



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**HABILIDADES DIRECTIVAS Y SATISFACCIÓN DEL
USUARIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
TAMBOPATA, 2017**

PRESENTADO POR:

BR. JESÚS FERNANDO QUISPE CONDORI

TÍTULO A OPTAR:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ASESORA:

MGT. KELMA KARINNA GONZALEZ ALVAREZ

PUERTO MALDONADO - PERU

2017



PRESENTACIÓN

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO.

En cumplimiento al reglamento de grado y títulos de la escuela profesional de Administración, pongo a vuestra distinguida consideración el Plan de Tesis intitulada, “HABILIDADES DIRECTIVAS Y SATISFACCIÓN DEL USUARIO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAMBOPATA, 2017”.

La praxis obtenida como trabajador en la entidad pública de la Municipalidad Provincial del Tambopata, y la constante importancia como parte de mi formación profesional, le presento la investigación que se inicia con la finalidad de dar a conocer en qué grado se relaciona las Habilidades Directivas y la Satisfacción del usuario, desarrollando conocimientos sobre este tema que será referente para próximas investigaciones.

Bachiller: Jesús Fernando Quispe Condori



AGRADECIMIENTO

A Dios por acompañarme en este sendero de mi formación profesional y a su vez por permitirme el logro de mis objetivos.

A los miembros de mi familia, por darme esa fortaleza para alcanzar mis metas y objetivos y por desearme que yo pueda culminar mi investigación con éxito.

A la Mgt. Kelma Karinna Gonzalez Alvarez, por su orientación, que me brindo y aporte necesario para mi investigación.

A la Municipalidad Provincial de Tambopata, por el permiso otorgado, y facilidades que contribuyeron con mi persona.



DEDICATORIA

A JESUCRISTO – Por hacer de mi a su semejanza y haberme iluminando mi camino, en el logro de mis objetivos.

MAMÁ, ZONIA CONDORI FERNANDEZ, Mi pilar fundamental, gracias por concederme tu apoyo incondicional, aconsejándome para cumplir mis metas.

Hermana VENUS S. – Por considerarme como tu inspiración y el ejemplo que quieres seguir en tu formación profesional, laboral y familiar.

EVA MARIA – Eres y serás el motivo por quien sumar más objetivos en mi formación profesional y familiar, daré todo de mí para ser un ejemplo para ti.



PÁGINA DEL JURADO

Mgt. TORREN MEDRANO, Ruth
PRESIDENTE

Mgt. QUISPE MENDOZA, Carlos Alberto
SECRETARIO

Mgt. GONZALEZ ALVAREZ Kelma Karinna
ASESORA



ÍNDICE

Presentación	II
Agradecimiento	III
Dedicatoria	IV
Página del jurado	V
Índice	VI
Índice de tablas	X
Índice de gráficos	XII
Resumen	XIII
Abstract.....	XIV

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Formulación del problema.....	2
1.2.1 Problema general	2
1.2.2 Problemas específicos.....	2
1.3 Objetivos de la investigación.....	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos.....	3
1.4 Justificación de la investigación	3
1.4.1 Relevancia social	3
1.4.2 Implicancias prácticas.....	3
1.4.3 Valor teórico	4
1.4.4 Utilidad metodológica	4
1.4.5 Viabilidad o factibilidad	4
1.5 Delimitaciones de la investigación	4
1.5.1 Delimitación temporal	4



1.5.2 Delimitación espacial 5
1.5.3 Delimitación conceptual 5

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación..... 6
 2.1.1. Antecedentes Internacionales 6
 2.1.2. Antecedentes Nacionales 8
2.2. Bases Legales..... 13
2.3. Bases Teóricas 14
 2.3.1. Definición de habilidades directivas..... 14
 2.3.2. Importancia de las habilidades directivas 14
 2.3.3. Características de las habilidades directivas..... 16
 2.3.4. Importancia del directivo 18
 2.3.5. Dimensiones de la variable habilidades directivas 18
 2.3.5.1. Habilidades interpersonales 18
 2.3.5.2. Habilidades personales 20
 2.3.5.3. Habilidades grupales..... 24
 2.3.6. Satisfacción del usuario 24
 2.3.7. Medición de la satisfacción 26
 2.3.8. Características del servicio 26
 2.3.9. Dimensiones de la satisfacción del usuario 28
 2.3.9.1. Procesos del servicio 28
 2.3.9.2. Capacidad de servicio 29
 2.3.9.3. Fiabilidad 31
 2.3.9.4. Empatía 32
 2.3.9.5. Infraestructura..... 32



2.4. Marco Conceptual..... 33

2.5. Formulación de hipótesis 36

 2.5.1. Hipótesis general 36

 2.5.2. Hipótesis específicas..... 37

2.6. Variables de estudio..... 37

 2.6.1. Variables..... 37

 2.6.2. Conceptualización de la variable 38

CAPITULO III
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación..... 41

3.2. Enfoque de investigación..... 41

3.3. Diseño de investigación 41

3.4. Alcance de la investigación 42

3.5. Población y muestra de la investigación..... 42

 3.5.1. Población 42

 3.5.2. Muestra 42

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 43

 3.6.1. Técnica..... 43

 3.6.2. Instrumentos 43

3.7. Procesamiento de Datos..... 56

CAPÍTULO IV
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Resultados para la variable habilidades directivas y sus dimensiones. 57

4.2. Resultados para la variable satisfacción del usuario y sus dimensiones .. 61



4.3. Resultados descriptivos 67

4.4. Prueba de normalidad 69

4.5. Pruebas de hipótesis..... 69

CAPITULO V
DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos 80

5.2. Limitaciones del estudio 81

5.3. Comparación crítica con la literatura existente 81

5.4. Implicancias del estudio 81

Conclusiones82

Recomendaciones84

Referencias Bibliográficas.....85

ANEXOS

A. Matriz de Consistencia 89

B. Matriz de Instrumentos para la recolección de datos..... 90

C. Instrumento de recolección de datos..... 94



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Sub Gerencia de recursos humanos 42

Tabla 2: Baremo de la variable Habilidades directivas 44

Tabla 3: Baremo de la Dimensión Habilidades interpersonales 45

Tabla 4: Baremo de la Dimensión Habilidades personales 46

Tabla 5: Baremo de la Dimensión Habilidades Grupales..... 47

Tabla 6: Baremo Variable Satisfacción del usuario 48

Tabla 7: Baremo Dimensión Proceso de servicios 49

Tabla 8: Baremo de la Dimensión capacidad de servicio..... 50

Tabla 9: Baremo de la Dimensión fiabilidad 51

Tabla 10: Baremo de la Dimensión empatía 52

Tabla 11: Baremo de la Dimensión infraestructura..... 53

Tabla 12: Instrumento de la variable Habilidades directivas 54

Tabla 13: Instrumento de la variable Habilidades directivas 55

Tabla 14: Instrumento de la variable Satisfacción del usuario 55

Tabla 15: Instrumento de la variable Satisfacción del usuario 55

Tabla 16: Opinión de expertos..... 56

Tabla 17: Tabla de frecuencia de la variable habilidades directivas 57

Tabla 18: Tabla de frecuencia de la dimensión habilidades interpersonales..... 58

Tabla 19: Tabla de frecuencia de la dimensión habilidades Personales..... 59

Tabla 20: Tabla de frecuencia de la dimensión habilidades grupales 60

Tabla 21: Tabla de frecuencia de la variable satisfacción del usuario 61

Tabla 22: Tabla de frecuencia de la dimensión proceso del servicio 62

Tabla 23: Tabla de frecuencia de la dimensión capacidad de servicio..... 63

Tabla 24: Tabla de frecuencia de la dimensión fiabilidad..... 64

Tabla 25: Tabla de frecuencia de la dimensión empatía 65

Tabla 26: Tabla de frecuencia de la dimensión infraestructura..... 66

Tabla 27: Estadísticos descriptivos para la variable habilidades directivas y sus
dimensiones 67

Tabla 28: Estadísticos descriptivos para la variable satisfacción del usuario y sus
dimensiones 68

Tabla 29: Prueba de normalidad para las dos variables..... 69



Tabla 30: Correlación entre las variables habilidades directivas y satisfacción del usuario..... 70

Tabla 31: Resumen del modelo 70

Tabla 32: Anova 70

Tabla 33: Coeficientes 71

Tabla 34: Correlación entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable satisfacción del usuario..... 72

Tabla 35: Resumen del modelo 72

Tabla 36: Anova 73

Tabla 37: Coeficientes 73

Tabla 38: Correlación entre la dimensión habilidades personales y la variable satisfacción del usuario..... 74

Tabla 39: Resumen del modelo 75

Tabla 40: Anova 75

Tabla 41: Coeficientes 75

Tabla 42: Correlación entre la dimensión habilidades grupales y la variable satisfacción del usuario..... 77

