



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y  
GOBERNABILIDAD**

**“Programa de gestión por competencias del talento humano para mejorar la  
calidad del servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC, de la  
Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

**AUTOR:**

Mg. Seminario Pozada Renato Enrique (ORCID: 0000-0003-2878-9085)

**ASESOR:**

Dr. Norabuena Meneses Rolando (ORCID: 0000-0001-6137-6093)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

Piura – Perú

2019

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de investigación a mis  
padres: Juan Enrique Seminario Gonzales  
y Piera Lucero Pozada Mendoza que han  
sido un pilar importante en mi formación  
profesional.

Renato Enrique Seminario Pozada

**El autor.**

### **Agradecimiento**

Agradezco de todo corazón en primera instancia a Dios creador de la vida, por ser el centro de mi vida. A mis docentes por ser parte de mi formación profesional y a los trabajadores de EMISAC por su apoyo en el desarrollo de mi propuesta de investigación.

Renato Enrique Seminario Pozada

**El autor.**

## PÁGINA DEL JURADO



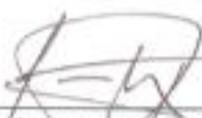
### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 16:00 p.m. del día 16 de febrero de 2019, se reunió el Jurado evaluador para presenciar la sustentación de la tesis titulada: PROGRAMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA EMPRESA MUNICIPAL INMOBILIARIA SAC. DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TUMBES AÑO 2017. presentada/o por el /la magister SEMINARIO POZADA, RENATO ENRIQUE.

Luego de evidenciar el acto de exposición y defensa de la tesis, se dictamina: \_\_\_\_\_  
APROBADO POR UNANIMIDAD

En consecuencia, el/la/ graduando se encuentran en condición de ser calificado/a/ como APTO para recibir el grado de DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD.

Piura, 16 de febrero de 2019

  
DR. GARCÍA RAMÍREZ EDWIN MARTÍN  
PRESIDENTE

  
DR. GUTIERREZ HUANCAYO VLADIMIR ROMAN  
SECRETARIO

  
DR. NORABUENA MENESES ROLANDO  
VOCAL

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Mg. RENATO ENRIQUE SEMINARIO POZADA, estudiante del Programa de Doctorado de Gestión Pública y Gobernabilidad, de la Universidad César Vallejo, filial Piura declaro que el trabajo académico titulado "Programa de Gestión por Competencias del Talento Humano para mejorar la Calidad del Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC, de la Municipalidad Provincial de Tumbes, Año 2017" presentado en un total de (162 ) folios para la obtención del grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad es de mi completa autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
2. No se ha utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentando completo ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
3. Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Piura, 16 Febrero del 2019

---

Mg. Renato Enrique Seminario Pozada  
DNI: 70137806

## ÍNDICE

	<b>Pág</b>
Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del Jurado.....	iv
Declaratoria de Autenticidad.....	v
Índice.....	vi
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
I.1 Realidad Problemática.....	1
I.2 Trabajos Previos.....	3
I.3 Teorías Relacionadas al Tema.....	8
I.3.1 Teoría del Recurso y las Capacidades.....	8
I.3.2 Gestión por Competencias.....	9
I.3.3 Enfoque del Talento Humano.....	12
I.3.4 Calidad del servicio.....	15
I.3.5 Cadena de valor.....	17
I.3.6. Marco Conceptual.....	18
I.4 Formulación del Problema.....	25
I.4.1 Problema General.....	25
I.4.2 Problemas Específicos.....	25
I.5 Justificación del Estudio.....	25
I.6 Hipótesis.....	27
I.6.1 Hipótesis Alternativa.....	27
I.6.2 Hipótesis Nula.....	27
I.7 Objetivo.....	27
I.7.1 Objetivo General.....	27
I.7.2 Objetivos Específicos.....	27
<b>II. MÉTODO</b> .....	<b>29</b>
II.1 Diseño de Investigación.....	29
	vi

II.2	Variables Operacionales.....	30
II.2.1	Variables.....	30
II.2.2	Operacionalización.....	30
II.3	Población, Muestra y muestreo .....	31
II.3.1	Población.....	31
II.3.2	Muestra.....	31
II.4	Técnicas e Instrum. de Recolección de Datos Validez y Confiabilidad.....	32
II.5	Método de Análisis de Datos.....	32
II.6	Aspectos Éticos.....	33
III.	<b>RESULTADOS</b> .....	34
IV.	<b>DISCUSIÓN</b> .....	45
V.	<b>CONCLUSIONES</b> .....	48
VI.	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	50
VII.	<b>PROPUESTA</b> .....	51
	<b>REFERENCIAS</b> .....	118
	<b>ANEXOS</b> .....	124
	Anexo N° 01: Matriz de Consistencia.....	125
	Anexo N° 02: Encuesta de Gestión por Competencias de TH.....	128
	Anexo N° 03: Constancia de Autorización.....	129
	Anexo N° 04: Artículo Científico.....	130
	Anexo N° 05: Fotografías.....	138
	Anexo N° 06: Validación del contenido del cuestionario.....	144
	Anexo N° 07: Matriz de validación de contenido.....	145
	Anexo N° 08: Acta de aprobación de originalidad de tesis.....	148
	Anexo N° 09: Captura de pantalla Turnitin .....	149
	Anexo N° 10: Autorización de publicación de Tesis.....	150
	Anexo N° 11: Autorización de versión final de trabajo de investigación.....	151

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01. Grupo Experimental y Control para Pre y Pos Test del Programa de Gestión por Competencias del Talento Humano para Mejorar la Calidad en el Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC, año 2017.....	33
---	----

Tabla 02. Grupo Experimental y Control para Pre y Pos Test del Programa de Gestión por Competencias en el Nivel de Competencias para Mejorar la Calidad del Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC, año 2017.....	35
Tabla 03. Grupo Experimental y Control para Pre y Pos Test del Programa de Gestión por Competencias en el Nivel de Recursos Humanos para Mejorar la Calidad del Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC, año 2017.....	37
Tabla 04. Grupo Experimental y Control para Pre y Pos Test del Programa de Gestión por Competencias del Talento Humano en el Nivel de Recursos Materiales para Mejorar la Calidad del Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC, año 2017....	38
Tabla 05. Grupo Experimental y Control para Pre y Pos Test del Programa de Gestión por Competencias en el Nivel de Evaluación del Desempeño para Mejorar la Calidad del Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC, año 2017.....	40
Tabla 06. Estadísticos de dispersión y centralización en el nivel de Mejoramiento de la Calidad en el Servicio que brinda la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC Tumbes, año 2017.....	41
Tabla 07. Estadísticos t de Student Pre test y Pos test Grupo Experimental el nivel de Mejoramiento de la Calidad en el Servicio que brinda la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC Tumbes, año 2017.....	42
Tabla 08. Estadísticos t de student pre test y pos test grupo experimental en las dimensiones competitividad, recursos humanos, recursos materiales y evaluación del desempeño en el Nivel de Mejoramiento de la Calidad en el Servicio de EMISAC Tumbes, año 2017.....	43

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 01. Porcentajes del Grupo Experimental y Control para Pre y Pos Test del Programa de Gestión por Competencias del Talento Humano para Mejorar la Calidad en el Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC Tumbes, 2017.....	34
Figura 02. Porcentajes del Grupo Experimental y Control para Pre y Pos Test del Programa de Gestión por Competencias en el Nivel de Competencias para Mejorar la Calidad en el Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC Tumbes, 2017.....	36
Figura 03. Porcentajes del Grupo Experimental y Control para Pre y Pos Test del Programa de Gestión por Competencias del Talento Humano en el Nivel de Recursos Humanos para Mejorar la Calidad en el Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC Tumbes 2017,.....	37

Figura 04. Porcentajes del Grupo Experimental y Control para Pre y Pos Test del Programa de Gestión por Competencias en el Nivel de Recursos Materiales para Mejorar la Calidad en el Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC Tumbes, 2017.....39

Figura 05. Porcentajes del Grupo Experimental y Control para Pre y Pos Test del Programa de Gestión por Competencias en el Nivel de Evaluación del Desempeño para Mejorar la Calidad en el Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC Tumbes, 2017.....40

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar la influencia de la aplicación del programa de gestión por competencias del talento humano en la mejora de la calidad del servicio que brinda la Empresa Municipal de Inmobiliaria SAC – EMISAC, año 2017, para lo cual se utilizó el diseño cuasi experimental, con una población de dieciséis (16) trabajadores, los cuales se tomaron íntegramente para la conformación de la muestra por representar una cantidad pequeña, la misma que se dividió en dos (02) grupos conformados por ocho (08) trabajadores, uno considerado el grupo control y el otro experimental. Se aplicó un test para medir el nivel de calidad del servicio, el cual estuvo conformado por de 18 items, comprobándose su confiabilidad con el método alfa de Cronbach cuyo resultado fue 0.95 y para la medición del programa de gestión por competencias se aplicó la guía de observación.

Los resultados del pre test señalan que la mayor parte del grupo de control se encuentra en nivel medio (50 %) y en el grupo experimental en el nivel alto de calidad del servicio (50%); posteriormente, después de aplicado el programa de gestión por competencias en 7 sesiones, el grupo experimental en su mayoría refleja un nivel alto de calidad en el servicio (100%) mientras que la mayoría del grupo de control se encuentra en el nivel medio (62.50%). Asimismo, el procesamiento de los datos a través de la prueba T-Student del grupo experimental pre test y pos test de la calidad en el servicio que brinda la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC Tumbes periodo 2017; se obtuvo un valor de t de -4,4871 con un nivel de probabilidad de error menor al 0.05 ( $p < 0.05$ ), se concluye que el programa de gestión por competencias del talento humano influye significativamente en el mejoramiento de la calidad del servicio y en sus dimensiones: competencias, recursos humanos, recursos materiales, evaluación del desempeño.

**Palabras claves:** Calidad del servicio, competencia, recursos humanos, recursos materiales, evaluación del desempeño.

## ABSTRACT

The present investigation has like objective determine the influence of the application of the program of management by competitions of the human talent in the improvement of the quality of the service that provides the Municipal Company of Real estate SAC - EMISAC, year 2017, for which the design was used quasi-experimental, with a population of sixteen (16) workers, which were taken entirely for the conformation of the sample to represent a small amount, which was divided into two (02) groups consisting of eight (08) workers, one considered the control group and the other experimental group. A test was applied to measure the quality level of the service, which consisted of 18 items, checking its reliability with the cronbach alpha method whose result was ... and for the measurement of the competency management program, the Observation Guide.

The results of the pre-test indicate that most of the control group is at the medium level (50%) and in the experimental group at the high level of service quality (50%); later, after applying the competency management program in 7 sessions, the experimental group mostly reflects a high level of service quality (100%) while the majority of the control group is at the middle level (62.50). Also, the processing of the data through the T-Student test of the experimental group pre-test and post-test of the quality of the service provided by the Municipal Real Estate Company SAC Tumbes period 2017; a t-value of -4.4871 with an error probability level of less than 0.05 was obtained ( $p < 0.05$ ), it is concluded that the competence management program of human talent significantly influences the improvement of the quality of service and in its dimensions: competencies, human resources, material resources, performance evaluation.

**Keywords:** Quality of service, competence, human resources, material resources, performance evaluation.

# **I. INTRODUCCIÓN**

## **I.1 Realidad Problemática**

Hasta hace algunos años atrás, las entidades, públicas o privadas, consideraban a la Gestión del Talento Humano como un elemento complementario, mas no, como un pilar para cumplir con el objetivo de la institución. Es así que, las áreas de recursos humanos se esforzaban en los procesos funcionales como: administrar planillas, archivos personales y relación en la organización laboral; es decir, trabajar con el enfoque tradicional. Hoy, puede afirmarse que existen empresas que persisten en administrarse con este enfoque.

La empresa del mundo contemporáneo demanda que las personas estén más tiempo en el trabajo. Hecho que hace se relacionen con sus pares y asocien su desarrollo profesional al logro de su desarrollo personal; sin embargo, se aprecia que la mayor parte del tiempo los profesionales, más en la cultura laboral peruana, caen en la monotonía y le pierden trascendencia a sus proyectos futuros, se engañan en el "confort" de la estabilidad del espacio laboral y económico que les da aparente seguridad, y pierden ambición al desarrollo profesional integral que aspiraban cuando jóvenes.

Dentro de los factores externos al contexto de la institución tenemos: los adelantos tecnológicos (sistemas computarizados, informática, programas operativos, etc.), la actualización de las normas legales, el nuevo marco laboral, la competencia, las ofertas innovadoras, entre otros factores; exige y obliga a las instituciones empresariales reinventarse, innovarse, reevaluar el mercado y asumir retos.

Escenario en el que la Gestión del Talento Humano ha adquirido importancia fundamental. Los líderes de las organizaciones han puesto su mirada en el trabajador. En la empresa de hoy, el profesional ha recobrado un valor casi extinto, constituye el componente principal, es el actor principal asociado a la filosofía institucional, al ambiente de trabajo, al confort de la infraestructura, etc., hoy se habla de fidelización, de empoderamiento, del cliente interno, antes el cliente externo tenía la razón. Hoy, para lograr la adaptación a dichos cambios, se necesita implementar, crear, recrear una cultura organizacional contextualizada. Se necesita, para ello, fortalecer las relaciones interpersonales, estimular permanentemente la colaboración de todos los trabajadores como equipo en las entidades. Para lograr estos cambios se necesita de una visión y misión, de una axiología y de objetivos transversales compartidos y que permita el desarrollo integral institucional, a partir del crecimiento individual, y de los equipos de trabajo de la organización. Eso significa desarrollar el Talento

Humano, gestionarlo a partir de un Plan Estratégico Organizacional. Omitirla, implica la muerte anunciada de la organización.

La Empresa Municipal Inmobiliaria EMISAC, se encuentra ubicada en el Jr. Bolognesi N° 190 Int. 2do piso, en el Centro Cívico. Región, Provincia y Distrito de Tumbes. Es un organización con personería jurídica mixta cuyo objeto social se orienta a la prestación de servicios como son: servicio de parqueo vehicular, alquiler de los bienes inmuebles de la Municipalidad Provincial de Tumbes y al cobro por alquiler de espacios para anuncios publicitarios y renovación de la autorización de la publicidad por la que se presenta una solicitud para renovar el anuncio publicitario en toda la región, así guiar el circuito de trámite al cliente de inicio de trámite hasta su culminación.

En tal sentido, es una preocupación encontrar problemas que aún no se logran superar; así tenemos que los trabajadores que laboran en la organización ocupan los cargos establecidos en su estructura orgánica, existiendo ocasiones de ocupación de cargo por algún profesional de carrera afín; tal como el área de publicidad que es ocupado por un especialista en marketing; mientras que en otras, existe incompatibilidad como que el puesto de secretaría lo ocupa una profesora de primaria. Por otro lado, la percepción que se tiene de la empresa es que el personal con el que cuenta posee poca habilidad para el desempeño profesional, lo que afecta el liderazgo en todos los niveles jerárquicos. Existe, con respecto al desarrollo de sus funciones, escasa comunicación, las relaciones interpersonales son sesgadas, más cuando son sólo dos ambientes donde laboran, tal así es que no existe predisposición para el trabajo en equipo, peor aún no están preparados para trabajar bajo presión. El espacio donde desarrollan sus actividades es demasiado reducido es más no cuenta con servicios higiénicos, y los que utilizan son los que están disponibles por la municipalidad, los mismos que son administrados por la misma empresa EMISAC.

La gestión directiva carece de liderazgo, falta fluidez en la conducción y comunicación del trabajo en equipo, existe muy poca motivación lo que está conllevando a que el logro de los objetivos no se cumpla a cabalidad, afectando su posicionamiento en cuanto al rubro de su competencia y la calidad del servicio que ofrece.

Actualmente, la Empresa Municipal Inmobiliaria EMISAC, no cuenta instrumentos de gestión de la empresa, como son: un plan estratégico ni ha formulado su plan operativo institucional; ni su manual ni reglamento de Organización y Funciones, menos aún de su Manual de Clasificador de Cargos, ni su Cuadro de Asignación de Personal, este último por la Ley del Servicio Civil se unirá con Presupuesto Analítico de Personal resultando Cuadro

de Puestos de la Entidad, ni el manual que vale como guía para maniobrar al trabajador, como es el Manual de Procedimientos, ni el documento donde se especifique los requisitos y plazos para atención de los trámites que ofrece la empresa como es el Texto Único de Procedimientos Administrativos entre otros. A tal punto que garanticen la línea de trabajo, la fidelización y el empoderamiento de los colaboradores en la realización de sus actividades, y por ende el crecimiento de la misma.

## **I.2 Trabajos Previos**

Dentro de la multiplicidad de investigaciones realizadas que tienen relación o similitud con el objeto de la presente investigación, se citan las más representativas tanto a nivel de Latinoamérica como del Perú, entre las que se pueden evidenciar las siguientes:

A nivel internacional se consultó a **Reynoso, M. (2015)**. Expone su Tesis Magistral titulada: “*Gestión por Competencias del Talento Humano y la Calidad del Servicio en el Departamento de Enfermería del Hospital Básico Pillaro*”. Para obtener el Grado de Magíster en Gerencia Pública en la Universidad Técnica de Ambato - Ecuador. Se estableció como objetivo plantear un Modelo de Gestión por Competencias del Talento Humano para dicho departamento a fin de que el servicio que presta mejore en calidad en beneficio de la ciudadanía, de forma que se dé cumplimiento a los objetivos de la entidad trazados en base a las políticas públicas establecidas. Metodológicamente la investigación es de campo, bibliográfica, descriptiva con un nivel de investigación de asociación de variables. Llegando a concluir que: a) El departamento de enfermería del Hospital a pesar de haber variado su estructura en muchas ocasiones, no posee un modelo de gestión por competencias del talento humano que responda objetivos organizacionales ni a las políticas públicas; b) El diseño organizacional está desfasado, que no permite llevar a cabo lo planificado; c) Su administración del talento humano no está siendo gestionado por competencias, frenando la satisfacción de necesidades de los trabajadores y ciudadano; d) Las competencias de los colaboradores del departamento se han formado empíricamente, éstas no cubren la necesidad de servicio requerido por el ciudadano; e) El trabajo se realiza por la experiencia adquirida, sin enfoque en una cultura de servicio; f) Escasa capacitación en calidad del servicio y en la mejora de las competencias de los clientes internos lo cual se ve reflejado en la satisfacción del ciudadano.

**Mena, A. (2014).** Expone su Tesis Magistral titulada: “Propuesta de un modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014”. Para optar el Grado de Magíster en Gestión Empresarial en la Universidad Técnica Particular de Loja – La Universidad Católica de Loja. Establece como objetivo general el diseño de un plan de mejoramiento continuo, en función en un Modelo de Gestión por Competencias, para trabajadores de las áreas administrativas de la referida universidad en el año 2014. Metodológicamente la investigación es bibliográfica, analítica, descriptiva, evaluativa, retroalimentativa y propositiva. Llega a concluir, después del análisis respectivo, que alineando las capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas el modelo sirve para toda la sede de la citada universidad, e infiere que el modelo es apropiado en los trabajadores administrativos de toda entidad educativa, debido a que facilita la adaptación a los cambios del ambiente de la organización. Recomendando al mismo tiempo, que el modelo se debe aplicar en el menor tiempo posible, con la finalidad de responder a las necesidades actuales detectadas en el diagnóstico.

**García, A. (2013).** Expone su Tesis titulada: “Efectos de la Calidad del Servicio y de la Satisfacción del Cliente sobre la Fidelidad a los Servicios Oficiales de Postventa de Automoción Españoles”. Para optar el Grado de Doctor en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas – Universidad de Alcalá, cuyo objetivo general fue establecer relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente para incrementar la fidelidad de clientes y con objetivos secundarios se tiene: Determinar las diferencias representativas de satisfacción – fidelidad entre los clientes de una marca generalista y los de una marca Premium; asimismo, determinar si el periodo de garantía tiene efecto al comportamiento de compra del cliente, también se tiene que determinar si los diversos tipos de intervención condicionan de forma los niveles de fidelidad y lealtad por parte de los clientes. Metodológicamente la investigación se realizó con un diseño de tipo descriptivo y correlacional. Llegando concluir en la aceptación de las siguientes hipótesis: a) La calidad del servicio influye positivamente en la fidelidad del cliente del taller, b) La satisfacción y el servicio brindado tiene efecto positivo en la lealtad del cliente al taller, c) La calidad del servicio está relacionado positivamente con la lealtad del cliente a la marca, d) La satisfacción y el servicio prestado influye en la lealtad del cliente a la marca. Pero también se rechazaron las siguientes hipótesis: e) La satisfacción del cliente garantiza la fidelidad

hacia el referido, f) La satisfacción del cliente consigue la lealtad a la marca para dicho servicio postventa de automoción.

**Martínez, V. (2013).** Presentó su Tesis titulada: “*Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas*”, para alcanzar el Grado de Magister en Administración por el Instituto Politécnico Nacional, México, Distrito Federal – México. Planteándose como objetivo el establecimiento de un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias asentada en tareas diarias. Metodológicamente la investigación está orientada al desarrollo teórico y a las capacidades del talento humano y a la ventaja competitiva, es una investigación bibliográfica, descriptiva, analítica y propositiva. Para después llegar a concluir que se cumple con el objetivo al desarrollar y lograr los tres principales diccionarios del Sistema de Gestión por competencias del Talento Humano como son: el de Valores, competencias cardinales, y Competencias específicas y comportamientos. Asimismo, le permitió efectuar el diseño de instrumentos seleccionar y evaluar desempeños de los empleados; considerados como elementos claves para los departamentos y/o áreas de personal. De manera adicional, le permitirán a la empresa el diseño de Planes de Carrera.

**Clemenza, Gotero y Araujo (2010).** En su estudio publicado en la Revista Venezolana de Gerencia intitulada: “*Calidad de los Servicios Prestados por el Servicio Autónomo Municipal de Administración tributaria*”, entidad identificada con las siglas SAMAT. Se plantearon como finalidad analizar la calidad del servicio del SAMAT, realizaron esta investigación en una población de 270 contribuyentes, empleando para el recojo de información un cuestionario, concluyendo que la calidad del servicio que se percibió cubrió regularmente la expectativa del cliente en los componentes fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, pues los contribuyentes no estuvieron satisfechos con los servicios ofrecidos por SAMAT.

En el contexto nacional, se consultó a **Soto, F. (2016)**. Expone su Tesis titulada: “*Manejo del Talento Humano y el Clima Laboral en las Instituciones Educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” Distrito el Tambo – Huancayo 2014*”. Para lograr el Grado Académico de Magíster en Educación con Mención en Gestión en la Educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Facultad de Educación Unidad de Posgrado. El autor se estableció el objetivo de establecer la relación que existió

entre el manejo del talento humano y el clima laboral en las referidas entidades, teniendo como sus variables: a) Manejo del Talento Humano y b) Clima laboral. Metodológicamente el estudio es primario ya que los resultados aportan a las teorías en el plano educativo; es descriptivo detallando el comportamiento de las variables de la investigación, y con un diseño correlacional tratando de identificar el nivel de dependencia entre las variables; de corte transversal se analizan los hechos en un tiempo determinado. Consta de una muestra conformada por 79 docentes, la cual fue elegida de forma intencional no probabilística, se empleó la técnica de investigación de encuesta y su instrumento el cuestionario, el cual fue realizado en ambos centros educativos. Como producto de su investigación llegó a demostrar de manera estadística la no existencia de relación entre las variables.

**Marcillo, N (2014).** En su tesis denominada: “Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos descentralizados del sur de Manabí”, para obtener el grado de Doctor en Administración de la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada Antenor Orrego. Tuvo como intención mostrar un resultado de una teorización en lo que concierne a la Gestión por Competencias del Talento Humano en entidades del sector público del país de Ecuador, concibiendo como postulado genérico de las propiedades trascendentales es investigar la complejidad de la sociedad del conocimiento considerando a la persona como un elemento que se puede reemplazar en una organización. Metodológicamente la investigación se envuelve dentro de un enfoque vivencial apoyado en un prototipo cualitativo (Teoría fundamentada); con el uso de las técnicas de revisión documental, de entrevistas y de observación. Después del análisis de las afirmaciones vertidas se concluyó que la gestión del talento humano en las entidades públicas del Ecuador, depende del pensamiento de cada trabajador que forma parte de ella, de la implantación de la filosofía administrativa, de la tecnología utilizada y del ambiente donde ejercen su función; de tal manera que inciden sobre las mismas y se interrelacionan produciendo el bien o servicio en las organizaciones.

**Tito, P (2012).** En su tesis titulada: “*Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzados de Lima Metropolitana*”, para optar el grado de Doctor en Ciencias Administrativas de la Unidad de Post Grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuyo objetivo fue demostrar que la gestión organizacional de los trabajadores, cimentada en el reconocimiento y en la competencia

laboral individual logra el aumento de la productividad del trabajador. El estudio se llevó a cabo en una muestra de 96 empresas dedicadas a la confección de calzado en Lima Metropolitana, a través de sus directivos o administradores a quienes se les aplicó de las técnicas de investigación de: Observación, encuestas en 3 tiempos diferentes y entrevistas – a fin de demostrar la hipótesis formulada y el procedimiento para la implementación del modelo para el referido sector. Tuvo como resultado halagador, cuantitativamente, se demostró la hipótesis y cualitativamente se identificó y refinó los hallazgos. Dentro de sus conclusiones propone que la mejor distribución de los trabajadores en el proceso productivo, elaborándose el catálogo de competencias transversales y los perfiles de cada tipo; asimismo estableció una metodología para la implementación del referido modelo de gestión.

**Mego, O. (2011).** Expuso en su investigación titulada: “Propuesta de un sistema de gestión de calidad para la mejora del servicio en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, Lambayeque – 2011”. Para optar el Grado Académico de Doctor en Administración de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Trujillo – Perú. El autor se planteó como objetivo conocer la calidad de los servicios que ofrece la Municipalidad Provincial de Chiclayo-Perú, y presentar un sistema de gestión de calidad que mejore los servicios. Metodológicamente la investigación de tipo aplicada y propositiva puesto que inicia con un marco teórico para luego formular una propuesta; con un diseño descriptivo y sistemático dado a que se utilizó el método para analizar el objeto de estudio en una realidad específica. La muestra representativa estuvo conformada por dos sub grupos, un grupo conformado por el 70% (190 usuarios del servicio) incluyendo aquí el centro de la ciudad, urbanizaciones, pueblos jóvenes y asentamientos humanos; el otro grupo representado por el 30% (80 proveedores del servicio) autoridades (regidores), funcionarios, empleados y obreros. Empleo como técnica de encuesta y el cuestionario como instrumento que estuvo conformado por 80 ítems de preguntas, y una guía para las entrevistas a las autoridades y funcionarios. Como producto de su investigación se encontró que: 1) El 54% de los usuarios en su gran mayoría del centro de la ciudad, urbanizaciones, pueblos jóvenes y asentamientos humanos, calificaron como regular la calidad del servicio, 2) Los servicios municipales críticos, identificados por los usuarios, fueron: de organización del espacio físico y uso de suelo, de promoción del desarrollo económico local y de programas sociales, de defensa y promoción de derechos, 3) Los colaboradores municipales cuestionaron el servicio (regular) adjudicando dicho resultado al liderazgo ineficaz y a la deficiencia en las labores de la

administración, 4) La deficiencia de los servicios municipales responde por la infraestructura inapropiada, desfasada organización y funciones, ausencia de comunicación con los usuarios para identificar su percepción y alcanzar el aspecto satisfactorio de sus perspectivas, 5) Considera que se puede mejorar la calidad del servicio asumiendo la herramienta de la calidad total.

En el Nivel Local, de la revisión realizada en la provincia y distrito Tumbes, respecto a las variables y objeto de estudio de la investigación no se ha podido encontrar antecedentes locales.

### **I.3 Teorías relacionadas al tema**

#### **I.3.1 Teoría del Recurso y las Capacidades.**

Rumelt (1984), señala que de manera tradicional el análisis estratégico ha estado dedicado al estudio de los sectores industriales, basando su diseño de estrategias en oportunidades y amenazas de acuerdo al sector en que compite una organización. Tal así es que, las empresas logran altos índices de rentabilidad según las oportunidades que brinde el ambiente externo. Esto se puede entender, que las empresas que compiten en un mismo sector se equilibran en lo que respecta a sus recursos y sus variadas posibilidades estratégicas; de esta manera, es menos probable el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Por otro lado David (2008), Thompson y Strickland (1999), concuerdan al manifestar, esta teoría señala que una empresa que se desenvuelve con otras en el mismo sector, pueden lograr mejores rendimientos y diferenciación, gracias a los factores internos, alcanzando así ventaja sostenible.

Por su parte, Conner (1991), Rumelt (1984) y Wernerfelt (1984), explican que la teoría de los recursos concibe a la empresa como única por los recursos y capacidades que posee, por lo que ninguna organización es igual a otra, así pertenezcan al mismo sector o rubro, esta diferenciación la logran en el empleo de sus recursos y capacidades.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), señalan que la combinación de los recursos de la empresa son de enfoque amplio y comprenden fenómenos individuales, sociales y organizacionales, las ventajas competitivas se logran en la combinación de los recursos, clasificándolos en: 1) Tangibles: Financieros, organizacionales, físicos y tecnológicos; 2) Intangibles, tenemos los recursos humanos, recursos de innovación y recursos de reputación. Asimismo manifiestan que los recursos intangibles resultan más complicado igualar, para obtener ventaja competitivas.

David (2008), sostiene que con la finalidad de realizar una o varias tareas específicas en la organización, las capacidades cohabitan cuando los recursos han sido dispuestos en provecho de la empresa.

Las capacidades son primordiales para establecer ventajas competitivas con la retroalimentación de la información y conocimiento de los trabajadores se consigue. Señala que estas se desarrollan al interactuar con los clientes, en el desarrollo de destrezas y conocimiento y en la práctica del ejercicio de sus funciones de los colaboradores.

Berner (2005), Tippins y Sohi (2003), aseveran que las capacidades con frecuencia se desarrollan en áreas funcionales determinadas o en parte de ellas. Afirmándose que se encontró vinculación entre el desarrollo de capacidades en áreas funcionales particulares y el desempeño financiero de la empresa en el nivel de unidad de negocio como de corporación, lo cual indica la importancia del desarrollo de las capacidades en los dos niveles.

De todo esto se deduce que, en una empresa u organización las capacidades siempre son las que van a producir muchos más recursos. Pues esta teoría explica con mucho detalle como el recurso y la capacidad se transforma en herramientas estratégicas, capaz de brindarle a la organización una ventaja competitiva, sostenible e ir creciendo en variados entornos, se asume que al tener cada organización tanto recursos como capacidades variadas, estas se consideran heterogéneas. Deviene entonces una gran importancia de esta teoría sobre todo en el aspecto estratégico empresarial, entendiendo como estrategia lo que la empresa realiza con sus recursos internos, capacidades del personal y habilidades así como con las oportunidades que se le presentan, considerando los riesgos que puedan crearse a partir de ello. Finalmente comprender que las estrategias son el punto de unión o nexo entre la empresa con sus elementos y el entorno sectorial, en este último considerando el competidor, el cliente y el proveedor.

### **I.3.2 Gestión de Competencias**

Alles, M. (2015) afirma que la gestión de competencias es un modelo de gestión que contribuye al desarrollo organizacional, para lo cual adecua a los trabajadores en función del objetivo estratégico, lo cual significa el diseño y adaptación de los subsistemas de recursos humanos, los que se detallan a continuación:

1. Análisis y descripción de puestos.
2. Selección de personal

3. Evaluación del desempeño
4. Remuneraciones
5. Desarrollo del personal
6. Formación

Este diseño y adaptación de los citados subsistemas de recursos humanos se efectúa a fin de relacionar las competencias con la estrategia empresarial.

Importancia de la Gestión de competencias: su importancia radica, en el sentido que, este modelo de gestión se orienta al logro de la estrategia organizacional, y al cambio cultural positivo que abarca a todos los colaboradores y no a un reducido número de colaboradores. La gestión de competencias resalta la habilidad de lograr la identificación de capacidades de los trabajadores por área en la que se desempeñan o puesto de trabajo, se puede lograr conociendo del personal los perfiles cuantificables y puedan ser medidos de manera objetiva, de esta manera se la intervención dentro de la empresa es efectiva para lograr la optimización del rendimiento del trabajador. Es importante que la empresa defina las competencias para cada area de trabajo o puesto y el trabajador que más se aproxime al perfil requerido en cada puesto.

**Metodología de Gestión de competencias:**

En esta herramienta de gestión se inicia con el análisis de la información estratégica actual de la empresa, identificando claramente la misión, visión y estrategia organizacional, después de ello, la determinación de las competencias requeridas desde la alta dirección hasta el nivel operativo de acuerdo a la misión, visión y estrategias organizacionales establecidas.

