentabilidad en el tiempo” (Torcat, 2009).

Cada concepto permite la fácil comprensión de cada indicador a tratar durante la investigación. Por ello es primordial tener estas definiciones para reforzar la investigación y la variable de estudio.

#### **1.3.1.4. Esquema de competencias por grados**

Alles (2006) manifestó que: “Para establecer correctamente un perfil es necesario contar con la definición de la competencia y con la descripción de grado”. A continuación, con un ejemplo:

Una competencia con sus grados y perfiles por competencias. Se tomarán sólo para explicar la idea central de la competencia “Resolución de problemas” con sus cuatro grados (1 es el más bajo

y 4 el más alto) a continuación se presentará cada uno de los grados:

Grado 4: Alto desempeño superior, es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño, aproximadamente unas de cada 10 personas alcanzan un nivel superior en una situación laboral.

Grado 3: Bueno por sobre el estándar.

Grado 2: Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido, lo cual significa un nivel mínimamente aceptable, es el punto que debe alcanzar un trabajador, de lo contrario no se le considera competente para el puesto.

Grado 1: Insatisfactorio, este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que casi no es necesario esa competencia para el puesto no será necesario para aplicar el nivel. (p. 45)

### **1.3.2. Generación de valor en el cliente/paciente**

Crosby (2002) el objetivo de una organización es valorar al cliente, no obstante, hay que mantener los beneficios para los inversionistas; la organización apunta a favorecer a todos los miembros intervinientes en el flujo de creación de valor para el cliente.

Gilmore y Pine (2002) manifiestan que un canal apropiado hacia la captación de consumidores de bienes o servicios es la generación de experiencias con los mismos y por ende así nos recuerden siempre. Esta definición llevada a la economía de valor consiste en que la experiencia de los clientes es el resultado de la suma de la prestación del servicio más la interacción.

Si el cliente hace efectivo el uso de un servicio para favorecerse en la disminución del costo, tiempos o salir de algún inconveniente, etc., implicaría que la efectividad del servicio genera valor directo para el cliente.

Reichheld (2006) indica que la generación de valor crea tres tipos de clientes:

**Cliente promotor**, es aquel que está de acuerdo con lo que la empresa o tienda a la que recurre, le brinda oportunamente, esto hace que éste tipo de cliente se comporte como promotor de indirecto para la empresa, ayudando así a defender y promocionar los servicios que percibió.

**Cliente pasivo**, se refiere de aquel que solo recibe el servicio o producto, sin ninguna queja alguna o insatisfacción, sin embargo, es susceptible a ser convencido por la mayoría, es decir es fácil de manipular para apoyar un reclamo.

**Cliente detractor**, es el principal tipo de cliente que puede afectar los ingresos de una empresa, debido a que éste busca el total grado de satisfacción y atención, caso contrario empezará a contagiar sus molestias, y por ende lleva a los clientes pasivos a retirarse a otra organización del mismo rubro.

Luer (2012) menciona que el valor percibido es la valorización que hace el cliente entre todos los beneficios que obtiene luego de haber pagado por un bien o servicio, con relación a la competencia. El cliente mide las características y decide según su percepción, lo que le proporcione mayor valor.

Generar valor para el cliente significa brindar experiencias trascendentales, que fomenten relaciones de calidez, aprecio y de calidad, va más allá del servicio, se trata de valorar al paciente (Sánchez, 2012).

Generar valor en el cliente o paciente, es un reto del día a día, ya que todo gira y se mueve por el cliente o paciente, por ello es sumamente necesario que las organizaciones entiendan lo que es generar valor en los clientes o pacientes.

### 1.3.2.1. Principios de la generación de valor en el cliente/paciente

Luer (2012) menciona cuatro principios que permiten potenciar la generación de valor en los pacientes:

**Entender al cliente**, consiste en conocer y atender sus necesidades, así también comprender lo que el cliente considera valioso, y analizar factores ambientales y estructurales que definan su comportamiento.

**Encontrar oportunidades** implica descubrir necesidades existentes en un mercado, las cuales no se estén satisfaciendo, pero que la empresa sea capaz de cubrir dicha necesidad. Se relaciona directamente con el entender al cliente, para luego detectar mejores oportunidades.

**Innovar siempre** permite resolver necesidades y problemas de los clientes de forma netamente nueva y diferente. La innovación no solo debe de estar presente en el producto o servicio, sino que también con relación a la interacción del cliente con el producto o servicio.

**Diferenciación real** consiste en tener un diferenciador único que no lo ofrezca la competencia, esto implica conocer lo que hace la competencia para poder hacerle frente a otros productos o servicios en el mercado, de manera que el cliente pueda percibir dicha diferenciación en términos de valor.

Actuar con estos cuatro principios mencionados líneas arriba significa el interés que se le debe de dar al cliente, ya que es necesario para mejorar la filosofía hacia el cliente, de los cuatro principios, al menos deben de practicarse el principio de entender al cliente y plasmar una diferenciación real.

### 1.3.2.2. Indicadores de la generación de valor en el cliente

Un indicador es un punto de referencia que brinda información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos,

constituidos por números, hechos, opiniones o medidas, que a su vez permiten el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación. A continuación, se describen los principales indicadores de la generación de valor:

#### **1.3.2.2.1. Satisfacción del cliente**

La medición de la satisfacción del cliente, es la voz del cliente que ha orientado los esfuerzos a realizar en la calidad. La mayoría de las empresas orientan sus estrategias a lograr la satisfacción del cliente, pero muy pocas miden dicha satisfacción, prácticamente hay desconocimiento si las estrategias generadas en las empresas repercuten en la satisfacción del cliente (Woodruff, 1997).

#### **1.3.2.2.2. Calidad percibida**

En un enfoque de marketing de transacciones, la calidad es competencia del equipo de producción, por otro lado el enfoque de marketing de relaciones, la calidad es competencia de todas las áreas de la empresa.

Zeithaml (1988) menciona que el valor percibido por el cliente, es determinado por la calidad del producto o servicio, su precio y las expectativas.

La mejora de la calidad repercute en un aumento en las ventas y los ingresos, primordialmente a través de la fidelidad de los clientes y los bajos costos para optar por el servicio o producto.

Según Horovitz (1998), mejorar la calidad y reducir los costos en el servicio, nos permite determinar los factores que más aprecia el cliente.

#### **1.3.2.2.3. *Confianza del cliente***

Estar cada vez más cerca a un cliente es una oportunidad para brindarle un mejor servicio y en consecuencia se genere una mayor confianza.

Según Cuesta (2003) gracias a las repetidas transacciones que el cliente experimenta, se puede conocer mejor al cliente y a su vez darle una mayor satisfacción, esto es conocido como el círculo virtuoso de confianza, en el cual se afianza la confianza.

La confianza supone que ninguna de las dos partes pone en duda sus intenciones, que sus promesas no generan desacierto, y que su comunicación es honesta, abierta y frecuente (Czepiel, 1990).

La confianza es un acto de fe entre ambas partes, los cuales tienen la certeza mutua de sus intenciones, de manera que se mantendrá una relación provechosa a lo largo del tiempo.

#### **1.3.2.2.4. *Valor de la empresa hacia el cliente***

Un cliente puede obtener valor, cuando la empresa reduce sus costos, los precios, etc., al mismo tiempo que el cliente reduce sus temores, dudas cuando va a adquirir un servicio, para ello interviene la empresa de manera agradable, ya sea orientando, escuchándolos y dirigiéndolos a una buena elección del servicio (Horovitz, 1998).

#### **1.3.2.2.5. *Gestión de reclamaciones***

Blodgett, Granbois y Walters (1993) indican que un cliente insatisfecho cuenta su experiencia negativa a otros nueve, por esta falta de calidad de servicio se pierde un 10% y 15% de sus ingresos, teniendo en cuenta que un cliente nuevo cuesta cinco veces más retenerlo, es importante que se resuelvan las reclamaciones de los clientes, ya que es muy importante conocer las molestias de los clientes, a fin de resolverlas.

#### **1.3.2.2.6. Recomendación cliente-cliente (*Word of Mouth - WOM*)**

Silverman (2001) define WOM como la comunicación sobre productos o servicios entre personas excluyentes a la empresa, a través de un medio de comunicación externo al de la empresa que brinda el producto o servicio.

Stoke y Lomax (2002), definen WOM como la comunicación oral persona a persona, entre un receptor imparcial y un consumidor; en un nuevo contexto del internet, se debe hacer extensible, para suprimir lo oral.

El WOM en tres términos, dirección, valencia y volumen. Dirección es la manera de influir, ya sea recomendando o percibiendo una recomendación. Valencia en cuanto a su sentido positivo o negativo.

La recomendación negativa suele impactar más que la positiva, ya sea a través de quejas, las cuales influyen en la lealtad de los clientes y también afecta a los clientes nuevos que han de venir. Y volumen en cuanto al alcance de la WOM, que se limita por la ubicación en donde fluctúan los clientes (Stoke y Lomax, 2002).

Es necesario precisar que los seis indicadores mencionados, son los más relevantes para analizar la variable de estudio; el indicador que permite el crecimiento y expansión de la marca u organización es el de la recomendación cliente a cliente, es a través de éste indicador en el que las empresas deben de trabajar e invertir para garantizar su desarrollo y permanencia en el mercado a lo largo del tiempo.

#### **1.4. Formulación del problema**

¿Cuáles son las competencias laborales que generan valor en los pacientes del centro de salud río seco, año 2017?

#### **1.5. Justificación del estudio**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la justificación para ésta investigación es la siguiente:

##### **Justificación por Conveniencia**

El proyecto realizado en el centro de salud, es conveniente porque permitirá determinar las principales competencias que debe tener cada colaborador, para luego resaltar su generación de valor en los pacientes del establecimiento de salud.

##### **Justificación Social**

Este proyecto beneficiará a todos los colaboradores del centro de salud Río seco, el cual servirá como modelo para otros centros de salud a través de la difusión por parte del centro de salud investigado; este proyecto apunta a ser recibido por la Gerencia Regional de Salud, para la posible adecuación a sus instrumentos de evaluación y mejora dentro de los establecimientos de la región.

##### **Justificación Práctica**

Más que resolver un problema organizacional, se trata de comprender e identificar aquellas competencias laborales que son de importancia en la generación de valor, a fin de ponerlos en conocimiento de los jefes, los cuales tomarán las acciones necesarias para solucionar más problemáticas de diferente índole, identificándolos a partir de este proyecto como base el mejoramiento de la institución. Todo sea en bienestar de nuestro País.

##### **Justificación Metodológica**

En esta investigación se podrá aplicar el método científico, el cual es muy importante para promover la investigación en todo el norte de la región y para mejorar en el conocimiento científico.

## **1.6. Hipótesis**

Las competencias laborales que generan valor en los pacientes del Centro de Salud Río Seco son las competencias intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales, tecnológicas y empresariales, año 2017.

## **1.7. Objetivos**

### **General**

Determinar las competencias laborales que generan valor en los pacientes del Centro de Salud Río Seco, año 2017.

### **Específicos**

- Identificar las competencias laborales en el Centro de Salud Río Seco, año 2017.
- Analizar los indicadores de la generación de valor en los pacientes del Centro de Salud Río Seco, año 2017.
- Evaluar las competencias laborales de todos los colaboradores en los diferentes servicios del Centro de Salud Río Seco, año 2017.
- Proponer un modelo de evaluación de competencias laborales con estándares internacionales para mejorar la generación de valor en los pacientes del Centro de Salud Río Seco, año 2017.

## **II. MÉTODO**

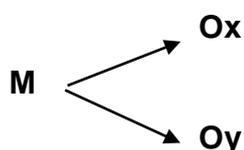
## II. Método

### 2.1. Diseño de la Investigación

Es no experimental porque se realiza el estudio sin manipulación de las variables. Esto quiere decir que se trata de una investigación donde no se hace variar en forma intencionada las variables, mostrando los fenómenos tal como se presentan en la realidad, para posteriormente evaluarlos (Hernández et al. 2010).

Es transversal porque corresponde la recolección de datos en un solo momento del tiempo. Este tipo de diseño se identifica porque mide una sola vez a la muestra, no importa el tiempo que se demore la recolección de datos, incluso existen estudios transversales que podrían durar muchos años (Hernández et al. 2010).

Es descriptiva porque miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Esto con el fin de recolectar toda la información que se obtenga para poder llegar al resultado de la investigación (Hernández et al. 2010, p. 117).