Tabla 43: Resumen del modelo 77

Tabla 44: Anova 77

Tabla 45: Coeficientes 77



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Variable habilidades directivas	57
Gráfico 2: Dimensión habilidades interpersonales	58
Gráfico 3: Dimensión habilidades personales	59
Gráfico 4: Dimensión habilidades grupales.....	60
Gráfico 5: Variable satisfacción del usuario.....	61
Gráfico 6: Dimensión proceso del servicio	62
Gráfico 7: Dimensión capacidad de servicio	63
Gráfico 8: Dimensión fiabilidad	64
Gráfico 9: Dimensión empatía.....	65
Gráfico 10: Dimensión infraestructura	66



RESUMEN

La tesis “Habilidades Directivas y Satisfacción del Usuario en la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017”, está constituido de 07, apartados las cuales son: Introducción, Marco teórico, Método de investigación, Resultados de la investigación, Discusión, Conclusiones, Recomendaciones y Referencias Bibliográficas. El objetivo es de determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad provincial de Tambopata, 2017. La Muestra está constituida por 33, directivos y 33, usuarios de la Municipalidad. El tipo de estudio es correlacional, el diseño es descriptivo correlacional de corte transversal y para la realización de este estudio se utilizó las siguientes técnicas fichaje, observación y encuesta, así mismo se utilizaron los siguientes instrumentos como son: fichas bibliográficas y cuestionario. Siendo el alfa de Cronbach para habilidades directivas del 0.693, y satisfacción del usuario 0.621, Concluyendo, que las habilidades directivas se correlacionan con la variable satisfacción del usuario con un valor de alfa 0,000, siendo menor que 0,05. El 57,58%, de los encuestados presentan habilidades directivas de nivel bajo, mientras que el 42,42%, señalan que se encuentra en un nivel de medio. Asimismo, el 72,73%, de los encuestados señalan que la satisfacción del usuario se encuentra en un nivel de bajo, mientras que el 27,27%, señala que se encuentra en nivel de medio. Por lo tanto, existe correlación significativa entre las dimensiones de variables habilidades directivas y la satisfacción del usuario en la Municipalidad Provincial de Tambopata 2017, (alfa = 0,727; 0,550 y 0,546).

Palabras claves: Habilidades Directivas, Satisfacción del Usuario, Habilidades interpersonales, Habilidades personales, Habilidades grupales, Proceso de servicio, Empatía, Fiabilidad.

**ABSTRACT**

The thesis "Management Skills and User Satisfaction in the Provincial Municipality of Tambopata, 2017", is made up of 07, sections which are: Introduction, Theoretical Framework, Research Method, Results of the research, Discussion, Conclusions, Recommendations and References Bibliographic. The objective is to determine the relationship between managerial skills and the satisfaction of users of the Provincial Municipality of Tambopata, 2017. The Sample is constituted by 33, managers and 33, users of the Municipality. The type of study is correlational, the design is cross-sectional descriptive correlational and for the realization of this study the following techniques were used: sign, observation and survey, likewise the following instruments were used: bibliographic records and questionnaire. Being Cronbach's alpha for managerial skills of 0.693, and user satisfaction 0.621, Concluding, that managerial skills correlate with the user satisfaction variable with a value of 0.000 alpha, being less than 0.05. 57.58% of the respondents presented low level management skills, while 42.42% indicated that they were at a medium level. Likewise, 72.73% of the respondents indicate that the user's satisfaction is at a low level, while 27.27% indicate that it is at the average level. Therefore, there is a significant correlation between the dimensions of variable managerial skills and user satisfaction in the Provincial Municipality of Tambopata 2017, (alpha = 0.727, 0.550 and 0.546).

Keywords: managerial skills, user satisfaction, interpersonal skills, personal skills, group skills, service process, empathy, reliability.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad de acuerdo a los estudios realizados a nivel internacional se pudo observar los constantes cambios en las organizaciones, que a su vez son indispensables para mantener un nivel de exigencia de acuerdo a los procesos administrativos actuales, siempre procurando alcanzar metas y objetivos de cada organización sea pública o privada, donde se debe profundizar sobre el tema Habilidades Directivas que incide favorablemente en la Satisfacción de los Usuarios, mediante este proceso lograr nuestro éxito y no el fracaso como organización. Como se observa en el medio organizacional, a lo largo de estos años se ha implementado diversas estrategias que les permitan desarrollar ventajas competitivas en toda la organización.

Desde la perspectiva a nivel de Latinoamérica, todas las entidades públicas y privadas tienen como principal objetivo de enfocarse en la satisfacción del usuario, para ello se requiere la utilización de estrategias que les ayude a cómo medir la satisfacción de los usuarios desarrollando habilidades directivas, así mismo evitar las desconfianzas y teniendo como único objetivo la organización es de cumplir con los requerimientos de todos los clientes y usuarios.

Como también hemos observado en el Perú, las empresas sean entidades públicas o privadas están sometidos a diversos cambios internos y externos, los que han sido originadas por distintos motivos, obligándolas a realizar cambios en su organización en un determinado periodo, donde se pueden dar en procesos; largo, corto y mediano plazos. Son muchas las empresas tanto públicas como privadas donde existe un problema predominante que es la insatisfacción de los usuarios por la prestación de los productos y/o servicios recibidos, pese a que las organizaciones están enfocadas en atender sus exigencias de los consumidores.

Así mismo la Municipalidad Provincial de Tambopata, que es una institución pública a cargo del estado, se observa que la mayor parte de los concurrentes se



sienten insatisfechos por la atención de los empleados públicos y además descuidan a los usuarios, por otro lado es un deber y obligación de la Municipalidad, que tiene la responsabilidad de brindar en conjunto con los funcionarios y la autoridad máxima una atención de calidad, así mismo de desarrollar habilidades directivas para satisfacer las necesidades de todo los concurrentes a esta entidad pública.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

PG: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017?

1.2.2 Problemas específicos

PE1: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017?

PE2: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades personales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017?

PE3: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades grupales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

OG: Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017.



1.3.2 Objetivos específicos

OE1: Determinar la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017.

OE2: Determinar la relación que existe entre las habilidades personales y la satisfacción del usuario de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017.

OE3: Determinar la relación que existe entre las habilidades grupales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Relevancia social

Será muy importante y de trascendencia general, puesto que buscara ayudar a mejorar los procesos laborales dentro de la gerencia pública y así mejorar la atención hacia los usuarios, por ello se estudiarán las variables de habilidades directivas y satisfacción del usuario en la Municipalidad Provincial de Tambopata, de esta forma se verá reflejado en la sociedad, porque contara con información y datos, para así contribuir con la mejora de la administración pública.

1.4.2 Implicancias prácticas

El estudio servirá como punto de referencia para futuras investigaciones y se condescenderá un juicio justo, para la solución de procedimientos en los temas de insatisfacción del usuario a su vez la mejorar las habilidades directivas dentro de la Municipalidad Provincial de Tambopata.



1.4.3 Valor teórico

El valor teórico se sustentará en los resultados de la investigación donde se podrán generalizarse, es por ello las habilidades son parecidas a las capacidades, pero más generales y aplicativas a un mayor rango de problemas. Las capacidades normalmente están muy cercanas a los intereses, ya que sin éstos no es posible desarrollar una aptitud. A las habilidades que nos interesan, les llamamos fortalezas, ya que tanto la motivación como el conocimiento son necesarios para el rendimiento, además de los recursos, naturalmente y estos conocimientos serán incorporados a nivel organizacional en lo administrativo.

1.4.4 Utilidad metodológica

El estudio servirá como punto de referencia para futuras investigaciones que se realizaran de acuerdo a la metodología empleada y se podrá estandarizarse.

1.4.5 Viabilidad o factibilidad

Mi presente estudio será viable por la relación de la variable habilidades directivas y la variable satisfacción del usuario, son factibles y viables el estudio dentro de la Municipalidad Provincial de Tambopata, porque además se tiene el apoyo de directivos y de los usuarios en la resolución de las encuestas.

1.5 Delimitaciones de la investigación

1.5.1 Delimitación temporal

Iniciará en los primeros días del mes de Setiembre - 2017 y culminará a diciembre - 2017, en este determinado tiempo podemos concluir con los objetivos planteados y dar resultados a los problemas que se observará.



1.5.2 Delimitación espacial

La entidad donde se aplicará es la, “Municipalidad Provincial de Tambopata”, Región de Madre de Dios, en el año 2017.

1.5.3 Delimitación conceptual

En esta investigación principalmente vamos a tratar exclusivamente el concepto de Habilidades Directivas y la Satisfacción del Usuario, por lo tanto, los diferentes tipos, será referente a la Municipalidad Provincial de Tambopata, entidad pública, por lo que es necesariamente es una investigación que contribuirá en el desarrollo de las políticas, no pretendiendo solucionar problemas de personas u otro tipo de organizaciones.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Antecedente 1

Autor: Karla Yesenia Reyes Maldonado.