En este sentido Allen (2015) hace una clara distinción entre conocimiento y competencia, mediante ejemplos, como se detalla en el siguiente cuadro:

<b>Conocimiento</b>	<b>Competencia</b>
Informática	Iniciativa
Contabilidad	Orientación al cliente
Tributación	Colaboración
Legislación	Comunicación
Cálculo matemático	Trabajo en equipo
Idiomas	Liderazgo

## **Rol de los directivos en la gestión de competencias**

En la gestión de competencias se necesita que la alta dirección coopere activamente en la determinación de las competencias a fin de que respondan a alcanzar la estrategia organizacional y con ello el planeamiento estratégico.

Aplicación de la gestión por competencias en todo proceso de recursos humanos

Se efectúan las siguientes actividades:

1. Selección
2. Entrevistas por competencias.
3. Evaluaciones por competencias
4. Evaluaciones del potencial
5. Compra-venta de empresas
6. Planes de carrera y sucesión
7. Análisis y descripción de puestos
8. Formación
9. Desarrollo de recursos humanos
10. Evaluación del desempeño
11. Evaluación 360°
12. Compensaciones

ESAN (2015), afirma que en la gestión por competencias en una organización, actualmente se distinguen dos clases principales de competencias:

Las Competencias Generales: también llamadas organizacionales o transversales, no importa el cargo o nivel organizacional donde se encuentre el colaborador, a todos los trabajadores de la empresa se les requiere este tipo de competencia, los cuales están vinculados con la misión, visión y valores organizacionales, estas competencias no se circunscriben al plano laboral sino a otros planos del trabajador. Este tipo de competencias está relacionado a actitudes y habilidades, como: Trabajo en equipo, comunicación, planificación, entre otros.

Las competencias Específicas, son aquellas requeridas según el puesto o cargo dentro de la organización, estas competencias se establecen según los conocimientos y capacidades, entre este tipo de competencias se destacan las siguientes: Negociación, liderazgo, entre otras.

Además que las competencias laborales posibilitan la identificación de las capacitaciones requeridas promoviendo el desarrollo personal del colaborador en mejora de la competitividad y productividad.

### **I.3.3 Enfoque del Talento Humano**

Chiavenato, I. (2008) afirma que talento humano refiere al individuo que tiene una diferencia competitiva que influye en su valoración, y comprende cuatro elementos:

1. Conocimientos.- basado en el aprendizaje continuo en los trabajadores.
2. Habilidad.- consiste en la aplicación de los conocimientos aprendidos.
3. Juicio.- implica pensamiento crítico, establecer prioridades.
4. Actitud.- refiere a la realización de actos que agreguen valor en la empresa.

El Talento por sí mismo no garantiza el éxito de una organización, pero si representa el activo más importante de ella. El talento humano debe interactuar en forma óptima frente a un contexto favorable que influya positivamente en él convirtiéndose en lo que se conoce como capital humano, el citado contexto abarca los siguientes aspectos: la arquitectura (personas, procesos y actividades), la cultura organizacional y el estilo de dirección. Además hace alusión a capital intelectual que se refiere a la interacción de capital interno (estructuras, procesos), capital humano y capital externo (imagen, relaciones con proveedores).

Chiavenato propone un modelo de cadena de valor basado en las personas, que inicia con la persona, luego el talento, después las competencias, continuando con el capital humano, posteriormente con el capital intelectual y finalizando con los resultados.

### **Diferencias entre la gestión del talento humano y los recursos humanos**

Pérez, O. (2017) señala que las principales diferencias entre gestión del talento humano y recursos humanos son las siguientes

La gestión del talento humano prioriza en el desarrollo del trabajador, por otro lado, Recursos Humanos se enfoca en aspectos técnicos como: planilla, vacaciones, entre otros.

La gestión del talento humano tiene enfoque estratégico para lograr todo objetivo empresariales, sin embargo, recursos humanos se circunscribe al plano táctico.

La gestión de talento humano compromete a todos los miembros de la organización, por el contrario, Recursos Humanos, los trabajadores de dicha área se concentran las funciones de manejo de personal sin involucrar a más personas en la organización.

La gestión de talento humano hace hincapié en el desarrollo de las personas organizándolas por sus talentos, mientras que, Recursos Humanos se limita al plano técnico y a verlo simplemente como un elemento del cual se debe obtener el máximo rendimiento, sin tener en cuenta la relación ganar – ganar que propone la gestión del talento humano.

Barceló (2016) afirma que existen diez procesos importantes para la gestión del talento humano, los que se listan a continuación:

- a) Planificación de recursos humanos.
- b) Reclutamiento
- c) Incorporación
- d) Plan estratégico
- e) Evaluaciones de 360° (evaluaciones del desempeño del trabajador).
- f) Desarrollo del liderazgo.
- g) Desarrollo profesional.
- h) Programas de reconocimiento.
- i) Competencias.
- j) Retención.

ESAN (2017) manifiesta que en el Perú se aprecian las siguientes dos vertientes en la gestión del talento humano:

1. Medianas a grandes empresas, que trabajan bajo los estándares del mercado, muchas de alcance mundial que trabajan como sus matrices, con la dirección estratégica del talento humano para el logro de los objetivos organizacionales adecuando su accionar al plano estratégico, donde los colaboradores del área de personal cooperan para el tomar decisiones en la organización.
2. Grupo de Pymes, donde no se evidencia la gestión del talento humano, un colaborador se encarga de la planilla, en el mejor de los casos, fomenta el cumplimiento del reglamento de trabajo.

Como se aprecia sólo en las primeras empresas experimentan cambios, y las segundas experimentan menos avance.

Además se citan estudios que demuestran que una gestión del talento humano óptima consigue excelentes resultados para la institución, que se detallan a continuación:

En el 2002, la encuesta de Capital Humano efectuada por Price Waterhouse Coopers, a un mil compañías en cuarenta y siete países del mundo, encontró que las organizaciones con

una estrategia de Talento humano correctamente planteada y llevada a cabo, logró un treinta y cinco por ciento más de ingresos por trabajador y un doce por ciento menos de ausentismo. Con lo cual se finalizó que una efectiva gestión del talento humano redundará en mejores resultados para la empresa.

En el año 2000, una investigación de la American Society for Training & Development, ejecutado en quinientos setenta y cinco 575 empresas americanas que cotizaban en la bolsa desde el año 1996 a 1998, halló las organizaciones con más inversiones en capacitación alcanzaron un ochenta y seis por ciento más de utilidad para sus accionistas, en contraste con aquellas destinaron menos inversión. Se concluyó que las inversiones en capacitación permiten predecir el desempeño financiero a futuro de una empresa, obteniendo mejores resultados.

En el año 1999 y 2001 Watson Wyatt, realizó estudios llamados Human Capital Index (HCI), en los cuales determinó que el mejoramiento continuo de la gestión del talento humano permita el aumento del valor para el accionista.

Adicionalmente a continuación se detallan los enfoques de varios autores referente a la gestión del talento humano para contribuir con el análisis:

Chiavenato, I (2012), en su obra “Gestión del Talento Humano”, manifiesta que son guías de acción y actividades importantes para la dirección de los trabajadores que abarca el reclutamiento, la selección del personal, las capacitaciones, incentivos y la evaluación del desempeño.

Dessler, G. (2013), en su libro: “Gestión de Recursos Humanos”, afirma que son procedimientos y directrices cuyo fin es la administración de las relaciones humanas en el trabajo consistente en reclutar, reevaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente favorable con trato justo y estabilidad para el mejor desempeño de los trabajadores.

Eslava, E (2011), en su artículo “Gestión del Talento Humano”, indica que “es una perspectiva estratégica de la alta dirección cuya finalidad es el incremento de valor para las entidades, mediante serie de acciones encaminadas en contar con trabajadores que posean las destrezas, habilidades y conocimientos oportunos y adecuados para alcanzar los objetivos planeados y para asegurar la competitividad en el mercado”.

Mondy, R. (2011), en su libro: “Gestión del Recurso Humano”, “propone el enfoque de considerar a los trabajadores a manera de recursos a fin de conseguir los objetivos de la organización”.

Yoder, D. (2014) sostiene que es una serie de interacciones de colaboración entre hombres y mujeres producto de un contrato laboral para la realización de un proceso determinado de la industria moderna.

Alles, M. (2013) señala que son variadas características de los empleados, que involucran aptitudes, actitudes y liderazgo factores que el autor los señala como conocimiento, compromiso y poder.

Mora, C. (2012) señala que es un elemento estratégico, que permite afrontar retos del ambiente de la organización que busca impulsar la competitividad del trabajador en función al cargo en que ocupa y a lo que podría realizar.

### **I.3.4 Calidad del Servicio**

En la actualidad se encuentra a clientes más exigentes e informados, los cuales definen su compra en función a la calidad del servicio que reciben. Es de apreciar cuanto más nivel de vida poseen, éstos se tornan más exquisitos.

Vértice (2008) afirma que para lograr la calidad del servicio, las compañías se orientan hacia la innovación, y recomienda ante estos cambios en los servicios que la empresa debe proyectar confiabilidad al cliente de manera que inspire una percepción óptima de la empresa reflejándose ello en la utilidad de la organización.

En el mercado actual se observa una relación elemental frente a dos servicios de igual precio, lo que define la compra es la calidad del servicio, y frente dos servicios de igual calidad lo que determina es el precio, de ello se deduce el responsabilidad de las empresas en cuanto a brindar calidad del servicio que ofrecen a los clientes, homogeneizando los servicios a fin de disminuir las falencias que merman la percepción del cliente y representan un nicho de negocio para la competencia.

Para Pérez (2007) la calidad del servicio significa que éste cubra las necesidades, expectativas y deseos del cliente, que proyecte una percepción positiva al cliente, lo cual abarca el examen minucioso de los gustos y preferencias del cliente, asegurando el éxito en el mercado, atrayendo más cliente y conservando a los actuales, lo cual redundará en la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa.

A continuación se presentan algunas teorías vinculadas a la calidad del servicio:

### **Gestión de la Calidad Total**

Hindle (2008) afirma que la gestión de la calidad total es un sistema que está basado en el proceso, cuyo postulado fundamental es la satisfacción de las necesidades del cliente, las

necesidades son objeto de medición y las desviaciones del sistema mediante rediseño de proceso se impiden. En su análisis manifiesta que la Fundación Europea para la Administración de la Calidad, identificado con sus siglas en inglés EFQM, señala que las características de las estrategias de la calidad total son: énfasis en la excelencias de los procesos desde el plano operativo hasta el estratégico, mejora continua de los procesos, enfoque de calidad total repercute en el aumento de las ganancias y la disminución de los costos, fortalece las relaciones entre clientes y proveedores, cooperación de todos los trabajadores y enfoque hacia el cliente o sea hacia el mercado. Además indica que las desviaciones comunes es ausencia de compromiso en ejecutivos, estimaciones no reales, no se pueden establecer otras prioridades pues la única es el cliente y métodos de medición inadecuados.

Muñoz, A. (1999) propone ordenadamente las fases para la implementación de la gestión de calidad total en una entidad pública, las cuales son:

1. Compromiso de la alta dirección.
2. Conformación del consejo de calidad y del departamento de gestión de calidad, estrategias y políticas de calidad.
3. Elección del modelo de excelencia.
4. Redacción de documentos para pre diagnóstico según modelo.
5. Campañas de información básica sobre calidad.
6. Pre diagnóstico de la calidad de la entidad.
7. Selección del proyecto entre las áreas con mayor interés en gestión de calidad total.
8. Cursos de formación en gestión de calidad total.
9. Diagnóstico de proyectos (control, aseguramiento de calidad y gestión de calidad total).
10. Definición de estándares, normas e índices del proyecto.
11. Redacción de un manual de calidad del departamento que forma parte del piloto.
12. Constitución de grupos de proyecto.
13. Conformación de grupos de mejora.
14. Debate propuestas en consejo de calidad.
15. Análisis y comunicación de resultados.
16. Establecimiento de premios.
17. Extensión del modelo a otros departamentos de la organización.
18. Entrega de premios.

19. Plan de calidad de organización completa.
20. Plan de implementación.
21. Análisis y revisión de resultados.

Estas fases de implementación se indica que no se realice en forma radical, a fin de que no provoque resistencia o aversión por parte de los colaboradores a esta herramienta de gestión.

### **Círculos de calidad**

Hindle (2008) señala que según Manual de círculos de calidad, un círculo de calidad es un grupo de tres a doce personas que ejecutan misma tarea o similar, los cuales fijan reuniones en forma voluntaria durante el horario de trabajo, bajo la dirección de su jefe inmediato, en ellas se identifican problemas y se determinan soluciones a fin de llevarlas a la implementación.

#### **Factores claves de los círculos de calidad**

Fomento del círculo de calidad por parte de la alta dirección.

Entrenamiento de los participantes respecto a procedimientos y objetivo de los círculos.

### **I.3.5 Cadena de valor**

Es una herramienta de gestión que consiste en la sucesión ordenada de acciones con el propósito de ofrecer y valorizar un producto y/o servicio en el mercado, basado en proyección económica factible. Este modelo establece el análisis de las actividades a fin del mejoramiento al máximo cada fase, creando ventajas competitivas que permiten el posicionamiento en el mercado.

#### **Objetivos de la calidad de valor**

Mejoramiento de los servicios.

Disminución de costos.

Creación de valor.

#### **Funciones en la cadena de valor**

Este modelo de Michael Porter está compuesto por nueve funciones que crean valor, llamadas polos:

1. Infraestructura de la empresa.
2. Dirección de recursos humanos.
3. Desarrollo tecnológico.

4. Adquisición.
5. Logística entrante.
6. Operaciones.
7. Logística saliente.
8. Marketing y ventas.
9. Servicios.

De las cuales desde el número 1 al 4 implican actividades de apoyo, y del número 5 al 9 Actividades centrales para la creación de valor en la empresa.

### **I.3.6 Marco Conceptual**

#### **Actitudes**

Sagi-Vela, L. (2004) afirma que está conformado por el conjunto de actos propios del trabajador, representa un elemento clave para el éxito de la empresa, y por el contrario si se refiere a actitudes negativas estas se presentan con alta resistencia al cambio, e allí la importancia en la selección de personas con actitudes positivas para el trabajo en equipo, compromiso y responsabilidad y otros valores idóneos para el desarrollo organizacional. Es así que identifica las siguientes causas de actitudes negativas: Falta de conocimiento respecto a las consecuencias de una actitud negativa en el trabajo, Falta de motivación es aquí que se identifica el papel importante de los directivos para motivar a los trabajadores a su cargo y rasgos en la personalidad del trabajo que son incompatibles con el negocio de la empresa producto experiencia acumulada por años.

#### **Capacidad**

Whetten, D. y Cameron, K. (2004) Define como las aptitudes, las cuales son habilidades y destrezas innatas que la persona aporta en el trabajo, las cuales pueden ser mentales o físicas que permiten el cumplimiento de una tarea o un desempeño laboral idóneo.

#### **Capacidad Proactiva**

Aguilera (2015) manifiesta que la capacidad proactiva implica orientarse hacia la acción, y nula resistencia al cambio, innovando, buscando soluciones y llevándolas a la práctica. La proactividad promueve el desarrollo del trabajador, asimismo es la capacidad de ser positivo e impulsar el mejoramiento continuo en los demás. Es llevar a la práctica los sueños. Asimismo, con esta capacidad en los trabajadores permite avizorar escenarios posibles con

sus respectivas soluciones, constituyendo ventajas competitivas en la organización para afrontar los cambios del entorno.

### **Capacidad Relacional**

Ceja (2016) define como el saber escuchar, ponerse en el lugar de otra persona, reconocimiento de los valiosos aportes de los trabajadores, dominio de nuestras emociones en beneficio de las buenas relaciones humanas en el trabajo. Esta capacidad en sus inicios se la vinculaba con las mujeres, hoy en día se aprecia que no distingue géneros. Además lista las siguientes recomendaciones para impulsarla en una empresa familiar: Cultura organizacional positiva que valore el aporte de cada trabajador en la empresa, fomentar la meritocracia basado en experiencia, conocimientos y esfuerzo en el desempeño, reconocimiento de las fortalezas de cada miembro, el buen manejo de conflictos y la comunicación asertiva para conocer la perspectiva de cada trabajador y la efectiva retroalimentación.

### **Capacidad Desarrollo de Personal**

Jiménez, J. (2014) define como las habilidades y las actitudes que la empresa debe impulsar y potenciar en los colaboradores mediante constantes entrenamientos, capacitaciones a fin de responder a la alta competencia del mercado, bajo la premisa “los resultados extraordinarios sólo pueden ser generados por gente extraordinaria”, es así que cita las siguientes habilidades y actitudes a desarrollar en los trabajadores: autoconfianza, integridad, proactividad, lealtad, orientación a los resultados, capacidad de manejo de emociones, aprendizaje continuo, toma de decisiones efectivas, comunicación asertiva, manejo de conflictos, reconocimiento del logro, enfoque hacia la excelencia en el desempeño laboral.

### **Competencias**

Etimológicamente competencia proviene de competere, que quiere decir indagar juntos o unidos a otros. De acuerdo a lo señalado por Barreto G., Ruiz J., y Blanco R. (2008). Esta palabra se origina en el deporte griego y romano, luego fue empleada en otros ámbitos.

Competencia es: “Es una construcción social, donde se muestra que la persona ha aprendido de forma sobresaliente. Expresándose en el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes; integradas en capacidades y valores, que se pueden realizar en

diferentes situaciones personales y/o laborales. Este proceso es importante el desarrollo de capacidades meta cognitivas y el desarrollo claro del proyecto de vida personal”.

Para Vértice (2008) implica la formación continua del colaborador desde el nivel profesional requerido en el puesto, una vez haya sido seleccionado el trabajador la transmisión de información de inducción al puesto, capacitación en la práctica laboral, orientación continua durante el trabajo y la retroalimentación permanente para mantener actualizado al trabajador y permitiendo la implementación de la investigación y desarrollo hacia toda organización en mejora de la calidad del servicio. Como señala Pérez (2007) el conocimiento de las necesidades, sugerencias y opiniones del servicio ofrecido con la respectiva retroalimentación con un trabajo en equipo posibilita el desarrollo de innovaciones en mejora de la calidad del servicio.

### **Cultura Organizacional**

Uno de los estudiosos de la cultura organizacional, Robbins (2013), manifiesta que la cultura organizacional está referida a un conjunto de significados compartidos entre sus trabajadores, lo que permite que una organización se distinga de otra. En este contexto, algunas culturas en una institución pueden ser negativas o positivas; dependiendo del manejo de los trabajadores, de oportunidades y de la empatía entre el personal que labora en la organización. Así mismo; manifiesta que para que esta sea positiva debe de establecerse ciertas características como: innovación y toma de riesgos, detalles atendidos, orientar los resultados, orientar al personal, orientar adecuadamente los equipos, dar un dinamismo y estabilidad.

Esta sin duda, permite deducir que se busca cuantificar la forma de como el personal percibe a su organización, es importante que las personas coincidan en su percepción o guardar al menos alguna similitud, si sucede lo contrario se dará lugar a la aparición de subculturas organizacionales.

Por otro lado Chiavenato, I (2009), define la cultura organizacional como · “un modo de vivir, un sistema de creencias y valores aceptados y comunes de los trabajadores dentro una organización” (p.72).

Kinicki y Kreitner (2003), entienden la cultura organizacional como razón social que conserva unidos a los integrantes de una empresa. Esta cultura se orienta hacia dos niveles que varían en razón a función visible externo y resistencia a los cambios. Toda organización

abarca diferentes niveles de cultura, que generan entendimientos entre los integrantes de una organización, por ello el idealismo que cada uno aporta complementa el bienestar común.

Para Millan (1991) la cultura organizacional implica: Un trecho psicológico adaptado a la filosofía de los fundadores de la empresa. Se engrandece de los colaboradores destacados y las leyendas que surgen en el desempeño de las funciones, cuenta con metáforas, símbolos, y conforma una memoria colectiva que se nutre de los éxitos y fracasos de la organización en el pasado y en la actualidad de su estrategia (p. 19).

### **Habilidades**

Sagi-Vela, L. (2004) señala que se obtienen en la ejecución de las tareas y con el paso del tiempo. Asimismo manifiesta que para conseguir el desarrollo de habilidades se puede recurrir a cursos prácticos, al coaching, mentoring, entre otros.

Whetten, D. y Cameron, K. (2004) indican que la habilidad es una combinación de capacidad, de entrenamiento y los recursos, ya que se aprecia en varias ocasiones que los trabajadores cuentan con capacidad y entrenamiento pero ausencia de recursos físicos como: recursos técnicos, recursos de personal, entre otros que imposibilitan el desarrollo de habilidades en beneficio de los objetivos organizacionales

### **Inducción**

Martínez, S. (2013) señala que es el proceso inicial al ingresar a trabajar a una organización, que implica la transmisión de conocimientos respecto a la organización, se proporciona documentadamente las funciones, responsabilidades y competencias del puesto a los trabajadores, se le entrega el resultado de la evaluación de sus competencias actuales y se le orienta respecto a las competencias esperadas de él y las actividades que se le brindarán para el desarrollo de estas, y la capacitación práctica para el desempeño del puesto. Esta fase es clave para que el nuevo colaborador garantice un buen desempeño.

### **Infraestructura**

Ollé, M. (1997) define a las instalaciones, edificios, oficina donde se efectúan la producción, comercialización de los bienes y/o prestación de los servicios y donde se ubican los recursos materiales y humanos de la empresa relacionados con los procesos de la empresa. La infraestructura debe estar acorde con los procesos de la empresa a fin conseguir el correcto desenvolvimiento de las tareas y satisfacción de los colaboradores y la óptima

percepción del cliente o usuario. Asimismo, en coherencia con las entidades reguladoras respecto a superficie, altura, requerimientos ambientales y de suelo, entre otros aspectos.

### **Reclutamiento**

Martínez, S. (2013) Es la etapa en la que se convoca a los trabajadores potenciales a cubrir la plaza requerida en la organización, en esta etapa la empresa se vale distintas fuentes o la que consideren efectiva para atraer al mejor candidato como pueden ser: Avisos por internet, por periódicos, bolsas de trabajo, base de datos, recomendados.

### **Recursos Humanos**

Rosander (1994) define que los trabajadores son el componente fundamental que garantiza la calidad del servicio, en relación al trato directo y actitud que brindan a los clientes; por lo que, es imprescindible entrenarlo, capacitarlo en relación al conocimiento de su trabajo, capacidad de resolver problemas, optimizar su tiempo, confiabilidad, trato justo en todo el proceso del negocio.

Pérez (2007) manifiesta que para que el recurso humano interiorice en su desempeño la calidad del servicio que presta, es importante que la alta dirección la asuma como el pilar de la organización, esto impulsa mejores actitudes de los colaboradores.

Luna (2014) señala que el recurso humano es el factor que genera la transformación y el éxito de la empresa, de todos los activos es el principal, sin este recurso no se podrían articular los demás recursos, por lo cual debe ser procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, línea de carrera, adiestramiento, capacitación de los trabajadores desde el nivel operativo (Obreros) hasta el nivel estratégico (directivos), son claves para lograr la efectividad en la empresa.

### **Recursos Materiales**

Luyo (2013) define a los recursos materiales como los bienes perceptibles que la empresa posee, como son las instalaciones, los equipos, la materia prima, suministros, hasta el productos terminado.

Luna (2014) afirma que los recursos materiales son el conjunto de elementos o componentes tangible y que se pueden contar pudiendo ser los inmuebles: Oficina, instalaciones, terrenos; equipos: maquinas, computadoras, vehículos, Materiales diversos como suministros de producción, artículos de oficina entre otros. Los cuales deben ser

planificados para beneficio del ejercicio de las actividades de la empresa y de la calidad del servicio.

### **Evaluación del Desempeño**

Para Capuano (2004) afirma que la evaluación de desempeño por competencias es el proceso de medición el rendimiento total del trabajador, basándose en que los colaboradores no son competentes en todas las tareas ni cuentan con el mismo interés en todas las tareas; en consecuencia, la motivación que se efectúe al trabajador cobrará un papel importante para conseguir un desempeño óptimo. Las evaluaciones del desempeño no resultan efectivas cuando se sujetan al plano informal, por lo que recomienda la implementar un procedimiento para evaluar desempeños formales que permitan hallar a los colaboradores que alcanzan o superan los estándares de desempeño, y a quienes no logran, asimismo las necesidades que poseen ellos. Afirma que si el talento humano no realiza su trabajo de manera óptima demuestra la existencia de procesos de reclutamiento, selección de personal, orientación y capacitación inadecuados, diseño organizacional ineficaz que no responde ni interna ni externamente, aquí se aprecia que cada organización es única por lo que debe adoptar una técnica de evaluación de desempeños que se logren adecuar a las necesidades de la empresa respondiendo a las siguientes características válido, confiable, efectivo y aceptado por todos los trabajadores. En resumen debe identificar los criterios de evaluación del desempeño, medirlos y comunicarlos a los colaboradores y al área de recursos humanos. Además señala que las siguientes etapas implementar el aspecto evaluativo de desempeños por competencias:

1. Identificación de la necesidad de realizar evaluación de desempeño.
2. Selección del sistema de evaluación del desempeño.
3. Elaboración de diccionario de competencias requeridas para el desarrollo de la organización (Misión, visión y competencias).
4. Diseño de la evaluación de desempeño, en el que el área de personal coordina con los estadísticos a fin de lograr medir todos los componentes en sus trabajadores que la empresa requiere.
5. Comunicación del sistema de evaluación del desempeño del área de personal a los trabajadores mediante Intranet, boletines, reuniones, entre otros.
6. Entrenamiento a los participantes de la evaluación del desempeño a fin conseguir los objetivos trazados, tanto a evaluadores como a los colaboradores objeto de la evaluación.

7. Determinación del tiempo de evaluación del desempeño, el cual estará en función al tamaño, método, teniendo que ese plazo debe ser previamente establecido.
8. Análisis de la información recopilada de la evaluación del desempeño y de las inconsistencias.
9. Análisis del sistema de evaluación del desempeño con el propósito de adecuarlo a lo que más cercano necesita la organización.
10. Retroalimentación y monitoreo continuo a fin de adaptarlo el sistema de evaluación del desempeño a las necesidades tanto internas como externas de la empresa.

### **Percepción**

ESAN (2016) sostiene que es un proceso por el que el individuo interpreta la información del entorno según su experiencia que tenga producto de juicios anteriores. Identificando las siguientes características: Subjetividad depende de las vivencias, nivel de instrucción entre otros factores de la persona, selectividad referida a que las personas clasifican los estímulos según su relevancia en función a la valoración individual, y Temporalidad porque las interpretaciones de los estímulos responden de acuerdo al tiempo de ocurrencia.

### **Programa**

Romano, D. (2010) afirma que el programa está conformado por una serie de actividades distribuidas en forma ordenada para el logro de los objetivos de la institución con el tiempo necesario para implementarla incluyendo a las demás eventos necesarios para el logro. Dentro un programa pueden ir muchos otros dependiendo de los objetivos estratégicos, por lo cual los programas del nivel táctico pueden contener muchos programas operativos. Para implementar un programa se requiere inicialmente la identificación de las actividades a realizar, el ordenamiento cronológico de dichas actividades, analizar el desenvolvimiento de las actividades, determinar la duración de las actividades.

### **Selección de Personal**

Manpower (2015) indica que es un proceso por el que una organización o una empresa que hace las veces del área de personal de una entidad efectúan la elección de los trabajadores para uno o más puestos de trabajo en la empresa. El proceso se inicia con el reclutamiento, luego la evaluación curricular, evaluaciones técnicas – psicológicas, y posteriormente la entrevista en la cual se pueden percibir algunos rasgos de personalidad requeridos para la organización y el puesto como puede ser: lealtad y confiabilidad y finalmente la elección del colaborador requerido.

## **I.4 Formulación del Problema**

### **I.4.1 Problema General**

¿En qué medida el programa de gestión por competencias influye en la mejora de la calidad del servicio del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017?

### **I.4.2 Problemas Específicos**

1. ¿Cuál es el nivel de calidad del servicio del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC– EMISAC, de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017; antes de aplicar el programa de gestión por competencias?
2. ¿Cuál es el modelo del programa de gestión por competencias para la mejora de la calidad del servicio del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017?
3. ¿Cuál es el nivel de calidad del servicio del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017; después de aplicar el programa de gestión por competencias?
4. ¿En qué medida la aplicación del programa de gestión por competencias influye en la dimensión competencias del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017?
5. ¿En qué medida la aplicación de un programa de gestión por competencias influye en la dimensión recursos humanos del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017?
6. ¿En qué medida la aplicación de un programa de gestión por competencias influye en la dimensión recursos materiales del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017?
7. ¿En qué medida la aplicación del programa de gestión por competencias influye en la dimensión evaluación del desempeño del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017?

### **I.5 Justificación del estudio.**

El presente estudio nació de la preocupación al encontrar trabajadores ocupando cargos sin contar el perfil correspondiente a la estructura orgánica, con ausencia de los

instrumentos de gestión que guíen su accionar, deteriorada imagen empresarial por la mínima habilidad e iniciativa de los trabajadores para el desempeño profesional, ausencia de liderazgo en todos los niveles jerárquicos, ausencia de comunicación efectiva, reducidos ambientes físicos, mínimo trabajo en equipo originando todo ello el incumplimiento en el logro de los objetivos organizacionales, para se requería como manifiesta Vértice (2008) calidad en el servicio mediante la innovación y a fin de generar confiabilidad en los usuarios y desarrollo organizacional.

Esta investigación se realizó, para impulsar el mejoramiento y desarrollo de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC – EMISAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes; mediante la implementación de un modelo de gestión basado en competencias del talento humano que brinde calidad de servicio a cada uno de los usuarios con que esta cuenta, ya que se encontró situada en todo su contexto como una entidad pública rígida.

Su relevancia radicarán en el compromiso de todos los trabajadores en el desarrollo de altos estándares de calidad del servicio mediante la identificación de las debilidades de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC – EMISAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, de tal forma que se conviertan en fortalezas, lo cual permitirá que el talento humano desarrollara competencias que le aseguran la prestación de un servicio de calidad en sus usuarios como lo manifestó Hindle (2008).

La investigación fue pertinente por cuanto contribuirá a la mejora de la calidad de servicio que ofrece la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC – de la Municipalidad Provincial de Tumbes, de tal forma que le dé cumplimiento a las políticas públicas adoptadas para mejorar la imagen y credibilidad institucional. Por tanto, el beneficiario directo será el usuario quien requiere del servicio y el beneficiario indirecto será el talento humano con que cuenta la empresa.

La misma aportará con conocimientos teóricos, al cual podrán recurrir estudiosos en el tema de investigación. Asimismo, este trabajo tendrá un impacto práctico al desarrollar cada una de las nociones investigadas, al modelo de gestión por competencias del talento humano en la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC – EMISAC, de la Municipalidad Provincial de Tumbes, la misma que permitirá mejorar la calidad del servicio.

## **I.6 Hipótesis**

### **I.6.1 Hipótesis Alternativa**

**H1:** El programa de gestión por competencias influye significativamente en el mejoramiento de la calidad del servicio del talento humano de la Empresa Inmobiliaria SAC – EMISAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017.

### **I.6.2 Hipótesis Nula**

**Ho:** El programa de gestión por competencias no influye en el mejoramiento de la calidad del servicio del talento humano de la Empresa Inmobiliaria SAC – EMISAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017.

## **I.7 Objetivos**

### **I.7.1 Objetivo General**

Determinar la influencia de la aplicación del programa de gestión por competencias en la mejora de la Calidad del Servicio del Talento Humano de la Empresa Municipal de Inmobiliaria SAC – EMISAC, de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017.

### **1.7.1 Objetivos Específicos**

- 1 Identificar el nivel de calidad del servicio del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC– EMISAC, de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017.; antes de aplicar el programa de gestión por competencias.
- 2 Diseñar y aplicar el programa de gestión por competencias para la mejora de la calidad del servicio del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017.
- 3 Determinar el nivel de calidad del servicio del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC– EMISAC, de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017.; después de aplicar el Programa de Gestión por competencias.
- 4 Determinar en qué medida la aplicación del programa de gestión por competencias influye en la dimensión competencias del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC - EMISAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017.
- 5 Especificar en qué medida la aplicación del programa de gestión por competencias influye en la dimensión recursos humanos del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC – EMISAC, de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017.

- 6 Identificar en qué medida la aplicación del programa de gestión por competencias influye en la dimensión recursos materiales del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC – EMISAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017.
- 7 Determinar en qué medida la aplicación del programa de gestión por competencias influye en la dimensión evaluación del desempeño del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC – EMISAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017.

## II. MÉTODO

### II.1 Diseño de investigación:

Este estudio establece un tipo de investigación descriptiva de corte transeccional y diseño de investigación básicamente cuasi experimental. En este diseño se consideran dos grupos, a uno de ellos es sometido al tratamiento por lo que es llamado grupo experimental y al otro grupo no recibiendo de nombre grupo control.