**M:** Muestra

**Ox:** Competencias laborales

**Oy:** Generación de valor

### 2.2. Variables, operacionalización

**V 1:** Competencias Laborales

**V 2:** Generación de valor

### Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de medición
Competencias laborales	Las competencias laborales abarcan la inteligencia, destrezas, aptitudes y cualidades, las cuales, al momento de emplearlas en el trabajo, generan el cumplimiento de objetivos organizacionales. Es decir, las competencias habilitan al ser humano para realizar varias tareas laborales en diferentes circunstancias y que finalmente permiten garantizar excelentes niveles de logros." (Lladó, Sánchez y Navarro, 2013).	Son un conjunto de habilidades, actitudes, destrezas y conocimientos obtenidos y desarrollados para aplicarlos en la vida laboral, profesional y moral. Fueron identificadas a través de un cuestionario de elaboración propia.	Intelectuales	- Resolución de problemas. - Toma de decisiones.	Ordinal
			Personales	- Ético. - Adaptación al cambio.	
			Interpersonales	- Trabajo en equipo. - Iniciativa.	
			Organizacional	- Orientación al servicio.	
			Tecnológicas	- Manejo de información - Innovación.	
			Empresariales	- Elaboración de proyectos de negocio.	

Nota: Dimensiones de competencias laborales de Lladó, et al (2013).

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de medición
Generación de valor	"Generar valor para el cliente significa brindar experiencias trascendentales, que fomenten relaciones de calidez, aprecio y de calidad, va más allá del servicio, se trata de valorar al paciente (Sánchez, 2012).	Generar valor para el cliente significa brindar experiencias trascendentales, que fomenten relaciones de calidez, aprecio y de calidad, va más allá del servicio, se trata de valorar al paciente. Dicha variable se midió a través del cuestionario de Sánchez (2012), el cual fue adaptado a la investigación.	Satisfacción	- Satisfacción del paciente	Ordinal
			Calidad	- Calidad de servicio percibido.	
			Confianza	- Confianza del cliente	
			Valor Organizacional	- Valor del centro de salud percibido por los pacientes.	
			Gestión de Reclamos	- Gestión de reclamaciones.	
			Recomendación	- Recomendación cliente a cliente.	

Nota: Indicadores de generación de valor de Sánchez (2013).

### 2.3. Población y muestra

#### Población 1:

Para determinar las competencias laborales, se tomó como población todos los colaboradores del centro de Salud Río Seco, el cual hace un total de 24 colaboradores, al año 2017.

#### Muestra 1:

Servicio	Colaboradores
Estadística, caja y SIS	3
Medicina	3
Triaje	3
Enfermería	5
Obstetricia	3
Nutrición	2
Dental	2
Laboratorio	1
Farmacia	2
Total	24

**Unidad de análisis:** Todos los colaboradores del centro de salud Río Seco.

#### Población 2:

Para medir los indicadores de la generación de valor, se tomó como población el número total de pacientes atendidos, en calidad de nuevos y continuadores siendo la población de 2452 pacientes.

#### Muestra 2:

N: 2452      Z: 95% = 1.96

p: 0.5

q: 0.5

e: 7% = 0.07

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

$$n = \frac{2452 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.07)^2 \times (2452 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 182$$

**Unidad de análisis:** Los pacientes nuevos y continuadores del centro de salud Río Seco.

#### **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

La recolección de datos se realizó mediante encuestas, como instrumento para identificar las competencias laborales se aplicó un cuestionario de elaboración propia, otro instrumento para analizar los indicadores de la generación de valor fue un cuestionario de Sánchez (2012); ambos cuestionarios fueron validados por expertos en el tema para el levantamiento de información acorde con la población, de la cual se recogió datos muy importantes para la investigación.

##### **Instrumento:**

El cuestionario para la variable competencias laborales consta de 20 ítems, basados en la escala de Likert, el cual se aplicó a los 24 colaboradores del centro de salud Río Seco.

El cuestionario para la variable generación de valor consta de 18 ítems, basados en la escala de Likert, el cual se aplicó a 182 pacientes del centro de salud Río Seco.

La ficha técnica para evaluar las competencias identificadas de cada colaborador del centro de salud Rio Seco, fue aplicada en los 24 colaboradores.

Dicha ficha técnica tomada de Marta Alles, fue adaptada a conveniencia de la investigación, en la cual participo directamente el Jefe del establecimiento de salud Rio Seco en lo que según los 4 niveles que presenta la ficha técnica, se interpreta que todo puntaje igual o menor a 200 puntos hace referencia a un colaborador deficiente en sus competencias; por otra parte, aquel puntaje mayor o igual de 250 a 300 puntos denotara un colaborador apto y eficiente en el desarrollo de sus competencias, finalmente el puntaje de 310 a 400 puntos, será el indicador de colaboradores idóneos para el puesto de trabajo en el que se desarrollan.

**Validación:**

- 2 especialistas del tema
- 1 Metodólogo

**Confiabilidad:**

Aplicada la prueba piloto a 15 personas de cada muestra de la investigación, se determinó la confiabilidad a través del Alfa de cronbach, los resultados obtenidos son los siguientes:

La confiabilidad del instrumento para la variable competencias laborales es:

$$\alpha = 0.8287$$

Éste resultado indica un 82.87% de confiabilidad en el instrumento

La confiabilidad del instrumento para la variable generación de valor es:

$$\alpha = 0.8121$$

Éste resultado indica un 81.21% de confiabilidad en el instrumento

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

Las técnicas para seleccionar los datos son cualitativos y cuantitativos ya que se analizó con métodos de estadística descriptiva; se mostró los resultados en tablas y figuras, a través del programa SPSS 23, para visualizar el tema a investigar que es competencias laborales que generan valor en los pacientes del centro de Salud Río Seco, año 2017.

## **2.6. Aspectos éticos**

La investigación guarda con mucho recelo la privacidad de todos los participantes que han sido encuestados, declarando la total honestidad y transparencia para la elaboración de este proyecto, la autoría y tema es propiamente desarrollado por el investigador, rigiéndose a normas de la Universidad a la cual es presentada la investigación.

# **III. RESULTADOS**

### III. Resultados

**Objetivo 1.** Identificar las competencias laborales de los colaboradores del centro de Salud Río Seco, año 2017.

**TABLA 3.1**

*Competencias intelectuales, en los colaboradores del Centro de Salud Río Seco, en el año 2017.*

COMPETENCIA INTELLECTUAL	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total %
	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	
Resuelve sus diferencias	0	0	0	0	12.5	3	37.5	9	50	12	
Expresa dudas y problemas	0	0	0	0	0	0	75	18	25	6	
Brinda soluciones oportunas	0	0	0	0	12.5	3	50	12	37.5	9	
Disfruta su trabajo	0	0	0	0	0	0	62.5	15	37.5	9	
Detecta problemas fácilmente	0	0	0	0	0	0	62.5	15	37.5	9	
Se recupera pronto ante las adversidades	0	0	0	0	12.5	3	50	12	37.5	9	
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>6.25</b>		<b>56.3</b>		<b>37.5</b>		<b>100</b>

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los 24 colaboradores del centro de Salud Río Seco.

La tabla 3.1 muestra que el 56.3% de los colaboradores del centro de salud Río Seco, destaca sus competencias intelectuales en cada uno de sus respectivos servicios, debido a que tienen la facultad de expresar sus dudas y problemas oportunamente, este resultado permite que, en el ambiente laboral, se reafirme la pasión por servir al paciente, con la convicción de que se está trabajando con personal idóneo y capacitado.

TABLA 3.2.

*Competencias personales, en los colaboradores del Centro de Salud Río Seco, en el año 2017.*

COMPETENCIA PERSONAL	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total %
	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	
Guarda las pertenencias que olvidó su compañero	0	0	0	0	0	0	37.5	9	62.5	15	
Mantiene la Postura ante las discusiones	0	0	25	6	0	0	50	12	25	6	
Se adapta a las reglas de los nuevos jefes	0	0	0	0	0	0	75	18	25	6	
Tiene habilidad para adaptarse y socializar	0	0	0	0	0	0	87.5	21	12.5	3	
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>0</b>		<b>6.25</b>		<b>0</b>		<b>62.5</b>		<b>31.3</b>		<b>100</b>

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los 24 colaboradores del centro de Salud Río Seco.

La tabla 3.2 refleja la facilidad que tiene el personal del centro de salud Río Seco, para adaptarse a nuevos cambios, para socializar con personal nuevo, incluso para convivir con los pacientes, por ende, el 62.5% de los colaboradores fortalecen sus competencias personales, este resultado se corrobora en el número de colaboradores que son honestos con los objetos que algún compañero olvide, también en mantener la postura ante una discrepancia laboral, así mismo ante la llegada de un nuevo jefe para el establecimiento.

TABLA 3.3

*Competencias interpersonales, en los colaboradores del Centro de Salud Río Seco, en el año 2017.*

COMPETENCIA INTERPERSONAL	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total %	
	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°		
Muestra adaptabilidad ante los nuevos comités de trabajo	0	0	0	0	0	0	75	18	25	6		
Demuestra iniciativa	0	0	0	0	25	6	50	12	25	6		
Respeto las opiniones de los demás en los trabajos de equipo	0	0	0	0	4.17	1	45.83	11	50	12		
Apoya las actividades extramuros del establecimiento	0	0	0	0	0	0	62.5	15	37.5	9		
Apoya otros servicios después de su turno de trabajo	0	0	12.5	3	12.5	3	37.5	9	37.5	9		
<b>TOTAL PROMEDIO</b>					2.5		8.334		54.2		35	100

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los 24 colaboradores del centro de Salud Río Seco.

La tabla 3.3 evidencia un resultado satisfactorio en cuanto a las competencias interpersonales que cada colaborador aplica a su día a día, siendo así que el 54.2% en promedio de cada factor que determina la existencia de competencias interpersonales, tales como el de iniciativa propia ante nuevos retos, también se denota en la tabla que 18 de un total de 24 colaboradores está de acuerdo con adaptarse a nuevos comités de trabajo, esto refleja un 75% y el otro 25% está totalmente de acuerdo con dicha normativa.

TABLA 3.4

*Competencias organizacionales, en los colaboradores del Centro de Salud Río Seco, en el año 2017.*

COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total %
	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	
Se muestra tolerante y carismático para orientar al paciente al servicio que requiera	0	0	0	0	12.5	3	50	12	37.5	9	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12.5</b>		<b>50</b>		<b>37.5</b>		<b>100</b>

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los 24 colaboradores del centro de Salud Río Seco.

La tabla 3.4 presenta el 50% de participación en cuanto a las competencias organizacionales que debe de tener cada colaborador, esta competencia implica que se trabaje con tolerancia y carisma ante cualquier consulta que el paciente manifieste, para ser más explícitos en la atención, es necesario que el 12.5% del personal que no puede mantener la tolerancia con los pacientes, se le capacite en el control de estrés, siendo esa la figura, el colaborador reflejará una mejora personalmente.

TABLA 3.5

*Competencias tecnológicas, en los colaboradores del Centro de Salud Río Seco, en el año 2017.*

COMPETENCIA TECNOLÓGICA	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total %
	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	
Propone estilos novedosos de trabajo	0	0	0	0	0	0	37.5	9	62.5	15	
Genera ideas nuevas para poder alcanzar los objetivos del establecimiento	0	0	12.5	3	0	0	62.5	15	25	6	
Hace uso del internet para enviar sus reportes de actividad	0	0	12.5	3	0	0	62.5	15	25	6	
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>0</b>		<b>8.33</b>		<b>0</b>		<b>54.17</b>		<b>37.5</b>		<b>100</b>

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los 24 colaboradores del centro de Salud Río Seco.

La tabla 3.5 referente al resultado de las competencias tecnológicas, refiere a que el 54.17% en promedio de los tres factores que describen las competencias tecnológicas, están puestas en práctica por los colaboradores del centro de salud, esto es posible porque la globalización lo demanda, y por ser una institución del estado, todo colaborador debe de manejar tecnología, sin embargo existen 3 colaboradores que están en aprendizaje para dominar la tecnología de la información, siendo un porcentaje faltante del 8.33% del promedio.

TABLA 3.6.

*Competencias empresariales, en los colaboradores del Centro de Salud Río Seco, en el año 2017.*

COMPETENCIA EMPRESARIALES	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total %
	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	
Tiene proyecciones a poner un consultorio o asociarse para emprender un negocio	0	0	0	0	25	6	25	6	50	12	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25</b>		<b>25</b>		<b>50</b>		<b>100</b>

Nota: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los 24 colaboradores del centro de Salud Río Seco.