Título: Habilidades Gerenciales y Desarrollo Organizacional.

Universidad: Universidad Rafael Landívar.

Año: 2016.

Conclusiones:

Existe relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, ya que estas permiten que los administradores de cada institución utilicen sus conocimientos, experiencias y sobre todo sus capacidades para organizar, dirigir y motivar al personal, encaminándolos así al logro de las metas establecidas y el mejoramiento de la productividad. Los gerentes de los hoteles poseen un conjunto de habilidades gerenciales que les permiten enfrentar toda clase de dificultad que pueda surgir dentro de la empresa. Entre las que se pueden mencionar conocimiento y formación (conceptuales), capacidad de liderazgo, organización y comunicación (técnicas) y actitud para tratar y relacionarse con los colaboradores. Para las empresas investigadas es de suma importancia el desarrollo organizacional ya que los gerentes necesitan hacer diagnósticos sobre la situación real de la empresa y de esta forma conocer los cambios que necesitan realizar. De acuerdo a la investigación el desarrollo organizacional se beneficia porque los gerentes poseen las habilidades necesarias, lo que permite que el desarrollo sea eficiente y eficaz.

**Antecedente 2**

Autor: Pérez, Irene Vila; Sánchez Gombáu, Carmen; Manassero Mas, M^a Antonia

Título: Satisfacción percibida de los usuarios de las instalaciones deportivas Municipales de Palma de Mallorca 2009

Universidad: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria – España

Conclusiones:

Los resultados obtenidos indican que la calidad percibida de las instalaciones deportivas en relación con la satisfacción de las necesidades de los usuarios, con la percepción de un buen funcionamiento de las instalaciones, con una adecuada calidad de los servicios ofrecidos, con un buen ajuste de los horarios, así como con la correcta atención de los empleados es, en general, alta por parte de los usuarios de las instalaciones deportivas municipales del Ayuntamiento de Palma de Mallorca. Por otra parte, los resultados obtenidos sugieren la necesidad de continuar la política de acercamiento de las instalaciones deportivas a las diferentes barriadas de Palma, ya que la cercanía es el principal motivo de utilización de las mismas por parte de los usuarios. Existen diferencias significativas entre hombres y mujeres, donde éstas perciben menos problemas, mayor calidad y mayores ventajas de las esperadas. Los resultados llevan a sugerir la mejora del procedimiento de gestión de quejas, ya que es en este punto en el que los usuarios expresan un mayor desacuerdo con la forma en que se han gestionado sus reclamaciones. Para implantar un sistema adecuado con el fin de conseguir la calidad es necesaria la interpretación de la opinión de los clientes sobre los servicios y la empresa.

La obtención de indicadores también es fundamental para obtener información que permita conocer la situación actual de cara a realizar las correcciones oportunas en el sistema en función de los resultados obtenidos en cada servicio o área. Los principales beneficios que obtendrán las instalaciones deportivas municipales de la implantación de un sistema de



calidad serán: a) Conseguir la plena satisfacción del usuario de los servicios que ofrecen las instalaciones deportivas. Este objetivo permitirá consolidar el incremento de la fidelización de los mismos y establecer la propia identidad de la instalación; b) Conseguir que las instalaciones funcionen a la perfección y que los factores ambientales y del entorno sean un complemento efectivo imprescindible. Este objetivo permitirá mantener las instalaciones en un estado óptimo, alcanzar un buen funcionamiento y merecer el prestigio en nuestro entorno social, tanto en el ámbito de las instalaciones públicas como de las privadas; c) Conseguir la motivación y satisfacción del equipo humano, al saber que están contribuyendo decisivamente en la consecución de un fin, con el cual se sienten plenamente identificados. Este objetivo permitirá consolidar el equipo humano y mejorar sus conocimientos y capacidades. Asimismo, se logrará una mayor comunicación entre las personas que hagan el trabajo y los usuarios que reciben el servicio, y, d) Conseguir una mayor solidez en la gestión económico-financiera de la entidad que la gestiona. El cumplimiento de este objetivo permitirá a la organización relacionarse mejor de cara al futuro y hacer frente a los cambios sociales. Implantar un sistema de calidad requiere una inversión de esfuerzos, recursos y formación. Pero esta inversión a medio y largo plazo será totalmente rentable para los usuarios, los trabajadores, la entidad deportiva y el Ayuntamiento.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Antecedente 1

Autor: Mónica Rocío Aparicio Valdez & Jessica Medina Caicay

Título: Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú:
una interpretación comparativa

Universidad: Universidad del Pacífico

Año: 2015

**Conclusiones:**

Actualmente, en los ámbitos académico y empresarial, existe coincidencia en que de las habilidades gerenciales es el recurso estratégico más importante en una organización para generar valor. Sin embargo, en el Perú, principalmente a nivel gerencial, son escasas y su adecuada gestión representa un importante reto en las organizaciones, más aún en un mercado laboral que se caracteriza por la convivencia de distintas generaciones con características y demandas significativamente diferentes (generación “x”, millennials y baby boomers).

- Con la finalidad de lograr mayores niveles de competitividad, las empresas necesitan contar con gerentes que les permita hacer frente a las nuevas exigencias en un mercado cada vez más dinámico y ser generadores de valor agregado, activos intangibles y ventajas competitivas. El resultado que obtienen las organizaciones y su sostenibilidad en el largo plazo depende en forma decisiva del liderazgo gerencial, tal como lo perciben los decisores y expertos en RR.HH. entrevistados.

- De acuerdo a la percepción de los decisores y expertos de RR.HH., las habilidades grupales son las más importantes para un buen desempeño gerencial, y hay consenso al respecto en los diferentes grupos analizados (variables categóricas). En esta dimensión, destaca el liderazgo como la habilidad más importante e incluso, determinante para el buen desempeño gerencial, porque permite generar la motivación, el compromiso y las acciones para la ejecución de las estrategias, haciendo posible el logro de resultados que agreguen valor y competitividad en la empresa. Asimismo, en segunda instancia, los entrevistados perciben, en su mayoría, que las habilidades conceptuales presentan una alta importancia, teniendo como pilares la planificación estratégica, la prospectiva y la toma de decisiones, porque permiten identificar nuevas oportunidades y estrategias para elevar los niveles de competitividad.



- Los decisores y expertos en RR.HH. entrevistados coinciden en señalar que las habilidades técnicas tienen menor importancia para el desempeño de un buen gerente porque se pueden delegar y no son determinantes para el rol que los gerentes deben desarrollar como líderes de la organización. En efecto, a medida que un ejecutivo logra posiciones de mayor responsabilidad y jerarquía en la organización, las habilidades técnicas son menos determinantes para el logro de su buen desempeño, y adquieren mayor importancia las habilidades grupales y conceptuales. Cabe mencionar que el conocimiento del negocio es la única habilidad técnica comprendida entre el top 10 que los decisores y expertos en RR.HH. perciben como más importantes. Al respecto, los expertos coincidieron en señalar que solo con un adecuado conocimiento del negocio se podrá innovar y generar nuevas oportunidades que agreguen valor en la organización, independientemente del giro del negocio y el tamaño de la empresa.

- No existen diferencias significativas en las habilidades gerenciales que las empresas en la actualidad priorizan para puestos de nivel gerencial. Con relación a los distintos sectores empresariales, en ningún caso, se evidencian diferencias significativas en la percepción de los entrevistados respecto a las habilidades consideradas más importantes para un buen desempeño gerencial. Respecto a las habilidades que se perciben como menos importantes, únicamente en el sector minería y en el sector servicios se evidencian diferencias significativas en la habilidad correspondiente al manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC); si bien en ambos sectores se considera que esta habilidad presenta menor importancia para un buen desempeño gerencial, en el sector servicios se considera a las TIC como un generador de innovación y valor agregado en la dinámica del negocio.

- Teniendo en cuenta la percepción de los entrevistados de las empresas de distinto tamaño, solo hay diferencias significativas en las habilidades consideradas más importantes para el buen desempeño



gerencial, en el caso de las habilidades impacto e influencia y orientación al logro. Con respecto a la habilidad impacto e influencia, únicamente se observan diferencias significativas entre los grupos correspondientes a las empresas grandes y muy grandes, mientras que, para la habilidad de orientación al logro, se observan diferencias significativas entre los grupos de empresas medianas y muy grandes, y también entre las empresas medianas y grandes. Se observa que las empresas medianas le dan una menor importancia a la habilidad de orientación al logro que las empresas grandes y muy grandes; mientras que en el caso de la habilidad impacto e influencia son las empresas grandes las que le asigna una menor relevancia. En cuanto a las habilidades gerenciales consideradas como menos importantes no se evidencian diferencias significativas entre las percepciones de los entrevistados de los distintos grupos según el tamaño de empresa. A nivel de las habilidades gerenciales consideradas como más y menos importantes, no existen diferencias significativas en la percepción de los entrevistados considerando las variables demográficas de género y edad.