Como puede evidenciarse la manipulación de la variable independiente es mínima, sólo alcanza dos categorías o grados (presencia o ausencia), siendo necesario para este tipo de estudio que los elementos que participan en el experimento sean asignados al azar. Carrasco, S. (2013).

Luego de realizado el tratamiento se procede aplicar la medición de ambos grupos con la finalidad de ver si el programa funciono o no.

GE:	O <sub>1</sub>	X	O <sub>2</sub>
GC:	O <sub>3</sub>	-	O <sub>4</sub>

Dónde:

GE: Grupo experimental.

GC: Grupo control.

O<sub>1</sub>: Pre test grupo experimental.

O<sub>2</sub>: Post test grupo experimental

O<sub>3</sub>: Pre test grupo control.

O<sub>4</sub>: Post test grupo control.

## II.2 Variables Operacionales

### II.2.1 Variables

**Variable independiente (X):** Programa de Gestión de competencias del talento humano.

**Variable dependiente (Y):** Calidad del Servicio.

### II.2.2 Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
<b>Variable Independiente (X):</b> <b>Programa de Gestión por Competencias del talento</b>	Conjunto de actividades significativas que impulsen las competencias del talento humano, mediante sus dimensiones para lograr objetivos estratégicos que permiten el desarrollo organizacional Alles (2015)	Conjunto de actividades significativas que impulsen las competencias del talento humano para el logro de los objetivos estratégicos que permiten el desarrollo organizacional, se evalúan a través de sus dimensiones: Capacidad proactiva, relacional, desarrollo personal, jurisdicción, entorno físico, normas y valores.	Capacidad proactiva	Demuestra iniciativa en la realización de sus tareas.	Guía de Observación
			Capacidad relacional	Desempeña sus tareas mediante trabajo en equipo y con una comunicación efectiva.	
			Capac. Dllo. Personal	Aplica sus conocimientos en la ejecución de sus tareas.	
			Jurisdicción	Adecúa su rendimiento según las necesidades de servicio de su entorno	
			Entorno físico	Ejecuta las tareas en condiciones físicas y ambientales adecuadas	
			Normas y valores	Interioriza la visión y misión para el desempeño de sus tareas.	
	Calidad de servicio es el conjunto de	Conjunto de características, técnicas y	Competencias	Recluta, selecciona, contrata e induce talento	

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
<b>Variable Dependiente (Y): Calidad de Servicio</b>	características, técnicas y condiciones que permiten cubrir las necesidades, expectativas y deseos del cliente actual y potencial para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa. Pérez (2007).	condiciones que permiten cubrir las necesidades, expectativas y deseos del cliente actual y potencial para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa, se evalúan mediante sus dimensiones: competencias, recursos humanos, recursos materiales y el evaluación del desempeño. Pérez (2007).		humano idóneo.	Técnica Encuesta  Instrumento Cuestionario
			Recursos Humanos	Desarrolla las capacidades, habilidades y destrezas del talento humano.	
			Recursos Materiales	Mantiene condiciones de infraestructura y bienes adecuados.	
			Evaluación del desempeño	Realiza evaluaciones para la medición de la disposición al trabajo.	

Elaboración: Propia del Investigador

## II.3 Población, muestra y muestreo

### II.3.1 Población.

Grupo de sujetos, objetos o situación, etc., bajo los que se quiere el conocimiento de algo en la investigación. Es decir la agrupación de todas las unidades posibles que se logren observar y que puedan caracterizar al objeto (Carrasco, 2006).

En este estudio, la población está compuesta por 16 trabajadores que integran la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC (EMISAC) encargada de la administración de inmuebles de propiedad de la Municipalidad Provincial de Tumbes.

### II.3.2 Muestra.

Respecto a la muestra representativa en este caso se tomara toda la población ya que esta es muy pequeña. Es decir, la muestra está conformada por los 16 trabajadores que integran la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC (EMISAC) encargada de la administración de inmuebles de propiedad de la Municipalidad Provincial de Tumbes, a quienes se les aplicó el programa con el propósito de mejorar la calidad de servicio que se les viene prestando a los usuarios como son el parqueo vehicular, alquiler de los bienes inmuebles, alquiler de espacios para anuncios publicitarios y renovación de autorizaciones de publicidad, entre otros.

## II.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### Técnica.

La Encuesta es la técnica que se ha empleado, que mucho se usa en investigaciones de tipo social brindando utilidad en la obtención de los datos. En investigaciones sociales es aplicada por su capacidad de recolección, exploración e indagación de la información mediante preguntas planteadas en forma directa e indirecta a los entes que constituyen el objeto de investigación.

### Instrumento.

Se aplicó como instrumento el cuestionario; el mismo que permitió recoger la información mediante preguntas.

### Confiabilidad.

Para medir el nivel de confiabilidad se recurrió al alfa de Cronbach estandarizado el cual ha sido calculado mediante de la siguiente formula:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k - 1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Dónde:

- $S_i^2$  es la varianza del ítem i,
- $S_t^2$  es la varianza de los valores totales observados y
- $k$  es el número de preguntas o ítems.

## II.5 Métodos de Análisis de datos

Los datos cuantitativos se analizarán desde una matriz de datos. En el procesamiento de la información se utilizó el programa Microsoft Excel 2013 (Marqués, 2010) y SPSS versión 22.

**Análisis descriptivos:** se empleó la estadística descriptiva para presentar y detallar los datos de la muestra, mediante talas de frecuencia e imágenes, sin inferir conclusiones, pero si interpretándolos para ampliar los resultados.

**Análisis inferenciales:** para este análisis se utilizó la herramienta estadística de prueba t de student, la cual se usó comprobación de hipótesis.

## **II.6 Aspectos éticos**

Se informó al gerente de la empresa EMISAC y, luego, se solicitó la autorización correspondiente para la aplicación de los instrumentos que permiten recoger la información.

Posteriormente, se informó a los trabajadores sobre los beneficios de su participación en el estudio de investigación e inclusive sobre la confidencialidad de los resultados, con la consigna de mantener el carácter anónimo. Finalmente se solicitó a estos su consentimiento informado para la aplicación de la investigación en EMISAC y garantizando la cooperación de los mismos.

### III. RESULTADOS

TABLA N° 01

**Grupo Experimental y Control para Pre y Pos Test del Programa de Gestión por Competencias del Talento Humano para Mejorar la Calidad en el Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC, año 2017.**

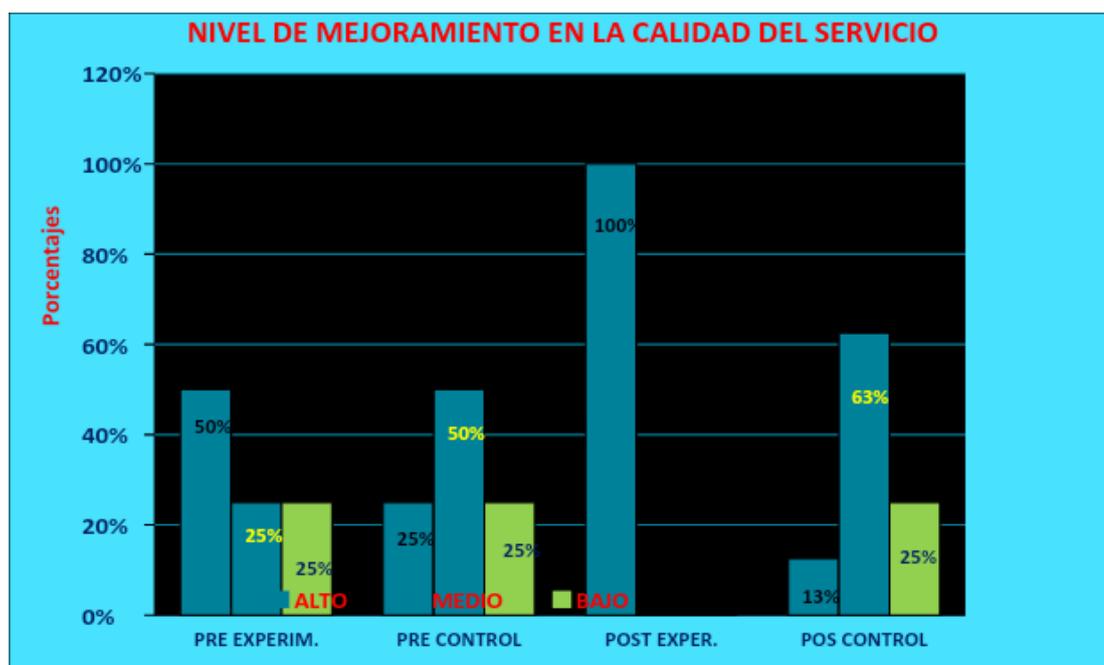
CONDICIÓN	GRUPO PRE TEST						GRUPO POS TEST					
	Experimental			Control			Experimental			Control		
	Fcia.	%	Media	Fcia.	%	Media	Fcia.	%	Media	Fcia.	%	Media
ALTO (36 - 45)	4	50		2	25		8	100		1	12.50	
MEDIO (26 - 35)	2	25	33.13	4	50	30.38	0	0	44.50	5	62.50	30.25
BAJO (15 - 25)	2	25		2	25		0	0		2	25.00	
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100.00</b>		<b>8</b>	<b>100</b>		<b>8</b>	<b>100</b>		<b>8</b>	<b>100</b>	

Fuente: Cuestionario realizado a los trabajadores de la Empresa Municipal Inmobiliaria S. A.C. Tumbes.

Elaboración Propia

FIGURA N° 01

**Porcentajes del Grupo Experimental y Control para Pre y Pos Test del Programa de Gestión por Competencias del Talento Humano para Mejorar la Calidad en el Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC Tumbes, 2017.**



Fuente: Elaboración propia.

La importancia del programa radica en analizar el pre y post test en los grupos tanto experimental como el de control, con la finalidad de medir el impacto que este ejerce sobre aquel que recibe el estímulo o tratamiento; si surte efecto sobre el otro, se concluye que el programa funciona y de suceder lo contrario se indicará que el mismo no funciona. Así se tiene que:

La Tabla y figura N° 01, mide el programa de gestión por competencias del talento humano para mejorar la calidad en el servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC (EMISAC) Tumbes año 2017, de tal forma que en los pre y pos test se puede apreciar que: en el grupo control pre test el 50% de los trabajadores calificaron en un nivel medio, y un 25% para ambos casos en el alto nivel y bajo, en comparación al grupo post test en el que el 63% calificó en un nivel de medio, un 25% calificó en un nivel bajo y el 13% calificó en un nivel alto; en el grupo experimental pre test el 50% de los trabajadores calificaron en un nivel alto, un 25% para ambos casos lo hizo en un nivel alto y bajo, sin embargo luego de aplicado el programa en el post test el 100% de los trabajadores calificó en un nivel alto. El efecto del programa se confirma por los valores de las medias halladas puesto que en el pre y pos experimental la media aumentó de 33 a 45.

**TABLA N° 02**

**Grupo Experimental y Control para Pre y Pos Test del Programa de Gestión por Competencias en el Nivel de Competencias para Mejorar la Calidad del Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC, año 2017.**

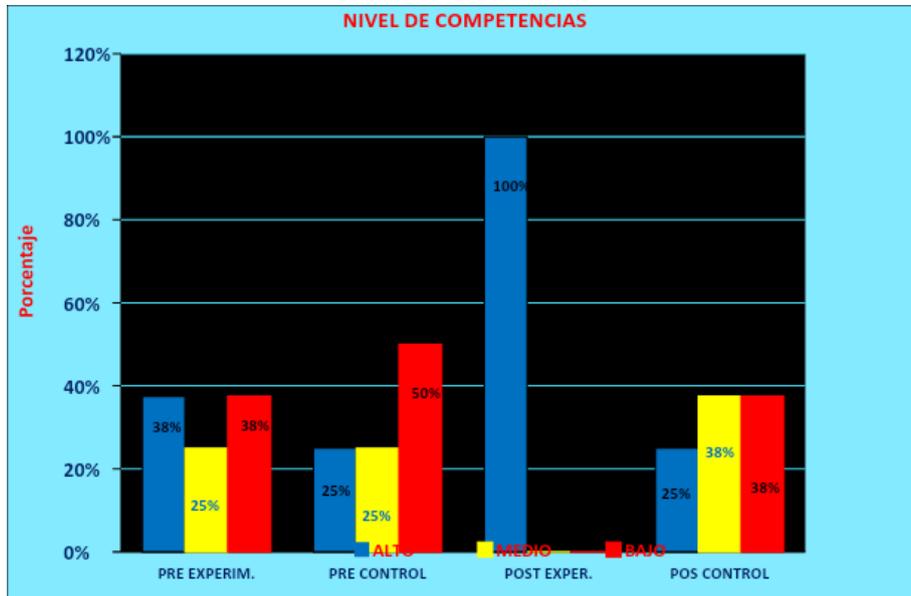
CONDICIÓN	GRUPO PRE TEST						GRUPO POS TEST					
	Experimental			Control			Experimental			Control		
	Fcia.	%	Media	Fcia.	%	Media	Fcia.	%	Media	Fcia.	%	Media
ALTO (19 - 25)	3	37.50	<b>9.88</b>	2	25.00	<b>9.75</b>	8	100.00	<b>14.88</b>	2	25.00	<b>9.75</b>
MEDIO (12 -18)	2	25.00		2	25.00		0	0.00		3	37.50	
BAJO (05 - 11)	3	37.50		4	50.00		0	0.00		3	37.50	
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100.00</b>		<b>8</b>	<b>100.00</b>		<b>8</b>	<b>100.00</b>		<b>8</b>	<b>100.00</b>	

Fuente: Cuestionario realizado a los trabajadores de la Empresa Municipal Inmobiliaria S. A.C. Tumbes.

Elaboración Propia.

**FIGURA N° 02**

**Porcentajes del Grupo Experimental y Control para Pre y Pos Test del Programa de Gestión por Competencias en el Nivel de Competencias para Mejorar la Calidad en el Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC Tumbes, 2017.**



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo evidenciado en la Tabla y figura N° 02 el cual mide el programa de gestión por competencias del talento humano en el nivel de competencias para mejorar la calidad en el servicio de la Empresa Municipal de Inmobiliaria SAC Tumbes, en los pre y pos test se puede apreciar que: en el grupo control pre test el 50% de los trabajadores calificaron en un nivel bajo y un 25% lo hizo para ambos casos en un nivel medio y alto, en comparación al grupo post test en el que el 38% calificó para ambos casos en un nivel de medio y bajo y el 25% lo hizo en un nivel alto; en el grupo experimental pre test el 38% de los trabajadores calificaron para ambos casos en un nivel alto y bajo y un 25% obtuvo un calificativo medio, sin embargo luego de aplicada la propuesta en el post test el 100% de los trabajadores obtuvo un calificativo alto.

**TABLA N° 03**

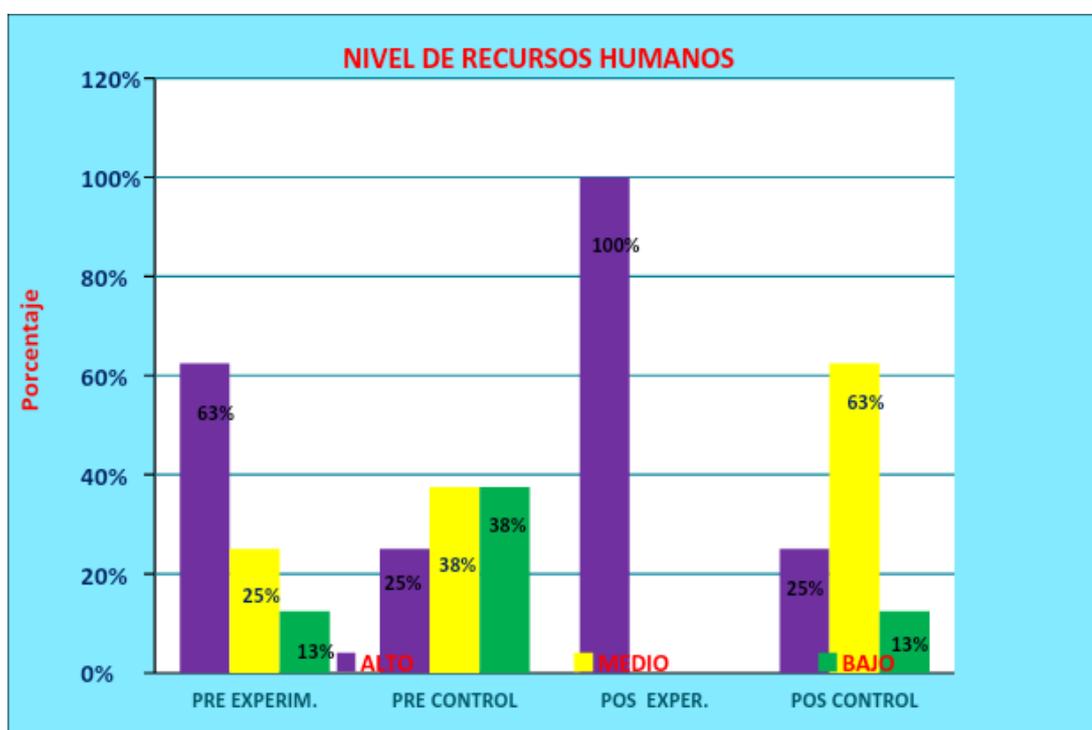
**Grupo Experimental y Control para Pre y Pos Test del Programa de Gestión por Competencias en el Nivel de Recursos Humanos para Mejorar la Calidad del Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC, año 2017.**

CONDICIÓN	GRUPO PRE TEST						GRUPO POS TEST					
	Experimental			Control			Experimental			Control		
	Fcia.	%	Media	Fcia.	%	Media	Fcia.	%	Media	Fcia.	%	Media
ALTO (27 - 35)	5	62.50	<b>6.75</b>	2	25.00	<b>5.50</b>	8	100.00	<b>8.88</b>	2	25.00	<b>6.13</b>
MEDIO (17 - 26)	2	25.00		3	37.50		0	0.00		5	62.50	
BAJO (07 - 16)	1	12.50		3	37.50		0	0.00		1	12.50	
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100.00</b>		<b>8</b>	<b>100.00</b>		<b>8</b>	<b>100.00</b>		<b>8</b>	<b>100.00</b>	

Fuente: Cuestionario realizado a los trabajadores de la Empresa Municipal Inmobiliaria S. A.C. Tumbes.  
Elaboración Propia

**FIGURA N° 03**

**Porcentajes del Grupo Experimental y Control para Pre y Pos Test del Programa de Gestión por Competencias del Talento Humano en el Nivel de Recursos Humanos para Mejorar la Calidad en el Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC Tumbes, 2017.**



Fuente: Elaboración propia.

Según lo mostrado por la Tabla y figura N° 03, en el cual se mide el programa de gestión por competencias del talento humano en el nivel de recursos humanos para mejorar la calidad en el servicio que brinda la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC Tumbes – EMISAC, en los pre y pos test se puede apreciar que: en el grupo control pre test el 38% de los trabajadores para ambos casos calificaron en un nivel medio y bajo, el 25% lo hizo en un nivel alto; en comparación al grupo post test en el que el 63% de trabajadores califico con un nivel medio, un 25% lo hizo con un nivel alto y el 13% califico con un nivel bajo; en el grupo experimental pre test el 63% de los trabajadores calificaron en un nivel alto, el 25% lo hizo en un nivel medio y un 13% califico con un nivel bajo, sin embargo luego de aplicado el programa en el post test el 100% de los trabajadores calificó en un nivel alto.

Hasta aquí los resultados expresan el efecto del programa toda vez que la gestión por competencias del talento humano permitirá que el recurso humano valore su capacidad, actitud y disposición que le ponga al desempeño de sus funciones de tal forma que le permita mejorar el servicio que le brinda al usuario.

**TABLA N ° 04**

**Grupo Experimental y Control para Pre y Pos Test del Programa de Gestión por Competencias del Talento Humano en el Nivel de Recursos Materiales para Mejorar la Calidad del Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC, año 2017.**

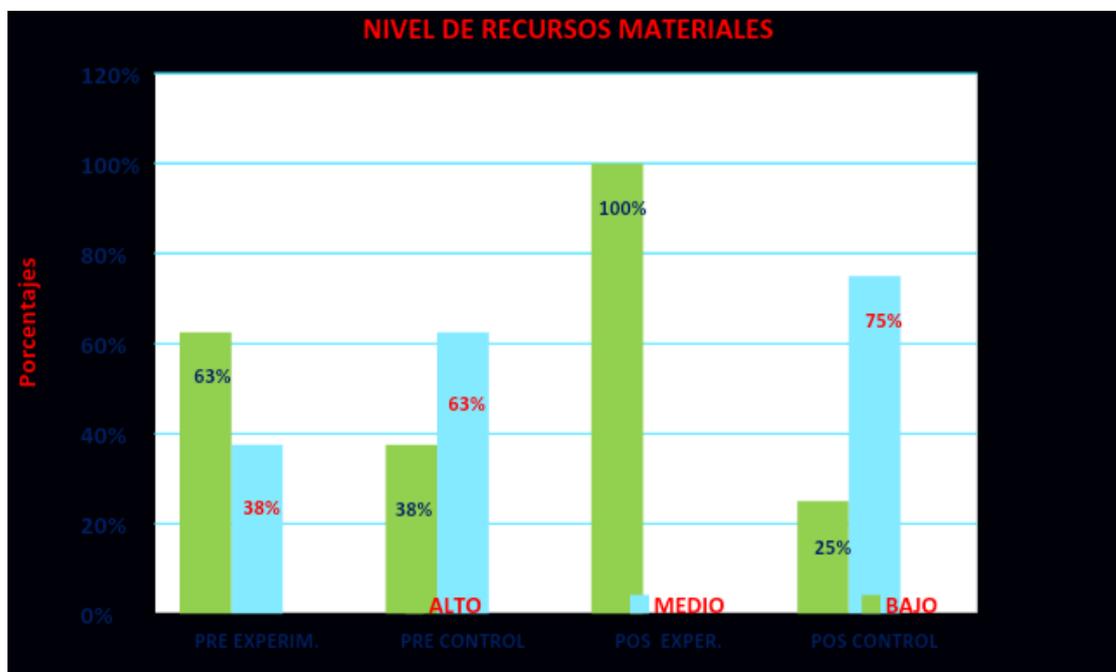
CONDICIÓN	GRUPO PRE TEST						GRUPO POS TEST					
	Experimental			Control			Experimental			Control		
	Fcia.	%	Media	Fcia.	%	Media	Fcia.	%	Media	Fcia.	%	Media
ALTO (16 - 20)	5	62.50		3	37.50		8	100.00		2	25.00	
MEDIO (10 -15)	3	37.50	<b>7.13</b>	5	62.50	<b>6.63</b>	0	0.00	<b>8.75</b>	6	75.00	<b>6.00</b>
BAJO (04 - 09)	0	0.00		0	0.00		0	0.00		0	0.00	
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100.00</b>		<b>8</b>	<b>100.00</b>		<b>8</b>	<b>100.00</b>		<b>8</b>	<b>100.00</b>	

Fuente: Cuestionario realizado a los trabajadores de la Empresa Municipal Inmobiliaria S. A.C. Tumbes.

Elaboración Propia

**FIGURA N° 04**

**Porcentajes del Grupo Experimental y Control para Pre y Pos Test del Programa de Gestión por Competencias en el Nivel de Recursos Materiales para Mejorar la Calidad en el Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC Tumbes, 2017.**



Fuente: Elaboración propia.

Tal como lo muestra la Tabla y figura N° 04, en el que el programa de gestión por competencias del talento humano mide el nivel de recursos materiales para mejorar la calidad en el servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria Tumbes, en los pre y pos test se aprecia que: en el grupo control pre test que el 63% de los trabajadores tuvieron un calificativo medio, 38% lo hizo en el alto; en comparación al grupo post test en el que el 75% de trabajadores califico con un nivel medio y un 25% lo hizo en un alto nivel; en el grupo experimental pre test el 62% de los trabajadores tuvieron un calificativo medio, un 38% lo hizo en un alto nivel, aunque luego de ejecutado el programa en el post test el 100% de los trabajadores calificaron n un alto nivel. Los resultados señalan el efecto del programa toda vez que las condiciones apropiadas de trabajo y los recursos materiales y tecnológicos contribuyen al mejor desempeño de la actividad tratando de que el usuario se sienta satisfecho por la importancia que se le brinda al servicio que solicita.

**TABLA N° 05**

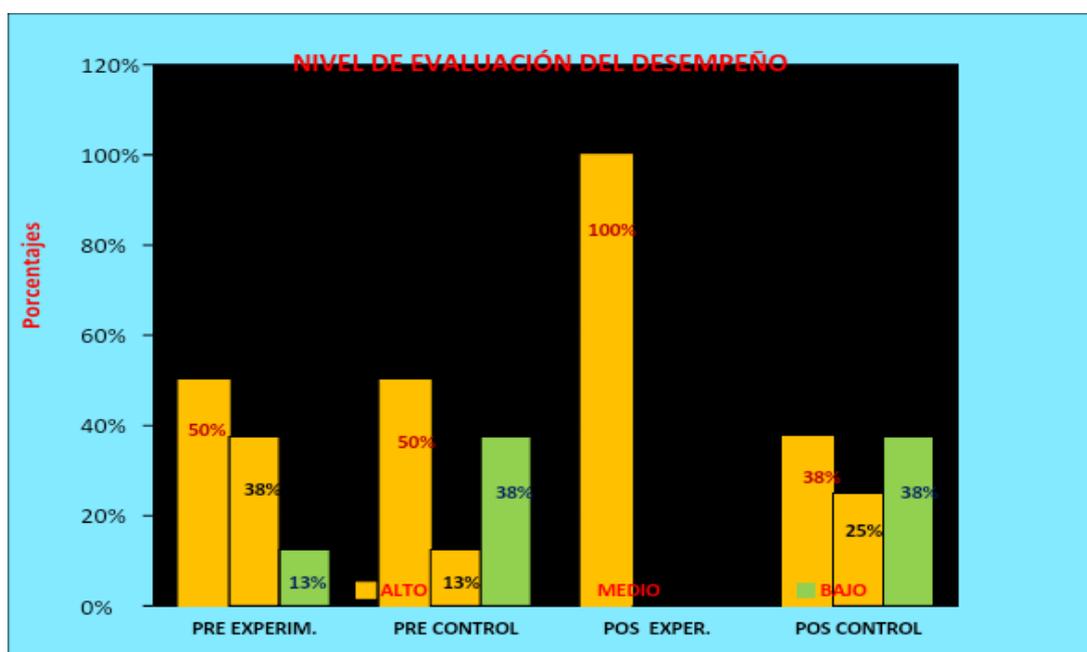
**Grupo Experimental y Control para Pre y Pos Test del Programa de Gestión por Competencias en el Nivel de Evaluación del Desempeño para Mejorar la Calidad del Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC, año 2017.**

CONDICIÓN	GRUPO PRE TEST						GRUPO POS TEST					
	Experimental			Control			Experimental			Control		
	Fcia.	%	Media	Fcia.	%	Media	Fcia.	%	Media	Fcia.	%	Media
ALTO (16 - 20)	4	50.00		4	50.00		8	100.00		3	37.50	
MEDIO (10 - 15)	3	37.50	<b>9.38</b>	1	12.50	<b>8.50</b>	0	0.00	<b>12.00</b>	2	25.00	<b>8.38</b>
BAJO (04 - 09)	1	12.50		3	37.50		0	0.00		3	37.50	
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100.00</b>		<b>8</b>	<b>100.00</b>		<b>8</b>	<b>100.00</b>		<b>8</b>	<b>100.00</b>	

Fuente: Cuestionario realizado a los trabajadores de la Empresa Municipal Inmobiliaria S. A.C. Tumbes.  
Elaboración Propia

**FIGURA N° 05**

**Porcentajes del Grupo Experimental y Control para Pre y Pos Test del Programa de Gestión por Competencias en el Nivel de Evaluación del Desempeño para Mejorar la Calidad en el Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC Tumbes, 2017.**



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a lo señalado por la Tabla y figura N° 05, en el que el programa de gestión por competencias del talento humano mide en el nivel de evaluación del desempeño para mejorar la calidad en el servicio que brinda la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC Tumbes –

EMISAC, en los pre y pos test se puede apreciar que: en el grupo control pre test el 50% de los trabajadores calificaron en un alto nivel; el 38% lo hizo en un bajo nivel y un 12% de los trabajadores calificaron en un nivel medio; en comparación al grupo post test en el que el 38% de trabajadores califico para ambos casos en un nivel alto y bajo y un 25% lo hizo en un mediano nivel; en el grupo experimental pre test el 50% de los trabajadores calificaron en un alto nivel, el 38% lo hizo en un mediano nivel y un 13% califico con un nivel bajo, sin embargo luego de aplicado el programa en el post test el 100% de los trabajadores calificó en un alto nivel.

**TABLA N ° 06**

**Estadísticos de dispersión y centralización en el nivel de Mejoramiento de la Calidad en el Servicio que brinda la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC Tumbes, año 2017**

VARIABLES	GUPO	TAMAÑO	VALOR MINIMO	VALOR MAXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
Nivel de Mejoramiento de la Calidad en el Servicio que brinda EMISAC Pre Test	Experimental	8	20	39	33.13	6.98
	Control	8	20	44	30.38	8.35
	<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>83</b>	<b>31.75</b>	<b>7.66</b>
Nivel de Mejoramiento de la Calidad en el Servicio que brinda EMISAC Post Test	Experimental	8	44	45	44.50	0.53
	Control	8	25	38	30.25	4.83
	<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>69</b>	<b>83</b>	<b>37.38</b>	<b>2.68</b>

Fuente: Información obtenida en los instrumentos

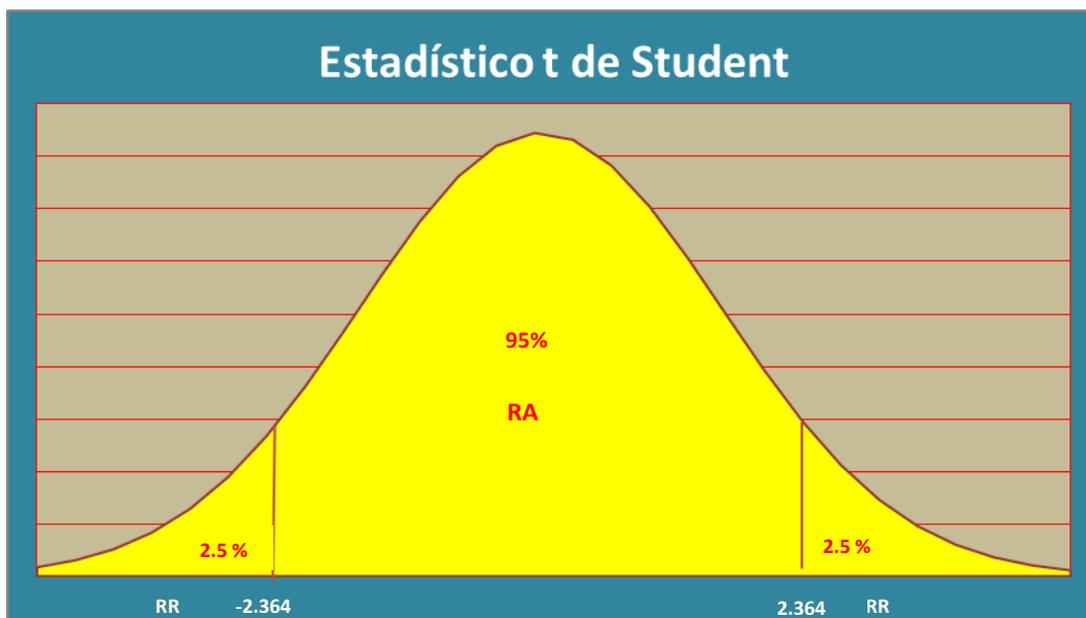
Según lo hallado en la Tabla N° 05, que corresponden a los estadígrafos de dispersión y centralización se puede observar que: En el grupo eb experimentación pre test el promedio de los trabajadores se ubica dentro del nivel competencias, recursos humanos, recursos materiales y evaluación del desempeño en 33.13 de manera favorable, del cual un 70% se encuentra por debajo del promedio y un 30% se encuentra por encima del mismo, de esta forma el 33.13 se desvían en promedio 6.98 unidades de la escala; en comparación al pos test el promedio de los trabajadores se ubica dentro del nivel de competencias, recursos humanos, recursos materiales y evaluación del desempeño en un 44.50 de manera favorable del cual un 50% se encuentra por debajo del promedio y el otro 50% se encuentra por encima, del mismo modo del 44.50 se desvían en promedio 0.53 unidades de la escala.