La tabla 3.6 refleja la proyección de cada colaborador hacia un futuro cercano, el cual denota la competencia empresarial que le permite a cada colaborador aspirar a un negocio propio, en tal sentido, es que el 50% de los colaboradores se sienten capaces de desarrollar esta competencia con total libertad, mientras que un 25% está indeciso para emprender un negocio, por lo tanto es necesario que el otro 75% que se encuentra capaz de asumir retos grandes, sirvan de ejemplo para el resto de sus compañeros.

**Objetivo 2:** Analizar los indicadores que generan valor en los pacientes del centro de salud Río Seco.

TABLA 3.7

*Satisfacción como indicador para generar valor en los pacientes del centro de salud Río Seco, en el año 2017.*

SATISFACCIÓN	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total %
	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	
El servicio en general cumple las expectativas	2	1.1	0	0	56	30.8	80	44	44	24.2	
Están satisfechos por el servicio brindado en el Centro de Salud	2	1.1	0	0	57	31.3	81	44.5	42	23.1	
El servicio ofrecido está a la medida deseada.	0	0	0	0	88	48.4	92	50.5	2	1.1	
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	0	0.73	0	0	0	36.83		46.3	0	16.13	100

Nota: Datos obtenidos de una encuesta de elaboración propia, aplicada a 182 pacientes del Centro de Salud Río Seco, en el año 2017.

La tabla 3.7 muestra que el 46.3% de los pacientes, se sienten satisfechos con el servicio que se brinda, de la misma manera pasa con lo que esperan de la atención oportuna, y un 16.13% está totalmente satisfecho con lo que brinda el centro de salud. Sin embargo, el 36.83% no tiene clara su situación actual con el servicio que percibe por parte del centro de salud, esta situación involucra a una pronta mejora en el servicio, para que los indicadores de gestión se encuentren en positivo.

TABLA 3.8.

*Calidad como indicador para generar valor en los pacientes del centro de salud Río Seco en el año 2017.*

CALIDAD	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total %
	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	
El servicio es de alta calidad	0	0	51	28	115	63.2	16	8.8	0	0	
El servicio brindado ofrece garantías	0	0	0	0	0	0	78	42.9	104	57.1	
El centro de salud entiende y conoce mi calidad de vida	0	0	0	0	0	0	114	62.6	68	37.4	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9.3</b>	<b>0</b>	<b>21.1</b>	<b>0</b>	<b>38.1</b>	<b>0</b>	<b>31.5</b>	<b>100</b>

Nota: Datos obtenidos de una encuesta de elaboración propia, aplicada a 182 pacientes del Centro de Salud Río Seco, en el año 2017.

La tabla 3.8 indica que el 38.1% de los pacientes están de acuerdo con la calidad de servicio y con la importancia que el centro de salud pone en cada paciente, así también se describe en la tabla que el 57.1% del factor de garantías del servicio abarca a 104 pacientes que están totalmente de acuerdo con las garantías de atención, sin embargo cuando se preguntó si el servicio es de alta calidad, el 63.2% de los pacientes reservan su conformidad, y por ende se ha de trabajar con más empeño en cada atención especializada.

TABLA 3.9.

*Confianza como indicador para generar valor en los pacientes del centro de salud Río Seco en el año 2017.*

CONFIANZA	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total %
	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	
El centro de salud da confianza	0	0	0	0	0	0	114	63	68	37.4	
El centro se preocupa por brindar una atención de calidad en todos los servicios	2	1.1	0	0	57	31.3	81	45	42	23.1	
No cambiaría mi centro de atención	0	0	0	0	0	0	114	63	68	37.4	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0.37</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10.43</b>	<b>57</b>	<b>0</b>	<b>32.6</b>	<b>100</b>	

Nota: Datos obtenidos de una encuesta de elaboración propia, aplicada a 182 pacientes del Centro de Salud Río Seco, en el año 2017.

La tabla 3.9 muestra que el 57% de los pacientes encuestados en promedio a los tres factores que intervienen, que el centro de salud ofrece confianza en cada servicio brindado por el centro de Salud Río Seco. Por tanto, es que 114 pacientes no cambiarán de lugar de atención, gracias a que el servicio y la atención es de confianza.

TABLA 3.10

*Valor organizacional como indicador para generar valor en los pacientes del centro de salud Río Seco en el año 2017.*

VALOR ORGANIZACIONAL	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total %
	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	
El servicio del centro de salud aporta mejoría en mi salud diaria	0	0	0	0	18	9.9	144	79.1	20	11	
El servicio contribuye una mejoría en la calidad de vida	0	0	0	0	88	48.4	93	51.1	1	0.5	
Mi centro aporta más valor que otros centros de salud	0	0	0	0	99	54.4	81	44.5	2	1.1	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>37.57</b>	<b>58.2</b>	<b>0</b>	<b>4.2</b>	<b>100</b>	

Nota: Datos obtenidos de una encuesta de elaboración propia, aplicada a 182 pacientes del Centro de Salud Río Seco, en el año 2017.

La tabla 3.10 describe que el 58.2% de los pacientes sostiene que el centro de salud Río Seco, aporta mejoría en la salud diaria, así también se describe en la tabla que 93 pacientes perciben una mejora en la calidad de vida.

TABLA 3.11

*Gestión de reclamos como indicador para generar valor en los pacientes del centro de salud Río Seco en el año 2017.*

GESTIÓN DE RECLAMOS	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total %
	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	
El centro de salud atiende y resuelve mis reclamos	0	0	35	19.2	100	54.9	47	26	0	0	
Se atiende los reclamos con objetividad	0	0	88	48.4	93	51.1	1	0.5	0	0	
Se brinda respuestas aclaratorias y adecuadas a mis reclamos	0	0	2	1.1	99	54.4	81	45	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>	<b>41.7</b>	<b>22.9</b>	<b>0</b>	<b>53.47</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100</b>

Nota: Datos obtenidos de una encuesta de elaboración propia, aplicada a 182 pacientes del Centro de Salud Río Seco, en el año 2017.

La tabla 3.11 denota una inestabilidad en cuanto a la gestión de reclamos, siendo el 53.47% de pacientes que no está de acuerdo y ni en desacuerdo con la brevedad que el centro de salud pone para atender a las quejas o reclamos que el paciente manifiesta durante una atención, sin embargo, un 41.7% de los pacientes no está de acuerdo con la efectividad de los colaboradores en atender sus reclamos.

TABLA 3.12

*Recomendación como indicador para generar valor en los pacientes del centro de salud Río Seco en el año 2017.*

RECOMENDACIÓN	Totalmente en desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total %
	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	n°	%	
Recomendaría éste centro de salud a mis amigos y familiares	0	0	0	0	61	33.5	92	50.5	29	15.9	
He recomendado a mi centro de salud desde que soy su paciente	0	0	0	0	93	51.1	89	48.9	0	0	
A pesar de recibir el servicio del centro de salud, no lo recomendaría nunca	0	0	88	48.4	93	51.1	1	0.5	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>	<b>29.3</b>	<b>16.13</b>	<b>0</b>	<b>45.23</b>	<b>33.3</b>	<b>0</b>	<b>5.3</b>	<b>100</b>	

Nota: Datos obtenidos de una encuesta de elaboración propia, aplicada a 182 pacientes del Centro de Salud Río Seco, en el año 2017.

La tabla 3.12 hace hincapié al resultado de todos los anteriores indicadores, ya que el resultado de una buena atención, conlleva a la recomendación, en tal sentido el 33.3% de los pacientes está dispuesto a recomendar el establecimiento de salud, aunque el 45.23% está dividido, es preciso mencionar que, si se atiende a los reclamos a tiempo, ese porcentaje sumaría a la recomendación del establecimiento, y conjuntamente a un mejor posicionamiento en la localidad.

**Objetivo 3:** Evaluar las competencias laborales de todos los colaboradores en los diferentes servicios del centro de salud Río Seco.

TABLA 3.13

*Puntaje requerido de las competencias laborales en el servicio de estadística, caja y SIS.*

COMPETENCIAS	GRADOS			
	1°	2°	3°	4°
Resolución de problemas				40
Creatividad				40
Ética				40
Adaptación al Cambio			30	
Trabajo en equipo		20		
Iniciativa		20		
Orientación al servicio				40
Manejo de Información				40
Innovación				40
Elaboración de proyectos		20		
<b>PUNTAJE TOTAL POR COLABORADOR</b>			330	

*Nota:* Entrevista al jefe de establecimiento de salud Río Seco

La tabla 3.13 muestra el puntaje requerido que necesita el personal encargado del servicio de estadística, caja y SIS, siendo la suma de 330 puntos.

TABLA 3.14

*Puntaje requerido de las competencias laborales en el servicio de farmacia.*

COMPETENCIAS	GRADOS			
	1°	2°	3°	4°
Resolución de problemas			30	
Creatividad		20		
Ética				40
Adaptación al Cambio			30	
Trabajo en equipo		20		
Iniciativa		20		
Orientación al servicio				40
Manejo de Información				40
Innovación		20		
Elaboración de proyectos		20		
<b>PUNTAJE TOTAL POR COLABORADOR</b>			<b>280</b>	

*Nota:* Entrevista al jefe de establecimiento de salud Río Seco

La tabla 3.14 muestra el puntaje requerido que necesita el personal encargado del servicio de farmacia, siendo la suma de 280 puntos.

TABLA 3.15

*Puntaje requerido de las competencias laborales en el servicio de admisión y triaje.*

COMPETENCIAS	GRADOS			
	1°	2°	3°	4°
Resolución de problemas			30	
Creatividad		20		
Ética				40
Adaptación al Cambio			30	
Trabajo en equipo				40
Iniciativa				40
Orientación al servicio				40
Manejo de Información		20		
Innovación		20		
Elaboración de proyectos		20		
<b>PUNTAJE TOTAL POR COLABORADOR</b>			<b>300</b>	

*Nota:* Entrevista al jefe de establecimiento de salud Río Seco

TABLA 3.16

*Puntaje requerido de las competencias laborales en el servicio de medicina.*

COMPETENCIAS	GRADOS			
	1°	2°	3°	4°
Resolución de problemas				40
Creatividad				40
Ética				40
Adaptación al Cambio			30	
Trabajo en equipo				40
Iniciativa				40
Orientación al servicio				40
Manejo de Información				40
Innovación				40
Elaboración de proyectos				40
<b>PUNTAJE TOTAL POR COLABORADOR</b>			<b>390</b>	

*Nota:* Entrevista al jefe de establecimiento de salud Río Seco

TABLA 3.17

*Puntaje requerido de las competencias laborales en el servicio de nutrición.*

COMPETENCIAS	GRADOS			
	1°	2°	3°	4°
Resolución de problemas		20		
Creatividad			30	
Ética			30	
Adaptación al Cambio			30	
Trabajo en equipo				40
Iniciativa			30	
Orientación al servicio				40
Manejo de Información		20		
Innovación				40
Elaboración de proyectos		20		
<b>PUNTAJE TOTAL POR COLABORADOR</b>			300	

*Nota:* Entrevista al jefe de establecimiento de salud Río Seco

TABLA 3.18

*Puntaje requerido de las competencias laborales en el servicio de laboratorio.*

COMPETENCIAS	GRADOS			
	1°	2°	3°	4°
Resolución de problemas		20		
Creatividad			30	
Ética			30	
Adaptación al Cambio			30	
Trabajo en equipo			30	
Iniciativa		20		
Orientación al servicio				40
Manejo de Información				40
Innovación				40
Elaboración de proyectos		20		
<b>PUNTAJE TOTAL POR COLABORADOR</b>			300	

*Nota:* Entrevista al jefe de establecimiento de salud Río Seco

TABLA 3.19

*Puntaje requerido de las competencias laborales en el servicio de dental.*

COMPETENCIAS	GRADOS			
	1°	2°	3°	4°
Resolución de problemas		20		
Creatividad				40
Ética			30	
Adaptación al Cambio			30	
Trabajo en equipo		20		
Iniciativa			30	
Orientación al servicio				40
Manejo de Información		20		
Innovación				40
Elaboración de proyectos		20		
<b>PUNTAJE TOTAL POR COLABORADOR</b>			290	

*Nota:* Entrevista al jefe de establecimiento de salud Río Seco

TABLA 3.20

*Puntaje requerido de las competencias laborales en el servicio de enfermería.*

COMPETENCIAS	GRADOS			
	1°	2°	3°	4°
Resolución de problemas			30	
Creatividad				40
Ética			30	
Adaptación al Cambio			30	
Trabajo en equipo				40
Iniciativa			30	
Orientación al servicio				40
Manejo de Información				40
Innovación				40
Elaboración de proyectos				40
<b>PUNTAJE TOTAL POR COLABORADOR</b>			360	