- En el actual contexto de mayores restricciones, pero también oportunidades en el que se desenvuelven las empresas, surgen nuevos retos, para lo cual es imprescindible que las organizaciones, independientemente de su tamaño y giro de negocio, cuenten con gerentes que posean las habilidades que contribuyan a la competitividad del negocio, a la generación de valor y a su sostenibilidad. Para esto, el liderazgo es la habilidad transversal imprescindible que los decisores y expertos de RR.HH. entrevistados consideran clave para la empresa por el importante impacto que genera en los resultados de esta. Las organizaciones deben contar con verdaderos líderes que generen no solo las estrategias adecuadas, sino también las acciones, la conectividad y la motivación para alcanzarlas con efectividad, haciendo de la diversidad una fortaleza.

- Actualmente, resulta fundamental para las empresas alinear la estrategia del desarrollo de habilidades a la estrategia del negocio, desarrollando un sistema de gestión que tenga como pilar el liderazgo de su



plana gerencial orientado a identificar, valorar, motivar, desarrollar y retener a los mejores para generar valor en la organización.

- De acuerdo a la percepción de los decisores y expertos de RR.HH. entrevistados, las habilidades correspondientes a las dimensiones personal e interpersonal no se consideraron prioritarias para un buen desempeño gerencial, a pesar de que se presume que son importantes porque comprenden las habilidades blandas inherentes a un buen líder, entre las que destacarían aquellas que forman parte de la inteligencia emocional (autoconocimiento, asertividad y empatía), condición indispensable para un buen líder según la opinión de los expertos entrevistados y de la literatura especializada.

Antecedente 2

Autor: Rossana María Redhead García

Título: Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el Centro de Salud Miguel Grau Distrito de Chaclacayo 2016

Universidad: Universidad Nacional Mayor de san Marcos

Conclusiones:

- La calidad de servicio es Regular y la satisfacción del usuario externo es Regular según los encuestados que asisten al Centro de Salud Miguel Grau de Chaclacayo.

- Existe una correlación directa y significativa entre las variables calidad del servicio y satisfacción de los usuarios al Centro de Salud Miguel Grau de Chaclacayo.

- Existe una correlación directa y significativa entre la fiabilidad y satisfacción de los usuarios al Centro de Salud Miguel Grau de Chaclacayo.



- Existe una correlación directa y significativa entre la capacidad de respuesta y satisfacción de los usuarios al Centro de Salud Miguel Grau de Chaclacayo.

- Existe una correlación directa y significativa entre la seguridad y satisfacción de los usuarios al Centro de Salud Miguel Grau de Chaclacayo.
- Existe una correlación directa y significativa entre los elementos tangibles y satisfacción de los usuarios al Centro de Salud Miguel Grau de Chaclacayo.

- Existe una correlación directa y significativa entre la empatía y satisfacción de los usuarios al Centro de Salud Miguel Grau de Chaclacayo

2.2. Bases Legales

- RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA EJECUTIVA N° 141-2016-SERVIR-PE Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las Entidades Públicas”.
- LEY DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO GENERAL LEY 27444.
- LEY MARCO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO LEY N° 28112 (Publicado el 28-11-2003).
- Artículo 1. Presupuesto Anual de Gastos.
- LEY 28522 del Sistema Nacional de Planteamiento Estratégico y del Centro Nacional del Planeamiento Estratégico.
- Ley N° 27444 del Procedimiento Administrativo General.
- Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público Decreto Legislativo N° 276.
- Decreto Legislativo N°1057 que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.



2.3. Bases Teóricas

2.3.1. Definición de habilidades directivas

De acuerdo con **Whetten & Cameron (2005)**, como se puede entender a las habilidades gerenciales son aquellas artes que posee un individuo, el cual le permite administrar laboralmente como también en su vida diaria o entre sí.

Por su parte **Madrigal (2009)**, lo define a las habilidades, a las destrezas que posee una persona al realizar un determinado trabajo, en el campo laboral de una organización o empresa, se le considera a las habilidades de un gerente, que es medible según al talento, capacidad y competencia que debe desarrollar para administrar, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos tanto externo como internos, estos son términos básicos que debe desarrollar para ejecutar las labores en una determinada organización, como pueden ser públicas del estado o entidades privadas, a su vez conociendo estos términos le permite a un administrador realizar una planeación trascendental donde tiene una sola intención que es de lograr objetivos organizacionales.

2.3.2. Importancia de las habilidades directivas

De acuerdo con **Carazo (2013)**, La Administración Pública es una de las actividades un tanto distintas con patrones bien definidos y parámetros, que se diferencia por la complejidad de las empresas públicas y privadas.

Para **Parrés (2005)**, observo en los últimos años una inclinación a los nuevos retos que lo denomina la Nueva Gestión Pública, especial mente busca nuevos retos con el propósito de encontrar el equilibrio de la economía, eficacia y eficiencia, para lograr alcanzar una calidad de gestión pública.



Por su parte **Madrigal (2009)**, dice en el entorno empresarial se le consideran a la habilidad de un administrador según su competencia, destreza y talento que desarrolla para conducir una empresa con el único fin en común es de obtener los propósitos, preliminarmente fijados y aplicando, los conocimientos y las habilidades como son; (liderazgo, comunicación, resoluciones de conflictos), donde son utilizados para desarrollar y acompañar en las funciones durante los procesos, todo administrador sea una organización pública o privada debe tener estas habilidades para lograr cualquier objetivo.

seguidamente **Peter Drucker (1954)** según se ha citado por **Stein (1999)**, determinan que los gerentes deben aplicar las cinco acciones primordiales; (orientar las metas, reorganizar, informar, evaluar e integrar a los colaboradores), aplicando estas operaciones básicas el gerente observa las capacidades de cada uno de ellos mismos logrando objetivos y metas por resultados para la organización.

Por otro lado, **Katz (1955)** según se ha citado por **Robbins Coulter (2013)**, menciona a los directores, que deben desarrollarlas tres técnicas administrativas básicamente las que son:

- **Habilidades de técnica:** Se conocen a las competencias especializadas en una determinada área, (ingeniería, informática, manufactura, etcétera).
- **Habilidades de trato personal:** Es la habilidad de interrelación con otras personas de manera individual o grupal.
- **Habilidades conceptuales:** Es una de las habilidades de interpretar una información, para a su vez transmitir los conocimientos, logrando resolver situaciones complicadas.

Sin embargo, **Chiavenato (2000)**, explica que para desarrollar las habilidades de un gerente primero debe desarrollar las tres competencias



durables los que son; el conocimiento, la perspectiva y la actitud. Estas competencias son esenciales porque nos permite que los periodos de innovación sean provechosos.

2.3.3. Características de las habilidades directivas

Se observa en los diferentes tipos de organizaciones donde se interrelacionan con personas que desarrollan diferentes labores, donde cada uno de ellos cumplen un papel muy importante desarrollando sus habilidades en los diferentes niveles.

Para **Alles (2007)**, nos explica, obteniendo los diversos conocimientos que son adquiridos sobre determinados temas de habilidades y competencias, son los que se diferencian a los individuos de los demás, donde se caracteriza por las habilidades que desarrollan dentro de la organización, siendo esto una de las ventajas competitiva frente a otras empresas.

Según **Pollitt y Bouckaert (2000)**, Dice ante a evolución de los procesos financieros y la crisis financiera que fueron afectando a nivel mundial, por lo que es necesario una reestructuración en las diferentes áreas del sector estatal, ya que esto es necesario y de mucho interés para los integrantes y servidores públicos que deben orientarse hacia la modernización constante.

A opinión de los autores **Whetten y Cameron (2005)**, nos dice para desarrollar habilidades gerenciales donde se les considera esencial mente a diez, que estas son asociadas en tres los que son: Personales, interpersonales, grupales.

- Personales; Son las actitudes que desarrolla una persona y que se conoce a sí misma.



- Interpersonales; Son capacidades de interrelacionarse con los demás integrantes de un determinado grupo o equipo.
- Grupales; Son las habilidades de liderar utilizando estrategias de trabajo en equipo.

Para **Bateman y Snell (1999)**, al implementar diferentes modelos de habilidades como son; conceptuales, técnicas, comunicación y toma de decisión, esta implementación demostrara el desempeño gerencial, por lo que, poniendo en práctica, nos demostrara sus capacidades individuales y conocimiento, logrando buenos resultados en conjunto para la organización.

En el orden de idead **Katz**, así mismo citó (**Robbins y Coulter 2013**), propusieron implementar proyecto que permitan desarrollar competencias gerenciales, donde indican el gerente debe de dominar estas tres técnicas que son:

- Habilidades técnicas; Es identificar los procedimientos adecuadamente de una determinada técnica, para desarrollar labores dentro de una organización.
- Habilidades humanas; Es el talento que cuenta un gerente donde pone en práctica para trabajar en conjunto con los colaboradores, desarrollando así sus habilidades de cada uno de ellos.
- Habilidades conceptuales; Es la capacidad que cuenta un gerente de interpretar la información reciba de manera correcta desarrollando nuevas ideas de manera creativa.