Por el lado del grupo control pre test el promedio de los trabajadores se ubica dentro del nivel de competencias, recursos humanos, recursos materiales y evaluación del desempeño en 30.38 de manera favorable, del cual un 44% se encuentra por debajo del promedio y un 56% se encuentra por encima del mismo, asimismo de 30.38 se desvían en promedio 8.35 unidades de la escala; en comparación al pos test donde el promedio de los trabajadores se ubica dentro del nivel de competencias, recursos humanos, recursos materiales y evaluación del desempeño en un 30.25 de manera favorable del cual un 43% se encuentra por debajo del promedio y 57% se encuentra por encima, del mismo modo del 30.25 se desvían en promedio 4.83 unidades de la escala.

Del análisis realizado se puede aseverar que cuanto más disperso estén los datos alrededor de la media, desviación estándar será mucho mayor; tal como lo evidencia el grupo experimental con 6.98 y el grupo control con 8.35.

**TABLA N ° 07**  
**Estadísticos t de Student Pre test y Pos test Grupo Experimental el nivel de**  
**Mejoramiento de la Calidad en el Servicio que brinda la Empresa Municipal**  
**Inmobiliaria SAC Tumbes, año 2017**

VARIABLE	GRUPO	ESTADIS T. (t)	GRADOS DE LIBERTAD (gl)	PROBABILIDAD (p)	SIGNIFICANCI A
Nivel de Mejoramiento de la Calidad en el Servicio que brinda EMISAC	Grupo experimental	-4.4871	7	0.0028	Altamente Significativo  (Se rechaza la H <sub>0</sub> )



La Tabla N° 06, muestra que para la prueba t de student del grupo en experimentación pre test y pos test para la variable mejoramiento de la calidad en el servicio que brinda la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC Tumbes periodo 2017; se obtuvo un valor de t de -4,4871 en un nivel de probabilidad de error menor al 0.05 ( $p < 0.05$ ), lo que estadísticamente indica un significación estadística alta; por lo cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa.

**TABLA N ° 08**

**Estadísticos t de student pre test y pos test grupo experimental en las dimensiones competitividad, recursos humanos, recursos materiales y evaluación del desempeño en el Nivel de Mejoramiento de la Calidad en el Servicio de EMISAC Tumbes, año 2017**

DIMENSIÓN	ESTADIST. (t)	GRADOS DE LIBERTAD (gl)	PROBAB. (p)	SIGNIFICANCIA
Competencias	-3.7417	7	0.0072	Altamente Significativo Rechaza $H_0$
Recursos Humanos	-2.8619	7	0.0243	Altamente Significativo Rechaza $H_0$
Recursos Materiales	-3.0520	7	0.0185	Altamente Significativo Rechaza $H_0$
Evaluación del Desempeño	-4.6462	7	0.0024	Altamente Significativo Rechaza $H_0$

La tabla N° 07, muestra los estadísticos t de student de pre y pos test en los trabajadores del grupo en experimentación; para la dimensión competitividad, se obtuvo un valor t de -3.7417 en una probabilidad de 0,0072 menor a ( $p < 0.05$ ), con este resultado se evidencia la existencia de una alta significación estadística, por lo que se rechazó la Hipótesis Nula. Lo mismo se puede decir, de la dimensión recursos humanos, por el cual se obtuvo un valor t de Student de -2.8619 en una probabilidad de 0,0243 menor a ( $p < 0.05$ ), lo cual también indica una alta significación estadística, rechazándose de igual manera la Hipótesis nula. Del mismo modo se puede argumentar de la dimensión recursos materiales, del cual se obtuvo un valor t de Student de -3.0520 con una probabilidad de 0.0185 menor a ( $p < 0.05$ ), lo cual señala una alta significación estadística, rechazándose la hipótesis nula.

Por último, para la dimensión evaluación del desempeño se obtuvo un valor t de Student de -4.6462 en una probabilidad de 0,024 menor a ( $p < 0.05$ ), lo cual indica una alta significación estadística, por lo que se rechazó la hipótesis nula.

#### IV. DISCUSIÓN

Dentro de la revisión de los antecedentes expuestos y el análisis posterior de los mismos se puede señalar que; por un lado, hay investigaciones que así lo proponen, donde se manifiesta la influencia del modelo de un sistema de gestión del talento humano por competencias por cuanto mantienen alineadas las capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas; producto de una guía o manual de competencias cardinales o específicas que en su momento le permitieron diseñar instrumentos para desarrollar con la idoneidad requerida los procesos para reclutar, capacitar y evaluar el desempeño; para de esta manera hacerle frente al entorno cada vez más cambiante, permitiéndoles conseguir los objetivos que desde un inicio se propusieron. Y por otro lado, aquellas que no se ciñeron al diseño de los instrumentos no cumplieron con sus objetivos plantados por cuanto su estructura funcional no estaba orientada a competencias sino a factores técnicos carentes de herramientas de gestión que les permita realizar capacitaciones continuas del recurso humano.

En cuanto al análisis teórico, se puede argumentar que la gestión del talento humano en el enfoque por competencias se fundamenta en la creación de ventajas competitivas, las mismas que permiten que el impulso del capital humano es producto de la transmisión de conocimientos, el desarrollo de capacidades y la evolución de habilidades. En otras palabras, la gestión del talento humano es una estrategia de la alta dirección, cuya finalidad es el incremento del valor de la institución, mediante un conjunto de acciones encaminadas a los trabajadores, con el único objetivo de conseguir que los mismos posean destrezas, habilidades y conocimientos que le permitan competir en el mercado.

Es importante resaltar aquí que la gestión del talento humano debe orientarse al pensamiento y la filosofía administrativa de cada ser pensante que forma parte del ambiente organizacional donde ejerce su función, permitiendo vincularse con la tecnología empleada a tal punto que le permita producir formas de hacer y de pensar en beneficio de la organización.

De la investigación previa al test se verificó la existencia de mínima calidad en el servicio al usuario de la Empresa Inmobiliaria Municipal S.A.C. (EMISAC), en su mayoría con presencia de alto grado de desgano y desinterés en la labor desempeñada, reduciéndolas a actividades monótonas y repetitivas basadas en la experiencia, afectando la imagen de la empresa, la satisfacción y percepción del usuario, con una alta dirección sin enfoque hacia el planeamiento estratégico, con ausencia de documentos y herramientas de gestión en los

que se encuentren definidos los perfiles, funciones para cada puesto, estructura adecuada, inexistencia de capacitaciones, como se aprecia en la **Tabla 1** el nivel alto de calidad en el servicio de los colaboradores del grupo experimental se encontraba en un 50%; por la cual, decidió la implementación del programa de gestión por competencias del talento humano para mejorar la calidad en el servicio, obteniendo con la implementación del citado programa un incremento al 100% de nivel alto de calidad en el grupo experimental; con lo cual, se **coincide** con **Reynoso (2015)** en el sentido que toda entidad debe contar con un modelo de gestión del talento humano, estructura y cultura organizacional adecuada; y, que se adapte continuamente al entorno altamente cambiante como manifiesta **Mena (2014)**.

De la dimensión competencia se identificó que la empresa no cuenta con documentos de gestión donde se encuentre plasmado el perfil y las funciones requeridas para cada puesto y las actividades de capacitación necesarias, en la **Tabla 02** se visualiza que el programa permitió elevar el nivel alto de competencias de un 38% a un 100% en los trabajadores del grupo experimental, lo cual demuestra que la impartición de capacitaciones idóneas al puesto incrementa la eficiencia, eficacia y efectividad en el desempeño de las funciones, **coincide** con **Martínez (2013)** en que los sistemas de gestión del talento humano permiten la mejora de instrumentos para reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar el desempeño que permiten el desarrollo del empleado a través de un diseño de plan de carrera.

En la dimensión recursos humanos, se encontró que inicialmente los colaboradores sus labores con desinterés, desgano, sin conocimiento de la importancia de sus actividades en la cadena de valor, funciones basadas en la experiencia acumulada, con una alta dirección pasiva que no promovía la motivación, comunicación y con ausencia de un liderazgo transformacional, con el referido programa como figura en la **Tabla 3** se logró que el nivel alto de recursos humanos del grupo experimental aumentará del 63 % al 100 % con el mejoramiento del talento humano del grupo experimental, en términos de capacidad, actitud, disposición al trabajo y trabajo en equipo, buen trato, incidiendo que el talento humano es la pieza fundamental para la modernización del estado y el desarrollo del país, **coincide** con **Clemenza, Gotero y Araujo (2010)** respecto a que un usuario insatisfecho afecta la imagen de la empresa en relación a la fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, **no coincide** con **García (2013)** en que va a generar fidelidad y lealtad hacia la organización, debido a que al ser una empresa pública el mejor servicio redundará en el bien común, a la modernización del estado y apunta al desarrollo del país.

Al respecto de la dimensión recursos materiales, en el programa se demostró que dotando a los trabajadores de condiciones adecuadas como: espacio, limpieza, materiales y recursos tecnológicos mejora el desempeño del colaborador ya que aumenta su satisfacción; de esta forma, mejora la calidad del servicio al usuario; como se muestra en la **Tabla 4**, el nivel alto de recursos materiales se incrementó de 63% a 100% en los colaboradores del grupo experimental, **no coincide** con **Marcillo (2014)** en considerar al talento humano como un factor sustituible al igual que la tecnología, que una vez interrelacionado contribuye al logro de los objetivos, puesto que en la presente investigación el talento humano es el componente principal para el éxito de toda organización con enfoque en sus competencias. Asimismo **coincide** con **Mego (2011)** que el servicio se torna ineficiente causando insatisfacción en el trabajador y en el usuario por la inadecuada infraestructura, desactualizada organización y funciones.

En la dimensión desempeño laboral, la aplicación del programa permitió la evaluación del desempeño de los colaboradores a nivel individual, grupal y organizacional, permitiendo mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad; como se visualiza en la **Tabla 5**, el desempeño laboral del nivel alto se incrementó de 50 % al 100% en el grupo experimental, **coincide** con **Tito (2012)** en que el reconocimiento y valoración de las competencias laborales eleva los niveles de productividad en el trabajo, alineando a los trabajadores según perfil idóneo para el puesto requerido.

En la **Tablas 6, 7 y 8** se demostró, estadísticamente, que el Programa de Gestión por Competencias del Talento Humano para mejorar la Calidad del Servicio en EMISAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes contribuyó al incremento del promedio de los trabajadores del grupo experimental ubicados en los niveles idóneos de competencia, recursos humanos, recursos materiales y desempeño laboral influyendo significativamente en el mejoramiento de la calidad del servicio de los colaboradores; por lo cual, se ha demostrado mediante esta investigación lo manifestado en las teorías previas, que toda empresa más que buscar ventajas comparativas debe determinar ventajas competitivas con enfoque en el talento humano para lograr los objetivos estratégicos, que de acuerdo al objeto de estudio de la presente investigación se trata de garantizar el cumplimiento de los objetivos en función a las políticas públicas establecidas en fomento a la modernización del estado, lo que implica garantizar un servicio de calidad al usuario en favor del bien común.

## V. CONCLUSIONES

De la obtención de los resultados en respuesta a la aplicación del programa de gestión por competencias del talento humano para mejorar la calidad en el servicio que brinda la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC – EMISAC Tumbes 2017, se concluye que:

1. El programa de gestión por competencias del talento humano influye significativamente en el mejoramiento de la calidad en el servicio que brinda la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC Tumbes año 2017; toda vez que la prueba t de student del GRUPO EXPERIMENTAL pre y pos test arroja un valor de -4,4871 en un nivel de probabilidad de error 0.0028 menor al 5% ( $p < 0.05$ ), lo que estadísticamente indica un alto nivel de significancia; por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa (Ver Tabla 7). Asimismo a continuación se señalan las subsiguientes conclusiones.

2. El nivel de calidad del servicio antes de aplicar el programa de gestión por competencias del talento humano en la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC Tumbes año 2017 en su mayoría se ubicó de medio a bajo, el grupo experimental (50%) y Grupos de control (75%) (Ver Tabla 1).

3. El diseño y aplicación del programa de gestión por competencias ha demostrado que el desarrollo de competencias es el pilar para la mejora de la calidad del servicio, en relación como Tito (2012) manifiesta que el reconocimiento y valoración de las competencias laborales eleva los niveles de productividad en el trabajo.

4. El nivel de calidad de servicio después de aplicar el programa de gestión por competencias del talento humano en la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC Tumbes año 2017 en el post test, el grupo experimental obtiene un nivel alto (100%) mientras que el grupo de control un nivel medio en su mayoría (62.50%) (Ver Tabla 1).

5. El programa de gestión por competencias influye significativamente en la dimensión competencias que permiten mejorar la calidad en el servicio de la Empresa Municipal

Inmobiliaria SAC – EMISAC Tumbes año 2017; logrando el nivel alto de calidad del servicio en el grupo experimental (Ver Tabla 2).

6. El programa de gestión por competencias del talento humano influye significativamente la dimensión recursos humanos permitiendo mejorar la calidad en el servicio que brinda la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC – EMISAC Tumbes año 2017; obteniendo un nivel alto de calidad del servicio en el grupo experimental (Ver Tabla 3).

7. El programa de gestión por competencias del talento humano influye significativamente la dimensión recursos materiales dado a que un ambiente agradable y propicio permite mejorar la calidad en el servicio que brinda la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC – EMISAC Tumbes año 2017; alcanzando el grupo experimental un nivel alto de calidad del servicio (100 %) (Ver Tabla 4).

8. El programa de gestión por competencias del talento humano influye significativamente la dimensión evaluación del desempeño puesto que la mejor predisposición en el trabajo (capacidades, habilidades y actitudes) permite brindar una calidad en el servicio por parte de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC – EMISAC Tumbes año 2017; obteniendo un nivel alto en el grupo experimental (100%) (Ver Tabla 5).

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Se propone que la Alta Dirección que incluya este programa de gestión por competencias como un documento gestión al haber demostrado su influencia significativa en la mejora de la calidad del servicio.
2. Se recomienda que la Alta Dirección analice y rediseñe de ser el caso en forma periódica el programa de gestión por competencias a fin de que responda a las necesidades de mercado.
3. Se sugiere la aplicación del programa de gestión por competencias en forma semestral a fin de que la entidad pueda realizar el monitoreo de sus objetivos trazados.
4. Se propone que la Alta Dirección impulse, diseñe y ordene la implementación de los documentos de gestión según los objetivos trazados a EMISAC como son: El Plan Estratégico Institucional (PEI), El Plan Operativo Institucional (POI), Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Manual de Organización y Funciones (MOF), entre otros.
5. Se recomienda que Alta Dirección establezca un Plan Anual de Capacitaciones para los Colaboradores de EMISAC, según el perfil y las necesidades del puesto; basados en el enfoque hacia el desarrollo de la línea de carrera EMISAC.
6. Se sugiere a la Alta Dirección promover talleres de motivación, liderazgo y comunicación que refuerce la cultura y clima organizacional reflejándose en un mejor servicio al usuario EMISAC.
7. Se sugiere que la Alta Dirección analice e impulse el mejoramiento trimestral de las condiciones laborales: Espacio, materiales, tecnológicos necesarios como el diseño de la página web de EMISAC.
8. Se recomienda que la Alta Dirección efectúe anualmente la evaluación sería a nivel individual, grupal y organizacional a fin de dar impulso al desarrollo organizacional y garantizar el cumplimiento de las políticas públicas.

## **VII. PROPUESTA**

### **I. DATOS INFORMATIVOS:**

#### **1.1 Denominación:**

Programa de Gestión por Competencias del Talento Humano

#### **2.1 Usuarios :**

16 trabajadores administrativos de la Empresa Municipal Inmobiliaria EMISAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017.

☛ Responsable : Mg. Renato Enrique Seminario Pozada

☛ Duración : 02 meses

### **II. CONCEPTUALIZACIÓN:**

El programa está orientado a capacitar a los trabajadores administrativos en lo concerniente a la conceptualización y predisposición de la Gestión por Competencias del Talento Humano para mejorar la calidad del servicio a los clientes tanto internos y externos de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC EMISAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes. El diseño de estas actividades es fruto del esfuerzo puesto por los profesionales al asumir como filosofía institucional que el trabajador es el principal componente dentro de toda organización. Hoy por hoy, para lograr la adaptación a dichos cambios es importante implementar, crear, recrear una cultura organizacional contextualizada; fortalecer las relaciones interpersonales y estimular la participación permanente de todos los miembros de la organización. Un trabajo que sistematiza y articula acciones entre las dimensiones de la variable programa de gestión por competencias del talento humano, el cual permitirá surgir efecto en la variable calidad del servicio.

### **III. OBJETIVOS (PROPÓSITOS)**

#### **3.1. General.**

Conocer, analizar y proponer un sistema de gestión por competencias, entendiendo sus ventajas, beneficios y aplicación en las políticas de gestión del talento humano, desde una óptica de posición crítica de calidad del servicio que brindan los trabajadores de la Empresa Municipal Inmobiliaria EMISAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017.

### 3.2. Específicos.

- Comprender la gestión por competencias, su aplicación en la gestión del talento humano y la justificación que tiene en una organización el cambio a un esquema de gestión por competencias.
- Planificar, ejecutar y evaluar la propuesta de gestión por competencias del talento humano.
- Promover posiciones críticas de los trabajadores ante un conocimiento científico.

## IV. PRINCIPIOS

Los principios que rigen en un inventario de competencias son los siguientes:

- ☞ **Principio de individualización.** Los recursos humanos constituyen un aporte esencial para la definición de la estrategia de la empresa.
- ☞ **Principio de interés personal.** Las competencias constituyen el principal el activo de los recursos humanos de una organización.
- ☞ **Principio de objetividad.** Toda competencia debe estructurarse en base a niveles que respondan a comportamientos observables y no a criterios subjetivos.
- ☞ **Principio de la necesidad.** Las competencias de una organización han de surgir de las necesidades del negocio, por lo que resulta vital que la definición de las mismas surja de la empresa y no se adopten modelos “estándar”
- ☞ **Principio de dinamismo.** Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización. La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas.

## V. PROCESO DIDÁCTICO:

En el proceso de la Gestión por Competencias del Talento Humano se aplicarán las siguientes fases:

### A. Inicio (Creación de ambientes)

- Demuestra interés por el desarrollo de las actividades.
- Se integra socialmente al grupo
- Proporciona información referente a los temas
- Propone soluciones a problemas planteados.

- Expresa su interés

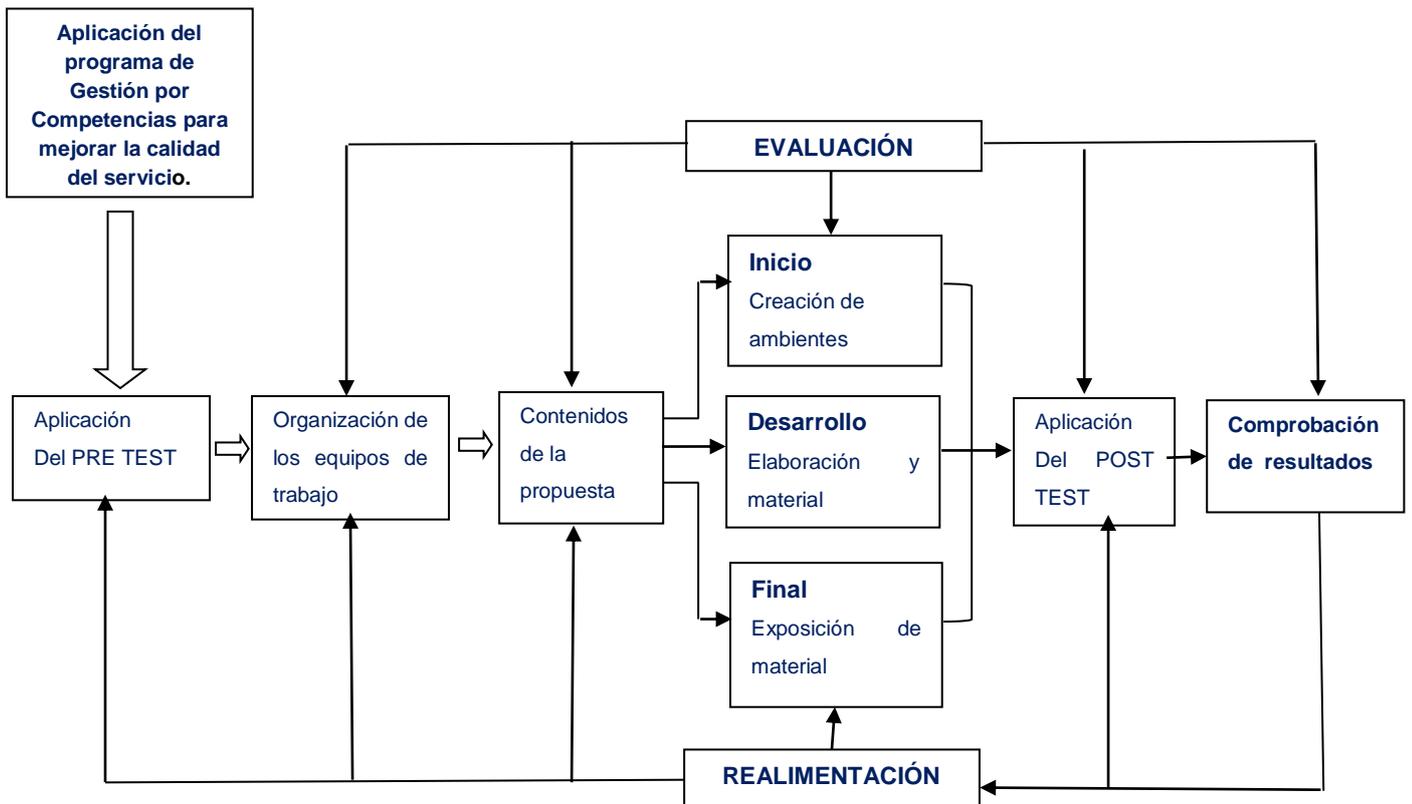
### B. Proceso o Desarrollo (Elaboración de material)

- Sistematiza la información proporcionada.
- Desarrollan trabajos basados en la información y la lectura.
- Presenta sus ideas de manera organizada y lógica.
- Resuelven planteamientos problemáticos.

### C. Final (Exposición de material elaborado)

- Promueven el trabajo en grupos.
- Intercambian Roles.
- Comparten información.
- Corrigen los errores del trabajo.

## VI. DISEÑO DE LA PROPUESTA:



## VII. ESTRUCTURA TEMÁTICA

Unidad	Nº de sesión	Denominación	Contenido
Gestión por Competencias	01	Desarrollar un Modelo por Competencias	
Competencias	02	Competencias Laborales en la Gestión de Recursos Humanos	
	03	Enfoque de Competencias	
	04	Conocimientos, habilidades cognitivas, actitudes y procedimientos	
Recursos Humanos	05	Capacidades, reclutamiento, selección y contratación	
Evaluación del Desempeño	06	Disposición al trabajo	
	07	Elementos Valorativos y Medición	

## VIII. EVALUACIÓN

Es importante que toda organización conozca y aplique la gestión de competencias del talento humano a fin de promover en los trabajadores el espíritu innovador que les permita resolver los problemas que día a día se presentan en el área en donde se desenvuelve, de tal manera que pueda identificar las oportunidades y los beneficios que se puedan obtener.

Para tal efecto, se recomienda detallar y analizar cuáles son las competencias laborales en la gestión de los recursos humanos; el enfoque por competencias y la conceptualización de las capacidades y los procesos de planificación, textualización y revisión, de tal forma que se puedan obtener los conocimientos, las habilidades y las técnicas cognitivas, así como los procedimientos y actitudes.

Asimismo, se debe calificar al capital humano en cuanto a sus capacidades, aptitudes y habilidades a fin de poder realizar el reclutamiento basado en la selección y contratación del personal idóneo y comprometido con los objetivos que persigue la organización.

No deja de ser importante la evaluación del desempeño, pues esta permite visualizar cual es la disposición que tiene el recurso humano frente a la labor diaria que este debe afrontar, por

lo cual se debe medir los elementos valorativos que le permitan identificar su permanencia y mejor predisposición a las labores encomendadas.

**ANEXO N° 01**  
**SESIÓN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS 1**



**Desarrollar un  
Modelo por  
Competencias**

**Materiales:** Equipo multimedia, pizarra, separata, papelotes, plumones.

**Inicio:**

➤ El facilitador solicita a los integrantes que de manera individual definan su perfil profesional y el perfil del cargo que actualmente viene desempeñando; luego pregunta: ¿Considera que su perfil, está acorde al perfil del cargo que actualmente viene desempeñando?; ¿Se siente realizado en el desempeño de sus funciones o siente que le falta algo?; ¿Qué dificultades o problemas por lo regular se presentan en el desarrollo de sus actividades?; ¿Se considera importante dentro de la empresa?; ¿Considera que sus apreciaciones son tomadas en cuenta?; ¿Por lo regular se enfoca en las fortalezas y deja de lado sus debilidades?.

**Proceso:**

➤ La clase se organiza para observar el siguiente video

Gestión por Competencias

[https://www.youtube.com/watch?v=Fy5S33\\_hFWo](https://www.youtube.com/watch?v=Fy5S33_hFWo)

➤ Una vez observado el video se procede a preguntar: ¿Por qué existe la necesidad de desarrollar un modelo por competencias?; ¿Hay problemas por resolver?; ¿Cuáles son los

beneficios?; ¿Cuáles son las oportunidades?; ¿Cuál es la unidad de análisis?; ¿Cómo se aplicará el modelo?

**Final:**

➤ Una vez concluido el proceso, el facilitador forma grupos y solicita que los integrantes de cada grupo elaboran un resumen. En este resumen resaltan la importancia que tiene la gestión por competencias del recurso humano, y a la vez responden las preguntas planteadas; y se discute a manera de debate alturado.

**Variaciones:**

Elaborar en power point o en papelotes los resúmenes para registrar la información. Archivar en la PC, las diapositivas de Power Point y recoger todos los papelotes.

**Evaluación:**

Se verifica la información y se toma en cuenta las intervenciones, las propuestas que realizan los trabajadores haciéndolas llegar al facilitador.

## SESIÓN DE COMPETENCIAS 2



# Competencias Laborales en la Gestión de RRHH

**Materiales:** Proyector multimedia, pizarra, plumones

### Inicio:

➤ El facilitador forma grupos y señala a los participantes que toda competencia posee tres componentes fundamentales que son: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar; el saber actuar se vincula con la preparación técnica, los estudios formales, los conocimientos adquiridos y el buen manejo de sus recursos; el querer actuar, se vincula con la acción en concreto que el individuo decida; y el poder actuar, con las condiciones y recursos de los que disponga el individuo. Luego les solicita a los participantes se sirvan responder que a las siguientes preguntas: ¿Qué entienden por competencia diferenciadora?; ¿Qué es una competencia corporativa de la organización?; ¿Cuáles son los principales problemas laborales que enfrentan los recursos humanos?; y ¿Cuáles son los beneficios que dan las competencias?.

### Proceso:

➤ En el proceso les solicita observar el video: “Competencias Laborales en la gestión del Recursos Humanos”.

<https://www.youtube.com/watch?v=tsooPzeSqXY>

➤ Para luego pedirles que respondan a las siguientes preguntas: ¿Qué son las competencias para Jorge Núñez?, ¿Según Boyatzis que son las competencias?, ¿Cuántos tipos de competencias hay?, ¿Cuáles son los procedimientos para elaborar un modelo de competencias?

**Final:**

➤ Concluido el proceso, el capacitador o facilitador solicita que un integrante de cada grupo elabore un cuadro sinóptico a manera de resumen de lo observado en el video. En este resaltan la importancia que tiene la competencia laboral en la gestión del recurso humano. Se responden las preguntas planteadas; y se genera un ambiente de discusión con el fin de disipar las dudas.

**Variaciones:**

Elaborar diapositivas en Power Point y en papelotes los resúmenes para registrar la información. Archivar en la PC y recoger todos los papelotes.

**Evaluación:**

El facilitador o capacitador recoge y verifica la información tomando en cuenta las intervenciones de los participantes y las propuestas que estos realizan.

## SESIÓN DE COMPETENCIAS 3



### Enfoque por Competencias

**Materiales:** Equipo multimedia, pizarra, vídeos, papelotes, plumones.

#### **Inicio:**

➤ El facilitador expresa el siguiente concepto: *“Es una construcción social, donde se evidencia que la persona ha aprendido de forma significativa, Esto se expresa en el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes; integradas en capacidades y valores fácilmente transferibles a diferentes situaciones de la vida y al desempeño profesional. Dentro de este proceso son esenciales el desarrollo de capacidades metacognitivas y la perspectiva clara del proyecto de vida de la persona”*. Luego pregunta: ¿De qué concepto se está hablando?; ¿Por qué se dice que la competencia es una construcción social?; ¿Cuándo un individuo es competente?

#### **Proceso:**

➤ Culminada la etapa inicial, el facilitador proyecta el video: “Enfoque por competencias”.

<https://www.youtube.com/watch?v=Q0OYTylcBw>

➤ Para luego solicitarles responder las siguientes preguntas: ¿Qué implica ser competente?, ¿En qué sentido y con qué finalidad se es competente?, ¿Cómo se conceptualiza la capacidad?, ¿Cuáles son los procesos de las capacidades?

**Final:**

➤ Luego de finalizado el video, el facilitador le solicita a los participantes que de manera grupal se sirvan definir que son los mapas de progreso. Al mismo tiempo les pide resolver las preguntas planteadas y exponerlas; de haber discrepancias en sus argumentaciones, es importante fomentar el espíritu de discusión alturada a fin de llegar a una misma conclusión.

**Variaciones:**

Usar papelotes para registrar la información solicitada.

Recoger todos los papelotes e intercambiarlos por grupos.

**Evaluación:**

Se recoge y verifica la información tomando en cuenta las intervenciones de los participantes y las propuestas que estos realizan. La importancia radica en que se debe respetar la opinión de cada participante.

## SESIÓN DE COMPETENCIAS 4



# Conocimientos, habilidades cognitivas, actitudes y procedimientos

**Materiales:** Equipo multimedia, guía didáctica, pizarra, separata, plumones y papelotes.

### Inicio:

- El facilitador o capacitador solicita a los participantes sus opiniones acerca de lo que entienden por conocimientos, habilidades cognitivas, actitudes y procedimientos.
- Procede al reparto de la guía didáctica y solicita a los participantes a leerla en 10 minutos. Luego pregunta: ¿Será lo mismo hablar de conocimientos, habilidades cognitivas, actitudes y procedimientos?; ¿En el orden de prelación quien esta primero?, ¿Cuál es la diferencia que existe entre ellas?.

### Proceso:

- Los participantes observan los siguientes videos:

Habilidades Cognitivas.

<https://www.youtube.com/watch?v=GSpqMJpJS8>

Diferencia entre Habilidad y Competencia.

<https://www.youtube.com/watch?v=mIA5NMw-wSM>

Aptitudes y Habilidades.

<https://www.youtube.com/watch?v=NWWN7RGfZT0>

Aptitud en el Centro Laboral

<https://www.youtube.com/watch?v=2bMAilwGfmo>

- Luego se les solicita se sirvan responder de manera grupal a las siguientes preguntas:

¿Qué son las habilidades cognitivas?; ¿Cuántas funciones realiza el cerebro?; ¿Cuántos tipos de habilidades hay?; ¿Qué diferencia hay entre una habilidad y una competencia?; ¿De cuántos elementos se compone la actitud?; y ¿Cuántos tipos de actitudes se evidencian?

**Final:**

➤ En forma grupal los participantes elaboran sus respuestas, las mismas que serán traducidas en cuadros sinópticos en sus papelotes; para que a manera de panel se expongan con el fin de liberar cualquier duda o inquietud que este pendiente.

**Variaciones:**

Se utilizan papelotes para registrar la información y se graban virtualmente para ser alcanzados al facilitador o en su caso al responsable.

**Evaluación:**

Se respeta la opinión de cada uno de los integrantes, así como la participación en bloque de cada grupo. Se compilan los resultados en los papelotes y para su evaluación se solicita la presentación en archivo de Power Point.

## SESIÓN RECURSOS HUMANOS 5



### Capacidades, reclutamiento, selección y contratación

**Materiales:** Proyector multimedia, pizarra, plumones y papelotes.

#### **Inicio:**

➤ En esta sesión el capacitador o facilitador solicita a los participantes manifestar sus apreciaciones personales de lo que harían de ser miembros decisorios de un proceso de selección para la contratación del personal adecuado en una determinada área o unidad administrativa de la Organización. Seguido a esto lanza la consigna de que se identifique algún procedimiento para procesos de selección de personal.

#### **Proceso:**

➤ Para tal caso propone observar los siguientes videos:

Recursos Humanos. Establecer habilidades, competencias y actitudes del puesto.

<https://www.youtube.com/watch?v=uzEgmT6hGio>

HCR 2013: “Reclutamiento y Selección del Personal”

<https://www.youtube.com/watch?v=v2eWtkUC-MY>

➤ Después de observado los videos solicita se sirvan responden a las siguientes preguntas: ¿Cuál considera usted que es el mensaje central de los videos?, ¿Para qué se debe seleccionar personal en una institución?, ¿Se resuelve algún problema con la selección de personal?, ¿Cómo entiende usted que las competencias individuales aumentan los intangibles que dan valor a las compañías?, ¿Tiene algún peso la inteligencia emocional?;

¿Cuáles son las verdaderas capacidades?; ¿Qué prefieren las empresas, búsquedas internas o búsquedas externas?; y ¿Cuál es el desafío de la organización?