*Nota:* Entrevista al jefe de establecimiento de salud Río Seco

TABLA 3.21

*Puntaje requerido de las competencias laborales en el servicio de obstetricia.*

COMPETENCIAS	GRADOS			
	1°	2°	3°	4°
Resolución de problemas				40
Creatividad				40
Ética				40
Adaptación al Cambio			30	
Trabajo en equipo				40
Iniciativa			30	
Orientación al servicio				40
Manejo de Información				40
Innovación				40
Elaboración de proyectos			30	
<b>PUNTAJE TOTAL POR COLABORADOR</b>			<b>370</b>	

*Nota:* Entrevista al jefe de establecimiento de salud Río Seco

TABLA 3.22

*Evaluación de las competencias laborales de cada colaborador del servicio de estadística, caja y SIS del centro de salud Río Seco, en el año 2017.*

SERVICIO DE ESTADÍSTICA, CAJA Y SIS	Colaborador 1				Colaborador 2				Colaborador 3			
	GRADOS											
COMPETENCIAS	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
Resolución de problemas				40			30				30	
Creatividad			30				30				30	
Ética				40			30					40
Adaptación al cambio		20					30				30	
Trabajo en equipo		20				20					30	
Iniciativa		20					30			20		
Orientación al servicio			30					40				40
Manejo de información				40				40			30	
Innovación			30					40			30	
Elaboración de Proyectos		20					30			20		
<b>PUNTAJE TOTAL</b>				<b>290</b>				<b>320</b>				<b>300</b>

*Nota: La tabla presenta el puntaje que tiene cada colaborador del servicio de estadística, caja y SIS, dichos datos se recolectaron con una ficha técnica, adaptada de Martha Alles.*

La tabla 3.22 describe el puntaje adquirido por cada colaborador en el servicio de estadística, caja y SIS, para ello se tiene un puntaje requerido de 330 puntos, este puntaje lo brindó el jefe del establecimiento, de manera que el colaborador número 1 obtuvo 290 puntos, puntaje que es aceptable según el desempeño evaluado; el segundo colaborador obtuvo 320 puntos, lo cual quiere decir que ese colaborador está haciendo bien las cosas, y que se preocupa por cada competencia adquirida; finalmente el tercer colaborador obtuvo 300 puntos, el cual es muy bueno.

TABLA 3.23

*Evaluación de las competencias laborales de cada colaborador del servicio de medicina del centro de salud Río Seco, en el año 2017.*

SERVICIO DE MEDICINA	Colaborador 1				Colaborador 2				Colaborador 3			
	GRADOS											
COMPETENCIAS	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
Resolución de problemas				40				40				40
Creatividad				40		30						40
Ética				40				40				40
Adaptación al cambio			30					40				40
Trabajo en equipo			30		20						30	
Iniciativa		20				30						40
Orientación al servicio			30					40				40
Manejo de información			30					40			30	
Innovación				40		30					30	
Elaboración de Proyectos			30			30					30	
PUNTAJE TOTAL				330				340				360

*Nota: La tabla presenta el puntaje que tiene cada colaborador del servicio de medicina, dichos datos se recolectaron con una ficha técnica, adaptada de Martha Alles.*

La tabla 3.23 muestra los puntajes de cada colaborador del servicio de medicina, siendo el puntaje requerido para dicho puesto, un total de 390 puntos. Los tres médicos cumplen con las expectativas requeridas, siendo el tercer médico que obtuvo 360 puntos, esto conlleva a interpretar que el servicio de medicina está marchando a la perfección.

TABLA 3.24

*Evaluación de las competencias laborales de cada colaborador del servicio de triaje del centro de salud Río Seco, en el año 2017.*

TRIAJE	Colaborador 1				Colaborador 2				Colaborador 3			
	GRADOS											
COMPETENCIAS	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
Resolución de problemas		20						40			30	
Creatividad			30				30				30	
Ética			30					40				40
Adaptación al cambio			30		20						30	
Trabajo en equipo		20					30				30	
Iniciativa		20					30					40
Orientación al servicio			30					40			30	
Manejo de información			30		20					20		
Innovación		20					30			20		
Elaboración de Proyectos		20			10						30	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					250			290				300

*Nota: La tabla presenta el puntaje que tiene cada colaborador del servicio de triaje, dichos datos se recolectaron con una ficha técnica, adaptada de Martha Alles.*

La tabla 3.24 describe el puntaje de cada colaborador del servicio de triaje, siendo el puntaje requerido para dicho puesto, 300 puntos. De los tres colaboradores, el tercero cumple todas las expectativas para el puesto, lo que implica una mayor dedicación al trabajo, no obstante, los otros dos colaboradores están en la línea optima de rendimiento, con 290 y 250 puntos.

TABLA 3.25

*Evaluación de las competencias laborales de cada colaborador del servicio de enfermería del centro de salud Río Seco, en el año 2017.*

SERVICIO DE ENFERMERÍA	Colaborador 1				Colaborador 2				Colaborador 3				Colaborador 4				Colaborador 5			
	GRADOS																			
COMPETENCIAS	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
Resolución de problemas			30					40			30				20					30
Creatividad				40			30					40			30					30
Ética				40				40				40			30					40
Adaptación al cambio			30				30				30				30					40
Trabajo en equipo		20				20					30				30					30
Iniciativa		20					30			20					30					40
Orientación al servicio			30					40				40				40				40
Manejo de información			30				30				30				30					30
Innovación			30				30				30					40				30
Elaboración de Proyectos			30					40			30				20					30
<b>PUNTAJE TOTAL</b>				300				330				320				300				340

*Nota: La tabla presenta el puntaje que tiene cada colaborador del servicio de enfermería, dichos datos se recolectaron con una ficha técnica, adaptada de Martha Alles.*

La tabla 3.25 muestra el puntaje de las cinco enfermeras, siendo el puntaje requerido para dicho servicio, un total de 350 puntos. De las cinco enfermeras, la quinta enfermera obtuvo 340 puntos, lo que implica un mejor desenvolvimiento en su labor diaria, las otras cuatro enfermeras no bajan de los 300 puntos, por lo cual todas las enfermeras están enfocadas al servicio.

TABLA 3.26

*Evaluación de las competencias laborales de cada colaborador del servicio de obstetricia del centro de salud Río Seco, en el año 2017.*

SERVICIO DE OBSTETRICIA	Colaborador 1				Colaborador 2				Colaborador 3			
	GRADOS											
COMPETENCIAS	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
Resolución de problemas			30					40				40
Creatividad				40		30						40
Ética				40				40				40
Adaptación al cambio			30					40			30	
Trabajo en equipo				40		30					30	
Iniciativa			30					40				40
Orientación al servicio				40				40				40
Manejo de información			30					40		20		
Innovación				40		30					30	
Elaboración de Proyectos			30			30					30	
PUNTAJE TOTAL				350				360				340

*Nota: La tabla presenta el puntaje que tiene cada colaborador del servicio de obstetricia, dichos datos se recolectaron con una ficha técnica, adaptada de Martha Alles.*

La tabla 3.26 muestra el puntaje de las tres obstetras, siendo el puntaje requerido para dicho servicio, un total de 370 puntos. De las tres obstetras, la segunda obstetra obtuvo 360 puntos, lo que implica un mejor desenvolvimiento en su labor diaria, las otras dos obstetras no bajan de los 340 puntos, por lo cual todas las obstetras están enfocadas al servicio de la vida.

TABLA 3.27

*Evaluación de las competencias laborales de cada colaborador del servicio de nutrición del centro de salud Río Seco, en el año 2017.*

SERVICIO DE NUTRICIÓN	Colaborador 1		Colaborador 2					
	GRADOS							
COMPETENCIAS	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
Resolución de problemas		20					30	
Creatividad			30				30	
Ética				40				40
Adaptación al cambio		20				20		
Trabajo en equipo			30				30	
Iniciativa			30				30	
Orientación al servicio				40			30	
Manejo de información			30				30	
Innovación		20					30	
Elaboración de Proyectos			30				30	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>				290			300	

*Nota: La tabla presenta el puntaje que tiene cada colaborador del servicio de nutrición, dichos datos se recolectaron con una ficha técnica, adaptada de Martha Alles.*

La tabla 3.27 muestra el puntaje requerido para el servicio de nutrición, siendo un total de 300 puntos, por lo descrito en la tabla, ambos colaboradores a cargo del servicio de nutrición cuentan con los puntajes óptimos de la evaluación, el colaborador primero obtuvo 290 puntos y el segundo colaborador obtuvo 300 puntos, ambos colaboradores cubren las expectativas.

TABLA 3.28

*Evaluación de las competencias laborales de cada colaborador del servicio dental del centro de salud Río Seco, en el año 2017.*

SERVICIO DENTAL	Colaborador 1		Colaborador 2					
	GRADOS							
COMPETENCIAS	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
Resolución de problemas		20				20		
Creatividad		20				20		
Ética		20					30	
Adaptación al cambio		20				20		
Trabajo en equipo		20			10			
Iniciativa			30			20		
Orientación al servicio		20				20		
Manejo de información		20				20		
Innovación	10					20		
Elaboración de Proyectos		20			10			
<b>PUNTAJE TOTAL</b>				200				190

*Nota: La tabla presenta el puntaje que tiene cada colaborador del servicio de dental, dichos datos se recolectaron con una ficha técnica, adaptada de Martha Alles.*

La tabla 3.28 del servicio dental muestra el puntaje obtenido por cada colaborador del servicio dental, siendo el puntaje requerido para el puesto, un total de 290 puntos. Ambos colaboradores de este servicio obtuvieron 200 y 190 puntos, lo cual indica que les falta más compromiso con el servicio, esto quiere decir que se puede dar más.

TABLA 3.29

*Evaluación de las competencias laborales de cada colaborador del servicio de laboratorio del centro de salud Río Seco, en el año 2017.*

SERVICIO DE LABORATORIO	Colaborador 1			
	GRADOS			
COMPETENCIAS	1°	2°	3°	4°
Resolución de problemas	10			
Creatividad	20			
Ética	20			
Adaptación al cambio	20			
Trabajo en equipo	20			
Iniciativa	20			
Orientación al servicio	20			
Manejo de información	10			
Innovación	10			
Elaboración de Proyectos	10			
<b>PUNTAJE TOTAL</b>				<b>160</b>

*Nota: La tabla presenta el puntaje que tiene cada colaborador del servicio de laboratorio, dichos datos se recolectaron con una ficha técnica, adaptada de Martha Alles.*

La tabla 3.29 muestra el puntaje obtenido del servicio de laboratorio, para el cual se requiere un total de 300 puntos. En este servicio el puntaje que obtuvo el colaborador es inferior al requerido, por lo tanto se debe de tomar acciones tácticas para mejorar, ya que es en este servicio donde los pacientes tienen más reclamos, de manera que es notorio la necesidad de cambiar este puntaje.

TABLA 3.30

*Evaluación de las competencias laborales de cada colaborador del servicio de farmacia del centro de salud Río Seco, en el año 2017.*

SERVICIO DE FARMACIA	Colaborador 1		Colaborador 2					
	GRADOS							
COMPETENCIAS	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
Resolución de problemas			30				30	
Creatividad		20					30	
Ética				40				40
Adaptación al cambio			30				30	
Trabajo en equipo		20					30	
Iniciativa			30			20		
Orientación al servicio			30				30	
Manejo de información			30			20		
Innovación		20				20		
Elaboración de Proyectos		20				20		
<b>PUNTAJE TOTAL</b>				270			270	

*Nota: La tabla presenta el puntaje que tiene cada colaborador del servicio de farmacia, dichos datos se recolectaron con una ficha técnica, adaptada de Martha Alles.*

La tabla 3.30 muestra el puntaje obtenido por cada colaborador del servicio de farmacia, para lo cual el puntaje requerido para éste servicio es de 280 puntos. Es satisfactorio contar con los dos farmacéuticos, ya que ambos obtuvieron 270 puntos, lo que significa un mayor compromiso, existe ganas de sacar adelante al establecimiento, y sobre todo que se quiere servir al paciente.