Considerando las habilidades mencionadas el administrador lograra direccionar a la empresa en su totalidad.



2.3.4. Importancia del directivo

La actividad de un directivo que labora en una organización, sea una entidad del estado o privada, es contribuir en el entorno organizacional con una comunicación constante con todos los niveles de la empresa. Los directivos estudian las evoluciones externas con el fin de prevenir, cómo la entidad deberá de enfrentar diversas situaciones. Esta actividad busca la interpretación constante de la información, se considera el medio idóneo y seguro para hallar conflictos y así buscar ventajas de solución.

Así mismo **Goyal (2013)**, aclara que las habilidades personales de una persona, se debe desarrollar con excelencia para lograr alcanzar su meta u objetivo y debe tener en cuenta que los procesos son cada vez más complejos y largos.

Para **Newman (2000)**, no dice que se está utilizando un nuevo estilo orientado hacia la comunicación evolutiva que implicara al adecuado uso del lenguaje en el entorno organizacional los que son; desarrollo, involucración, cumplimento, escucha, apoyo, ayuda y compromiso. Estos conocimientos serán el complemento para el desarrollo de las habilidades personales.

Por su parte **Hernández (2010)** dice las gerencias deben desarrollar nuevas herramientas estrategias que estén orientadas al logro de objetivos, es decir de manera eficaz.

2.3.5. Dimensiones de la variable habilidades directivas

2.3.5.1. Habilidades interpersonales

Es el momento donde se interactúa con las personas o se relaciona con los mismos individuos, siempre es bueno conocer cuáles son nuestras habilidades interpersonales a un más dentro del entorno laboral porque así de esta manera se puede aprender y



enseñar nuevos conocimientos u ideas para trabajar de manera efectiva en un determinado equipo de trabajo, ahora explicaremos las habilidades interpersonales elementales.

- Saber escuchar; La escucha activa es el eje principal de estas habilidades. Para comprender hay que saber escuchar (ir más lejos que el simple acto de oír). El escuchar es importante para prestar atención, al interpretar una comunicación desde un punto de vista del que expresa, es lograr identificar lo que realmente desean comunicarnos, sus objetivos y sentimientos. No siempre resulta fácil porque la comunicación está expuesta a ciertas limitaciones, prejuicios o temores.
- Respeto y tolerancia; es el acto de la palabra de quien habla, como persona con los mismos derechos que los míos. Es la capacidad de entender la diversidad y las diferencias sociales y culturales sin prejuicios, demostrando que abrimos el camino hacia una comunicación honesta y sincera.
- Empatía; Es la cualidad más sobresaliente dentro de las habilidades interpersonales. Implica la capacidad de entender a los demás, de ponerse en su lugar y comprender sus necesidades, tanto de jefes como de compañeros. Siempre es mejor tratar de comprender al otro que esperar que nosotros los comprendamos.
- Concreción; Toda comunicación debe ser, sobre todo, lo más clara y comprensible posible. Es el mejor modo de lograr una comunicación directa y efectiva, evitando cuestiones vagas o inconexas que provoquen malos entendidos o desencuentros futuros.



- Autenticidad. Es la capacidad de presentarse ante los demás tal y como uno es uno. Ser más auténtico, y coherente, por supuesto nos permite establecer relaciones más sinceras y transparentes.

2.3.5.2. Habilidades personales

Las habilidades personales son características que se destaca de un individuo a la hora de buscar un empleo, si se tiene una buena estrategia se lograra prosperar en un propio negocio y en general es fundamental para el logro objetivos en la vida diaria.

¿Qué son las habilidades personales?

Son todas aquellas competencias necesarias donde desarrollan técnicas, psicológicas y sociales que posee un individuo para actuar de forma eficiente y a su vez le permitirá desempeñar su labor con éxito, sea en el aspecto profesional o la vida cotidiana.

Habilidades técnicas:

Son los conocimientos que se has conseguido a través de las diferentes etapas como la formación profesional, donde son prioridad el estudio a través de las diferentes etapas, se adquiere un conocimiento por sí mismo. Se dan situaciones en algunas personas que no poseen un grado profesional, pero si cuentan con la suficiente destreza para lograr desarrollar diversos procesos con una gran habilidad y autoridad.

A qui algunos ejemplos de habilidades técnicas:

- Los grados y reconocimientos obtenidos como pueden ser: Licenciado, Magister, Doctorados, Máster, etcétera.



- Los dominios de diversos procesos como son: experiencia en certificaciones, diseño y creación de páginas web, el desarrollo de su destreza en los procesos de licitaciones, asesorías, contratación y amplia experiencia como gerente en las entidades públicas o privadas, etcétera.
- Desarrollo de herramientas informáticos los que son: el manejo de bases de datos, programas de sistemas, competente en aplicativos. En los últimos años se observa la utilización de redes sociales, internet, son la acción de interacción que todo profesional utiliza a diario.
- Se distingue por los conocimientos más importantes de cada individuo cuando busca un empleo, donde describe los más relevante de sus experiencias laborales y que tiene relación con la percepción que pretende cumplir.

Las habilidades psicológicas:

Esta es la más importante para cada individuo, donde ha aprendido a desarrollar por sí mismo, un don donde podrá lograr sus objetivos. El que desarrolle de manera eficiente las competencias psicológicas, dominara la técnica de autocontrol y desarrollara las habilidades técnicas que le permitan desarrollar una actitud adecuada.

ejemplos; de competencias psicológicas.

Proactividad:

En muchas empresas públicas o privadas solicitan; La proactividad, es un concepto que tiene cada individuo, donde implica tomar la iniciativa a través de su conducta y donde asume y desarrolla los cambios tomando un pleno



control para actuar. Las personas que desarrollan la proactividad siempre toman la iniciativa y evalúan los diferentes escenarios para desarrollar técnicas para conseguir el éxito.

Aplicación de la inteligencia emocional:

Cabe decir actualmente con la competitividad, es uno de los requisitos indispensable que se requiere hoy en día más que nunca, los individuos utilizan la inteligencia emocional siempre con una pregunta. ¿Cómo lo hago? conservando la calma frente a situaciones y así mismo reanimándose en el momento, a veces por el resultado de una mala decisión se tiene que lidiar ante situaciones difíciles, siempre se requiere conciliar ante estos conflictos, usar palabras técnicas para el dialogo, expresar una buena impresión, ser un ejemplo, desarrollar su labor en los diferentes escenarios.

Tener una mente abierta hacia lo cambios:

Quienes desarrollan una mente abierta, poseen una inteligencia dispuesta a afrontar cambios, el cual les permite asimilar los cambios con mayor destreza para contar con amplios conocimientos y así pueden asimilar todo tipo de cambios con facilidad, el entusiasmo que cada uno desarrolla te lleva a grandes oportunidades.

La buena actitud:

Los que desarrollan una buena actitud son capaz de adquirir diferentes habilidades básicas, para lograr metas cada vez más complejas de esta forma salir victorioso en todo tipo de procesos.



¿Cómo desarrollar esa actitud ganadora?

Se puede obtener a través de un impresionante programa de estudio de actitudes, donde las afirmaciones y conocimientos son auténticos y les permitirá cambiarán su manera de pensar, los programas son elaborados por expertos en procedimientos de influencias y desarrollo mental. Después de haber adquirido los conocimientos utilizando estos programas sentirás los cambios donde se reflejarán en los procesos continuos y laboral, realizaras tu labor con optimismo y destreza para alcanzar tus metas, utilizando tus habilidades con un pensamiento positivo, aplicando actitudes e inteligencia emocional, donde los resultados obtenidos te llevarán al éxito y realización personal de tu vida.

El sentido común y práctico:

Como en toda organización existen individuos que desarrollan los procesos más simples, donde siempre tratan de encontrar diversos obstáculos donde ellos mismos la generan, para esto se debe utilizar la competencia psicológica, es un sentido común y práctico para los procesos. Logrando colaboradores eficientes donde siempre encuentran esos aspectos relevantes de los proyectos, y con el escaso tiempo y la información se toma una decisión acertada.

Asertividad:

Desarrollando una comunicación asertiva, eso nos implica aprender y fijar ciertos criterios personales con moderación y autoridad siempre conservando un justo



balance ante las posiciones de los demás, consiguiendo prevalecer nuestra posición sin perjudicar a los demás.

Las escalas de valores humanos bien definido:

En el ámbito personal los valores del ser humano son aceptados, porque forma parte de cada individuo enfocado en su personalidad, se puede considerar los valores más importantes del ser humano, los siguientes; valores naturales, económicos, políticos, sociales, respeto puntualidad, etcétera.

2.3.5.3. Habilidades grupales

Son aquellas habilidades donde se desarrollan fortalezas y bondades de cada uno de los grupos que se transmiten mutuamente las fortalezas y bondades de los integrantes.