### **Final:**

➤ El facilitador les hace conocer a los participantes que toda organización o empresa por conveniencia en algún momento tiene que recurrir a un proceso de selección.

Los participantes de manera grupal, elaboran una hoja de ruta donde esquematizan el procedimiento para seleccionar un determinado personal en su organización. En ella deben de remarcar la necesidad, el perfil que debe cubrir dicha necesidad, las capacidades inherentes al perfil establecido en la organización. Qué criterios se deben satisfacer para lograr un proceso eficaz en la toma de decisiones.

### **Variaciones:**

Con el apoyo del facilitador se procede a elaborar un flujograma para la selección del personal requerido. De existir una normativa en la organización que señale los procedimientos a cumplirse para contratación de personal agenciarse de la misma.

### **Evaluación:**

Se evalúa las respuestas que deberán presentarse de manera grupal en papelotes, la elaboración de la hoja de ruta esquematizada y el flujo grama de selección. La participación e inquietudes de los interesados tiene un peso especial en la evaluación.

## SESIÓN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 6



### Disposición al Trabajo

**Materiales:** Proyector multimedia, pizarra, plumones y papelotes.

#### **Inicio:**

➤ En esta sesión el capacitador o facilitador solicita a los participantes formar grupos y hacer un círculo, luego les pide cerrar los ojos por el lapso de unos tres minutos y meditar acerca de ¿Cuál es su disposición al trabajo que vienen realizando?; pasado esto procede a preguntarles: ¿Te sientes a gusto o realizado con el trabajo que actualmente vienes realizando?; ¿Por qué?; ¿Sientes que te falta algo o careces de algo?; ¿Por qué?; ¿Sientes que tu jefe o superior se preocupa por ti?; ¿A qué se debe?

#### **Proceso:**

➤ Para este proceso les propone observar los siguientes videos:

Amas lo que haces.

<https://www.youtube.com/watch?v=AGDjd-FmWBo>

Evaluación del Desempeño

<https://www.youtube.com/watch?v=y-cRwjbI714>

Una vez observado los videos les pide responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es el mensaje que puede rescatar?; ¿Considera que es importante tener buena predisposición a lo que uno hace o sabe hacer?; ¿Por qué?; ¿Qué es la evaluación del desempeño?

**Final:**

➤ De manera individual los participantes dan respuesta a las preguntas planteadas, las mismas que serán traducidas en un mapa conceptual en papelotes. El facilitador solicita la participación de tres (03) integrantes de manera voluntaria para exponer sus respuestas, de no haber voluntarios, elige de manera aleatoria para que expongan sus respuestas y de haber aportes se tomarán en cuenta.

**Variaciones:**

Elaborar diapositivas en Power Point y alcanzar los papelotes para registrar la información y archivar en la PC.

**Evaluación:**

Se recoge y verifica la información tomando en cuenta las intervenciones de los participantes y las respuestas que estos proponen. La importancia radica en que el tema tratado debe quedar bien claro en todos los participantes.

## SESIÓN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 7



### Elementos Valorativos y Medición

**Materiales:** Proyector multimedia, pizarra, plumones y papelotes.

#### **Inicio:**

➤ En esta última sesión del programa el facilitador pregunta a los participantes, si alguna vez han sido evaluados en su desempeño laboral, luego repregunta: ¿Consideras que es indispensable la evaluación del personal?; ¿Qué alcances o beneficios trae a la organización?; ¿Conoces algún instrumento de medición en la evaluación?; ¿Cuál es el fin que persigue la organización?

#### **Proceso:**

➤ Prepara el proyector multimedia y sugiere observar los siguientes videos:

Método para la evaluación del desempeño.

<https://www.youtube.com/watch?v=hdua5Bctwr4>

Evaluación del desempeño por competencias laborales.

<https://www.youtube.com/watch?v=JA27-vfIw6k>

Evaluación del Desempeño Gestión del Talento Humano.

<https://www.youtube.com/watch?v=gxfGI-T8xnQ>

➤ Luego de observado los videos propone responder las siguientes preguntas: ¿Cómo se clasifican los métodos de acuerdo a lo que miden?; ¿De acuerdo a las conductas como se clasifican los métodos?; ¿Qué entiende por evaluación de 360°?; ¿Qué es la evaluación del desempeño laboral?; ¿Cuáles son las características de la evaluación?; de realizarse en la

organización donde usted trabaja ¿Quién realiza la evaluación?; ¿Cuáles son los factores que generalmente se evalúan?

*Emisac*

**Final:**

➤ Los participantes dan respuesta a las preguntas planteadas de manera individual, dichas respuestas serán traducidas en un papelote ya sea a manera de cuadro sinóptico o mapa conceptual, los mismos que serán entregados al facilitador. Este último escogerá al azar tres (03) de ellos, y a quienes correspondan expondrán sus respuestas.

**Variaciones:**

Muy aparte de los papelotes entregados, se elaboraran diapositivas en Power Point y se alcanzaran una copia al capacitador.

**Evaluación:**

Toda la información entregada al facilitador y la participación activa de los integrantes servirá para la evaluación correspondiente de cada uno de ellos. La misma que será entregada a la Dirección General de la Organización.



*MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES*  
*M O F*

**TUMBES:**

ESTA ES MI TIERRA LINDA AQUÍ EMPIEZA EL PERÚ

## **PRESENTACIÓN**

El Manual de Organización y Funciones es un documento normativo y operativo que detalla la estructura de la organización, las funciones generales de los órganos y unidades orgánicas, relaciones de coordinación, los niveles de autoridad y de responsabilidad en estrecha relación con el Reglamento de Organización y Funciones, además determina la ubicación de los puestos de trabajo en sus respectivos órganos estableciendo las funciones específicas que le competen.

La Empresa Municipal Inmobiliaria SAC “EMISAC” como empresa paramunicipal ha iniciado un proceso de modernización en su estructura institucional concordante con los lineamientos generales establecidos por el Gobierno Peruano emitidos por la Presidencia del Consejo de Ministros, en razón de lo cual se ha elaborado el “Manual de Organización y Funciones”, el cual constituye una herramienta de gestión para el ordenamiento de los cargos, acorde con los objetivos institucionales, las competencias y funciones, así como con las reales necesidades de la empresa.

El Manual de Organización y Funciones contiene información relevante sobre la naturaleza, actividades típicas y requisitos mínimos de los cargos estructurales, que han sido definidos para lograr el funcionamiento eficiente y eficaz, basado en el análisis técnico de los deberes, responsabilidades y requisitos básicos que se deben ostentar para acceder a cada grupo ocupacional.

Los cargos que se establecen en el presente Manual permitirán implementar la estructura orgánica de EMISAC a través de la formulación del Cuadro para Asignación de Personal - CAP, orientar la selección de personal, planificar la capacitación, establecer medidas de rotación de personal, entre otros. Consecuentemente, la descripción de los cargos responde a un doble propósito general que se identifica con el interés tanto de la administración como de los trabajadores.

La aplicación del presente Manual involucra a todo el personal de la Empresa Municipal Inmobiliaria EMISAC, siendo de cumplimiento obligatorio para los funcionarios, jefes de unidades, con funciones de dirección, supervisión y control de órganos y unidades orgánicas,

así como del personal en general constituyéndose en una herramienta técnica que exige actualizaciones constantes las cuales serán propuestas por la Gerencia General.

## TÍTULO I

### 1. GENERALIDADES

#### 1.1 OBJETIVO:

##### **Objetivo General:**

Determinar las características estructurales de los cargos en armonía con la Estructura Orgánica aprobada en el ROF, que permitan disponer de un recurso humano eficiente que mejore la gestión de la Empresa.

Establecer lineamientos de coordinación y cooperación tanto a nivel externo e interno fortaleciendo la institucionalidad y competitividad de la empresa.

##### **Objetivos Específicos:**

- Identificar las funciones, requisitos, responsabilidades y exigencias para desempeñar el cargo de modo eficiente, tal como lo ha establecido el Reglamento de Organización y Funciones y otras normas que le sean aplicables.
- Facilitar la Comunicación entre el personal de las diversas instancias de los órganos promoviendo la eficiencia de coordinación en los criterios administrativos.
- Delimitar y normar las líneas de responsabilidad y autoridad.
- Generar un óptimo clima laboral en todos sus niveles organizacionales.

#### 1.2 ALCANCE:

El presente documento de gestión comprende a todas las unidades orgánicas de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC - EMISAC y su cumplimiento está a cargo de todos los funcionarios públicos que conforman la Empresa.

#### 1.3 BASE LEGAL:

- ✓ Constitución Política del Perú
- ✓ Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- ✓ Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público.
- ✓ Reglamento de Organización y Funciones de la Empresa
- ✓ Acuerdo de Concejo Municipal N° 018-91-SEC/G-MPT, de fecha 25 de octubre de 1991 y sus modificatorias.
- ✓ Acuerdo de Concejo Municipal N° 11 -2003 –MPT-SG del 27.02.2003.
- ✓ Estatutos Sociales de la Empresa.
- ✓ Ley General de Sociedades
- ✓ Ley del Procedimiento Administrativo General N° 27444

✓ Decreto Supremo N° 043-2004-PCM - Lineamientos para la elaboración y aprobación del Cuadro para Asignación de Personal-CAP de las Entidades de la Administración Pública.

## **1.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA**

La estructura Orgánica de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC se sustenta en la visión de desarrollo sostenible, articulando las competencias establecidas en la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 y la Ley General de Sociedades, en un trabajo transparente, eficiente, ágil, creativo e innovador en la gestión de los Procedimientos Administrativos y Servicios Públicos.

Para asegurar el cumplimiento de sus fines y objetivos, EMISAC tiene la siguiente estructura orgánica:

### **ALTA DIRECCIÓN:**

- Junta General de Accionistas.
- Directorio.
- Gerencia General.

### **ÓRGANOS DE ASESORÍA Y DEFENSA LEGAL**

- Gerencia de Asesoría Legal

### **ÓRGANO DE APOYO**

- Órgano de Secretaria General

### **ÓRGANOS DE LÍNEA**

#### **1. Gerencia De Administración y Finanzas.**

- Oficina de Contabilidad y Presupuesto.
- Oficina de Logística
- Oficina de Tesorería.
- Oficina de Personal

#### **2. Gerencia de Publicidad y Servicios Generales**

- Oficina de Publicidad.
- Oficina de Servicios Generales: Personal de limpieza.
- Oficina de Control de la deuda y Cobranza: Los cobradores de parqueo y los notificadores.

## 1.5 DEFINICIONES

- a) **Cargo.** Función de la cual una persona tiene responsabilidad dentro de la empresa y es el elemento básico de la organización y comprende las funciones que se asignan al personal, contribuyen al logro de los objetivos y metas trazadas.
- b) **Los cargos contenidos en el Cuadro para Asignación de Personal - CAP** pueden ser asignados a personal de diferente nivel remunerativo o grupos ocupacionales, de acuerdo con la necesidad de la Entidad, siempre que cumplan con los requisitos exigidos para el cargo, sin que ello conlleve a una afectación del aspecto remunerativo ( Artículo 10° del Decreto Supremo N° 043-2004-PCM)
- c) **Requisitos Mínimos.** Requerimiento de conocimientos, experiencia y competencias básicas exigibles para el desempeño de las funciones de un cargo.

## TÍTULO II

### 2. CLASIFICACIÓN DE CARGOS

#### 2.1 ÓRGANOS DE ALTA DIRECCIÓN

##### 2.1.1 Descripción de los Órganos de Alta Dirección

###### 2.1.1.1 Objetivo

- Incentivar el desarrollo y ejecución de políticas públicas del Estado y de la Empresa.
- Monitorear los resultados de gestión administrativa de la Empresa
- Realizar una gestión municipal integral enfocada en la eficiencia, transparencia y competitividad
- Promover la participación ciudadana.

###### 2.1.1.2 Naturaleza

Representan el nivel estratégico de la empresa, coadyuva con la interrelación entre la administración y el administrado.

###### 2.1.1.3 Relaciones

**De Autoridad:** Los órganos de Alta Dirección poseen autoridad sobre todos los órganos de apoyo, asesoría y de línea.

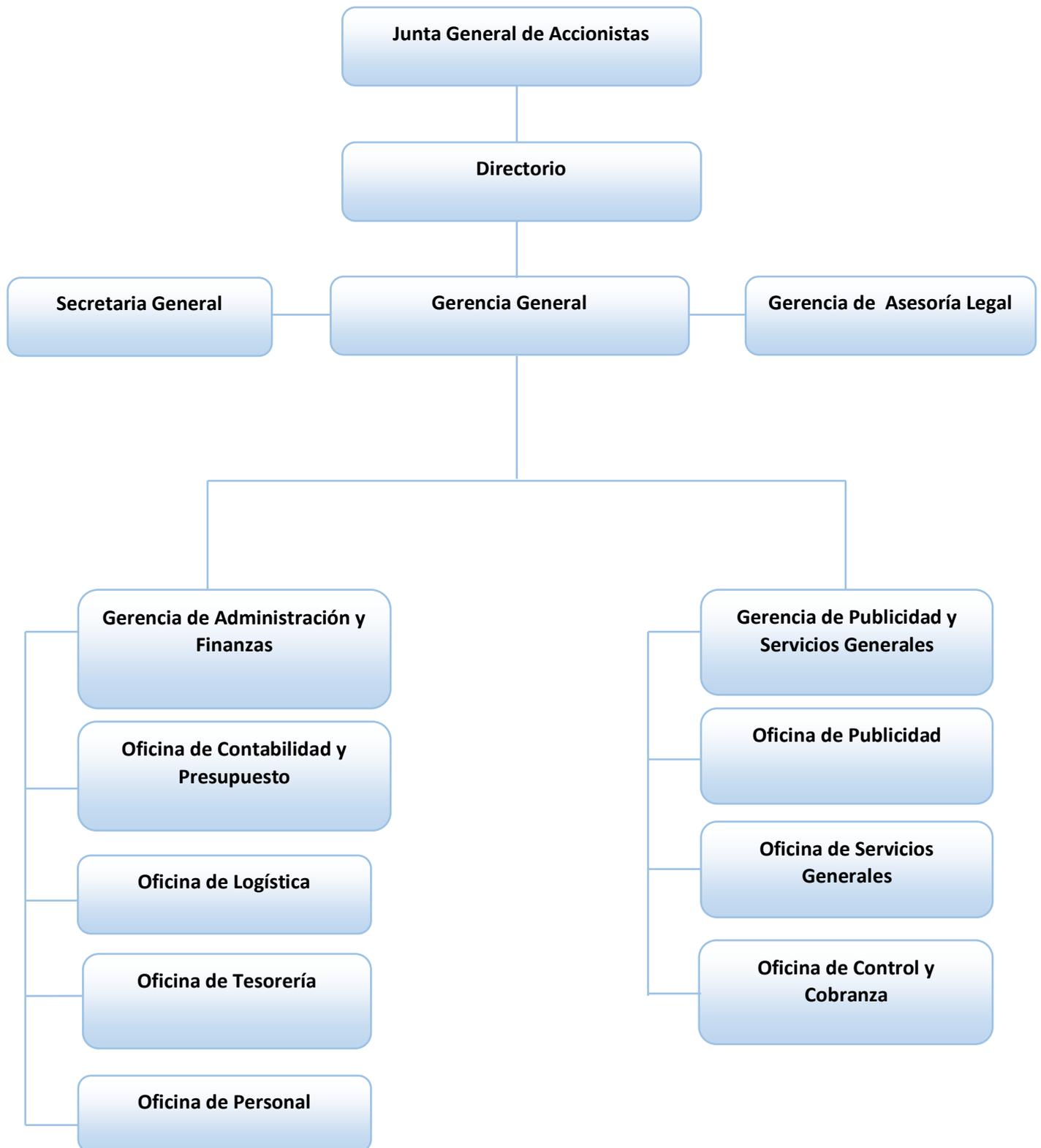
**De la Responsabilidad:** Supervisa, monitorea, evalúa y retroalimenta la gestión en su conjunto.

**De la Coordinación:** Los Órganos de alta Dirección coordinan el trabajo estructural de las unidades orgánicas.

**De la Función:** Ejerce Acción de gobierno

Los Órganos de alta Dirección en la Empresa Municipal Inmobiliaria EMISAC están integrados por La Junta General de Accionistas, El Directorio y La Gerencia General, los cuales ejercen fundamentalmente la acción de Gobierno, así como diseñar, proponer, establecer políticas y/o estrategias de desarrollo para la Institución.

## 2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA



## 2.3 DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS



### A. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Convocar a reuniones al Directorio conforme al Estatuto de la empresa.
- b) Presidir las Sesiones del Directorio.
- c) Vigilar el cumplimiento de los fines y objetivos para los que fue creada la empresa.
- d) Velar por el cumplimiento de los acuerdos de la Junta General de Accionistas y del Directorio.
- e) Dirimir en caso de empate en las votaciones del Directorio.
- f) Coordinar acciones de control y velar por el estricto cumplimiento de la normatividad legal de la empresa.
- g) Ejercer las facultades ejecutivas que le confiera la Junta General de Accionistas.
- h) Ejercer otras facultades que le confiera la Junta General de Accionistas.

### B. LINEA DE AUTORIDAD:

Depende de:	Junta General de Accionistas
Ejerce Mando – Supervisión Sobre	Gerente General

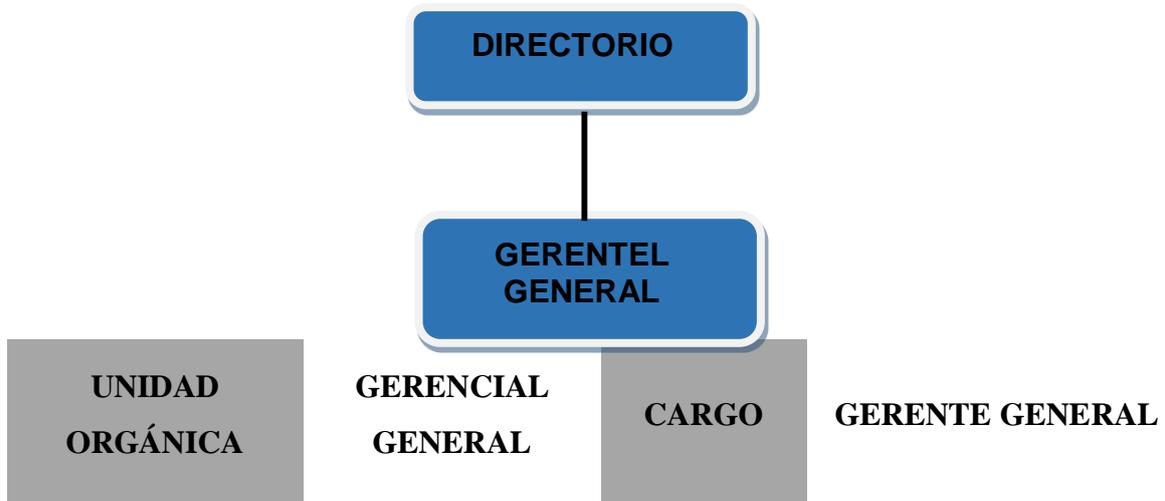
### C. REQUISITOS MÍNIMOS:

Formación:	
Nivel educativo alcanzado	Título profesional universitario en Administración, Economía, Derecho o carreras afines
Complementaria	Con estudios de maestría en Dirección de Empresas o Gestión Pública o similares.-deseable-
Experiencia:	
Experiencia (mínima)	No menor de 02 años de experiencia laboral
Experiencia específica	De preferencia no menor de 01 año de experiencia en funciones de dirección.
Conocimientos Básicos:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento de Administración de Empresas.</li><li>• Conocimiento general de los Sistemas Administrativos del Estado, Gestión Pública y Gerencia de Organizaciones.</li><li>• Manejo de Office Windows y de aplicativos.</li></ul>	

### D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compromiso</li><li>• Comunicación.</li><li>• Integridad</li><li>• Ética</li><li>• Organización y planificación</li><li>• Orientación a los resultados</li><li>• Orientación al cliente interno y externo</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Confiabilidad.</li></ul>
Competencias Específicas	

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



### A. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a. Ejercer la representación legal, judicial, comercial y administrativa de la empresa, de acuerdo a las facultades expresamente establecidas en el estatuto de la empresa.
- b. Representar a la empresa cuando se presente a licitaciones públicas o privadas, concursos de precios o de méritos, pudiendo suscribir propuestas u ofertas, modificar las condiciones de las mismas, y, en el caso que la empresa obtuviera la buena pro, suscribir los contratos correspondientes.
- c. Dirigir las operaciones de la empresa.
- d. Proporcionar al Directorio la información y asesoría necesaria vinculada con el funcionamiento de la empresa a fin de facilitar la toma de decisiones.
- e. Presentar al Directorio el proyecto de presupuesto anual para su conformidad.
- f. Presentar al Directorio los documentos normativos de gestión para su aprobación.
- g. Supervisar la ejecución del presupuesto de la empresa.
- h. Revisar y suscribir, conjuntamente con el Gerente de Administración y el Jefe de la Oficina de Contabilidad, los balances generales, los estados financieros y las declaraciones juradas de impuestos, obligándose a cuidar que la contabilidad de la empresa se encuentre permanentemente actualizada y de acuerdo con la información anotada en los libros, documentos u operaciones.
- i. Determinar las disposiciones que sean necesarias para el normal y eficiente funcionamiento de la empresa.

- j.** Negociar, convenir y suscribir los actos y contratos vinculados a las operaciones regulares de la empresa, de acuerdo con las políticas establecidas por el Directorio.
- k.** Supervisar la administración de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros de la empresa conforme lo señala la Ley y las políticas establecidas por el Directorio.
- l.** Supervisar el desenvolvimiento de la gestión y labor de los trabajadores de la empresa, con facultades disciplinarias y de incentivo.
- m.** Contratar, reemplazar y separar, según sea el caso, al personal permanente o temporal de la Empresa, fijar sus remuneraciones y las condiciones en los cuales prestarán sus servicios, con sujeción al Presupuesto de la empresa y directivas generales que imparta el Directorio.
- n.** Suscribir la correspondencia y los documentos administrativos de la empresa, así como las operaciones regulares para la gestión de la empresa, haciendo uso, para ello, del sello de la empresa.
- o.** Autorizar el pago de los gastos ordinarios con cargo al presupuesto institucional.
- p.** Dar cuenta al Directorio y/o a la Junta General de Accionistas, de la marcha, estado y gestión de la empresa, puntualizando en la recaudación, inversión y existencia de fondos.
- q.** Presentar el balance general de cada ejercicio ante el Directorio de la empresa.
- r.** Ejercer las facultades financieras y bancarias que el Directorio le otorgue de manera expresa conforme lo señala el estatuto de la empresa.
- s.** Presentar ante el Directorio, la Memoria Anual de la empresa para su aprobación.
- t.** Organizar, programar, dirigir y controlar las políticas y acciones de gestión empresarial, relacionadas con la ejecución y cumplimiento de los planes generales, de inversión y de operación, de acuerdo con el presupuesto de la empresa.
- u.** Programar, organizar, dirigir y controlar los procesos de modernización y fortalecimiento empresarial, para garantizar el desarrollo de la organización acorde con los objetivos estratégicos de la empresa.
- v.** Evaluar el desarrollo de las actividades de la empresa, velando por el cumplimiento de las metas de rentabilidad, productividad, solvencia, liquidez y otros indicadores de gestión, informando periódicamente al Directorio.
- w.** Resolver y disponer la atención de los asuntos internos de la empresa, en concordancia con la normatividad vigente y la política institucional.
- x.** Emitir resoluciones gerenciales resolviendo asuntos de su competencia.

- y. Delegar sus funciones y competencias a cualquier otro funcionario con categoría de gerente, previa comunicación al Directorio de la empresa y en casos de estricta necesidad debidamente comprobada.
- z. Coordinar, orientar y supervisar el planeamiento y ejecución de las labores de prevención de desastres de EMISAC.
- aa. Las demás funciones y competencias que le corresponden de acuerdo a ley y aquellas que le encomienden la Junta General de Accionistas y/o el Directorio.

**B. LÍNEA DE AUTORIDAD:**

Depende de	Directorio / Presidente de Directorio
Ejerce Mando – Supervisión Sobre	Gerencia de Administración, Gerencia de Asesoría Legal, Jefe de la Oficina de Publicidad, Oficina de Secretaria General, Oficina de Contabilidad, Oficina de Logística y Servicios Generales, Oficina de Tesorería y todo el personal de la Empresa.

**C. REQUISITOS MÍNIMOS:**

<b>Formación:</b>	
Nivel educativo alcanzado	Título profesional universitario en Administración, Economía, Derecho o carreras afines
Complementaria	Con estudios de maestría en Dirección de Empresas o Gestión Pública o similares.-deseable-
<b>Experiencia:</b>	
Experiencia (mínima)	No menor de 02 años de experiencia laboral
Experiencia específica (mínima)	No menor de 01 año de experiencia en funciones de dirección.
<b>Conocimientos Básicos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de Administración de Empresas.</li> <li>• Conocimiento general de los Sistemas Administrativos del Estado, Gestión Pública y Gerencia de Organizaciones.</li> <li>• Manejo de Office Windows y de aplicativos.</li> </ul>	

## D. PERFIL DE COMPETENCIAS

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compromiso</li><li>• Comunicación</li><li>• Integridad</li><li>• Ética</li><li>• Organización y planificación</li><li>• Orientación a los resultados</li><li>• Orientación al cliente interno y externo</li><li>• Trabajo en equipo</li></ul>
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de su equipo</li><li>• Negociación</li><li>• Habilidad Analítica</li><li>• Liderazgo</li><li>• Pensamiento estratégico</li></ul>

### 2.4 ÓRGANOS DE ASESORÍA Y DEFENSA LEGAL

#### 2.4.1. Descripción:

**2.4.1.1. Objetivo.-** Planificar, coordinar y orientar la gestión de la empresa, brindar asesoramiento en materia de derecho jurídico que permita viabilizar e integrar el desarrollo social de la empresa.

**2.4.1.2. Naturaleza.-** El órgano de asesoramiento provee de recomendaciones jurídicas en la toma de decisiones, considerando la racionalidad y sistematización institucional.

#### 2.4.1.3. Relaciones.-

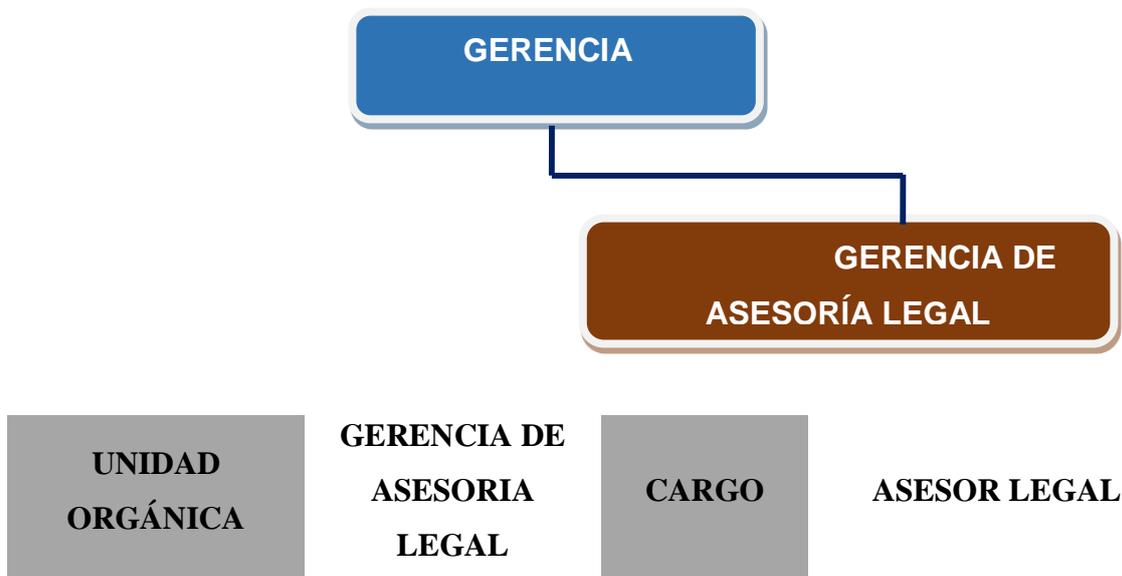
De Autoridad: El órgano de asesoría tiene autoridad en la planificación económica, la inversión en el ámbito legal de los sistemas administrativos que practica la corporación empresarial.

**De Responsabilidad:** Posee responsabilidad en las decisiones otorgadas en la Ley y por la Alta Dirección.

**De Coordinación:** Mantiene coordinación e interrelación con las unidades orgánicas de la empresa, como parte del cumplimiento de sus funciones.

**2.4.2. Funciones Generales.-** El órgano de Asesoría posee como función general, la orientación técnica jurídica de la gestión empresarial.

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



#### A. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Asesorar al Gerente General en el control de la legalidad de los actos que involucren la Gestión Inmobiliaria, para una adecuada toma de decisiones.
- b) Asesorar al Gerente General, así como sus unidades orgánicas, a fin de contribuir al cumplimiento de sus funciones y el logro de sus objetivos institucionales.
- c) Estudiar y proponer recomendaciones sobre diferentes asuntos que se le encomiende.
- d) Asesorar al Gerente General en el control de la legalidad de los actos de administración y toma de decisiones que le sean consultados.
- e) Asesorar en la conducción de los documentos que ingresan por el Sistema de Trámite Documentario de EMISAC de conformidad a las normas vigentes, estableciendo las

normas y mecanismos que permitan lograr la oportunidad, seguridad y eficiencia en la atención de los trámites, así como de su seguimiento e información permanente.

- f) Asesorar y brindar orientación legal en asuntos jurídicos y administrativos a la Alta Dirección de EMISAC y a las unidades orgánicas de la empresa.
- g) Elaborar informes técnicos legales y de opinión sobre aquellos casos o temas vinculados con el accionar de EMISAC.
- h) Dar conformidad legal y visar los contratos, convenios y resoluciones a ser suscritos por la Gerencia General.
- i) Representar y ejercer la defensa legal de EMISAC en asuntos administrativos y procesales, estrictamente en el ámbito laboral y penal, ante las instancias administrativas y tribunales arbitrales y; ante los órganos judiciales, centros de conciliación, Ministerio Público, Policía Nacional y otros de similar naturaleza en los que la institución sea parte, respectivamente.
- j) Ejercer las facultades generales y especiales de representación de la empresa, en los temas de su estricta competencia y previa aprobación del Directorio con las limitaciones establecidas en el marco legal vigente.
- k) En materia penal, solicitar la realización de actos de investigación frente a la posible comisión de delitos en perjuicio de la empresa, sin menoscabo de las funciones y acciones que correspondan al Ministerio Público como titular de la acción penal; ofrecer medios probatorios en base a la información, documentos, antecedentes e informes que proporcionen los órganos de la empresa, para proceder a su defensa judicial e impulsar acciones destinadas a la consecución de la reparación civil y su ejecución
- l) Conciliar, transigir, o desistirse de demandas, según acuerdo previo del Directorio de la empresa.
- m) Informar al Gerente General de EMISAC respecto al cumplimiento y ejecución de sentencias tanto contrarias como favorables a los intereses de la empresa en las materias de su competencia
- n) Efectuar las acciones judiciales y/o arbitrales conducentes a proteger los derechos de propiedad y posesión de la Municipalidad Provincial de Tumbes, de EMISAC y de terceros sobre los inmuebles de su propiedad y/o administración, legitimándolo para su intervención en dichos procesos y para la realización de todos los actos del mismo, coordinando con la Procuraduría Pública de la Municipalidad Provincial de Tumbes de ser el caso.

- o) Absolver consultas respecto a la interpretación de los alcances de normas legales, administrativas o municipales de carácter general y su aplicación al accionar de la empresa, emitiendo informes y recomendaciones.
- p) Emitir opinión legal sobre los asuntos puestos a su consideración, y respecto de las controversias legales que surjan con motivo de expedientes generados en EMISAC.
- q) Elaborar, revisar y opinar acerca de los proyectos de contratos y convenios que sean puestos a consideración por cualquier órgano de EMISAC.
- r) Elaborar, revisar y/u opinar acerca de los proyectos de normas municipales y de normas internas relacionados con la gestión institucional, en coordinación con las unidades orgánicas de EMISAC.
- s) Elaborar las resoluciones de gerencia general vinculadas con temas de competencia de EMISAC.
- t) Revisar las Normas Legales vinculadas con el accionar de EMISAC, informando las mismas de forma oportuna y permanente.
- u) Brindar apoyo legal a los órganos colegiados que disponga la Gerencia General, cuando sea requerido por la misma.
- v) Demás atribuciones y responsabilidades que se deriven del cumplimiento de sus funciones que le sean asignadas en materia de su competencia por la superioridad.