TABLA 3.31

*Comprobación de la hipótesis: Las competencias laborales que generan valor en los pacientes del Centro de Salud Río Seco son las competencias intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales, tecnológicas y empresariales, año 2017.*

INDICADORES DE LA GENERACIÓN DE VALOR							
COMPETENCIAS	PUNTAJES (%)	SATISFACCIÓN	CALIDAD	CONFIANZA	VALOR	RECLAMOS	RECOMENDACIÓN
		62.6	69.6	82.6	62.4	24	38.6
INTELLECTUAL	92.8	77.7	-	-	-	-	-
PERSONAL	93.8	-	-	88.2	-	-	-
INTERPERSONAL	89.2	-	-	-	-	-	63.9
ORGANIZACIONAL	87.5	-	78.55	-	-	55.8	-
TECNOLÓGICA	91.7	-	-	-	77.0	-	-
EMPRESARIAL	75	-	-	-	68.7	-	56.8

*Nota: Datos obtenidos del cruce de información de los resultados de las dos variables.*

La tabla 3.31 de la comprobación de la hipótesis muestra que las competencias intelectuales generan un 77.7 % de efectividad en la generación de satisfacción para los pacientes, así también se puede ver que las competencias personales generan un 88.2 % de efectividad en la generación de confianza, las competencias organizacionales referidas al servicio, generan un 78.5 % de efectividad en la calidad que percibe el paciente, sin embargo las competencias de servicio no tienen el mismo efecto en cuanto al indicador de reclamos, ya que la fuerza de éstas competencias es solo del 55.8%; por otra parte las competencias empresariales, basadas en la proyección de tener un consultorio independiente, genera un valor organizacional del 68.7% lo cual es muy atractivo para el centro de salud, ya que gracias a ello la fuerza de recomendación es del 56.8%. Por lo tanto, las competencias laborales que generan valor en los pacientes del centro de salud, son las competencias intelectuales, personales, organizacionales, tecnológicas y empresariales.

# **IV. DISCUSIÓN**

#### **IV. Discusión**

Hoy en día las empresas en general tienen como primer factor determinante para su éxito a las personas o más conocidos como clientes; dicho esto cabe resaltar que en el centro de salud Río Seco a diario se tiene contacto con pacientes los cuales asisten a los diferentes servicios, el detalle se centra en que la experiencia final para algunos pacientes deja una preocupación para poder determinar el por qué el paciente no tuvo una grata atención durante el día; estas situaciones en muchos pacientes influyen mucho en otros pacientes, ya que el paciente insatisfecho puede promover en otros para que se cambien de establecimiento. Es por ello que el propósito de esta investigación es dar a conocer aquellos factores que influyen durante el proceso de atención al paciente, y por ende brindar datos reales que permitan tomar acciones tácticas para reforzar aquellos puntos débiles, dado que el paciente es la persona más importante para el establecimiento. Al inicio de la investigación todos los colaboradores del centro sentían que no era necesario investigar en su centro de labores, ya que a ellos los miden en indicadores de producción, a pesar de ello se pudo replantear el propósito por el cual se está investigando, y todos los colaboradores junto con el jefe del establecimiento comprendieron que era muy importante conocer lo que piensa y siente el paciente acerca de la atención que ellos brindan, por consiguiente todos agradecieron el interés de investigar dentro del establecimiento. Esta posición de los colaboradores facilitó en gran manera para que la investigación sea exitosa.

Los resultados de la tabla 3.1 señala que todos los colaboradores están de acuerdo en un 56.3% y un 37.5% están totalmente de acuerdo sobre sus competencias intelectuales basados en sus conocimientos para detectar problemas, dar soluciones, sentirse motivado por su profesión, reponerse rápidamente ante un suceso negativo, estos resultados ratifican lo que afirmó Herrera (2015) el cual manifestó que tener un nivel alto de conocimientos es clave para ser competente ante los demás. Por lo tanto, las competencias intelectuales de los colaboradores del centro

de Salud Río Seco se encuentran en gran forma y nivel para ser competitivos.

La tabla 3.2 señala que las competencias personales se encuentran desarrolladas en un 62.5% y un 31.3% lo cual hace una suma del 93.8% de que las competencias personales juegan un gran rol en la convivencia en el trabajo, lo cual ratifica lo que afirmó Becerra (2012) en que el modelo conductual se basa en el comportamiento dentro del centro de labores, lo cual influye en gran medida en el desempeño de cada función. Por lo tanto, las competencias personales se encuentran en un gran avance de efectividad.

La tabla 3.3 señala que las competencias interpersonales se encuentran desarrolladas en un 54.2% y un 35% más lo cual hace una suma del 89.2% de que las competencias interpersonales juegan un gran rol en el entablar relaciones laborales sanas, lo cual ratifica lo que afirmó Becerra (2012) en que el modelo conductual y cognitivo se basa en el comportamiento dentro del centro de labores y la forma de relacionarse con el entorno, lo cual influye en gran medida en la amistad laboral y clima que se debe mantener en el centro de labores. Por lo tanto, las competencias interpersonales tienen mucha importancia para las buenas relaciones con los compañeros de trabajo.

La tabla 3.4 y 3.5 señala que las competencias organizacionales y tecnológicas tienen un 87.5% y un 91.67% respectivamente de alcance dentro de los colaboradores, lo cual ratifica lo que afirmó Pavié (2012) en que las competencias organizacionales se basa en el componente de las habilidades y las actitudes es decir que necesitan de un procedimiento de reglas de actuación (saber hacer) y de un reconocimiento de las disposiciones de vocacionales que permitan llevar a cabo la realización de las actividades (saber ser y actuar), mientras que las competencias tecnológicas tienen componente clave los conocimiento (saber). Por lo tanto, las competencias organizacionales y tecnológicas en general tienen buen promedio valorable para mejorar la atención hacia los pacientes.

La tabla 3.6 señala que las competencias empresariales tienen un 75% de proyección para poner un consultorio particular, dicho resultado se debe a que los colaboradores en un 50% están totalmente de acuerdo en que pondrán un consultorio, éste resultado se puede ratificar con lo que afirma Granados (2013) cuando menciona que las competencias cognoscitivas se reflejan en las proyecciones de superación. Por lo tanto, las competencias empresariales tienen significancia relevante para continuar con la mejora continua.

La tabla 3.7 y 3.9 muestran que los indicadores satisfacción y confianza tienen un 62.43% y un 89.6% respectivamente sobre la generación de valor percibido por los pacientes, lo cual en el indicador de satisfacción es un porcentaje regular que tiene salidas para mejorar, por lo que afirmó Tellez (2015) que el objetivo que centra los esfuerzos de cada institución es el de maximizar valor con la satisfacción del cliente, en éste caso es la satisfacción del paciente, por lo que un cliente satisfecho es capaz de confiar plenamente en la institución que le brinda valor y que a su vez cumple sus expectativas. Por lo tanto, los indicadores de valor como satisfacción y confianza van de la mano para generar valor a través de la institución que brinda el servicio o bien.

La tabla 3.8 indica un 31.5% de los pacientes que están totalmente de acuerdo con la calidad del servicio que perciben, y un 38.1% de los pacientes están de acuerdo con el servicio, por otra parte, hay un 21.1% de pacientes que no sienten que la atención es de calidad, es un porcentaje significativo, ya que influye en el resto de indicadores, lo cual se ratifica con lo que afirmó Yineth (2012) que la calidad debe de ser en la misma medida que se recibe el servicio, ya que las estrategias para diferenciarse de la competencia deben de tener un enfoque de expansión de valor, enfocados en la calidad. Por lo tanto, la calidad como indicador para generar valor dentro del establecimiento de salud Río Seco se respalda de las acciones y estrategias que se planteen para brindar y mejorar cada atención en los diferentes servicios.

La tabla 3.10 señala un 58.2% de los pacientes que perciben una mejoría en su calidad de vida, sienten que el establecimiento se

preocupa por ellos, lo cual se traduce como el valor organizacional que perciben los pacientes por parte del establecimiento, por otra parte, la tabla 3.11 muestra un 24% de los pacientes que sienten que son escuchados y atendidos cuando éstos presentan sus reclamos o quejas, este es el resultado más bajo durante la investigación, sin embargo la tabla 3.12 corrobora este resultado ya que al no haber respuesta ante los reclamos, el indicador de recomendación es bajo, el valor es del 38.6% de los pacientes que están de acuerdo con recomendar el servicio de éste establecimiento, mientras que un 45.23% de los pacientes no están convencidos de recomendar el servicio a otras personas o familiares, dichos resultados en las tres tablas mencionadas se corrobora con lo que afirma Sánchez (2012) en que el nivel de recomendación influye directamente en la rentabilidad de la organización, y que los indicadores claves de gestión son el valor organizacional y la gestión de atender reclamos, estos dos últimos tienen una relación directa con e influyente para que los pacientes recomienden al establecimiento. Por lo tanto, el indicador recomendación no define el futuro de la organización, sino que se pueden esfuerzos en fortalecer los otros dos indicadores de valor, lo cuales son el valor organizacional y la gestión de reclamos.

Se acepta la hipótesis de la investigación; siendo el objetivo general determinar las competencias laborales que generan valor en los pacientes del centro de salud Río Seco al año 2017, se halló que las competencias organizacionales en el servicio de laboratorio están afectando el indicador de recomendación y gestión de reclamos en un 53% de efectividad al momento de generar valor. Lo cual se corrobora con lo que aduce Sánchez (2012) quien afirmó que el indicador clave para generar el máximo valor es el de la recomendación, y que si éste no tiene una efectividad mayor, difícilmente la organización tendrá una mayor expansión, sin embargo no se puede compartir esta declaración, ya que la recomendación no es el único indicador para determinar la generación de valor, según la teoría de Sánchez menciona 5 indicadores

más, los cuales son la satisfacción, la calidad percibida, el valor organizacional, la elaboración de proyectos y la atención a los reclamos, estos 5 indicadores más tienen una efectividad promedio del 78% gracias a las competencias intelectuales, personales, organizacionales, interpersonales, tecnológicas y empresariales que mencionó Lladó, et al (2013), que se desarrollan dentro del centro de salud Río Seco, por ende es permisible afirmar que las competencias laborales de todos los colaboradores del centro de salud generan valor en los pacientes del centro de salud Río Seco, y que el indicador recomendación no es el que define el resultado final para generar valor, de la misma manera con el indicador de calidad, ya que existen fortalezas para mantener este resultado.

Esta investigación servirá de apoyo para más instituciones públicas en las cuales, puedan evaluarse e identifiquen sus factores que están influyendo en su producción, en sus indicadores de gestión o según lo establecido por el estado. Se recomienda a futuros investigadores realizar un estudio correlacional para que se analice la armonía entre la variable competencias laborales y la generación de valor.

# **V. CONCLUSIÓN**

## V. Conclusión

**5.1** Durante la investigación se logró identificar las competencias intelectuales con un 93.8% de capacidad en todos los colaboradores encuestados, un 93.8% de los colaboradores actúan adecuadamente con sus competencias personales, otro 89.2% de los colaboradores desarrolla oportunamente sus competencias interpersonales con sus compañeros, también se identificó las competencias organizacionales en el 87.5% de los colaboradores, las cuales se determinan con el servicio y orientación brindada, así mismo se identificó las competencias tecnológicas en el 91.67% de los colaboradores, lo cual implica que casi todos manejan tecnología, y finalmente se identificó que le 75% de los colaboradores tiene la competencia para emprender un negocio particular, todos estos resultados se deben a la adecuada recolección de datos que se realizó dentro del establecimiento de salud. (Tablas del 1 a la 6)

**5.2** El indicador de satisfacción obtuvo un 62.43% de generación de valor en los pacientes, debido a que el servicio está a la medida esperada de atención, el indicador de calidad alcanzó un 69.6% de respuesta a la percepción de del servicio, esto se debe a que parte de los pacientes encuestados dudan en que el servicio sea de alta calidad, por otra parte el indicador de confianza reafirmo el compromiso del establecimiento, generado un 89.6% de confianza en los pacientes, así también se obtuvo 62.4% de percepción en el valor organizacionales que tiene el paciente acerca del establecimiento, es un resultado aceptable, por otra parte el indicador de gestión de reclamos obtuvo un 24% de implicancia en las respuestas que esperan los pacientes cuando éstos presentan sus quejas, este es el resultado más bajo en la investigación y es allí donde hay que trabajar más, finalmente el indicador de recomendación obtuvo un 38.6% de los pacientes que están de acuerdo en recomendar el servicio que brinda el establecimiento, esto se debe a que al no brindarse una pronta respuesta a los reclamos, los pacientes se van molestos y por ende promueven su malestar contándole a otro paciente.(Tablas de la 7 a la 12)

**5.3** La evaluación de las competencias laborales en todos los colaboradores en sus distintos servicios de salud, concluyó que en el servicio de laboratorio no cumple con el puntaje requerido para brindar una buena atención, y es en ese servicio en el que existe más reclamos, así también se identificó un puntaje bajo en el servicio de dental, ya que el personal que labora allí es nuevo. Por los demás servicios todos los colaboradores cumplen las expectativas para desempeñar el puesto que está a su cargo.(Tabas de la 22 a la 30).