El desarrollo de habilidades del grupo de trabajo no sólo garantiza la calidad de la labor realizada, sino también respaldarán una continua experiencia y crecimiento del grupo, con la participación de los integrantes donde se desarrollará fortalezas y actitudes para cada uno de los integrantes, a su vez se transmitirán los conocimientos entre los que integran el grupo trabajo, donde desarrollan las siguientes habilidades.

Habilidades; Participativas, Comunicativas, Colaborativas.

2.3.6. Satisfacción del usuario

Se define satisfacción de los usuarios, es satisfacer las necesidades sobre una experiencia percibida, donde se puede medir por resultados, ya sea un producto o servicio adquirido.



Para **Seclen-Palacin y Darras (2005)**, lo definen a la satisfacción aquel procedimiento desarrollado ante una necesidad percibida, donde se caracteriza en cuatro áreas diferentes: en el sector salud donde se necesita realizar cambios para lograr la satisfacción y cambiar el concepto de los servicios ofrecidos, los cuales se ven reflejados en las conductas de los usuarios de estos servicios percibidos de manera individual.

Con respecto a **Zambrano (2007)**, nos dice “los indicadores de calidad, miden el nivel de satisfacción de los usuarios o de los clientes, con respecto a un producto. En este caso se aplican encuestas dirigidas a la obtención de dicha información”. Para medir la calidad se aplica de manera externa buscando una relación de como comprobar el nivel de complacencia del consumidor, así sea del aparato estatal o privado.

Para **ISO (2008)**, lo define a la satisfacción así “la percepción del cliente sobre el grado en que sean cumplido sus necesidades o expectativas establecidas”.

Por otro lado, **Funsalud (2006)**, dice que la insatisfacción en un conjunto entrelazado por los servicios, para esto se han hecho avances considerables en los diferentes niveles, trato digno hacia los usuarios, abastecimientos continuos de medicinas, a su vez hace énfasis en la evolución continua que debe aplicarse en todo el nivel, para lograr la complacencia del concurrente, a los establecimientos de salud.

Del mismo modo **Brugulat, et al, (2003)**. Afirma que para lograr una mejora continua de la satisfacción de los usuarios es necesario implementar una conducta agresiva en los diferentes niveles como son; en la organización, la formación, la información y los recursos.

Sin embargo, **Díaz (2002)**, en efecto la satisfacción puede explicarse en tres criterios distintos; organizativos, servicio recibido, trato percibido.



Según **Kotler (2001)**, nos dice para la satisfacción del cliente se debe distinguir el estado de ánimo de la persona donde se tendrá como efecto y se observara el rendimiento de un servicio o producto ofrecido, con la experiencia recibida de los clientes donde desarrollaran tres medidas de complacencia.

- **Insatisfacción:** Esto surge en los procedimientos recibido de una labor no satisface la necesidad de un consumidor.
- **Satisfacción:** Se da después de un proceso ofrecido donde satisface nuestras necesidades como consumidor.
- **Complacencia.** Cuando el trabajador presta disposición a una determinada solicitud, superan nuestras necesidades como consumidor.

2.3.7. Medición de la satisfacción

Para **Llanos et al (2001)**, no dice se puede medirse las satisfacciones del cliente, utilizan técnicas cuantitativas o cualitativos estos nos permitirán desarrollar mediante instrumentales o cuestionarios de recopilación de información, se podrá medir la satisfacción percibida por los clientes, para medir los niveles de satisfacción del usuario se utilizarán diferentes escalas en las evaluaciones.

2.3.8. Características del servicio

Precisa **Aniorte (2013)**, no dice que debemos aplicar cierta particularidad y deba cumplir un adecuado servicio de calidad estos son; cumplir los planes deseados, deberá cumplir el planteamiento, deberá dar una apropiada aplicación, deberán ofrecer resultados.

Para **Sanguesa (2006)**, nos explica que existen variedad de servicios donde se desarrollan procesos continuos por lo que los trabajadores realizan



determinadas actividades, que se da por etapas, uno de estas etapas se dan entre los consumidores y proveedor por lo general son intangibles estos servicios.

Por lo que **Betancourt (2010)**, lo define que: “El termino servicio proviene de latín *servitum* y define a la acción y efecto de servir. También permite referirse a la prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales”.

A si mismo **Sandhusen (2002)**, "los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y nos dan como resultado la propiedad de algo".

Según **Berry (1989)**, nos aclara cuando se desarrolla un buen servicio se debe aplicar cuatro características en los procesos de los servicios:

- a) Intangibilidad: Los servicios ofrecidos se caracterizan por ser intangibles a diferencias de los productos.
- b) Heterogeneidad: Son los servicios que están compuestos por diferentes características, donde se pueden diferenciar entre sí.
- c) Inseparabilidad: Por lo general los servicios van acompañados de la mano por diferentes procesos donde el vendedor interactúa con el cliente, es por lo que se caracteriza la inseparabilidad.
- d) Imperdurabilidad: Los servicios se caracterizan también porque no son almacenables ni se pueden guardad un servicio recibido.



2.3.9. Dimensiones de la satisfacción del usuario

2.3.9.1. Procesos del servicio

Las actividades que se realizan las empresas son consideradas como procesos, donde se desarrollan los talentos de los humanos, que proceden de la cultura de servicios, que es vital para desarrollar la competitividad en los diferentes niveles de la organización y así de esta manera lograr las metas y a su vez buscar mejorar los procedimientos, con el objetivo de direccionar la organización a un proceso continuo.

Es de conocimiento por parte de los clientes de una empresa en el siglo veintiuno. Toda las empresa ya no tienen una visión alejada, donde a un proveedor se le ve como una entidad, sino por el contrario es más que una transacción comercial, son quienes están al pendiente y mostrando una amabilidad con toda las personas, donde ellos siempre buscan interrelacionarse en la organización, desde los diferentes niveles de la empresa, donde ellos por iniciativa presentan los diferentes posibles pedidos u solicitudes, porque ya es de su conocimientos a través de la comunicación obtenida con los diferentes niveles la necesidades que requiere una organización.

Las experiencias natural mente percibidas de los clientes se logran a través de una relación con ellos mismos de manera directa, donde no se debe dejar de lado esta relación con el cliente.

Cuando se quiere lograr atender de forma eficaz, como conseguir buenas experiencias con los integrantes de la organización debemos dejar de lado los organigramas y las burocracias de la organización, enfocarnos en el proceso, con esto lograremos fidelizar a los usuarios.



Los procesos de una organización se definen como un todo, donde las organizaciones esta orienta al cliente potencial, donde están orientados a como alcanzar sus metas, para poder lograr se requiere la participación de las habilidades de los colaboradores y así poder conseguir el objetivo deseado.

Aquellos procedimientos que se dan en las organizaciones de servicio pueden definirse como un propósito, ya que utiliza diversas características, con un fin de cumplir con lo solicitado por los usuarios, donde se desarrolla prestando los servicio en sus diferentes etapas lo que se consideran los siguiente, un inicio seguido de un final y es concluido por la post venta, utilizando estrategias para lograr el éxito a su vez consiguiendo fidelizar a los clientes.

2.3.9.2. Capacidad de servicio

El proceso de planeación de los servicios tiene una amplia similitud con lo que es la capacidad de producción, donde también se encuentran muchas diferencias entre sí, motivo por el cual son de mucha importancia, el tiempo, la ubicación, la demanda voluble:

- El tiempo; se caracteriza principalmente por que los servicio no se pude almacenar por el contrario debe contar con la capacidad de estar disponible cuando se le requiera un servicio.
- La ubicación; los servicios ofrecidos deben estar a disposición de los usuarios, a diferencias de los productos por porque estos tienen que cumplir unos procesos de distribución.
- La volubilidad de la demanda: se caracteriza por que es más complejo en los servicios, el proceso es más amplio y tiene que cumplir principalmente se debe a tres razones:



1. Como los servicios no se pueden almacenar, los inventarios no se podrán usar para atender una determinada demanda.
2. Cuando un cliente se interrelaciona con los sistemas de la producción de servicios, ellos proponen una diversidad de requerimientos que se verán reflejados en tiempos presente de los procesamientos.
3. Las solicitudes de los diversos servicios se notarán relativamente afectado por el comportamiento por parte de los usuarios, donde se tendrá como resultado una información relevante en tiempos actuales.

Cuando se realiza una adecuada planeación de las capacidades de los servicios, estos a su vez son muy importantes porque guarda relación con la calidad, donde se dice que el punto de equilibrio se encuentra en un 70%, porque se observa la disposición que tiene un colaborador, para presta una atención directa sin generar demasiadas esperas.