**B. LÍNEA DE AUTORIDAD:**

Depende de	Gerente General.
Ejerce Mando –Supervisión Sobre	Ninguno

**C. REQUISITOS MÍNIMOS:**

<b>Formación:</b>	
Nivel educativo alcanzado	Profesional titulado en Derecho.
Complementaria	Con estudios de maestría en Gestión Pública u otros similares.-
<b>Experiencia:</b>	
Experiencia (mínima)	No menor de 02 años de experiencia laboral.

Experiencia específica (mínima)	De preferencia no menor de 01 año de experiencia en cargos de asesor en la administración pública o privada.
<b>Conocimientos Básicos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento avanzado de: Gestión Pública y Políticas Públicas.</li> <li>• Manejo de Ofimática y de aplicativos informáticos.</li> </ul>	

#### **D. PERFIL DE COMPETENCIAS:**

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Integridad</li> <li>• Ética</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Confidencialidad.</li> </ul>
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Innovación</li> <li>• Orientación a resultados.</li> <li>• Habilidad analítica.</li> </ul>

### **2.5 ÓRGANOS DE APOYO**

#### **2.5.1. Descripción:**

**2.5.1.1. Objetivo.-** Los órganos de apoyo, son los encargados de ejecutar, gestionar, y evaluar la organización y gestión de las acciones que corresponden a los sistemas administrativos, recaudación, publicidad, archivo, así como la identidad corporativa de la institución.

**2.5.1.2. Naturaleza.-** El órgano de apoyo, interrelaciona la planificación con la ejecución de la gestión de la empresa, optimizando las metas y objetivos de ésta.

**2.5.1.3. Relaciones.-**

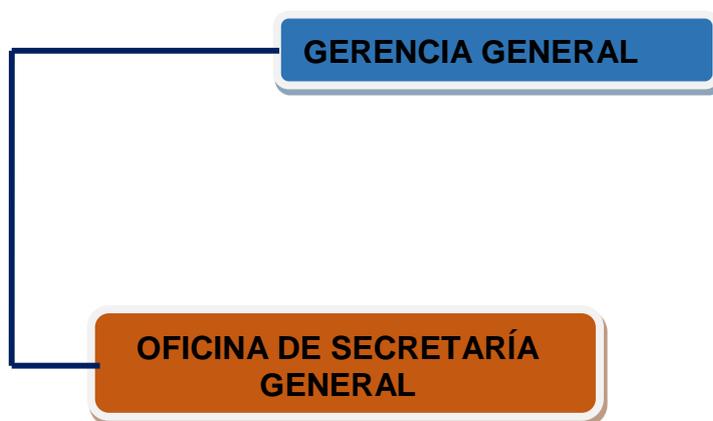
**De Autoridad:** El órgano de apoyo tiene autoridad en la integración y ejecución de los sistemas administrativos de su competencia.

**De Responsabilidad:** Posee responsabilidad en la eficiencia del cumplimiento de las decisiones dadas por la Ley y por la Alta Dirección.

**De Coordinación:** Mantiene una interrelación constante con todas las unidades orgánicas de la Empresa Municipal Inmobiliaria EMISAC.

**2.5.2. Funciones Generales.-** El órgano de apoyo, tiene como función general la gestión, tramitación y ejecución vinculadas a los sistemas administrativos, además de la recaudación y la identidad corporativa estratégica de la empresa.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



<b>UNIDAD ORGÁNICA</b>	<b>OFICINA DE SECRETARIA GENERAL</b>	<b>CARGO</b>	<b>SECRETARIO (A) GENERAL</b>
----------------------------	--	--------------	-----------------------------------

**A. FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

a. Concurrir a las Sesiones de Directorio, de acuerdo a los plazos y mecanismos establecidos, coordinando la participación de los Gerentes y/o Jefes de Oficina así como el

personal en general involucrados en los temas de agenda, de acuerdo a lo coordinado con la Presidencia y/o Gerencia General

- b. Elaborar y custodiar las actas del Directorio y suscribirlas conjuntamente con el Presidente, miembros del directorio asistente.
- c. Numerar, registrar, conservar y archivar las resoluciones, directivas y otros documentos de gestión expedidos al interior de la empresa, así como de la distribución de las copias a las diversas unidades orgánicas para su conocimiento y aplicación.
- d. Autenticar las copias de los documentos emitidos por la empresa, y que sea necesaria su distribución.
- e. Mantener un registro de los convenios que sean suscritos por la empresa y efectuar el respectivo seguimiento del cumplimiento de sus objetivos.
- f. Administrar y coordinar la publicación de la documentación oficial de la empresa.
- g. Atender las solicitudes que en materia de acceso a la información formulen los ciudadanos.
- h. Supervisar la recepción, procesamiento y distribución de la documentación que ingrese por trámite documentario.
- i. Planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar los procesos técnicos e informáticos y digitalización de los documentos de EMISAC.
- j. Formular y proponer el sistema y la política de archivo documentario, así como organizar, conducir y custodiar el Archivo Central, procurando su sistematización.
- k. Emitir informes estadísticos de expedientes, solicitudes y documentación institucional que ingresa a EMISAC.
- l. Organizar, conducir y supervisar la recepción de documentos y la atención al público a través de la Plataforma Única de Atención.
- m. Organizar, conducir y supervisar la atención al público.
- n. Organizar, conducir y supervisar el servicio de mensajería y notificación.
- o. Coordinar acciones de protocolo, relaciones institucionales de la Alta Dirección o sus representantes.
- p. Otras funciones que se le asigne en materia de su competencia.

**B. LÍNEA DE AUTORIDAD:**

Depende de	Gerente General.
Ejerce Mando –Supervisión Sobre	Ninguno

**C. REQUISITOS MÍNIMOS:**

Formación:	
Nivel educativo alcanzado	Título profesional
Complementaria	Capacitaciones en sector Público o Privado

Experiencia:	
Experiencia (mínima)	No menor de 06 meses de experiencia laboral.
Experiencia específica (mínima)	De preferencia en sector público o privado en el último año.
Conocimientos Básicos:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en gestión pública.</li> <li>• Manejo de Computación y de aplicativos.</li> </ul>	

**D. PERFIL DE COMPETENCIAS:**

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Integridad</li> <li>• Ética</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Confidencialidad.</li> </ul>
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de su equipo.</li> <li>• Habilidad analítica.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Pensamiento estratégico.</li> </ul>

## 2.6. ÓRGANOS DE LÍNEA

### 2.6.1. Descripción:

**2.6.1.1. Objetivo.-** Conducir administrativamente y operativamente la administración, recaudación y alquileres de la empresa.

**2.6.1.2. Naturaleza.-** Los órganos de línea ejecutan la parte operativa de las funciones asignadas por la Ley General de Sociedades y los Estatutos de la empresa, buscando la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y contribuyendo al desarrollo social.

### 2.6.1.3. Relaciones.-

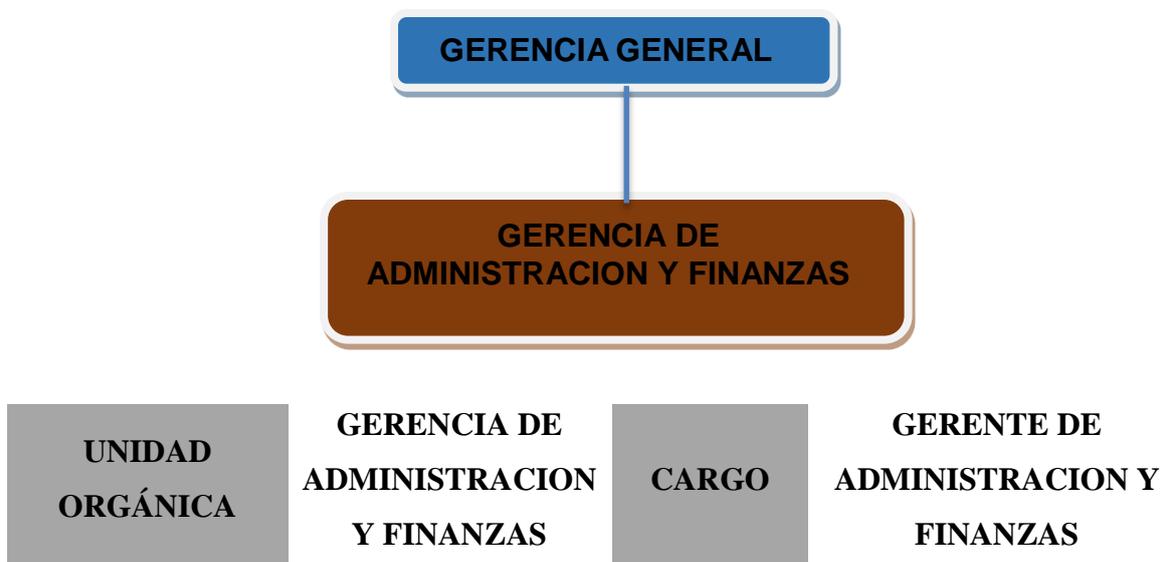
**De Autoridad:** El órgano de línea tiene autoridad en la ejecución de las competencias que le corresponden de acuerdo a Ley.

**De Responsabilidad:** Tiene responsabilidad de lograr una gestión eficiente y eficaz, de coordinación.

**De Coordinación:** Mantiene una coordinación constante con todas las unidades orgánicas.

**2.6.2. Funciones Generales.-** Los órganos de línea poseen como función general cumplir la ejecución de las competencias municipales, con la visión de desarrollar y consolidar la Empresa Municipal Inmobiliaria EMISAC.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



## **A. FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- a. Programar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar las acciones de contabilidad y Finanzas, Tesorería, Logística y Servicios Generales, de EMISAC
- b. Proveer oportunamente los recursos, bienes y servicios que requieran las unidades orgánicas de EMISAC, para el cumplimiento de sus objetivos, metas operativas y presupuestarias, utilizando criterios de racionalidad en el gasto.
- c. Definir, actualizar, y proponer directivas de carácter interno para la administración de los recursos financieros, materiales y el potencial humano así como otros aspectos de su competencia.
- d. Autorizar la ejecución financiera de gastos de conformidad con las normas vigentes y el presupuesto aprobado.
- e. Informar periódicamente a la Gerencia General, de la ejecución financiera de ingresos y gastos a fin de dar cuenta al Directorio respecto del control del manejo financiero de EMISAC.
- f. Supervisar que el margsí de bienes de EMISAC esté actualizado.
- g. Organizar, programar, conducir y supervisar las actividades técnicas de los Sistemas administrativos de Contabilidad y Tesorería de EMISAC.
- h. Optimizar la administración financiera de EMISAC, y proporcionar la información contable de manera adecuada y oportuna.
- i. Conducir y controlar el proceso de abastecimiento, a través de la Oficina de Logística y Servicios Generales, en sus etapas de adquisición, contratación, almacenaje, distribución y mantenimiento.
- j. Coordinar, dirigir y supervisar el mantenimiento de los bienes de EMISAC.
- k. Administrar y supervisar los fondos y valores financieros de EMISAC, canalizando los ingresos y efectuando los pagos correspondientes por los compromisos contraídos de conformidad con las normas que rigen el Sistema de Tesorería.
- l. Conducir, coordinar y controlar las acciones de administración de personal de acuerdo con la normatividad vigente.
- m. Supervisar y controlar el cumplimiento de los contratos suscritos por la empresa de acuerdo a los montos, condiciones y especificaciones autorizadas, sin perjuicio de la supervisión y el control que les corresponda a las unidades orgánicas encargadas de dar conformidad

- n. Ejecutar y controlar los pagos a proveedores, planillas y demás obligaciones contraídas por EMISAC, respetando las fuentes de financiamiento, el debido procedimiento, la normatividad de los Sistemas Nacionales de Tesorería, Presupuesto y Control y otras normas conexas y complementarias, revisando y fiscalizando previamente toda la documentación que sustente algún pago.
- o. Efectuar otras funciones afines que se le asigne en materia de su competencia.

#### B. LÍNEA DE AUTORIDAD:

Depende de:	Gerente General.
Ejerce Mando –Supervisión Sobre	Oficina de Contabilidad y Presupuesto, Oficina de Logística, Tesorería y Personal.

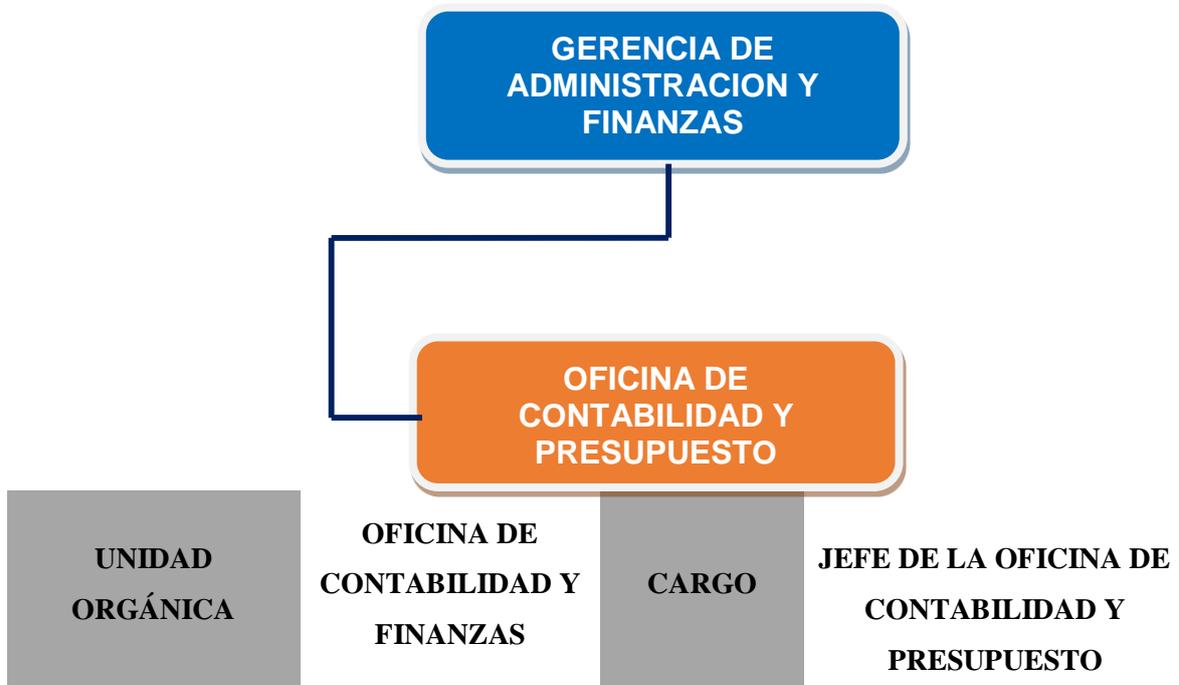
#### C. REQUISITOS MÍNIMOS:

<b>Formación:</b>	
Nivel educativo alcanzado	Profesional titulado en Administración, Contabilidad, Economía o afines.
Complementaria	Con estudios de maestría en Administración, Gestión Pública, y afines.-Deseable.-
<b>Experiencia:</b>	
Experiencia (mínima)	No menor de 03 años de experiencia laboral.
Experiencia específica (mínima)	No menor de 02 años de experiencia en cargos de dirección similares en la administración pública o privada.
<b>Conocimientos Básicos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento avanzado de las normas de los sistemas administrativos de personal, contabilidad, tesorería, abastecimiento y de administración pública en general.</li> <li>• Manejo de Office Windows y de aplicativos informáticos.</li> </ul>	

**D. PERFIL DE COMPETENCIAS:**

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Integridad</li> <li>• Ética</li> <li>• Organización y planificación</li> <li>• Orientación a los resultados</li> <li>• Orientación al cliente interno y externo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Confidencialidad</li> </ul>
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de su equipo</li> <li>• Negociación</li> <li>• Habilidad Analítica</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Pensamiento estratégico</li> </ul>

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



## **A. FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- a. Elaborar oportunamente, dentro de los plazos legales, los estados financieros del ejercicio económico fenecido y gestionar su aprobación por parte del Directorio.
- b. Programar, organizar y dirigir las acciones de control previo y concurrente de la documentación fuente para la elaboración de los estados financieros.
- c. Efectuar el control posterior de las operaciones y de la documentación sustentatoria respectiva que es registrada por el Tesorero.
- d. Revisar, controlar y contabilizar las rendiciones documentadas de las entregas a rendir.
- e. Efectuar los ajustes, reclasificaciones y conciliaciones de las cuentas en los libros contables, manteniendo registros analíticos en cada caso.
- f. Ejecutar la conciliación de saldos económicos y financieros con las unidades orgánicas y las instancias competentes.
- g. Programar, organizar, dirigir y controlar las acciones de contabilidad, en la elaboración y presentación de los estados financieros, de conformidad con las normas aplicables.
- h. Programar, organizar y dirigir los arqueos inopinados a todas las actividades que impliquen manejos de fondos en el área de Tesorería.
- i. Elaborar, suscribir y presentar los estados financieros de la empresa, con sus respectivas notas explicativas, en forma mensual y anual, según sea el caso, de acuerdo a la normatividad aplicable.
- j. Cumplir con la presentación de las declaraciones juradas de las obligaciones tributarias, dentro de los plazos establecidos en la normatividad aplicable.
- k. Custodiar la información financiera de la empresa que obra a su cargo: boucher de pago, movimientos de fondos, libros contables, estados financieros y otros de interés de la oficina.
- l. Mantener actualizados los libros contables principales y auxiliares que lleve la empresa, de acuerdo con la normatividad aplicable.
- m. Elaborar los informes financieros correspondientes a los proyectos y convenios de interés de la empresa, si los tuviese.
- n. Analizar y proponer la asignación de capitales y flujos netos de fondos futuros y su evaluación, dentro del marco legal aplicable.
- o. Identificar y definir, conjuntamente con las unidades orgánicas involucradas, los indicadores de costo efectividad de los proyectos, programas y demás actividades de la empresa.

- p. Brindar asistencia técnica y especializada a las unidades orgánicas de la Empresa.
- q. Evaluar los proyectos de inversión de crecimiento de la empresa.
- r. Efectuar el análisis y la planificación financiera así como realizar pronósticos financieros.
- s. Programar, dirigir, ejecutar, coordinar, controlar y registrar las actividades de ingresos y egresos así como de las demás acciones u operaciones de tesorería.
- t. Elaborar y emitir flujos de caja en concordancia con la programación presupuestaria y la disponibilidad efectiva de recursos financieros.
- u. Llevar el control del fondo fijo para caja chica y remitir los reportes de gasto a la Gerencia de Administración.
- v. Cumplir y velar por el cumplimiento de las normas del Sistema de Tesorería y las demás normas conexas y complementarias.
- w. Proponer la apertura y cierre de cuentas corrientes y mantener actualizada las cuentas bancarias de EMISAC, depositando en ellas los ingresos que se perciban por todo concepto dentro de las 24 horas siguientes a su recepción e informando a la Gerencia de Administración y Finanzas sobre el movimiento de fondos en los bancos.
- x. Elaborar y conducir la formulación, ejecución y evaluación del Plan Operativo Institucional de la Oficina en los plazos establecidos.
- y. Verificar la consistencia de las rendiciones de anticipos otorgados, informando de las observaciones y recomendaciones formuladas a la Gerencia de Administración.
- z. Efectuar otras funciones afines que se le asigne en materias de su competencia.

**B. LÍNEA DE AUTORIDAD:**

Depende de	Gerente de Administración y Finanzas.
Ejerce Mando –Supervisión Sobre	Ninguna.

**C. REQUISITOS MÍNIMOS:**

<b>Formación:</b>	
Nivel educativo alcanzado	Título profesional de Contabilidad.
Complementaria	Con estudios de especialización en Gestión Pública o afines a las funciones que desempeña.-Deseable-
<b>Experiencia:</b>	
Experiencia (mínima)	No menor de 02 años de experiencia laboral.

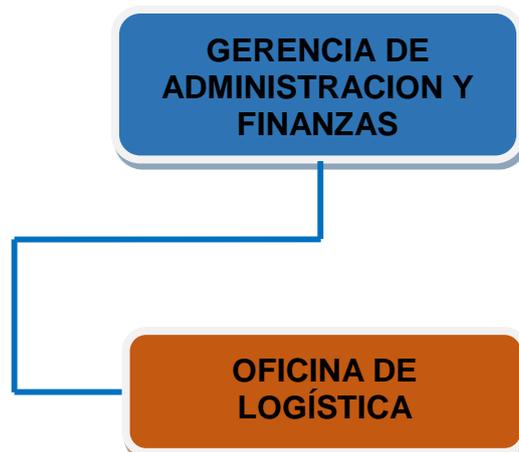
Experiencia específica (mínima)	De preferencia con 01 año ejerciendo la conducción del Sistema Administrativo de contabilidad y/o Tesorería.
------------------------------------	--

<b>Conocimientos Básicos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos y/o capacitación en temas afines a sus funciones.</li> <li>• Conocimiento del Manejo del Sistema Integrado de Administración Financiera - SIAF-SP y/o de sistemas tipo usuario relacionado con las funciones de su competencia.</li> <li>• Manejo de Office Windows y de aplicativos.</li> </ul>	

**D. PERFIL DE COMPETENCIAS:**

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Integridad</li> <li>• Ética</li> <li>• Organización y planificación</li> <li>• Orientación a los resultados</li> <li>• Orientación al cliente interno y externo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Confidencialidad</li> </ul>
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de su equipo</li> <li>• Negociación</li> <li>• Habilidad Analítica</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Pensamiento estratégico</li> </ul>

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



**UNIDAD  
ORGÁNICA**

**OFICINA DE  
LOGISITICA Y  
SERVICIOS  
GENERALES**

**CARGO**

**JEFE DE LA OFICINA  
DE LOGISTICA**

**A. FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- a. Elaborar el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones de EMISAC, de acuerdo a ley.
- b. Programar, coordinar, ejecutar y controlar los procedimientos para realizar los procesos de selección para la adquisición de bienes, servicios y obras, de acuerdo con lo establecido en la normatividad vigente.
- c. Definir la cantidad y características de los bienes, servicios y obras y el valor referencial de los mismos, en coordinación con las unidades orgánicas solicitantes.
- d. Brindar apoyo y asistencia técnica y administrativa a los comités especiales referente a los procesos de licitación y concurso público.
- e. Suscribir las órdenes de compra y/o de servicios que formalicen la adquisición y contratación de los bienes y servicios.
- f. Controlar, supervisar, visar los contratos referidos a las contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios.
- g. Llevar el registro de los procesos de selección y custodiar los expedientes administrativos respectivos y los contratos celebrados, de acuerdo con la normatividad aplicable.
- h. Implementar las políticas de uso y seguridad en las instalaciones de la empresa, de los inmuebles a su cargo, y de los muebles o equipos de propiedad de la empresa.
- i. Administrar y supervisar la actualización permanente del catálogo de bienes y servicios de la empresa.
- j. Programar, organizar, dirigir y controlar las actividades de almacén y de distribución de los bienes y servicios para la ejecución de las actividades y proyectos de gestión empresariales, según corresponda.
- k. Ejecutar y controlar las actividades del inventario de bienes de activo fijo.
- l. Administrar los servicios de impresión y fotocopiado de los documentos y otros que requiera la empresa.

- m. Proponer las altas y bajas de bienes y/o activos de la empresa distintos a la propiedad inmobiliaria, fiscalizando su destino final de acuerdo con los dispositivos legales vigentes.
- n. Supervisar y controlar los depósitos y almacenes de la empresa cautelando la integridad de los bienes que se internan en ellos.
- o. Implementar y dar cumplimiento a los programas de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, instalaciones e infraestructura de la empresa.
- p. Planificar, organizar, ejecutar, supervisar y controlar la correcta prestación de los servicios de seguros contratados por la empresa, de conformidad con la normatividad aplicable, manteniendo vigentes las pólizas contratadas.
- q. Mantener actualizadas y vigentes las autorizaciones y licencias que requiera la empresa para su adecuado funcionamiento.
- r. Programar, controlar y mantener actualizada la información referente a los servicios de agua, energía eléctrica, telefonía fija y telefonía celular, y realizar el trámite de pago respectivo, supervisando el uso correcto, la operatividad y calidad de los mismos.
- s. Realizar el trámite de pago de los arbitrios y demás tributos municipales, a requerimiento de las unidades orgánicas responsables.
- t. Asignar a cada unidad orgánica las instalaciones, muebles y equipos, de ser el caso para el cumplimiento de sus respectivas funciones, en coordinación con la Oficina General de Administración y Finanzas.
- u. Programar las actividades de limpieza, mantenimiento y de reparaciones menores de los ambientes de la empresa.
- v. Formalizar la contratación de los servicios complementarios que requiera el desarrollo de la actividad empresarial.
- w. Coordinar la recaudación por diferentes conceptos que posee la empresa.
- x. Efectuar otras funciones afines que se le asigne en materias de su competencia.

**B. LÍNEA DE AUTORIDAD:**

Depende de:	Gerente de Administración y Finanzas.
Ejerce Mando – Supervisión Sobre	Personal a su cargo.

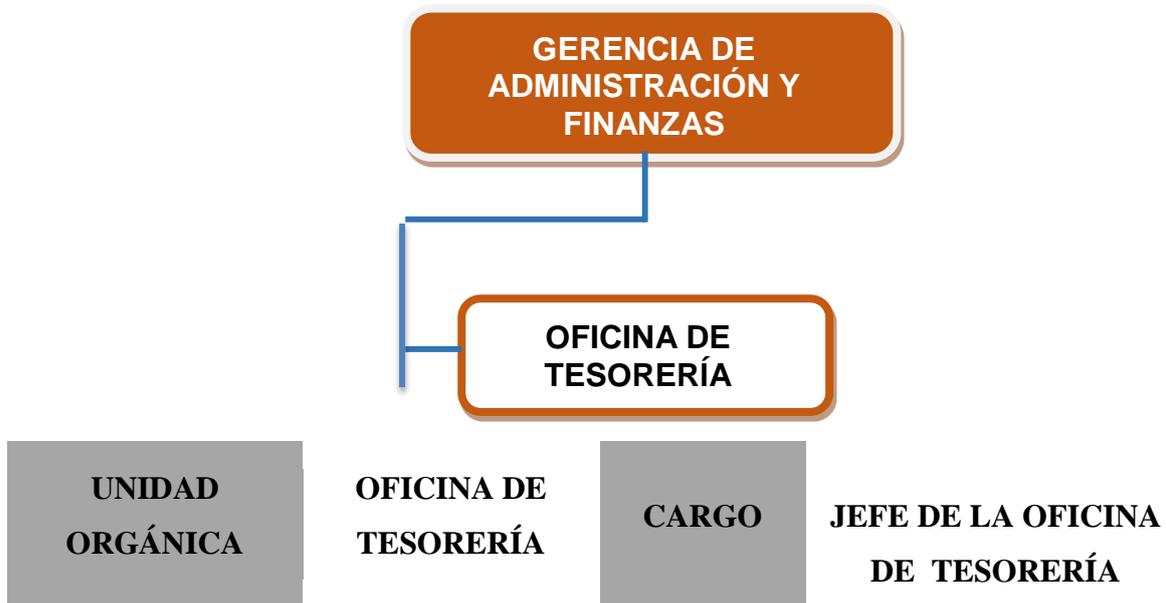
### C. REQUISITOS MÍNIMOS:

Formación:	
Nivel educativo alcanzado	Título profesional.
Complementaria	Con estudios de capacitación en el área de su competencia.
Experiencia:	
Experiencia (mínima)	No menor de 02 años de experiencia laboral
Experiencia específica (mínima)	De preferencia no menor de 01 años de experiencia en cargos similares
Conocimientos Básicos:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de Office Windows y de aplicativos.</li></ul>	

### D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compromiso</li><li>• Comunicación</li><li>• Integridad</li><li>• Ética</li><li>• Organización y planificación</li><li>• Orientación a los resultados</li><li>• Orientación al cliente interno y externo</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Confidencialidad</li></ul>
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de su equipo</li><li>• Negociación</li><li>• Habilidad Analítica</li><li>• Liderazgo</li><li>• Pensamiento estratégico</li></ul>

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



### A. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a. Conducir las actividades de la Oficina de Tesorería de la Empresa.
- b. Controlar los recursos financieros de acuerdo con las normas del sistema de tesorería.
- c. Administrar los fondos de efectivo de Caja Chica, los cuales para su reposición deben estar debidamente sustentados con los comprobantes de pago respectivos.
- d. Realizar la liquidación documentada del fondo de Caja chica, para su correspondiente reembolso.
- e. Elaborar el movimiento de fondos diarios.
- f. Elaborar los Comprobantes de Pago por toda fuente de financiamiento, los cheques, cartas orden y autorización de Transferencia Electrónica.
- g. Efectuar los depósitos de las cobranzas realizadas dentro de las 24 horas siguientes a su cobro.
- h. Efectuar la ejecución de pagos en general.
- i. Elaborar reportes de ingresos de devengados y de las cobranzas.
- j. Atención a los inquilinos en el pago de los alquileres y otros.
- k. Realizar el trámite para la apertura de cuentas corrientes de la Institución ante las entidades del sistema financiero.
- l. Emisión de Comprobantes de Pago (Facturas, Boletas de Venta, Nota de Crédito-Notas de Débito y Recibos de Caja).

- m. Reportes actualizados y estados de cuentas de los Arrendamientos.
- n. Elaboración de Cuadros de ingresos diarios y mensuales.
- o. Atención de Informes solicitados por el Jefe de la Oficina de Contabilidad y Finanzas y la Gerencia de Administración.
- p. Elaborar proyección de ingresos para la incorporación de mayores recursos.
- q. Ingresos de las recaudaciones por los Servicios Higiénicos administrados.
- r. Revisar la documentación fuente que sustenta los comprobantes para el pago de obligaciones.
- s. Recepcionar y controlar las especies valoradas, y demás valores de EMISAC.
- t. Conciliación mensual de Cuentas por Cobrar Comerciales.
- u. Las demás funciones que le asigne o encargue la superioridad.
- v. Ejecutar el sistema de recaudación y facturación de las rentas y demás conceptos derivados de las relaciones contractuales referidas a la administración y/o disposición de los inmuebles administrados por la empresa.
- w. Elaborar, suscribir y presentar mensualmente los reportes de ingresos por concepto de alquiler de los inmuebles de EMISAC a la Gerencia de Administración.

**B. LÍNEA DE AUTORIDAD:**

Depende de:	Gerente de Administración y Finanzas.
Ejerce Mando – Supervisión Sobre	Ninguno.

**C. REQUISITOS MÍNIMOS:**

<b>Formación:</b>	
Nivel educativo alcanzado	Título profesional.
Complementaria	De preferencia cursos afines a sus funciones.
<b>Experiencia:</b>	
Experiencia (mínima)	No menor de 01 año de experiencia laboral
Experiencia específica (mínima)	De preferencia no menor de 06 meses de experiencia en cargos similares en la administración pública o privada.
<b>Conocimientos Básicos:</b>	

- Capacitación especializada en temas afines a sus funciones.
- Manejo del Sistemas de Tesorería
- Manejo de Office Windows y de aplicativos.

**D. PERFIL DE COMPETENCIAS:**

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Integridad</li> <li>• Ética</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Innovación</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Capacidad de Planificación y Organización</li> <li>• Habilidad Analítica</li> </ul>

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



### A. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a. Conducir las actividades de la Oficina de Personal de la Empresa.
- b. Efectuar la convocatoria del personal cuando la entidad lo requiera.
- c. Realizar el proceso de selección de personal según las directrices planteadas
- d. Realizar las planillas para el pago de los trabajadores.
- e. Ejecutar el Control de asistencia de los colaboradores de la empresa.
- f. Efectuar el programa anual de capacitaciones según el diagnóstico de necesidades en el personal.
- g. Proporcionar las boletas de pago del personal de la empresa.
- h. Impulsar programas de liderazgo, comunicación y motivación en todo el personal.
- i. Las demás funciones que le asigne o encargue la superioridad.

### B. LÍNEA DE AUTORIDAD:

Depende de:	Gerente de Administración y Finanzas.
Ejerce Mando – Supervisión Sobre	Ninguno.