**5.4** En el proyecto investigado, se concluyó que el 88.32% de las competencias laborales en el centro de salud generan una efectividad del 77.7% en el indicador satisfacción, un 78.5% en el indicador de calidad percibida, un 88.2% en el indicador de confianza, un 77% en el indicador del valor organizacional, un 55.8% en el indicador de reclamos atendidos y un 63.9% en el indicador de recomendación; estos resultados se dan porque en los nueve servicios se está trabajando adecuadamente y con objetividad, a pesar que el personal del servicio de laboratorio y dental están disminuyendo la efectividad general de las competencias laborales sobre los indicadores que generan valor en los pacientes del centro de salud Río Seco. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de la investigación, la cual indicó que las competencias laborales que generan valor en los pacientes del centro de salud Río Seco, son las competencias intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales, tecnológicas y empresariales, al año 2017.(Tabla 31)

# **VI. RECOMENDACIÓN**

## **VI. Recomendación**

6.1 Se recomienda al jefe del establecimiento que realice charlas de servicio, para mejorar las competencias organizacionales, y las competencias empresariales, ya que de ésta manera se brinde un adecuado servicio, y que todos los colaboradores sientan que sus competencias son determinantes para el éxito de institución, por lo cual se refuercen y consoliden las competencias de los colaboradores del servicio de laboratorio y dental.

6.2 De todos los indicadores de valor identificados, se recomienda al jefe del establecimiento en poner más atención al libro de reclamaciones, ya que, si no se llegan a resolver los reclamos, ese paciente seguirá manifestando su malestar con otros pacientes, lo cual no es nada agradable para la reputación del centro de salud. Cabe también recomendar que se siga fortaleciendo la calidad de atención, y se promueva la idea de generar más valor organizacional para el paciente a través de charlas informativas dentro de la institución, siendo los iniciadores en brindar charlas los servicios de laboratorio, y dental.

6.3 Para incrementar la efectividad general de las competencias laborales, se recomienda al Jefe del establecimiento que dialogue con el personal de laboratorio y dental, a fin de hacerles conocer lo importante que son para la población que asiste al establecimiento. Así también escuchar lo que necesitan para mejorar su atención. Esta acción facilitará la implementación de la propuesta de mejora, ya que ubicará cada competencia en un nivel de maduración, y de ello se verá reflejado su mejora o su fracaso laboral.

6.4 Se recomienda al jefe del establecimiento solicitar capacitaciones de especialistas en orientación al servicio a la Red de salud de Trujillo, de manera que todos los colaboradores, en especial de los servicios de laboratorio y dental, se comprometan en aprender de esta capacitación y que sus atenciones con los pacientes son muy importantes para lograr mejoría en ellos. Todo ello a fin de que no haya cambios de personal.

# **VII. PROPUESTA**

## **VII. Propuesta**

### **Implementación de un nuevo modelo de evaluación de competencias genéricas para el centro de salud Río Seco – Trujillo el Porvenir, año 2017.**

#### **1. Fundamentación**

La creciente demanda de pacientes que esperan ser atendidos a tiempo y a buen recaudo, es cada vez más exigente, estos buscan una atención de calidad, esperan un valor agregado de parte de su médico o especialista, lo cual se refleja en la imagen de la institución que brinda el servicio. Por parte de muchos hospitales se vienen dando mejoras en infraestructuras e implementos para actuar adecuadamente ante una emergencia diaria, conjuntamente los pacientes luego son referidos a sus controles en su centro de salud correspondiente a su zona de residencia. Es por ello que en el centro de salud Río Seco los colaboradores de los 9 servicios tienen la responsabilidad de garantizar una calidad de vida, a través de sus conocimientos y las competencias óptimas para los puestos de responsabilidad que desempeñan. Ante esta situación es necesario que las competencias de cada colaborador sea medida en niveles, y que consecuentemente el paciente sienta bienestar y una mejora en su calidad de vida.

#### **2. Objetivo**

- ✓ Presentar el modelo de evaluación de competencias laborales al jefe del establecimiento, para su aprobación e implementación en un tiempo determinado.
- ✓ Evaluar trimestralmente a cada colaborador bajo éste modelo de evaluación de competencias, a fin de obtener históricos de avance o estancamiento en razón al nivel de competencias que los colaboradores desarrollen en dicho periodo.

### 3. Metas de la propuesta

Este modelo de evaluación de competencias tiene el reto de ser implementado no solo en el centro de investigación, sino que también en los centros de salud aledaños a la periferia de la localidad. Con este pequeño gran paso, se pretende presentar ésta propuesta a la Gerencia Regional de Salud, luego de haberse implementado primeramente en el centro de Salud Río Seco.

### 4. Esquema del modelo de evaluación de competencias laborales

#### Questionario de evaluación de competencias

A continuación, te presentamos la descripción y un cuadro que recoge las conductas más representativas de cada una de las competencias transversales e importantísimas para su centro de salud.

Debes de indicar cuál de los cinco niveles te encuentras en el momento actual.

Por competencia se considera "el conjunto de comportamientos que sirven de instrumento para alcanzar los objetivos del puesto de trabajo". No se refiere al resultado final que tiene la acción, sino que debes de valorar el repertorio de capacidades, actividades, procesos y respuestas que dispone el sujeto para ser más efectivo ante sus demandas laborales actuales.

Para cada competencia debes asignar al trabajador uno de los siguientes cinco niveles:

- A. Nivel iniciado:** cuando el/la colaborador/a necesita apoyo o supervisión directa de forma continua para ejercitar sus habilidades y llegar a un desempeño adecuado.
- B. Nivel supervisado:** es aquel que entiende y ejecuta correctamente tareas en situaciones controladas. Necesita supervisión general.
- C. Nivel experimentado:** es capaz de implementar un plan de acción global en un ambiente estable. Analiza problemas y se anticipa en situaciones

INICIADO	SUPERVISADO	EXPERIMENTADO	AUTÓNOMO	ROL MODEL
Necesita apoyo o precisa ejercitar habilidades para llegar a un desempeño adecuado 	Entiende y ejecuta bien tareas en situaciones controladas. Necesita supervisión paso a paso. 	Implementa un plan de acción global en un ambiente estable. Analiza problemas y anticipa en situaciones normales. Necesita validación global 	Define e implementa acciones globales en un ambiente cambiante con autonomía de decisión y acción 	Tiene una visión global. Define nuevos procesos, organización y estrategia. Anticipa en un ambiente complejo. Es una referencia en su dominio 
Prácticas de Autoescuela	Conductor Novel	Conduce en condiciones normales	Conduce en condiciones peligrosas	Mejora la máquina

### Instrucciones

1. Lee con detenimiento la definición de la primera competencia.
2. Revisa las conductas críticas que describen cada nivel.
3. Valora la destreza que muestra el/la colaborador/a de forma habitual.
4. Marca con una cruz en el nivel que corresponda.

### Competencias genéricas

#### Resolución de problemas

Resolución de problemas, es la capacidad para resolver y manejar los problemas dentro del área de trabajo de manera oportuna y efectiva.

NIVELES				
0	1	2	3	4
Iniciado	Supervisado	Funcional	Autónomo	Rol <u>Model</u>
Precisa de ayuda para identificar causas o prioridades	Identifica los problemas y los comunica a su jefe	Propone soluciones a los problemas, pero la decisión de ejecución corresponde a su superior.	Toma decisiones y ejecuta la alternativa que considere mejor	Asesora y aconseja a otros.

### Creatividad

Creatividad, es la manera de establecer ideas, ver las cosas o circunstancias de manera diferente, es sentirse capaz de revolucionar el mundo tan solo con su creatividad.

IVELES				
0	1	2	3	4
Iniciado	Supervisado	Funcional	Autónomo	Rol <u>Model</u>
Precisa su compromiso para dar con la mejor oferta del mercado.	Detecta limitaciones e informa a su jefe	Analiza los problemas desde diferentes puntos de vista.	Dirige la forma de sobresalir ante los problemas	Es capaz de movilizar el lema del centro de salud, para generar nuevos líderes.

### **Ética**

Ética, se refiere a sentir y obrar en todo momento con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.

NIVELES				
0	1	2	3	4
Iniciado	Supervisado	Funcional	Autónomo	Rol <u>Model</u>
Conocimientos básicos de la ética	Interpreta los lineamientos de una vida con ética	Aplica éste valor a su vida diaria	Es capaz de promover valores para el fortalecimiento de la institución.	Actúa con ética ante cualquier situación de la vida.

### **Adaptación al cambio**

Adaptación al cambio, es la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos.

NIVELES				
0	1	2	3	4
Iniciado	Supervisado	Funcional	Autónomo	Rol <u>Model</u>
Precisa ejecutar su flexibilidad para relacionarse con su entorno	Se adapta a los cambios de forma adecuada	Contribuye a analizar los problemas	Impulsa el cambio y ayuda a otros	Anticipa y crea el cambio

### **Trabajo en equipo**

Trabajo en equipo, implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás en todo momento, para permitir la obtención de logros.

NIVELES				
0	1	2	3	4
Iniciado	Supervisado	Funcional	Autónomo	Rol <u>Model</u>
Necesita comprometerse más con los objetivos de grupo	Coopera adecuadamente	Favorece interacciones fluidas entre los miembros del equipo.	Maneja problemas delicados y complejos, alcanzando acuerdos de mutuo interés.	Su colaboración es solicitada y reconocida frecuentemente por la organización.

### **Iniciativa**

Iniciativa, hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los hechos o circunstancias, es dar el primer paso ante un contexto nuevo, ante nuevos roles laborales, es asumir en primer lugar una nueva responsabilidad.

NIVELES				
0	1	2	3	4
Iniciado	Supervisado	Funcional	Autónomo	Rol <u>Model</u>
Precisa más iniciativa en el desempeño de su puesto	Cuando se le requiere actúa de forma proactiva	Tiene una inquietud permanente para realizar mejoras en su trabajo diario	Asume riesgos en proyectos a medio plazo	Se anticipa e impulsa proyectos que suponen una mejora global.

### **Orientación al servicio**

Orientación al servicio, implica un deseo de ayudar o servir a los demás, de comprender y escuchar sus necesidades, aún aquellos no expresados.

NIVELES				
0	1	2	3	4
Iniciado	Supervisado	Funcional	Autónomo	Rol <u>Model</u>
Debe de ser más receptivo	Informa al cliente y da soluciones básicas a los problemas de éste.	Anticipa las necesidades habituales del paciente	Demuestra capacidad para intervenir de manera autónoma	Es una referencia para el paciente.

### **Manejo de información**

Manejo de información, se refiere a los conocimientos sobre los procesos de documentaciones, a través del uso de las TICs.

NIVELES				
0	1	2	3	4
Iniciado	Supervisado	Funcional	Autónomo	Rol <u>Model</u>
Constantemente está preguntando sobre el uso de las tics	Es capaz de mantener información relevante en USB.	Interpreta el uso de las TIC'S para generar más ventas.	Obtiene el máximo beneficio, después de compartir sus conocimientos	Impulsa entre sus compañeros la decisión de aprender informática y tecnología.

### **Innovación**

Innovación, es la capacidad para cambiar las cosas incluso en situaciones no pensadas, con anterioridad, es también ser el promotor autónomo de nuevas perspectivas o ideas de mejora que impulse a sobresalir de forma personal y profesional.

NIVELES				
0	1	2	3	4
Iniciado	Supervisado	Funcional	Autónomo	Rol <u>Model</u>
Necesita apoyo permanente para continuar en el descubrimiento	Proporciona interés en crear sistemas de apoyo para la institución	Busca nuevas ideas para revolucionar el sistema de salud pública.	Propone nuevos planes de mejora continua.	Es requerido por sus compañeros para fortalecer las ideas de sus compañeros

### **Elaboración de proyectos**

Elaboración de proyectos, es la cualidad intelectual para establecer proyectos factibles, determinado la viabilidad, financiamiento y la rentabilidad en el tiempo.