Todos los servicios se inician con un propósito que es la prestación de un determinado servicio, donde se desarrollan en un proceso de crecimiento dentro de un determinado mercado o lugar.

donde se desarrolla cuatro etapas las que son:

- Etapa empresarial: se define como una de las etapas principales del servicio, es aquella actividad que se desarrolla desde un lugar fijo, donde su crecimiento organizacional se debe a suma de nuevos colaboradores, teniendo un propósito de encontrar el equilibrio de costo y perfección de servicios.



- Etapa de racionalización de multi locales: Es cuando se alcanza la cobertura al 100% de un determinado servicio, donde se puede tomar 2 acciones como son incrementar nuevos servicios o expandir nuevos potenciales mercados, como también se puede aplicar las 2 acciones.
- Etapa de crecimiento rápido: Es el proceso donde se incrementan las ventas al máximo, motivo por el cual tienden a ser más complicado las operaciones y surge la necesidad de aplicar nuevas estrategias con mejores instalaciones.
- Etapa de madurez: Es cuando las empresas han logrado a través de los procesos alcanzar una de las etapas más importantes, logrando un posicionamiento en el mercado y siendo reconocida por los clientes, para mantenerse y conseguir un equilibrio en el mercado frente a otros básicamente se enfocan en reducir los precios o estandarizándolos de acuerdo al mercado.

2.3.9.3. Fiabilidad

Es una de las virtudes que cuenta un individuo para identificar los errores o riesgos, si se detectan fallas se debe buscar mecanismos para solucionarlos y evitar riesgos, la fiabilidad es elemental para la seguridad de un proceso de producción en cual nos permitirán el logro de objetivos y procesos sean fiables.

Por su parte la **Real Academia Española (RAE)** lo define, a toda aquella “Cualidad de fiabilidad; seguridad y resultados buenos, probabilidad del buen funcionamiento de algo”.

Para **Farfán M. Yheni (2007)**, lo que quiere decir, fiabilidad es el conjunto de procesos sin fallo dentro de un sistema evitando



el riesgo mínimo en la producción, para eso se aplica búsqueda de errores en los procedimientos desde el principio hasta la finalización de los procesos.

- Objetivos de la fiabilidad

Para el estudio de la fiabilidad es necesario definir metas y objetivos a mediano y largo plazo, siempre observando si se alcanzó el nivel correcto de los resultados, donde se esté orientado hacia una dirección que nos permita alcanzar con el uso de estrategias la fiabilidad para nuestra organización, consiguiendo resultados eficientes.

2.3.9.4. Empatía

La empatía es la pericia cognitiva, que le define a cada ser humano, que se diferencia de otros permitiendo comprenderse entre sí, para ayudarse mutuamente.

Por su parte **Zeithman, Valarie A. y Jo Bitner, (2002)**, lo describe a la empatía, se manifiesta en los trabajadores e individuos otorgándoles a los consumidores una atención personalizada, con la capacidad de ayudarlo en sus requerimientos.

Según **N. Feshback (1984)**, se refiere a la empatía: “Una experiencia adquirida a partir de las emociones de los demás a través de las perspectivas tomadas de éstos y de la simpatía, definida como un componente emocional de la empatía”.

2.3.9.5. Infraestructura

La composición de la palabra infraestructura proviene del vocablo **infra**; que es igual a *debajo* y **estructura**; que deriva de latín (structura – structus) que es igual a *construido* y (ura) es igual



a *resultado*, de esta manera podemos decir que una infraestructura es toda obra construida por cimientos en un espacio, donde dentro de sus instalaciones se puede realizar diversas actividades

La edificación que se realizaron en una determinada ciudad son parte elemental de un conjunto de habitantes donde les permite convivir entre sí, y a su vez ellos cuenten con todas las necesidades básicas de servicios los que son: salud, educación Luz, agua y desagüe.

Todas las entidades públicas del estado están representadas por edificaciones donde son identificados por la sociedad, esto se da gracias a la utilización de la cultura, política y la ciencia. Estas estructuras se dan a través de la participación del ser humano utilizando materiales de trabajo, maquinaria y tecnología, ejecutando procesos.

2.4. Marco Conceptual

Organización: donde la administración ha llegado a una conclusión y lo define como el significado de organización en dos, los que son: procesos y estructuras, la administración tiene como función de alcanzar metas y objetivos utilizando el potencial humano y estrategias.

Gerencia: Es el medio por el cual las empresa públicas o privadas conducen una organización al éxito.

Liderazgo: como resultado el liderazgo es a aquella persona que toma la iniciativa y es capaz de influir sobre otros, logrando que trabajen con vehemencia alcanzando objetivos en común.

Motivación: La motivación es acto que impulsa a un individuo para llevar a cabo acciones por voluntad propia con el único propósito de alcanzar metas individuales y grupales.



Talento: Los talentos que sirven para ejecutar actividades diversas, también es considerado como potencial de un individuo que se caracteriza por tener destreza para ejecutar una actividad, esta puede ser heredado o adquirida en un proceso continuo.

Inteligencia Emocional: Es la capacidad que desarrolla el ser humano para comprender las relaciones con los demás y conseguir adaptarse, donde le permita desarrollar sus emociones tanto positivas como negativas que le servirán para establecer buenas relaciones interpersonales.

Conflicto: Los conflictos son hechos que se dan en todo tipo organizaciones los que son generados por diversas situaciones, los que surgen por la oposición de dos o más partes donde expresan su desacuerdo, estos hechos se pueden superarse a través de un cambio social logrando llegar a un acuerdo que beneficiara en lo personal y organizacional.

Cambio: Es aquel proceso que se define como uno de los más importantes porque se entra en una transición de una etapa anterior hacia una etapa posterior donde estos pueden ser graduales o lento, se dice que los grandes cambios organizacionales se les conoce como cambios evolucionales

Proactivo: Se le conoce a toda persona que es proactivo porque primero piensa y luego actúa es decir se anticipa a los hechos o situaciones futuras. Los que integran una organización lo tienen bien definido por que asumen el pleno control de su actividad con responsabilidad, y tienen el pensamiento y dicen como lo haremos y como lo lograremos hacer.

Reactivo: Es el acto de un individuo, ante una situación no piensa solo reacciona por estímulos, se les considera reactivo a estas personas que no buscan el éxito por el contrario solo piensan en culpar por sus errores a los demás.

Creatividad: Es también conocido como pensamiento original, son los procesos mentales que ponen en marcha sus habilidades de cada individuo,



buscando ideas nuevas, conceptos y originales para satisfacer una necesidad individual u organizacional

Eficiencia: Es la virtud de un individuo para lograr un objetivo, en la administración se define a la eficiencia; Es realizar un proceso utilizando de manera correcta los insumos para lograr un objetivo o metas, o lograr más objetivos con los mismos insumos.

Comunicación: Es uno de los procesos donde se transmite un mensaje seguido por la participación dos a más personas y tiene por objetivo establecer una comunicación, para llevar a cabo este proceso es indispensable contar con la siguiente participación de un emisor y receptor para transmitir la información.

Habilidad: La habilidad es el acto de tener la destreza de poder realizar una determinada actividad que los distingue de los demás, son las capacidades especiales con las que cuenta un colaborador para realizar una actividad específica, lo que le conllevará al éxito.

Asertividad: Es aquella habilidad social con la que cuenta un colaborador para desarrollar sus actividades desde el interior de una persona, donde se expresa de manera directa, clara, directa y dando a conocer sus opiniones sin herir el de los demás.

Auditoria: Es uno de los procesos que se realiza en una compañía o empresa con el único objetivo realizar una inspección y control, sobre todos los procesos si se está cumpliendo y rigiendo según al reglamento interno de la misma.

Buzón de sugerencias: Es una de las propuestas donde se busca la sugerencias o propuestas de los colaboradores como también por parte de los usuarios, siendo esta una de las claves del éxito para una empresa porque a través de ella se conocen las necesidades y carencias de su organización.

Cadena de satisfacción: Es una herramienta que utilizan las organizaciones para medir las satisfacciones de los colaboradores, que es reflejado el grado que se identifica el individuo con la empresa.



Ciclo de servicio: Es un conjunto de procesos que se inicia en encadena las actividades, que los usuarios realizan para adquirir productos o servicios, donde los clientes experimentan si es gratificante dichos servicios. A través de ellos conocemos las necesidades de los usuario o cliente.

Cliente: Es aquel individuo que adquiere un producto o servicio a cambio de una retribución que percibió. Los clientes son muy importantes para las empresas porque gracias a ellos quienes son los adquieren nuestros servicios o productos.

Competitividad: Son los procesos de las organizaciones que generan estrategias para lograr un posicionamiento en el mercado, donde uno de ellos se diferencia de los demás.

Cultura organizacional: Son un conjunto de valores, hábitos que se desarrolla dentro de una organización, estos valores y hábitos sirven para conducir hacia el logro de objetivos, basado en un conjunto de valores.

Disposición: La disposición de una persona, es tener espacio y tiempo para hacer algo a corto plazo, acciones por parte de un colaborar para despejar dudas, necesidades o inquietudes de los usuarios de un determinado producto o servicio.