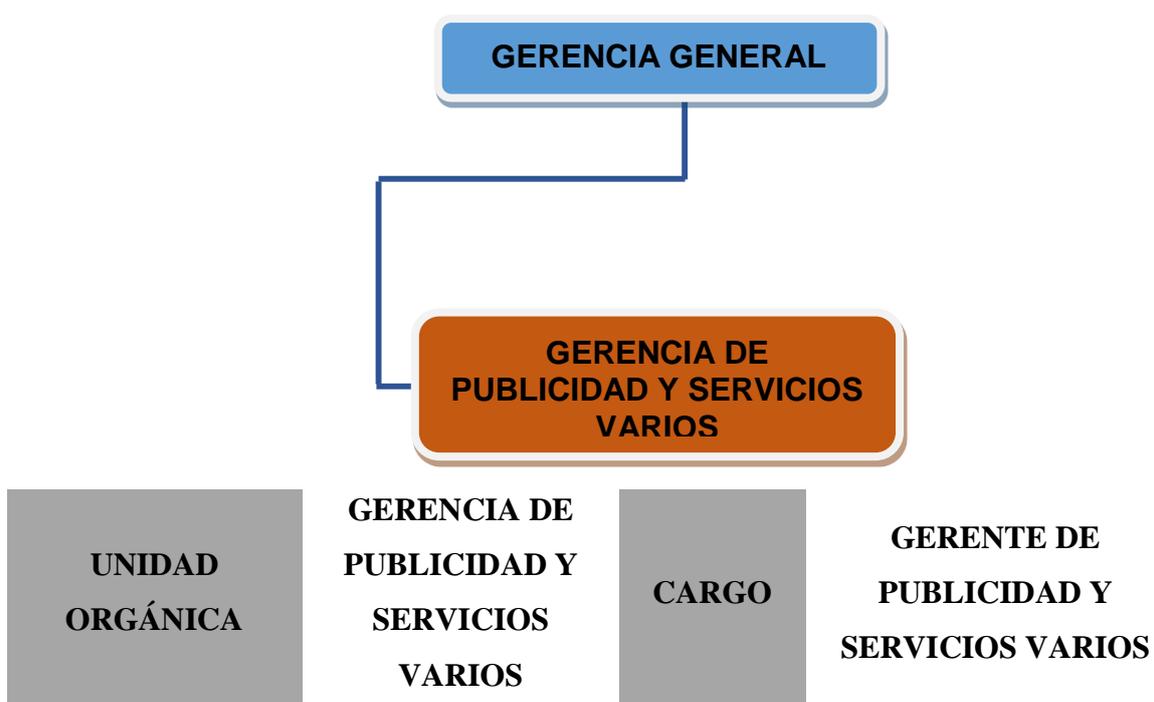
### C. REQUISITOS MÍNIMOS:

<b>Formación:</b>	
Nivel educativo alcanzado	Título profesional.
Complementaria	De preferencia cursos afines a sus funciones.
<b>Experiencia:</b>	
Experiencia (mínima)	No menor de 01 año de experiencia laboral
Experiencia específica (mínima)	De preferencia no menor de 06 meses de experiencia en cargos similares en la administración pública o privada.
<b>Conocimientos Básicos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación especializada en temas afines a sus funciones.</li><li>• Manejo del Sistemas de Tesorería</li><li>• Manejo de Office Windows y de aplicativos.</li></ul>	

**D. PERFIL DE COMPETENCIAS:**

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Integridad</li> <li>• Ética</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> </ul>
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Innovación</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Capacidad de Planificación y Organización</li> <li>• Habilidad Analítica</li> </ul>

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



## **A. FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- a. Manejar las políticas publicitarias de la Empresa.
- b. Asesorar en la conducción de los documentos que ingresan por el Sistema de Trámite Documentario de EMISAC, de conformidad a las normas vigentes, estableciendo las normas y mecanismos que permitan lograr la oportunidad, seguridad y eficiencia en la atención de los trámites, así como de su seguimiento e información permanente.
- c. Brindar asistencia al Gerente General acerca de la política, planes y programas institucionales.
- d. Participar en las comisiones y/o reuniones de trabajo en las que sea designado por el Gerente General.
- e. Organizar, coordinar y supervisar las comunicaciones con los medios de difusión.
- f. Establecer y mantener coordinación al más alto nivel con organismos e instituciones públicas y privadas, transmitiendo la imagen y mística de EMISAC.
- g. Organizar y coordinar la asistencia de Gerente General o sus representantes a los actos oficiales o reuniones en representación de EMISAC.
- h. Diseñar, establecer, aplicar y difundir los incentivos y estímulos, así como los mecanismos de protección, a favor de los Empleados públicos que denuncien el incumplimiento de las disposiciones de la Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública y su Reglamento.
- i. Estudiar y proponer recomendaciones sobre diferentes asuntos que se le encomiende.
- j. Las demás funciones que le asigne o encargue el Gerente General y la Superioridad.

## **B. LÍNEA DE AUTORIDAD:**

Depende de:	Gerente General
Ejerce Mando – Supervisión Sobre	Oficina de Publicidad, Oficina de Servicios Generales y Oficina de Control de la deuda y cobranza.

## **C. REQUISITOS MÍNIMOS:**

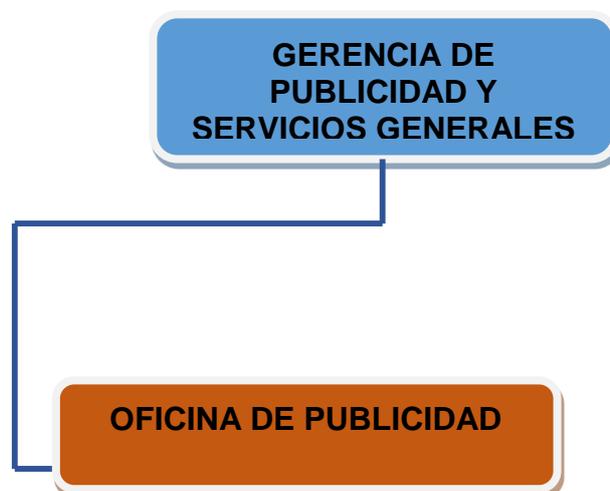
<b>Formación:</b>	
Nivel educativo alcanzado	Profesional titulado.
Complementaria	Con cursos de capacitación relacionados al cargo.

<b>Experiencia:</b>	
Experiencia (mínima)	No menor de 01 año de experiencia laboral
Experiencia específica (mínima)	De preferencia no menor de 06 meses de experiencia en cargos similares en la administración pública o privada.
<b>Conocimientos Básicos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de Gestión Pública y Políticas Públicas.</li> <li>• Manejo de Office Windows y de aplicativos informáticos.</li> </ul>	

**D. PERFIL DE COMPETENCIAS:**

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Integridad</li> <li>• Ética</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Confidencialidad</li> </ul>
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Innovación</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Capacidad de Planificación y Organización</li> <li>• Habilidad Analítica</li> </ul>

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



**UNIDAD  
ORGÁNICA**

**OFICINA DE  
PUBLICIDAD**

**CARGO**

**JEFE DE OFICINA**

**A. FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- a. Gestionar las campañas de publicidad dentro de su jurisdicción.
- b. Difundir servicios a través de los medios de comunicación que correspondan.
- c. Crear y administrar la página web institucional.
- d. Organizar, coordinar y supervisar las comunicaciones con los medios de difusión.
- e. Mantener coordinación al más alto nivel con organismos e instituciones públicas y privadas, transmitiendo la imagen y mística de EMISAC.
- f. Organizar y coordinar la asistencia de Gerente General o sus representantes a los actos oficiales o reuniones en representación de EMISAC.
- g. Diseñar, establecer, aplicar y difundir los incentivos y estímulos, así como los mecanismos de protección, a favor de los Empleados públicos que denuncien el incumplimiento de las disposiciones de la Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública y su Reglamento.
- h. Estudiar y proponer recomendaciones sobre diferentes asuntos que se le encomiende.
- i. Las demás funciones que le asigne o encargue el Gerente General y la Superioridad.

**B. LÍNEA DE AUTORIDAD:**

Depende de:	Gerente de publicidad y servicios varios.
Ejerce Mando – Supervisión Sobre	No tiene.

**C. REQUISITOS MÍNIMOS:**

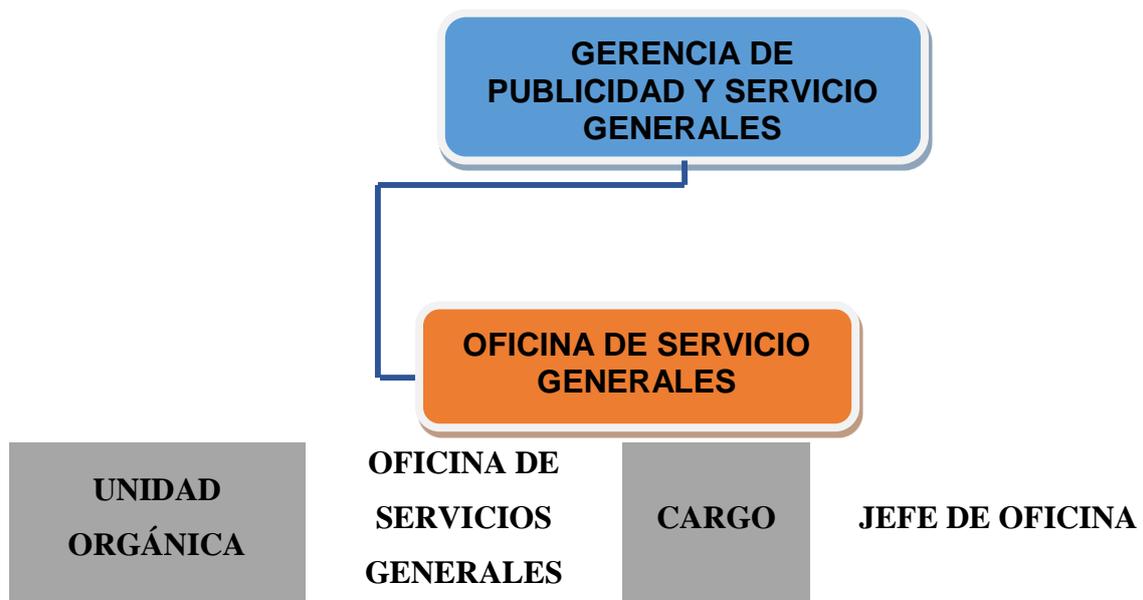
<b>Formación:</b>	
Nivel educativo alcanzado	Profesional titulado.
Complementaria	Con cursos de capacitación relacionados al cargo.
<b>Experiencia:</b>	
Experiencia (mínima)	No menor de 01 año de experiencia laboral
Experiencia específica (mínima)	De preferencia no menor de 06 meses de experiencia en cargos similares en la administración pública o privada.

Conocimientos Básicos:	
•	Conocimiento de Gestión Pública y Políticas Públicas.
•	Manejo de Office Windows y de aplicativos informáticos.

**D. PERFIL DE COMPETENCIAS:**

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Integridad</li> <li>• Ética</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Confidencialidad</li> </ul>
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Innovación</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Capacidad de Planificación y Organización</li> <li>• Habilidad Analítica</li> </ul>

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



## A. FUNCIONES ESPECÍFICAS

- a. Brindar asistencia en la ejecución de todas las actividades programadas por las diferentes áreas de la empresa.
- b. Cumplir diligentemente las disposiciones emanadas de la superioridad.
- c. Dar cuenta a la superioridad sobre la ejecución de las actividades encomendadas.
- d. Gestionar las actividades de parqueo dentro de su jurisdicción.
- e. Facilitar el alquiler de los inmuebles, auditorios y espacios de la empresa.
- f. Promover e impulsar el mantenimiento y limpieza general de toda la infraestructura de la Empresa.
- g. Ordenar de enseres que se encuentra a cargo de la empresa.
- h. Las demás funciones inherentes al cargo que le asigne o encargue la superioridad.

## B. LÍNEA DE AUTORIDAD:

Depende de:	Gerente de publicidad y servicios varios.
Ejerce Mando – Supervisión Sobre	No tiene.

## C. REQUISITOS MÍNIMOS:

<b>Formación:</b>	
Nivel educativo alcanzado	Profesional titulado.
Complementaria	Con cursos de capacitación relacionados al cargo.
<b>Experiencia:</b>	
Experiencia (mínima)	No menor de 01 año de experiencia laboral
Experiencia específica (mínima)	De preferencia no menor de 06 meses de experiencia en cargos similares en la administración pública o privada.
<b>Conocimientos Básicos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento de Gestión Pública y Políticas Públicas.</li><li>• Manejo de Office Windows y de aplicativos informáticos.</li></ul>	

**D. PERFIL DE COMPETENCIAS:**

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Integridad</li> <li>• Ética</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Confidencialidad</li> </ul>
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Innovación</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Capacidad de Planificación y Organización</li> <li>• Habilidad Analítica</li> </ul>

**UNIDAD  
ORGÁNICA**

**OFICINA DE  
SERVICIOS  
GENERALES**

**CARGO**

**AUXILIAR EN  
SERVICIOS DE  
MANTENIMIENTO**

**A. FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- a) Realización de la limpieza de los locales de la Empresa, moviendo de ser necesario el mobiliario y enseres que correspondan para la correspondiente limpieza.
- b) Ordenar de enseres.
- c) Manipulación, en su caso, de maquinaria de limpieza.
- d) Comunicar a sus superiores, las necesidades del material de limpieza.
- e) Las demás funciones inherentes al cargo que le asigne o encargue la superioridad.

**B. LÍNEA DE AUTORIDAD:**

Depende de:	Oficina de Servicios Generales.
Ejerce Mando – Supervisión	
Sobre	Ninguno.

### C. REQUISITOS MÍNIMOS:

<b>Formación:</b>	
Nivel educativo alcanzado	Instrucción secundaria completa.
Complementaria	
<b>Experiencia:</b>	
Experiencia (mínima)	No menor de 02 años de experiencia laboral
Experiencia específica (mínima)	De preferencia no menor de 01 año de experiencia en sector público o privado.
<b>Conocimientos Básicos:</b>	
• Deseable.	

### D. PERFIL DE COMPETENCIAS:

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compromiso</li><li>• Integridad</li><li>• Ética</li><li>• Trabajo en Equipo</li></ul>
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad</li><li>• Trabajo bajo presión</li><li>• Orientación a resultados</li><li>• Dinamismo – Energía</li></ul>



### A. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Brindar asistencia en la ejecución de todas las actividades programadas por las diferentes áreas de la empresa.
- Cumplir diligentemente las disposiciones emanadas de la superioridad.
- Participar o proponer la programación de actividades.
- Emitir informes técnicos sobre las actividades a su cargo.
- Dar cuenta a la superioridad sobre la ejecución de las actividades encomendadas
- Apoyar en el mantenimiento general de toda la infraestructura de la Empresa.

g) Efectuar la entrega en forma oportuna de toda la documentación interna o externa de la Empresa Municipal Inmobiliaria EMISAC.

h) Demás funciones que le sean asignadas por la Superioridad.

**B. LÍNEA DE AUTORIDAD:**

Depende de:	Jefe de la Oficina de Servicios Generales.
Ejerce Mando – Supervisión Sobre	Ninguno.

**C. REQUISITOS MÍNIMOS:**

<b>Formación:</b>	
Nivel educativo alcanzado	Instrucción secundaria completa, deseable.
Complementaria	

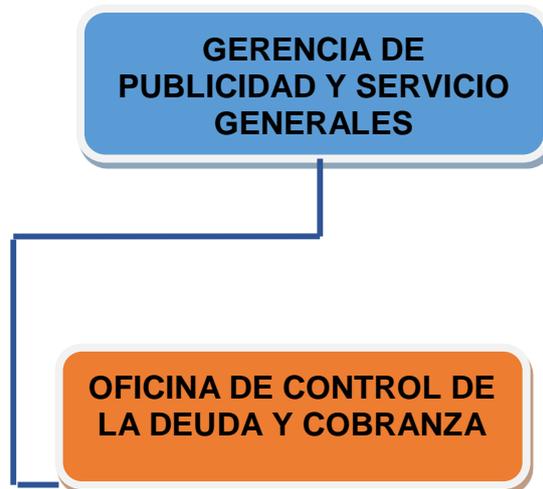
<b>Experiencia:</b>	
Experiencia (mínima)	No menor de 01 año de experiencia laboral
Experiencia específica (mínima)	
<b>Conocimientos Básicos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios técnicos deseables.</li> </ul>	

**D. PERFIL DE COMPETENCIAS:**

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso</li> <li>Comunicación</li> <li>Integridad</li> <li>Ética</li> <li>Trabajo en Equipo</li> <li>Confidencialidad.</li> </ul>
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad</li> <li>Trabajo bajo presión</li> <li>Innovación</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Capacitación a planificación y organización.</li> <li>• Habilidad analítica.</li> </ul>
--	--

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



<b>UNIDAD ORGÁNICA</b>	<b>OFICINA DE CONTROL DE LA DEUDA Y COBRANZA</b>	<b>CARGO</b>	<b>JEFE DE OFICINA</b>
----------------------------	--	--------------	------------------------

#### A. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Realizar la cobranza de los parqueos que se encuentren a cargo de la Empresa Inmobiliaria EMISAC.
- b) Cumplir diligentemente con efectuar los depósitos de lo cobrado en forma diaria y oportuna, realizando una liquidación de las especies valoradas y recibos de cobranza que tenga a su cargo.
- c) Emitir informes técnicos sobre las actividades a su cargo.
- d) Recontar el dinero al ser entregado en presencia de la liquidadora (o) de la Empresa.
- e) Llenar la boleta de depósito ante la liquidadora (o) de los dineros a depositar.
- f) Apoyar en el mantenimiento general de toda la infraestructura de la Empresa.
- g) Demás Funciones que le asigne la superioridad.

**B. LÍNEA DE AUTORIDAD:**

Depende de:	Gerencia de Publicidad y Servicios Generales.
Ejerce Mando – Supervisión Sobre	Ninguno.

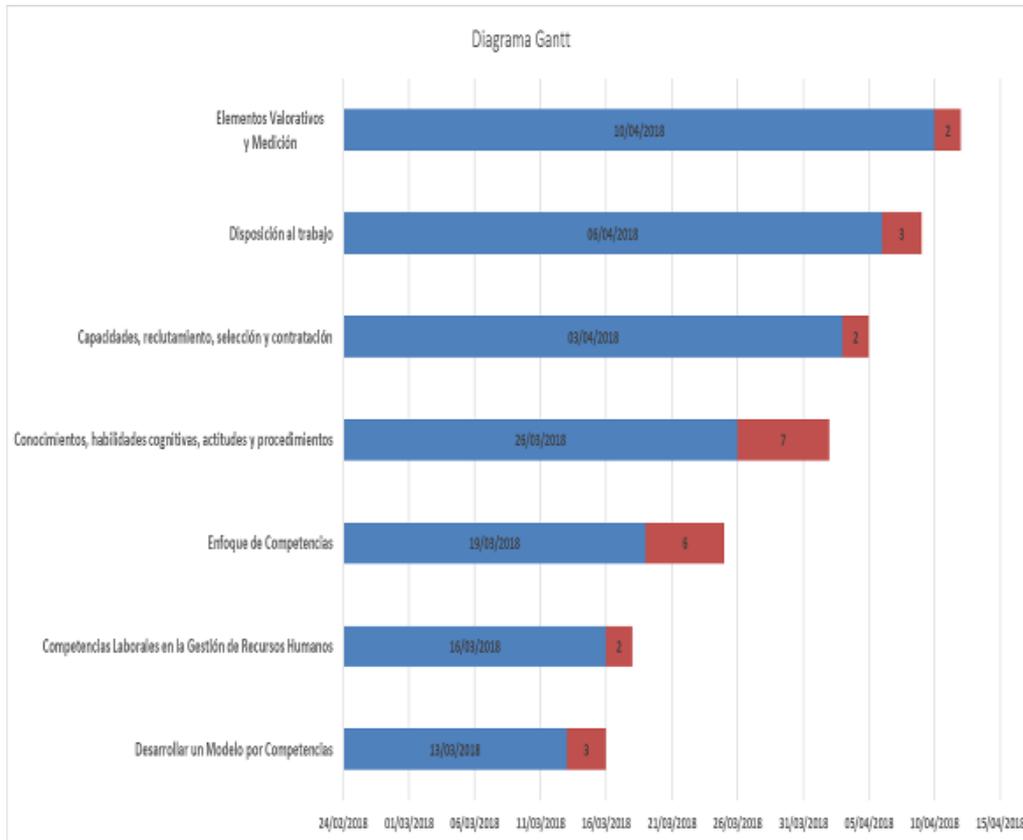
**C. REQUISITOS MÍNIMOS:**

<b>Formación:</b>	
Nivel educativo alcanzado	Profesional titulado.
Complementaria	Con cursos de capacitación relacionados al cargo
<b>Experiencia:</b>	
Experiencia (mínima)	No menor de 01 año de experiencia laboral
Experiencia específica (mínima)	De preferencia no menor de 06 meses de experiencia en cargos similares en el sector público o privado
<b>Conocimientos Básicos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de Gestión Pública y Políticas Públicas.</li> <li>• Manejo de Office Windows y de aplicativos informáticos.</li> </ul>	

**D. PERFIL DE COMPETENCIAS:**

Competencias Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Integridad</li> <li>• Ética</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Confidencialidad.</li> </ul>
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Innovación</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Capacitación a planificación y organización.</li> <li>• Habilidad analítica.</li> <li>• Cooperación.</li> </ul>

# DIAGRAMA DE GANTT



## REFERENCIAS

- Aguilera R. & Reyes J.(1996). “Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)” 1996.
- Alles Martha, (2da), (2012), “Desarrollo del Talento Humanos Basado en Competencias”, cuarta reimpresión Argentina Editorial Garnica S.A.
- Alles Martha, (2da), (2012), “Dirección Estratégica de Recurso Humanos Gestión por Competencias”, séptima reimpresión, Argentina Editorial Granica S.A.
- Arteaga, D. (2013). “*Desarrollo humano y generación de capacidades*”. En: [http://www.udb.edu.sv/dialogos/PDF/ArtD5\\_4.pdf](http://www.udb.edu.sv/dialogos/PDF/ArtD5_4.pdf). Recuperado 16/02/2013.
- Ausbel, D. (1990). “*Psicología educativa*”. Un punto de vista cognoscitivo. México: Trillas. 9na. Reimpresión.
- Barceló (2016). 10 procesos clave en la gestión del talento. IMF Business School. Recuperado el 27 de junio del 2018 de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/>
- Barreto G., Ruiz, J. y Blanco, R. (2008). En Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653 N.º 45/1. EDITA: “*Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)*”.
- Boyatzis, R. (1982). “*The Competent Manager*”; John Wiley & Sons, 1982.
- Buck Consultants. (1988). “*Competency-Based Performance Management*” Washington. D.C.
- Cano, M. (2008). “*La evaluación por competencias en la educación superior*”. Barcelona. <http://www.ugr.es/local/recfpro/rev123COL1.pdf>. Recuperado el 27 de Junio, 2010.

- Capuano, Andrea Miriam, Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. Recuperado el 15 de junio del 2018 de:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>> ISSN 0329-3475
- Carreta, A. (1996). Aplicaciones en la planificación de recursos humanos; en “*Las Competencias: Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos*”, de Dalziel, M.; Cuberiro, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto, 1996.
- Ceja, L. (2016). Cómo fomentar la capacidad relacional en la empresa familiar: más allá de los roles de género. Recuperado el 27 de junio del 2018 de: <https://blog.iese.edu/in-family-business/mujer-empresa-familiar-4/>
- Chiavenato, I. (2009) Gestión del talento humano. 3ra Ed. Edit. Mc Graw Hill. México
- Chiavenato, I. (2012). “Gestión del Talento Humano. Edit. Mac Graw Hill. Pág. 141.
- Cintefor (s/f); Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales.
- Del Buey, F., Martín, M<sup>a</sup>, Camarero, F., y Sáez, C. (2011). “*Procesos meta cognitivos: estrategias y técnicas*”.
- Dessler, G. (2013). “Gestión de Recursos Humanos siempre aprendiendo”. 13ava. Ed. Publicado por Pearson (2013). ISBN 0273766023. Pág. 718.
- Edo, M. (2002). “*El desarrollo como libertad. La viabilidad de una alternativa a las estrategias de promoción del desarrollo*”.
- ESAN (2016). El manejo de las percepciones en la gestión de personas. Recuperado el 10 de junio del 2018 de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/11/el-manejo-de-las-percepciones-en-la-gestion-de-personas/>
- ESAN (2017) La gestión del talento humano en el Perú: una tarea en constante desarrollo. Recuperado el 29 de junio del 2018 de: <https://www.esan.edu.pe/sala-de->

prensa/2017/07/la-gestion-del-talento-humano-en-el-peru-una-tarea-en-  
constante-desarrollo/

ESAN (2015). Gestión por competencias. Recuperado de 28 de junio del 2018:  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/gestion-por-competencias-cuales-son-los-tipos-competencias-dentro-organizacion/>

Fernández, D. (2010). “Comunicación Empresarial y Atención al Cliente.” Madrid,  
Paraninfo.

Herrera L., Medina, A., & Naranjo G. (2004). “Tutoría de la Investigación Científica,”  
Diemerino Editores.

Hindle (2008). Management. Edit. El Comercio. Perú.

Hitt, M., Duane, R. & Hoskisson, R. (2008) “*Administración Estratégica. Competitividad y  
globalización. Conceptos y casos*”. 7ma. Edición. Cengage Learning.  
México D.F.

[http://www.profes.net/rep\\_documentos/Monograf/1PEI\\_ProcMetacognitivos\\_b.pdf](http://www.profes.net/rep_documentos/Monograf/1PEI_ProcMetacognitivos_b.pdf).

[Recuperado el 04-08-2011](#)

Jiménez, J. (2014). ¿El desarrollo personal, es importante en la empresa?. Recuperado el 18  
de junio del 2018 de: [http://poderpersonalmexico.com/el-desarrollo-  
personal-es-importante-en-la-empresa.html](http://poderpersonalmexico.com/el-desarrollo-personal-es-importante-en-la-empresa.html)

Luna, A. (2014). Proceso Administrativo. Grupo Editorial Patria S.A.México.

Luyo, J. (2013) Recursos de la Empresa: Humanos, Materiales, Financieros y Tecnológicos.  
Recuperado el 20 de junio del 2018 de:  
<https://es.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re>

Marcillo, N. (2014). Tesis Doctoral titulada: “Modelo de gestión de competencias para  
optimizar el rendimiento del talento humano en los Gobiernos  
Autónomos del Sur de Manabí. Escuela de Post Grado de Ciencias  
Económicas de la Universidad Antenor Orrego – Trujillo Perú.

- Martínez, H., Cuentas, T., Zanabria, H., Benavente, A., y Cardeña, M. (2012). *“El desarrollo de competencias en la formación universitaria”*. Guía de diseño de la instrucción del docente de la U.C.S.M. Arequipa: Centro de Desarrollo Académico.
- Martínez, S. (2013). Gestión de recursos humanos en pymes: cómo hacer que las personas contribuyan al logro de los objetivos de la organización. Recuperado el 20 de junio del 2018 de: <http://www.ubp.edu.ar/wp-content/uploads/2013/12/652013ME-Gesti%C3%B3n-de-Recursos-Humanos-en-Pymes.pdf>
- Martínez, V. (2013). Tesis de Grado Magister titulada: *“Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas”*. Instituto Politécnico Nacional, México, Distrito Federal – México.
- Mego, Núñez O. (2011). Tesis titulada: *“Propuesta de un sistema de gestión de calidad para mejorar el servicio en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, Lambayeque 2011”*. Programa de Post Grado de la Universidad Nacional de Trujillo – Perú.
- Mena, A. (2014). Tesis Magistral titulada: *“Propuesta de un modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014”*. Universidad Técnica Particular de Loja – La Universidad Católica de Loja.
- Muñoz, A. (1999). *La gestión de la calidad total en la administración pública*. Edit. Diaz de santos. España.
- Ollé, M. (1997) *El Plan de Empresa, como planificar la creación de una empresa*. Marcombo boixareu editores. España.
- Petrick, J. & Furr D. (2003), *“Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos”*, Ediciones Gestión 2000.

- Publicaciones Vértice S.L. (2010) Atención al Cliente. Edit. Vértice. España.
- Ramírez, J. (2008). *“Tipos de Mercado y Segmentación de Mercados”*. Maracaibo.
- Reynoso, M. (2015). Tesis Magistral titulada: *“Gestión por Competencias del Talento Humano y la Calidad del Servicio en el Departamento de Enfermería del Hospital Básico Pillaro”*. Universidad Técnica de Ambato - Ecuador.
- Robben, X. (2016) *Cadena de valor de Michael Porter identifique y optimice su ventaja competitiva*. Edit. Economía y empresa. 50 minutos.es. España.
- Rosander, A. (1994) *Los Catorce Puntos de Deming aplicados a los servicios*. Edit. Díaz de Santos S.A. España.
- Romano, D. (2010). *Programas y Presupuestos*. Recuperado el 14 de junio del 2018  
 Extraído de:  
<http://administracionyplaneaciondionicio.blogspot.com/2010/04/programas-y-presupuestos.html>
- Sagi-Vela, L. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Edit.ESIC. España
- Soto, F. (2016). *Manejo del Talento Humano y el Clima Laboral en las Instituciones Educativas “Politécnico Regional del Centro” y “Mariscal Castilla” Distrito de Tambo – Huancayo 2014*. Programa de Posgrado de la Facultad de Educación de Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Perú.
- Tapia, A. (2001). *“Educación y Desarrollo Humano”*. Arequipa.
- Tobón, S. (2008). *“Formación basada en competencias”*. Colombia: ECOE. 2da. Ed.  
 Recuperado de:  
[www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm)

[www.stp.gov.py/?module=file&act=procFileDownload...srl...](http://www.stp.gov.py/?module=file&act=procFileDownload...srl...) Recuperado: 12/02/013.

Whetten, D. y Cameron, K. (2004) Desarrollo de habilidades directivas. Edit. Pearson Educación. 6ta. Edición. México.