NIVELES				
0	1	2	3	4
Iniciado	Supervisado	Funcional	Autónomo	Rol <u>Model</u>
Necesita más experiencia	Se basa en normas para alcanzar metas	Analiza la demanda del mercado para poner un consultorio	Se reúne con socios u amigos para emprender un negocio	Es formador y un referente para el grupo

## Registro de la evaluación de competencias

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Nombres: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la institución: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

COMPETENCIAS		NIVELES				
		0	1	2	3	4
		Iniciado	Supervisado	Funcional	Autónomo	Rol Model
INTELECTUALES	Resolución de problemas					
	Creatividad					
PERSONALES	Ética					
	Adaptación al cambio					
INTERPERSONALES	Trabajo en equipo					
	Iniciativa					
ORGANIZACIONALES	Orientación al servicio					
TECNOLÓGICAS	Manejo de información					
	Innovación					
EMPRESARIALES	Elaboración de proyectos					

**Observaciones:**

**EVALUADOR:** \_\_\_\_\_

# **VIII. REFERENCIAS**

## VIII. Referencias

- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Argentina.
- Araujo, E. (28 de junio de 2017). *Hospital Belén de Trujillo, apoya la descentralización de los centros médicos para mejorar la atención*. Diario La Industria.
- Becerra, M. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. Universidad de Chile – Facultad de Ciencias Sociales, Santiago. Chile.
- Blodgett, J., Granbois, D. y Walters, R. (1993). The effects of Perceived Justice on Complainants' Negative Word-of-Mouth Behavior and Repatronage Intentions. *Journal of Retailing* 69(4).
- Crosby, L. (2002). Who Move May Value. *Marketing Management*, 11(5).
- Cuesta, F. (2003). *Fidelización... Un paso más allá de la retención*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Czepiel, J. (1990). Services Encounters and Service Relationships: Implications for Research. *Journal of Business Research*, 20.
- Gilmore, J., Pine, J. (2002). Customer experience places: The new offering frontier. *Strategy & Leadership*, 30(4).
- Granados, M. (2013). *Desarrollo de competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos* (Tesis Doctorado). Universidad San Marcos, Lima, Perú.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación. (3.<sup>a</sup> ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Herrera (2015). *Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, agencia*

*Hahuetenango*. (Tesis Licenciado). Universidad Rafael Landívar de Guatemala.

Horovitz, J. (1998). Diferenciación a través del servicio al cliente. *Seminario Fundación OSDE en Buenos Aires*. Recuperado de [http://www.fundacionosde.com.ar/Fundación\\_OSDE/docs/seminarios/horovitz.doc](http://www.fundacionosde.com.ar/Fundación_OSDE/docs/seminarios/horovitz.doc)

Lladó D., Sánchez L. y Navarro M. (2013). *Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral*. Estados Unidos de America.

Luer, C. (2012, 31 de mayo). 4 Principios para construir valor para tus clientes. *Merca2.0*. Recuperado de <https://www.merca20.com/4-principios-para-construir-valor-para-tus-clientes/>

Melia, M. (2015, 12 de febrero). Reconocimientos médicos. *Johns Hopkins Medicine*. Recuperado de <https://www.hopkinsmedicine.org/reconocimientos-medicos/.html>

Mertens, L. (2002). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos.

Organización Internacional de Trabajo (2016). *Competencias Laborales*. Recuperado de <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>

Pavié, A. (2012). *Las competencias profesionales del profesorado de lengua castellana y comunicaciones en Chile: Aportaciones a la formación inicial*. Universidad de Valladolid. México.

Programa de Capacitación laboral (2004). *La formación por competencias laborales*. Recuperado de <http://www.caplabor.org.pe/descargas/la%20formacion%20por%20competencias%20laborales.pdf>

- Reichheld, F. (2006). The Microeconomics of Customer Relationship. *MIT Sloan Management*, 47(2).
- Sánchez, A. (2012). *El valor del cliente como herramienta estratégica de gestión en un mercado industrial*. Universidad de Málaga, España.
- SENA (2003). Manual de evaluación y certificación con base en normas de competencia laboral. Bogotá.
- Silverman, G. (2001). The Power of Word of Mounth. *Direct Marketing*, 64(5).
- Stoke, D., Lomax, W. (2002). Taking control of Word of mounth marketing: The case of an entrepeneurial hotelier. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4).
- Tellez, J. (2015). *Un análisis empírico de la creación de valor de las empresas que cotizan en la bolsa Mexicana de Valores*. Santander. México.
- Tobón, S. (2006). Formación basada en competencias. Bogotá: Eco Ediciones.
- Torcat, O. (2009, 04 de agosto). Diccionario de administración de empresas. *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/diccionario-administracion-empresas/>
- Woodruff, R. (1997). Customer Value: The next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2).
- Yineth, A. (2012). Estrategias para generar valor a través del servicio al cliente. Universidad Tecnologica de Bolivar. Cartagena, Colombia.
- Zeithaml, V. (1988). Cosumer perceptions of Price, quality and value a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52.

**ANEXOS**

**ANEXO 1:**

*Matriz de consistencia*

Título	Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Competencias laborales que generan valor en los pacientes del Centro de Salud Río Seco, año 2017.	¿Cuáles son las competencias laborales que generan valor en los pacientes del centro de salud río seco, año 2017?	<p><b>Objetivo General</b> Determinar las competencias laborales que generan valor en los pacientes del Centro de Salud Río Seco, año 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p><b>O1:</b> Identificar las competencias laborales en el Centro de Salud Río Seco, año 2017.</p> <p><b>O2:</b> Analizar los indicadores de la generación de valor en los pacientes del Centro de Salud Río Seco, año 2017.</p> <p><b>O3:</b> Evaluar las competencias laborales de todos los colaboradores en los diferentes servicios del Centro de Salud Río Seco, año 2017.</p> <p><b>O4:</b> Proponer un modelo de evaluación de competencias laborales con estándares internacionales para mejorar la generación de valor en los pacientes del Centro de Salud Río Seco, año 2017.</p>	Las competencias laborales que generan valor en los pacientes del Centro de Salud Río Seco, son las competencias intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales, tecnológicas y empresariales, año 2017.	Competencias laborales	Las competencias laborales abarcan la inteligencia, destrezas, aptitudes y cualidades; las cuales al momento de emplearlas en el trabajo, generan el cumplimiento de objetivos organizacionales (Lladó, Sánchez y Navarro, 2013).	Son un conjunto de habilidades, actitudes, destrezas y conocimientos obtenidos y desarrollados para aplicarlos en la vida laboral, profesional y moral. Serán identificadas a través de un cuestionario de elaboración propia.	Intelectual	Resolución de problemas	1, 2, 3	Ordinal
								Creatividad	4, 5, 6	
							Personal	Ética	7, 8	
								Adaptación al cambio	9, 10	
							Interpersonal	Trabajo en equipo	11, 12, 13	
								Iniciativa	14, 15	
							Organizacional	Orientación al servicio	16	
							Tecnológica	Manejo de Información	17	
	Innovación	18, 19								
			Empresarial	Elaboración de proyectos	20					

Nota: Elaboración propia

Título	Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala
Competencias laborales que generan valor en los pacientes del Centro de Salud Río Seco, año 2017.	¿Cuáles son las competencias laborales que generan valor en los pacientes del centro de salud río seco, año 2017?	<b>Objetivo General</b> Determinar las competencias laborales que generan valor en los pacientes del Centro de Salud Río Seco, año 2017.	Las competencias laborales que generan valor en los pacientes del Centro de Salud Río Seco, son las competencias intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales, tecnológicas y empresariales, año 2017.	Generación de valor en el paciente	Generar valor para el cliente significa brindar experiencias trascendentales, que fomenten relaciones de calidez, aprecio y de calidad, va más allá del servicio, se trata de valorar al paciente (Sánchez, 2012),	Generar valor para el cliente significa brindar experiencias trascendentales, que fomenten relaciones de calidez, aprecio y de calidad, va más allá del servicio, se trata de valorar al paciente. Dicha variable se medirá a través del cuestionario de Sánchez (2012), el cual se adapta a la investigación.	Satisfacción	Satisfacción del paciente	1, 2, 3	Ordinal
		Calidad					Calidad del servicio percibido	4, 5, 6		
		Confianza					Confianza del paciente	7, 8, 9		
		Valor organizacional					Valor del Centro de Salud percibido por los pacientes	10, 11, 12		
		Gestión de reclamos					Gestión de reclamaciones	13, 14, 15		
		Recomendación					Recomendación paciente a paciente	16, 17, 18		

Nota:

Elaboración

propia

## ANEXO 2:

### CUESTIONARIO PARA IDENTIFICARAR COMPETENCIAS LABORALES

- I. **OBJETIVO:** Identificar las competencias laborales de los Colaboradores del Centro de Salud Río Seco, año 2017.
- II. **INSTRUCCIONES:** Marcar con una X la alternativa que usted considere mejor  
Responda con toda sinceridad, el cuestionario es ANÓNIMO

**Servicio:** .....

**Sexo:**.....

1. ¿Trato de resolver las diferencias entre mis compañeros de forma inmediata?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
2. ¿Trato de que todas las dudas y problemas salgan a la superficie de forma inmediata?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
3. ¿Suelo reunirme con mis compañeros de trabajo para plantear soluciones adecuadas, ante un nuevo problema?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
4. ¿Disfruto de mi trabajo, siento una especial motivación por lo que hago?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
5. ¿Tengo la facilidad para detectar problemas en mi entorno laboral y profesional?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
6. ¿Cuándo algo sale mal, soy capaz de recuperarme en muy poco tiempo?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
7. ¿Si un compañero olvida algo personal en el trabajo, guardo su pertenencia para entregársela al otro día?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
8. ¿Cuándo hay malos entendidos en el trabajo, guardo mi postura y sigo trabajando para no aumentar el malestar presente?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
9. ¿Me adapto con facilidad a las nuevas reglas que implementan los nuevos gerentes?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo

10. ¿Tengo habilidades para adaptarme a nuevas situaciones y crear relaciones personales saludables?
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
11. ¿Muestro adaptabilidad cuando se organizan nuevos grupos de trabajo?
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
12. ¿Demuestro iniciativa para organizar un grupo o para trabajar en conjunto?
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
13. ¿Suelo respetar las opiniones de los demás cuando trabajamos en equipo?
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
14. ¿Muestro disposición de apoyo, cuando hay requerimientos extra laborales?
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
15. ¿Cuándo termina mi hora de trabajo, apoyo otros servicios del centro de salud?
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
16. ¿Soy tolerante y carismático para orientar al paciente al servicio requerido para su pronta atención?
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
17. ¿Propongo formas novedosas y más rápidas para realizar las labores dentro del centro de salud?
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
18. ¿Genero nuevas ideas para lograr alcanzar los objetivos planteados en cada servicio de salud?
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
19. ¿Uso constantemente el internet para enviar mis reportes?
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
20. ¿Tengo proyecciones a tener un consultorio o asociarme para emprender un negocio?
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo

**¡Gracias por su colaboración!**

## **CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA GENERACIÓN DE VALOR**

**I. OBJETIVO:** Medir los indicadores de la generación de valor para los pacientes del Centro de Salud Río Seco, año 2017.

**II. INSTRUCCIONES:** Marcar con una X la alternativa que usted considere. Responda con toda sinceridad, el cuestionario es ANÓNIMO.