Zabala, A. y Arnau, L. (2008). “*Cómo aprender y enseñar competencias*”. España Ed. Graó.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**Título: gestión por competencias del talento humano para mejorar la calidad del servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC, de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017”**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES E INDICADORES</b>	<b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN AC.</b>	<b>UNIVERSO POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>TÉCNICA E INSTRUMENTOS</b>
<p><b>General:</b></p> <p>¿En qué medida el programa de gestión por competencias influye en la mejora de la calidad del servicio del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017?</p> <p><b>Específicos:</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de calidad del servicio del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC– EMISAC, de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017; antes de aplicar el programa de gestión por competencias?</p> <p>¿Cuál es el modelo del programa de gestión por competencias para la mejora de la calidad del servicio del</p>	<p><b>General:</b></p> <p>Determinar la influencia de la aplicación del programa de gestión por competencias en la mejora de la Calidad del Servicio del Talento Humano de la Empresa Municipal de Inmobiliaria SAC – EMISAC, de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017.</p> <p><b>Específicos:</b></p> <p>Identificar el nivel de calidad del servicio del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC– EMISAC, de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017.; antes de aplicar el programa de gestión por competencias.</p> <p>Diseñar y aplicar el programa de gestión por competencias para la mejora de la calidad del servicio</p>	<p><b>General:</b></p> <p><b>H1:</b> El programa de gestión por competencias influye significativamente en el mejoramiento de la calidad del servicio del talento humano de la Empresa Inmobiliaria SAC – EMISAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017.</p> <p><b>Ho:</b> El programa de gestión por competencias no influye en el mejoramiento de la calidad del servicio del talento humano de la</p>	<p><b>Variable Independ.:</b></p> <p>Programa de Gestión por Competencias</p>	<p><b>Gestión por Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad proactiva</li> <li>▪ Capacidad relacional</li> <li>▪ Capac. Dllo. Personal</li> <li>▪ Jurisdicción</li> <li>▪ Entorno Físico</li> <li>▪ Normas y Valores</li> </ul> <p><b>Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reclutamiento</li> <li>▪ Selección y Contratación</li> <li>▪ Inducción</li> </ul>	<p>El diseño de la investigación es cuasi experimental, de tipo <b>Descriptiva</b></p> <p><b>TRANSVERSAL:</b></p> <p>Comprende el año 2017</p>	<p><b>Universo:</b></p> <p>Trabajadores de EMISAC Tumbes.</p> <p><b>Población.</b></p> <p>Trabajadores de EMISAC Tumbes</p>	<p><b>Técnica:</b></p> <p>Para la presente investigación se utilizarán la técnica de la encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b></p> <p>Y como instrumentos se aplicará el cuestionario</p>

<p>talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017.</p> <p>¿Cuál es el nivel de calidad del servicio del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC; después de aplicar el programa de gestión por competencias?</p> <p>¿En qué medida la aplicación del programa de gestión por competencias influye en la dimensión competencias del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017?</p> <p>¿En qué medida la aplicación de un programa de gestión por competencias influye en la dimensión recursos humanos del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017?</p> <p>¿En qué medida la aplicación de un programa de gestión por competencias influye en la dimensión recursos materiales del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC de la</p>	<p>del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017.</p> <p>Determinar el nivel de calidad del servicio del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC– EMISAC, de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017.; después de aplicar el Programa de Gestión por competencias.</p> <p>Determinar en qué medida la aplicación del programa de gestión por competencias influye en la dimensión competencias del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC - EMISAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017.</p> <p>Especificar en qué medida la aplicación del programa de gestión por competencias influye en la dimensión recursos humanos del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC – EMISAC, de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017.</p> <p>Identificar en qué medida la aplicación del programa de gestión por competencias influye en la dimensión recursos materiales del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC – EMISAC de</p>	<p>Empresa Inmobiliaria SAC – EMISAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017.</p>	<p><b>Variable Dependiente:</b></p> <p>Calidad del Servicio</p>	<p><b>Recursos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad</li> <li>▪ Habilidad</li> <li>▪ Actitud</li> </ul> <p><b>Recursos Materiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestructura</li> <li>▪ Bienes Disponibles</li> </ul> <p><b>Evaluación del Desempeño</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disposición al Trabajo</li> <li>▪ Elementos Valorativos.</li> <li>▪ Medición.</li> </ul>		<p><b>Muestra</b></p> <p>16 Trabajadores de EMISAC</p>	
---	---	--	---	---	--	--	--

<p>Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017?</p> <p>¿En qué medida la aplicación del programa de gestión por competencias influye en la dimensión evaluación del desempeño del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017?</p>	<p>la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017.</p> <p>Determinar en qué medida la aplicación del programa de gestión por competencias influye en la dimensión evaluación del desempeño del talento humano de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC – EMISAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017.</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--

**ANEXO N° 02: ENCUESTA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO**

<b>ENCUESTA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO</b>			
<p>A continuación se presenta un conjunto de preguntas relacionadas a la gestión por competencias relacionadas a la Empresa Municipalidad Inmobiliaria S.A.C. Tumbes, por favor responda con toda sinceridad, ya que de ello dependerá que la presente investigación cumpla con los objetivos trazados. Marque el número que corresponde en el recuadro de la respuesta que considere correcta.                      a) No=1;    b) En forma regular=2;    c) Si=3.</p>			
	1	2	3
<b>1.- Competencias</b>			
1. ¿Conoce usted el significado de competencia?			
2. ¿Sabe usted cuales son las competencias que se requieren para desarrollar un puesto de trabajo en EMISAC?			
3. ¿Se considera competente en las labores que realiza en EMISAC?			
4. ¿Se considera con capacidad proactiva y relacional?			
5. ¿A su criterio el poseer conocimientos y habilidades; forman parte importante del desarrollo personal?			
<b>2.- Recursos humanos</b>			
6. ¿Un buen reclutamiento de recursos humanos, es producto de una buena gestión por competencias?			
7. ¿Cree usted que el recurso humano por simple conclusión debe ser competente?			
8. ¿Considera que es importante en la gestión por competencias una buena selección y contratación del personal?			
<b>3.- Recursos Materiales</b>			
9. ¿Cree usted que la infraestructura en la que desenvuelve sus actividades EMISAC, contribuye a desarrollar competencias?			
10. ¿Los bienes con los que cuenta EMISA, a su parecer; son importantes en el proceso de generación de competencias?			
11. ¿Entiende usted el significado de proceso de generación de competencias laborales?			
<b>3.- Evaluación de desempeño</b>			
12. ¿Cree usted que una buena disposición al trabajo garantiza su competencia laboral?			
13. ¿Considera usted que es importante la utilización de elementos valorativos en gestión por competencias?			
14. ¿A su parecer la gestión por competencias es buena cuando se evalúa constantemente el desempeño laboral?			
15. ¿Considera usted que las competencias laborales se pueden medir, a fin de que la empresa cumpla con sus objetivos propuestos?			

## ANEXO N° 03: CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN



MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL  
DE TUMBES



"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"

EL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA MUNICIPAL INMOBILIARIA- SAC, Abog. CARLOS ENRIQUE SALDARRIAGA MEDINA, identificado con DNI N° 00244958, otorga la presente:

### CONSTANCIA Y AUTORIZACIÓN

Al Mag. CPC. RENATO ENRIQUE SEMINARIO POZADA, Identificado con DNI N°70137806, para que realice acciones de Investigación, relacionadas con la "EVALUCION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS", en la EMPRESA MUNICIPAL INMOBILIARIA SAC, a quien le brindaremos las facilidades que el caso lo amerite, hasta culminar con la investigación.

Tumbes, 06 de Octubre de 2016.

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TUMBES  
EMPRESA MUNICIPAL INMOBILIARIA SAC

Abog. CARLOS ENRIQUE SALDARRIAGA MEDINA  
GERENTE GENERAL

## **ANEXO 04: ARTÍCULO CIENTÍFICO**

### **1. TÍTULO**

Programa de Gestión por Competencias del Talento Humano para mejorar la Calidad del Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC, de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017

### **2. AUTOR**

Mg. RENATO ENRIQUE SEMINARIO POZADA. E-mail: resp\_23@hotmail.com. Estudiante del Programa de Doctorado de Gestión Pública y Gobernabilidad, de la Universidad César Vallejo, filial Tumbes.

### **3. RESUMEN**

En esta investigación se demostró que la gestión por competencias del talento humano es el componente principal en el mejoramiento de la calidad del servicio de la Empresa Inmobiliaria Municipal S.A.C. (EMISAC) de la Municipalidad Provincial de Tumbes, con énfasis en: competencias, recursos humanos, recursos materiales y evaluación del desempeño. Inicialmente se estableció como objetivo principal determinar la influencia en la gestión por competencias del talento humano en el mejoramiento de la calidad del servicio en la referida entidad. Este estudio es relevante porque constituye una fuente de consulta para estudiantes, trabajadores, funcionarios y público en general con interés en el tema de la investigación, asimismo es una herramienta que impulsa el logro de los objetivos estratégicos en la entidad partiendo del enfoque individual en busca de la modernización del estado orientado en el cumplimiento de políticas públicas. La metodología fue del tipo descriptiva-transeccional, con diseño experimental efectuándose un programa de gestión por competencias a los trabajadores de EMISAC con la aplicación de un test pre y post para demostrar su incidencia en la calidad del servicio, se utilizó la fórmula de alfa de Cronbach estandarizado para la medición de la confiabilidad, y el análisis de fuentes bibliográficas y documentales internacional, nacional y regional. Se concluyó que la gestión por competencias del talento humano influye significativamente en el mejoramiento de la calidad del servicio de EMISAC.

Esta investigación demuestra estadísticamente que la gestión del talento humano influye en el mejoramiento de la calidad del servicio de EMISAC, además se aprecia la ausencia de los documentos y herramientas de gestión, planeamiento estratégico y operativo que impulse el desarrollo organizacional partiendo del enfoque individual.

Finalmente mediante la implementación del programa de gestión del talento humano en el mejoramiento de la calidad del servicio de EMISAC se demostró que los trabajadores mejoraron significativamente la calidad del servicio en términos de competencia, recursos humanos, recursos materiales y desempeño.

### **4. PALABRAS CLAVES**

Calidad, Servicio, competencia, recursos humanos, recursos materiales, evaluación del desempeño.

## 5. ABSTRACT

In this investigation it was demonstrated that the management by competences of the human talent is the main component in the improvement of the service quality of the Municipal Real Estate Company S.A.C. (EMISAC) of the Provincial Municipality of Tumbes, with emphasis on: competencies, human resources, material resources and performance evaluation. Initially, the main objective was to determine the influence in the management by competences of human talent in the improvement of the quality of the service in that entity. This study is relevant because it is a source of consultation for students, workers, officials and the general public with an interest in the subject of research, and it is a tool that drives the achievement of strategic objectives in the entity based on the individual approach in search of the modernization of the state oriented in the fulfillment of public policies. The methodology was of the descriptive-transectional type, with experimental design, making a program of management by competencies to the workers of EMISAC with the application of a pre and post test to demonstrate its incidence in the quality of the service, the formula of alpha was used. Cronbach standardized for the measurement of reliability, and the analysis of international, national and regional bibliographic and documentary sources. It was concluded that the management by competencies of human talent has a significant influence on improving the quality of the EMISAC service.

This research shows statistically that the management of human talent influences in the improvement of the quality of the EMISAC service, in addition the absence of the documents and tools of management, strategic planning and operative that drives the organizational development starting from the individual focus is appreciated.

Finally, through the implementation of the human talent management program in improving the quality of the EMISAC service, it was shown that the workers significantly improved the quality of the service in terms of competence, human resources, material resources and performance.

## 6. KEYWORDS

Quality of service, competence, human resources, material resources, performance evaluation.

## 7. INTRODUCCIÓN

Las empresas del mundo contemporáneo privadas y públicas están expuestas a muchos cambios (tecnológicos, legales, financieros, entre otros), lo cual les exige reinventarse, innovarse, asumir retos: desarrollo de ventajas competitivas, originando así, que las personas permanezcan más tiempo en su trabajo como se aprecia en el ámbito nacional, cayendo en monotonía, ausencia de aspiraciones y pérdida de interés en el desarrollo profesional. En este escenario el programa de Gestión por Competencias del Talento Humano en el mejoramiento de la calidad del servicio de la Empresa

Inmobiliaria Municipal SAC (EMISAC) de la Municipalidad Provincial de Tumbes, busca el fortalecimiento de capacidades, habilidades y destrezas de los colaboradores mediante el liderazgo, comunicación y motivación que permite el desarrollo organizacional a partir del desarrollo individual, impulsando la modernización del estado.

De las investigaciones anteriores se aprecia que la ausencia del planeamiento estratégico, herramientas de gestión, estructuras organizacionales obsoletas, trabajo mecánico y/o basado en la experiencia con ausencia de capacitaciones destaca la necesidad de implementar un propuesta de mejora continua basada en gestión de competencias como manifiesta Mena (2014), Reynoso (2015) y Martínez (2013). Sin embargo, dichas investigaciones ahondan en el plano descriptivo, por lo que, a fin de validar estadísticamente se presenta el programa de Gestión por Competencias del Talento Humano en el mejoramiento de la calidad del servicio de la Empresa Inmobiliaria Municipal SAC (EMISAC) de la Municipalidad Provincial de Tumbes, teniendo como componente principal al Talento Humano, en contraste con Tito (2012) y Mego (2011) la dotación idónea, en conocimientos y experiencia, garantiza ventajas competitivas, que redundan en la calidad del servicio, a diferencia de Marcillo (2014) que lo concibe a los trabajadores como un factor más dentro del ambiente laboral.

Esta investigación se planteó como problema principal ¿De qué manera influye la aplicación de un Programa de Gestión por Competencias del Talento Humano en el Mejoramiento de la calidad del servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017?; objetivo principal Determinar la influencia de la aplicación de un Programa de Gestión por Competencias del Talento Humano en el Mejoramiento de la Calidad del Servicio que brinda la Empresa Municipal de Inmobiliaria SAC – EMISAC, de la Municipalidad Provincial de Tumbes, en el año 2017.

El estudio se centra en la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC – EMISAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes; por la urgente la necesidad de implementar un modelo de gestión basado en competencias del talento humano que le permita brindar una calidad de servicio a sus usuarios, en cumplimiento a las políticas públicas adoptadas para mejorar la imagen y credibilidad institucional, debido a que se encuentra parametrada en todo su contexto como una institución pública, estática y rígida. La entidad cuenta con 16 colaboradores.

Este artículo aporta con conocimientos teóricos, como fuente para futuras investigaciones; tendrá un impacto práctico al aplicar cada uno de los conceptos investigados, al modelo de gestión por competencias del talento humano en la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC – EMISAC, de la Municipalidad Provincial de Tumbes, la misma que permitirá mejorar la calidad del servicio.

Finalmente, la gestión del talento humano permite integrar los procesos de la evaluación por competencias, con el enfoque del rendimiento del trabajador se incrementa conforme desarrolla sus competencias contribuyendo al logro de los objetivos de la organización es así que, con la presente investigación se busca analizar al talento humano por competencia como elemento estratégico que busca impulsar el conocimiento, destrezas, habilidades y actitudes de los trabajadores en la empresa para garantizar el posicionamiento, permanencia y competitividad de la empresa objeto de estudio.

## 8. METODOLOGÍA

El alcance del estudio fue descriptivo – transversal con diseño experimental, para lo cual se efectuó Programa de Gestión por Competencias del Talento Humano en el Mejoramiento de la Calidad del Servicio que brinda la Empresa Municipal de Inmobiliaria SAC – EMISAC, de la Municipalidad Provincial de Tumbes, en el año 2017, conformado por 16 trabajadores, por ser una cantidad pequeña se toma íntegramente como muestra, los cuales fueron divididos en dos grupos (experimental y control) cada uno con 08 trabajadores, en contraste con el análisis de trabajos de investigación afines y fuentes bibliográficas. La técnica utilizada fue la encuesta, con la herramienta cuestionario se les aplicó a los trabajadores un test antes y después para demostrar el impacto del programa. Y para la medición del grado de confiabilidad se aplicó la fórmula de alfa de Cronbach. El escenario del estudio tuvo regional, nacional e internacional, por el análisis experimental, se les solicitó la colaboración a los trabajadores con la disposición para participar en la investigación, y de las fuentes bibliográficas y documentales consultadas. Finalmente el resultado es presentado mediante el nivel de significancia obtenida en la aplicación de la fórmula alfa de Cronbach.

## 9. RESULTADOS

El programa de gestión por competencias del talento humano para mejorar la calidad en el servicio de (EMISAC) Tumbes año 2017, el grupo experimental pre test el 50% de los trabajadores calificaron en un nivel alto, un 25% para ambos casos lo hizo en un nivel alto y bajo, sin embargo luego de aplicado el programa en el post test el 100% de los trabajadores calificó en un nivel alto. El efecto del programa se confirma por los valores de las medias halladas puesto que en el pre y pos experimental la media aumentó de 33 a 45.

El programa de gestión por competencias del talento humano en el nivel de competencias para mejorar la calidad en el servicio de la EMISAC Tumbes, en el grupo experimental pre test el 38% de los trabajadores calificaron para ambos casos en un nivel alto y bajo y un 25% calificó con un nivel medio, sin embargo luego de aplicado el programa en el post test, el 100% de los trabajadores calificó en un nivel alto. El efecto del programa se confirma por los valores de las medias halladas puesto que en el pre y pos experimental la media aumentó de 10 a 15.

El programa de gestión por competencias del talento humano en el nivel de recursos humanos para mejorar la calidad en el servicio que brinda EMISAC, en el grupo experimental pre test el 63% de los trabajadores calificaron en un nivel alto, el 25% lo hizo en un nivel medio y un 13% calificó con

un nivel bajo, sin embargo luego de aplicado el programa en el post test el 100% de los trabajadores calificó en un nivel alto. El efecto del programa se confirma por los valores de las medias halladas puesto que en el pre y pos experimental la media aumentó de 7 a 9.

El programa de gestión por competencias del talento humano mide el nivel de recursos materiales para mejorar la calidad en el servicio de EMISAC, en el grupo experimental pre test el 62% de los trabajadores calificaron en un nivel medio, un 38% lo hizo con un nivel alto, sin embargo luego de aplicado el programa en el post test el 100% de los trabajadores calificaron con un nivel alto. El efecto del programa se confirma por los valores de las medias halladas puesto que en el pre y pos experimental la media aumentó de 7 a 9.

La gestión por competencias del talento humano influye significativamente en el mejoramiento de la calidad del servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria EMISAC periodo 2017; la prueba t de student del GRUPO EXPERIMENTAL pre y pos test arroja un valor de -4,4871 en un nivel de probabilidad de error 0.0028 menor al 5% ( $p < 0.05$ ), lo que estadísticamente indica un alto nivel de significancia.

**Estadísticos t de Student Pre test y Pos test Grupo Experimental el nivel de Mejoramiento de la Calidad en el Servicio que brinda la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC Tumbes, año 2017**

VARIABLE	GRUPO	ESTADIST. (t)	GRADOS DE LIBERTAD (gl)	PROBABILIDAD(p)	SIGNIFICANCIA
Nivel de Mejoramiento de la Calidad en el Servicio que brinda EMISAC	Grupo experimental	-4.4871	7	0.0028	Altamente Significativo  (Se rechaza la H <sub>0</sub> )

**Estadísticos t de student pre test y pos test grupo experimental en las dimensiones competitividad, recursos humanos, recursos materiales y evaluación del desempeño en el Nivel de Mejoramiento de la Calidad en el Servicio de EMISAC Tumbes, año 2017**

DIMENSIÓN	ESTADIST. (t)	GRADOS DE LIBERTAD (gl)	PROBAB. (p)	SIGNIFICANCIA
Competencias	-3.7417	7	0.0072	Altamente Significativo

				Rechaza H <sub>0</sub>
				Altamente Significativo
Recursos Humanos	-2.8619	7	0.0243	Rechaza H <sub>0</sub>
				Altamente Significativo
Recursos Materiales	-3.0520	7	0.0185	Rechaza H <sub>0</sub>
				Altamente Significativo
Evaluación del Desempeño	-4.6462	7	0.0024	Rechaza H <sub>0</sub>

## 10. DISCUSIÓN

De la investigación efectuada y estudios analizados se precisa que originalmente EMISAC se encontró que contaba con personal poco calificado, no obedecía a la dotación idónea para el perfil del puesto requerido, no posee un plan estratégico, ni documentos de gestión: Manual de Organización y Funciones (MOF), Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Institucional (POI), entre otros, con personal con desgano y ausencia de aspiraciones, trabajando con enfoque funcional, mecánico en lugar de enfoque de calidad, bajo la estructura tradicional rígida, como se aprecia ese ambiente no promueve el desarrollo organizacional ni impulsa las políticas públicas con lo cual se coincide con Reynoso, M. (2015), Martínez, V. (2013) que toda organización debe contar con documentos y herramientas de gestión ya que mediante esta formalización se promueva la calidad del servicio en el talento humano, sin embargo se advierte que dichos investigadores sólo describen, no demuestran por lo que en este estudio se aplicó el programa de gestión del talento humano en el mejoramiento de la calidad del servicio de EMISAC el cual se validó estadísticamente.

Con la aplicación del programa de gestión del talento humano en el mejoramiento de la calidad del servicio de EMISAC se demostró que el servicio mejoró con el incremento de la media respecto al grupo experimento del 33 al 45, ello indica que la satisfacción del usuario aumenta, pero como indica García (2013) no es determinante para garantizar un servicio de calidad por lo que como señala Mena, A. (2014) es necesario el desarrollo de ventajas competitivas continuas en el talento humano.

La aplicación de dicho programa en relación a las competencias de los colaboradores pre y post test del grupo experimental la media se incrementó de 10 a 15, lo cual refleja que adecuando al talento humano de acuerdo a sus competencias mejora la calidad del servicio. Con lo cual se coincidió con Tito, P. (2012) y Marcillo, N. (2014) respecto a que dotando de personal calificado en conocimiento y experiencia mejora la calidad del servicio en las empresas.

El programa pre y post test respecto al recurso humano del grupo experimental refleja un aumento de 7 a 9, lo que indica que la calidad del servicio mejora en la medida que al talento humano se le comunique, motive y lidere, con lo cual se coincide con Mego, O. (2011) que la ausencia de liderazgo, motivación y comunicación no impulsa la calidad total.

El programa incide que los recursos materiales coadyuvan a la mejora la calidad del servicio del talento humano como son la tecnología, espacio, materiales, lo cual se refleja en el incremento de la media del grupo experimental de 7 a 9, no se coincide con Marcillo N. (2014) debido a que considera al talento humano con un factor más, que influye en la vida laboral interrelacionado con los demás factores (infraestructura, espacio y otros), debido a que en este estudio el talento humano constituye el componente principal de la empresa.

Este programa logró que el desempeño del talento humano se incrementara de 50% a 100% sobre el grupo experimental mejorando la calidad del servicio de EMISAC. este programa busca el desarrollo organizacional por lo cual no es estático sino dinámico como lo indica Mena, A. (2014) en su investigación se debe aplicar en un menor tiempo posible y adecuar continuamente a fin de que responda mejor a las necesidades tanto de la empresa como de los usuarios.

Con este estudio se demostró que la gestión por competencias del talento humano influye significativamente en el mejoramiento de la calidad del servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria EMISAC periodo 2017, con lo cual se busca promover la modernización del estado mediante la satisfacción de las necesidades del usuario y las del talento humano mediante líneas de carrera que impulsen el desarrollo individual hasta el enfoque estratégico empresarial. Lo cual parte mediante la planificación, organización, dirección y control empresarial con la formalización adecuada de los documentos de gestión y estructura idónea.

## 11. CONCLUSIONES

La gestión por competencias del talento humano en la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC – EMISAC de la Municipalidad Provincial de Tumbes, influye en el mejoramiento de la calidad del servicio que brinda a los usuarios.

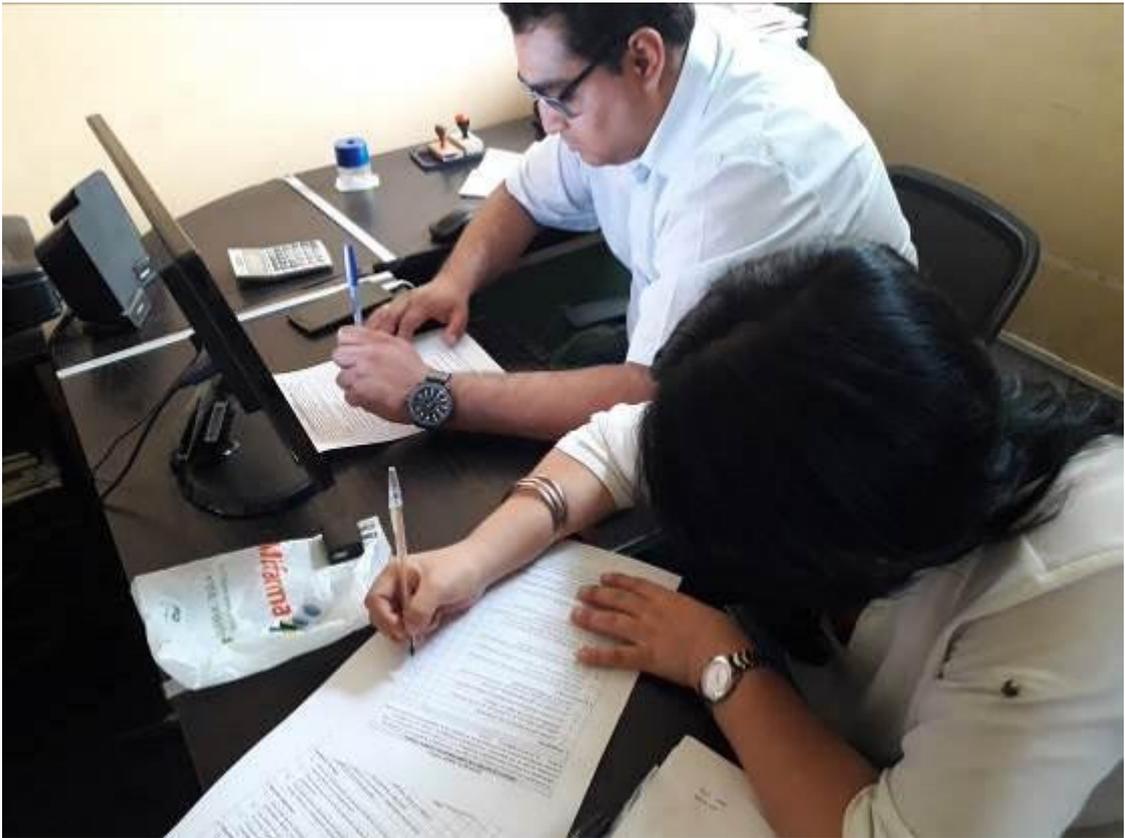
## 12. REFERENCIAS

- García, A. (2013). Efectos de la Calidad del Servicio y de la Satisfacción del Cliente sobre la Fidelidad a los Servicios Oficiales de Postventa de Automoción Españoles. Tesis para optar el Grado de Doctor en el Departamento de Economía y Dirección de Empresas – Universidad de Alcalá.
- Marcillo, N (2014). Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos descentralizados del sur de Manabí, Tesis para optar el grado de Doctor en Administración de la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada Antenor Orrego.

- Martínez, V. (2013). Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas. Tesis para optar el Grado de Magister en Administración por el Instituto Politécnico Nacional, México, Distrito Federal – México.
- Mena, A. (2014). Propuesta de un modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014”. Tesis para optar el Grado de Magíster en Gestión Empresarial en la Universidad Técnica Particular de Loja – La Universidad Católica de Loja.
- Mego, O. (2011). Propuesta de un sistema de gestión de calidad para la mejora del servicio en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, Lambayeque – 2011. Tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Administración de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Trujillo – Perú.
- Reynoso, M. (2015). Gestión por Competencias del Talento Humano y la Calidad del Servicio en el Departamento de Enfermería del Hospital Básico Píllaro. Tesis Para optar el Grado de Magíster en Gerencia Pública en la Universidad Técnica de Ambato - Ecuador.
- Tito, P (2012). Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzados de Lima Metropolitana, tesis para optar el grado de Doctor en Ciencias Administrativas de la Unidad de Post Grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

## ANEXO 5: FOTOGRAFÍAS













## ANEXO 06: VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO

**INSTRUCCIÓN:** A continuación he hacemos llegar el instrumento de recolección de datos (encuesta) que permitirá recoger la información con el objetivo de analizar: Programa de Gestión por Competencias del Talento Humano para mejorar la Calidad del Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC, de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017 Por lo que le pedimos tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo las correcciones pertinentes en la escala valorativa que alcanzamos, con los criterios de validación de contenido:

- a. **REDACCIÓN.** Interpretación unívoca del enunciado en la pregunta para lograr con claridad y precisión el uso del vocabulario técnico.
- b. **PERTINENCIA.** Es útil y adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.
- c. **COHERENCIA O CONGRUENCIA.** Existe una organización lógica en base a la relación estrecha entre la variable y la dimensión; la dimensión y el indicador; el indicador y el ítem; el ítem y la opción de respuesta con los objetivos a lograr.
- d. **ADECUACIÓN.** Correspondencia entre el contenido de cada pregunta y el nivel de preparación o desempeño del entrevistado.
- e. **COMPRENSIÓN.** Se alcanza un entendimiento global de las preguntas.

Leyenda:

A=1 Bueno (se acepta el ítem)

B=0 Deficiente (se rechaza el ítem)

¡ESTAREMOS MUY AGRADECIDOS CON USTED!

**ANEXO 07: MATRIZ DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO.**

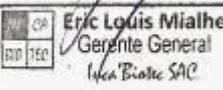
**Programa de Gestión por Competencias del Talento Humano para mejorar la Calidad del Servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC, de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017**

VARIABLE: Programa de Gestión por Competencias del Talento Humano												
INDICADORES	ÍTEM	CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO										OBSERVACIONES
		REDACCIÓN		PERTINENCIA		COHERENCIA		ADECUACIÓN		COMPENSIÓN		
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
<b>DIMENSIÓN 1: Gestión por Competencias</b>												
Capacidad proactiva	Orientarse hacia la acción, y nula resistencia al cambio, innovando, buscando soluciones.	1		1		1		1		1		
Capacidad relacional	Saber escuchar, ponerse en el lugar de otra persona, reconocimiento de los valiosos aportes de los trabajadores	1		1		1		1		1		
Capac. Dlo. Personal	Las habilidades y las actitudes que la empresa debe impulsar y potenciar en los colaboradores mediante constantes entrenamientos,	1		1		1		1		1		
Jurisdicción	En el territorio de la zona en donde está ubicada la empresa de acuerdo a los servicios que brinda.	1		1		1		1		1		
Entorno Físico	El entorno en donde los trabajadores interrelacionan experiencias de trabajo.	1		1		1		1		1		
Normas y Valores	Normas y valores que rigen en la institución para el desempeño de sus funciones	1		1		1		1		1		

<b>VARIABLE: Calidad del Servicio</b>												
INDICADORES	ÍTEM	CRITERIOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO										OBSERVACIONES
		REDACCIÓN		PERTINENCIA		COHERENCIA		ADECUACIÓN		COMPRESIÓN		
		A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
<b>DIMENSIÓN 1: Competencias</b>												
Reclutamiento	Se convoca a los trabajadores potenciales a cubrir la plaza requerida en la organización	1		1		1		1		1		
Selección y Contratación	Proceso por el que una organización o una empresa que hace las veces del área de personal de una entidad	1		1		1		1		1		
Inducción	El proceso inicial al ingresar a trabajar a una organización, que implica la transmisión de conocimientos	1		1		1		1		1		
<b>DIMENSIÓN 2: Recursos Humanos</b>												
Capacidad	Las aptitudes, las cuales son habilidades y destrezas innatas que la persona aporta en el trabajo	1		1		1		1		1		
Habilidad	Es una combinación de capacidad, de entrenamiento y los recursos, ya que se aprecia en varias ocasiones que los trabajadores	1		1		1		1		1		
Actitud	Conjunto de actos propios del trabajador, representa un elemento clave para el éxito de la empresa	1		1		1		1		1		
<b>DIMENSIÓN 3: Recursos Materiales</b>												
Infraestructura	Define a las instalaciones, edificios, oficina donde se efectúan la producción.	1		1		1		1		1		

Bienes Materiales	Bienes tecnológico y no tecnológicos con los que cuenta la entidad para el desarrollo de sus actividades	1		1		1		1		1	
<b>DIMENSIÓN 4: Evaluación del desempeño</b>											
Disposición de Trabajo	La disposición con la que tienen los trabajos para realizar sus labores dentro de la empresa.	1		1		1		1		1	
Elementos Valorativos	La valoración del personal de acuerdo a los objetivos trazados.	1		1		1		1		1	
Medición	Cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo	1		1		1		1		1	

### DATOS DEL EXPERTO

Nombres y apellidos	ERIC LOUIS MIALHE	C.E N°	000850601
Nombre del instrumento	<b>ENCUESTA: GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO</b>		
Dirección domiciliaria	JIRON FILIPINAS 212-TUMBES	Teléfono domicilio:	072633430
Título profesional / especialidad	BIÓLOGO EN ACUICULTURA	Teléfono celular:	972729366
Grado académico	DOCTOR EN BIOLOGÍA		
Mención	BIOLOGIA MOLECULAR		
FIRMA	 	Lugar y fecha:	Tumbes, 13/07/2018

## ANEXO 08: ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS</b>	Código : F06-PP-PP-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, Yván Alexander Mendívez Espinoza, DTC de la Unidad de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Piura, revisor de la tesis titulada "Programa de gestión por competencias del talento humano para mejorar la calidad del servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC, de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017" del estudiante Seminario Pozada Renato Enrique, constato que la investigación tiene un índice de similitud de **21%** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Piura, 31 de enero de 2020

  
  
**DR. YVÁN MENDÍVEZ ESPINOZA**  
**DNI: 19188655**

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

ANEXO 09: CAPTURA DE PANTALLA 21% TURNITIN REALIZADO POR LA UNIDAD DE POSGRADO PIURA / DR. YVÁN MENDÍVEZ ESPINOZA / DTC

The screenshot displays the Turnitin Feedback Studio interface. The main document content is as follows:

Preparando la

# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

“Programa de gestión por competencias del talento humano para mejorar la calidad del servicio de la Empresa Municipal Inmobiliaria SAC, de la Municipalidad Provincial de Tumbes, año 2017”

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTOR:  
Mg. Seminario Pozada Renato Enrique (ORCID: 0000-0003-2878-9085)

On the right side, the 'Resumen de coincidencias' (Summary of Similarities) panel shows a 21% similarity score. Below this, a table lists the sources of the matches:

Rank	Source	Percentage
1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	8 %
2	repositorio.uta.edu.ec Fuente de Internet	1 %
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1 %
4	repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet	1 %
5	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %
6	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %

At the bottom of the window, the status bar indicates: 'Página: 1 de 54', 'Número de palabras: 15278', 'Text-only Report', 'High Resolution', and 'Activado'. The system tray shows the date and time as 10:00 a.m. on 31/01/2020.

## ANEXO 10: AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS

	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
---	--	---

Yo SEMINARIO POZADA RENATO ENRIQUE, identificado con DNI N° 70137806, egresado del Programa de DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD de la Universidad César Vallejo, autorizo ( X ), No autorizo (   ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "PROGRAMA DE GESTION POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA EMPRESA MUNICIPAL INMOBILIARIA SAC. DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TUMBES AÑO 2017"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



FIRMA

DNI: 70137806

FECHA:                      16 de FEBRERO del 2019



Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

## ANEXO 11: AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

### AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIDAD DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

RENATO ENRIQUE SEMINARIO POZADA

INFORME TITULADO:

"PROGRAMA DE GESTION POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LA EMPRESA MUNICIPAL INMOBILIARIA SAC, DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TUMBES

PARA OBTENER EL GRADO O TÍTULO DE:

DOCTOR EN GESTION PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

SUSTENTADO EN FECHA: 16 DE FEBRERO DE 2019

NOTA O MENCIÓN: ..... *Aprobado por Unanimidad* .....



KARL FRIEDERICK TORRES MIREZ  
COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN Y GRADOS UPG  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO -PIURA