**Sexo:** .....

**Edad:** .....

1. ¿El servicio (en general) ofrecido por el centro de salud Río Seco, cumple con sus expectativas?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
2. ¿Comparado con mi experiencia con servicios de otros establecimientos u hospitales, estoy satisfecho con el servicio brindado por el centro de salud Río Seco?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
3. ¿Mi centro de Salud Río Seco, me ofrece lo que quiero en la medida de atención que deseo?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
4. ¿El servicio ofrecido por el centro de Salud Río Seco es de una alta calidad?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
5. ¿El servicio ofrecido por el centro de Salud Río Seco me da garantías?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
6. ¿El centro de Salud Río Seco, entiende y conoce mi calidad de vida?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
7. ¿El servicio brindado por el centro de Salud Río Seco, me da confianza?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
8. ¿El centro de Salud Río Seco se preocupa por la calidad que brinda en todos los servicios prestados?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
9. ¿No he pensado en cambiar de centro de salud, desde que asisto al centro de Salud Río Seco?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo
10. ¿Mi centro de Salud Río Seco se interesa por darme un servicio que aporte mejoría en mi salud diaria?
  - a). Totalmente en desacuerdo
  - b). En desacuerdo
  - c). Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d). De acuerdo
  - e). Totalmente de acuerdo

11. ¿El servicio brindado por el centro de Salud Rio Seco, contribuye a mejorar mi calidad de vida?
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
12. ¿Considero que mi centro de Salud Rio Seco, es un órgano que puede aportar más valor que otras instituciones del mismo sector?
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
13. ¿Mi centro de Salud Rio Seco se preocupa por atender y resolver mis reclamos?
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
14. ¿Mi centro de salud atiende mis reclamos con objetividad?
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
15. ¿Mi centro de salud suele dar una respuesta adecuada y aclaratoria a mis reclamaciones?
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
16. ¿Recomendaría mi centro de salud a otros amigos y familiares?
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
17. ¿Desde que soy paciente de mi centro de salud, lo he recomendado con otras personas?
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
18. ¿Aunque hago uso de los servicios de mi centro de salud, no recomiendo a otros a que soliciten servicios en este centro de salud?
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo

**¡Gracias por su colaboración!**

## FICHA TÉCNICA

<b>PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS LABORALES GENERALES</b>				
<b>NOMBRE DEL JEFE DE ÁREA:</b>				
<b>NOMBRE DEL ÁREA:</b>				
<b>Instrucción:</b> De la lista de competencias laborales que aparece a continuación, indique a su criterio el grado, que debe poseer la persona que desempeñe el respectivo puesto de trabajo				
<b>Competencias Laborales Generales</b>	<b>GRADO 1</b>	<b>GRADO 2</b>	<b>GRADO 3</b>	<b>GRADO 4</b>
	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>40</b>
<b>Resolución de problemas</b>				
<b>Creatividad</b>				
<b>Ética</b>				
<b>Adaptación al cambio</b>				
<b>Trabajo en Equipo</b>				
<b>Iniciativa</b>				
<b>Orientación al servicio</b>				
<b>Manejo de Información</b>				
<b>Innovación</b>				
<b>Elaboración de proyectos de negocio</b>				

**Observaciones:**

# CONSTANCIA DE RECOLECCION DE DATOS

**EL QUE SUSCRIBE: LELIS CANTURENCIO ZAVALETA**

**RESPONSABLE DE ESTADÍSTICA, CAJA Y SIS DEL CENTRO DE SALUD  
RÍO SECO – EL PORVENIR.**

**HACE CONSTAR:**

Que: El sr. **Juan Carlos Varas Reyes** identificado con **DNI N° 48176316**, estudiante del X ciclo de la escuela de Administración de la Universidad Cesar Vallejo, ha recolectado datos correspondientes al desarrollo de su trabajo de investigación en el Centro de Salud Río Seco, ubicado en la calle **Tito Condemayta N° 842**, en la ciudad de Trujillo.

Se expide el presente documento, a petición del interesado

Trujillo, 03 de noviembre del 2017.

---

**Lelis Canturencio Zavaleta**

**Responsable de Áreas administrativas**

DNI: 40352827

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Omar Fabricio, Maguiña Rivero** titular del DNI. N° **17821620** de profesión **Administrador**, ejerciendo actualmente como DOCENTE en la Institución Universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en el Centro de Salud Río Seco.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

En Trujillo, a los 12 días del mes de junio del 2017.

  
Lic. Omar Fabricio Maguiña Rivero  
0240-08680  
CLAO

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Omar Fabricio, Maguiña Rivero** titular del DNI. N° **17821620** de profesión **Administrador**, ejerciendo actualmente como DOCENTE en la Institución Universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a los pacientes que asisten Centro de Salud Río Seco.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

En Trujillo, a los 12 días del mes de junio del 2017.

  
\_\_\_\_\_  
Lic. Omar Fabricio Maguiña Rivero  
CLAD 08580  


## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Nancy Cecilia Del Pilar, Romero Vásquez** titular del DNI. N° **17858588** de profesión **Psicóloga** ejerciendo actualmente como **DOCENTE** en la Institución **Universidad César Vallejo**.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en el Centro de Salud Río Seco.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	<b>DEFICIENTE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
Congruencia de Ítems				<b>X</b>
Amplitud de contenido				<b>X</b>
Redacción de los Ítems				<b>X</b>
Claridad y precisión				<b>X</b>
Pertinencia				<b>X</b>

En Trujillo, a los 14 días del mes de junio del 2017.

  
Firma

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Nancy Cecilia Del Pilar, Romero Vásquez** titular del DNI. N° **17858588** de profesión **Psicóloga** ejerciendo actualmente como **DOCENTE** en la Institución **Universidad César Vallejo**.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a los pacientes que asisten Centro de Salud Río Seco.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	<b>DEFICIENTE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
Congruencia de Ítems				<b>X</b>
Amplitud de contenido				<b>X</b>
Redacción de los Ítems				<b>X</b>
Claridad y precisión				<b>X</b>
Pertinencia				<b>X</b>

En Trujillo, a los 14 días del mes de junio del 2017.

  
\_\_\_\_\_  
Firma

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Pablo, Aguilar Chávez** titular del DNI. N° **44852440** de profesión **Ingeniero Estadístico**, ejerciendo actualmente como **DOCENTE** en la Institución **Universidad César Vallejo**.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos del personal que labora en el Centro de Salud Río Seco.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	<b>DEFICIENTE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
Congruencia de Ítems				<b>X</b>
Amplitud de contenido				<b>X</b>
Redacción de los Ítems				<b>X</b>
Claridad y precisión				<b>X</b>
Pertinencia				<b>X</b>

En Trujillo, a los 16 días del mes de junio del 2017.

  
Firma

Coespe N° 447

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Pablo, Aguilar Chávez** titular del DNI. N° **44852440** de profesión **Ingeniero Estadístico**, ejerciendo actualmente como DOCENTE en la Institución Universidad César Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a los pacientes que asisten Centro de Salud Río Seco.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

En Trujillo, a los 16 días del mes de junio del 2017.

  
Firma

Coespe N° 447

## **ANEXO 3:**

### **Cuestionario para identificar competencias laborales.**

#### **FICHA TECNICA**

**Nombre original:** Cuestionario para identificar competencias laborales.

**Autor:** Juan Carlos, Varas Reyes

**Procedencia:** Trujillo - Perú

**Administración:** Individual

**Duración:** 25 minutos

**Aplicación:** 24 colaboradores del centro de Salud Río Seco, año 2017.

**Nivel lector:** técnico – Titulado.

**Puntuación:** Calificación computarizada.

**Significación:** 6 dimensiones

- Intelectual
- Personal
- Interpersonal
- Organizacional
- Tecnológica
- Empresarial

**Usos:** En la administración y en la investigación.

**Materiales:** Cuestionario que contiene 20 ítems, cada ítem tiene 5 opciones de respuesta según la escala Likert.

## **Cuestionario para analizar la generación de valor.**

### **FICHA TECNICA**

**Nombre original:** Análisis del cliente de una comercializadora de energía

**Autor:** Antonio Jesús, Sánchez Arrieta

**Procedencia:** Málaga - España

**Administración:** Colectiva

**Duración:** 20 minutos

**Aplicación:** 105 clientes de una comercializadora de energía, año 2012.

**Nivel lector:** técnico

**Puntuación:** Calificación computarizada.

**Significación:** 6 dimensiones

- Satisfacción
- Calidad
- Confianza
- Valor organizacional
- Gestión de reclamos
- Recomendación cliente a cliente

**Usos:** En la administración y en la investigación.

**Materiales:** Cuestionario que contiene 18 ítems, cada ítem tiene 5 opciones de respuesta según la escala Likert.

## ANEXO 4:

### Alfa de cronbach – competencias laborales

SUJETOS	Suj. 1	Suj. 2	Suj. 3	Suj. 4	Suj. 5	Suj. 6	Suj. 7	Suj. 8	Suj. 9	Suj. 10	Suj. 11	Suj. 12	Suj. 13	Suj. 14	Suj. 15
Género	F	F	F	F	M	F	M	F	F	M	M	M	F	M	F
Edad	26	28	40	31	27	38	31	25	55	43	68	54	34	59	26

CALCULO DEL ALFA DE CROMBACH																VARIANZA DE LOS ITEMS
	Suj. 1	Suj. 2	Suj. 3	Suj. 4	Suj. 5	Suj. 6	Suj. 7	Suj. 8	Suj. 9	Suj. 10	Suj. 11	Suj. 12	Suj. 13	Suj. 14	Suj. 15	
ITEM 1	5	4	3	5	4	5	5	5	5	3	4	3	3	5	4	0.7429
ITEM 2	5	3	4	5	5	5	4	4	3	3	5	3	4	4	3	0.7143
ITEM 3	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	0.4095
ITEM 4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	3	5	3	3	3	4	0.5524
ITEM 5	4	4	2	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	0.6952
ITEM 6	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	0.3524
ITEM 7	5	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	0.5524
ITEM 8	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	3	0.5429
ITEM 9	5	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	3	4	0.6381
ITEM 10	5	4	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	3	0.4952
ITEM 11	5	3	3	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	0.8571
ITEM 12	5	3	3	5	3	5	4	5	5	3	5	4	3	3	4	0.8571
ITEM 13	5	5	4	5	3	5	3	3	5	5	5	3	3	3	4	0.9238
ITEM 14	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	2	0.7143
ITEM 15	4	3	4	3	5	3	2	2	2	4	4	2	2	2	3	1.0000
ITEM 16	5	3	3	4	5	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	0.8095
ITEM 17	5	4	3	2	4	4	2	4	2	4	4	3	4	4	4	0.8381
ITEM 18	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	0.2667
ITEM 19	5	4	2	1	3	1	4	4	5	2	3	3	3	3	5	1.7429
ITEM 20	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	0.2381
SUMA	98	77	68	84	85	87	81	83	81	73	89	69	73	76	72	13.9429
VARAINZA DE LA SUMA	68.3524															

K = N° de items

$\alpha = 0.8235$

$\sum V_i$  = Sumatoria de Varianza de cada uno de los ítems  
 $V_t$  = La varianza de la suma total

## Alfa de cronbach – Generación de valor

SUJETOS	Suj. 1	Suj. 2	Suj. 3	Suj. 4	Suj. 5	Suj. 6	Suj. 7	Suj. 8	Suj. 9	Suj. 10	Suj. 11	Suj. 12	Suj. 13	Suj. 14	Suj. 15
Género	F	F	F	F	M	F	F	F	F	M	M	M	F	F	F
Edad	26	20	40	31	27	38	31	25	51	43	68	54	34	40	26

CALCULO DEL ALFA DE CRONBACH																
	Suj. 1	Suj. 2	Suj. 3	Suj. 4	Suj. 5	Suj. 6	Suj. 7	Suj. 8	Suj. 9	Suj. 10	Suj. 11	Suj. 12	Suj. 13	Suj. 14	Suj. 15	VARIANZA DE LOS ITEMS
ITEM 1	4	4	3	5	4	5	5	5	5	3	4	3	3	5	4	0.6952
ITEM 2	4	3	4	5	5	5	4	4	3	3	5	3	4	4	3	0.6381
ITEM 3	2	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	0.8095
ITEM 4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	5	3	3	3	4	0.4952
ITEM 5	4	4	2	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	0.6952
ITEM 6	3	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	0.4095
ITEM 7	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	0.5524
ITEM 8	2	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	3	0.8857
ITEM 9	3	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	3	4	0.6952
ITEM 10	4	4	3	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	3	0.4095
ITEM 11	4	3	3	5	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	0.7810
ITEM 12	3	3	3	5	3	5	4	5	5	3	5	4	3	3	4	0.8381
ITEM 13	2	5	4	3	3	5	3	3	5	5	5	3	3	3	4	1.0667
ITEM 14	3	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	2	0.6952
ITEM 15	4	3	4	3	5	3	2	2	2	4	4	2	2	2	3	1.0000
ITEM 16	4	3	3	4	5	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	0.6381
ITEM 17	4	4	3	2	4	4	2	4	2	4	4	3	4	4	4	0.6952
ITEM 18	2	2	3	4	4	2	4	4	2	3	4	4	2	2	3	0.8571
<b>SUMA</b>	<b>59</b>	<b>67</b>	<b>59</b>	<b>77</b>	<b>78</b>	<b>80</b>	<b>72</b>	<b>75</b>	<b>70</b>	<b>66</b>	<b>80</b>	<b>62</b>	<b>64</b>	<b>67</b>	<b>62</b>	<b>12.8571</b>
<b>VARAINZA DE LA SUMA</b>	<b>55.1714</b>															

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

DONDE:

K = N° de items

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

$\sum V_i$  = Sumatoria de Varianza de cada uno de los ítems

$$\alpha = 0.8121$$

$V_t$  = La varianza de la suma total