Empoderamiento: Es lo que le caracteriza a un individuo que usa herramientas para incrementar y ganar el poder y así poder desarrollar su habilidades y capacidades sobre los demás, con el objetivo de mejorar su estatus laboral y personal.

2.5. Formulación de hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

HG: Existe relación entre las habilidades directivas y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017.



2.5.2. Hipótesis específicas

HE1: Existe relación entre las habilidades interpersonales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017.

HE2: Existe relación entre las habilidades personales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017.

HE3: Existe relación entre las habilidades grupales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017.

2.6. Variables de estudio

2.6.1. Variables

Variable 1.

Habilidades Directivas

Dimensiones:

- Habilidades interpersonales
- Habilidades personales
- Habilidades grupales

Variable 2.

Satisfacción del Usuario

Dimensiones:

- Procesos del servicio
- Capacidad de servicio
- Fiabilidad
- Empatía



2.6.2. Conceptualización de la variable

Variable 1.

Habilidades directivas

La palabra habilidad por si misma remite a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. Sin embargo, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la describe como enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña. Para efectos de habilidad directiva y con el enfoque de este texto, hemos adoptado.

Por lo que **Guthie Knapp (2007)**, señala con relación al término habilidad: Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendió de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.

Variable 2.

Satisfacción del usuario

Johnson y Fornell (1991), dice que consiste en un modelo donde la satisfacción del cliente está formada por la acumulación de la experiencia del cliente con un producto o servicio. Exponen que esta percepción de la satisfacción del cliente no es una percepción estática en el tiempo, sino que la satisfacción del cliente recoge la experiencia adquirida con la compra y uso de un determinado producto o servicio hasta ese instante de tiempo.



2.6.3. Operacionalización De Las Variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
VARIABLE DE ESTUDIO 1: Habilidades directivas	Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none">▪ Autoconocimiento▪ Manejo del estrés▪ Solución de problemas
	Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none">▪ Comunicación▪ Motivación▪ Manejo de conflictos
	Habilidades grupales	<ul style="list-style-type: none">▪ Liderazgo▪ Trabajo en equipo▪ Delegación de responsabilidades



CAPITULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

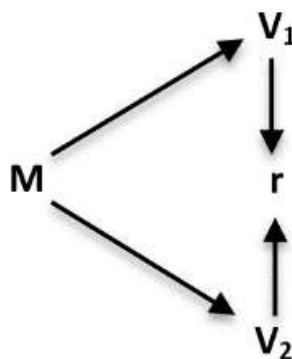
Se ajusta a un enfoque descriptivo no experimental, puesto que no se manipularán las variables: “habilidades directiva y satisfacción del usuario” donde solo se estudiarán.

3.2. Enfoque de investigación

La orientación que tomaremos es cuantitativa, conforme a lo que declara (Sampieri, 1991, p.5), “se usa la recolección de los datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y la interpretación estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”

3.3. Diseño de investigación

EL método que utilizaremos es relacional de corte transversal no experimental:



Dónde:

M: muestra

V1: Habilidades Directivas

V2: Satisfacción del Usuarios

r: Correlación

3.4. Alcance de la investigación

Para nuestro estudio se basará en precisar la relación que se tiene entre las habilidades directivas y la satisfacción del usuario. Y así poder conocer la relación entre nuestras variables.

3.5. Población y muestra de la investigación

3.5.1. Población

Para el estudio poblacional estará conformado por directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata y los usuarios concurrentes a la Municipalidad.

N° de Trabajadores	N° de Directivos
597	33

Tabla 1: Sub gerencia de recursos humanos

Fuente: Municipalidad Provincial De Tambopata

3.5.2. Muestra

Nuestra muestra fue de forma de censo porque se seleccionó al 100% de la población, por ser considerada a directivos y concurrentes.

La muestra de la investigación para los directivos es:

DIRECTIVOS : 33 GERENTES Y SUB GERENTES

La muestra de investigación para los usuarios es:

USUARIOS : 33

donde utilizaremos la fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

N: Población = 66



Z: 1.96, nivel de confianza es del 95%.

p: Proporción esperada 5% = 0.05.

q: $1 - p$, 95% = 0.95.

e: Precisión o margen de error de 5% = 0.05.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Después de haber culminado la recolección de datos mediante cuestionarios a los directivos y usuarios, se procederá a vaciar los datos, con la información extraída de los directivos y usuarios, la información se procesará usando un software estadístico S.P.S.S.

3.6.1. Técnica

Técnicas: Encuesta

Instrumentos: Cuestionario

3.6.2. Instrumentos

a) Ficha técnica del instrumento.

Esta técnica consiste en extraer la información mediante la utilización de procedimientos y estrategias, iniciando por el planteamiento de la investigación seguido de la identificación y autorización para la aplicación del cuestionado con fichas técnicas de recojo de datos, donde debe de estar adecuadamente estructurada la teoría y práctica de las variables de habilidades directivas y satisfacción del usuario.

b) Baremos.

Se han utilizado la herramienta específicas en campo, donde se formularon en las hojas de los cuestionarios por separado para cada una de nuestras variables, donde su composición se ha formulado



preguntas para obtener información necesaria para nuestro propósito del estudio, como se desarrollan así:

Tabla 2: Baremo de la variable Habilidades directivas

Equivalencia	Categoría	Puntuación	Descripción
Siempre	Muy alto	[106- 125]	Los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata han desarrollado un nivel muy alto de habilidades directivas en lo que se refiere a las habilidades interpersonales, habilidades personales, habilidades grupales.
Casi siempre	Alto	[86- 105]	Los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata creen haber desarrollado un nivel alto de habilidades directivas en lo que se refiere a las habilidades interpersonales, habilidades personales, habilidades grupales.
Regular	Medio	[66- 85]	Los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata presentan dificultades de habilidades directivas en lo que se refiere a las habilidades interpersonales, habilidades personales, habilidades grupales.
Casi nunca	Bajo	[46- 65]	Los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata presentan muchas dificultades de habilidades directivas en lo que se refiere a las habilidades interpersonales, habilidades personales, habilidades grupales.
Nunca	Muy bajo	[25- 45]	Los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata tienen limitaciones de habilidades directivas en lo que se refiere a las habilidades



		interpersonales, habilidades personales, habilidades grupales.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Baremo de la Dimensión Habilidades interpersonales

Equivalencia	Categoría	Puntuación	Descripción
Siempre	Muy alto	[38-45]	Los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata han desarrollado un nivel muy alto de habilidades interpersonales en lo que se refiere al autoconocimiento, manejo del estrés y solución de problemas.
Casi siempre	Alto	[31-37]	Los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata creen haber desarrollado un nivel alto de habilidades interpersonales en lo que se refiere al autoconocimiento, manejo del estrés y solución de problemas.
Regular	Medio	[24-30]	Los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata presentan dificultades de habilidades interpersonales en lo que se refiere al autoconocimiento, manejo del estrés y solución de problemas.
Casi nunca	Bajo	[17-23]	Los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata presentan muchas dificultades de habilidades interpersonales en lo que se refiere al autoconocimiento, manejo del estrés y solución de problemas.
Nunca	Muy bajo	[9- 16]	Los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata tienen limitaciones de habilidades interpersonales en lo que se refiere al autoconocimiento, manejo del estrés y solución de problemas.

Fuente: Elaboración propia



Tabla 4: Baremo de la Dimensión Habilidades personales

Equivalencia	Categoría	Puntuación	Descripción
Siempre	Muy alto	[38-45]	Los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata han desarrollado un nivel muy alto de habilidades personales en lo que se refiere a la comunicación, motivación y manejo de conflictos.
Casi siempre	Alto	[31-37]	Los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata creen haber desarrollado un nivel alto de habilidades personales en lo que se refiere a la comunicación, motivación y manejo de conflictos.
Regular	Medio	[24-30]	Los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata presentan dificultades de habilidades personales en lo que se refiere a la comunicación, motivación y manejo de conflictos.
Casi nunca	Bajo	[17-23]	Los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata presentan muchas dificultades de habilidades personales en lo que se refiere a la comunicación, motivación y manejo de conflictos.
Nunca	Muy bajo	[9- 16]	Los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata tienen limitaciones de habilidades personales en lo que se refiere a la comunicación, motivación y manejo de conflictos.

Fuente: Elaboración propia



Tabla 5: Baremo de la Dimensión Habilidades Grupales

Equivalencia	Categoría	Puntuación	Descripción
Siempre	Muy alto	[33-35]	Los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata han desarrollado un nivel muy alto de habilidades grupales en lo que se refiere al liderazgo, trabajo en equipo y delegación de responsabilidades.
Casi siempre	Alto	[26-32]	Los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata creen haber desarrollado un nivel alto de habilidades grupales en lo que se refiere al liderazgo, trabajo en equipo y delegación de responsabilidades.
Regular	Medio	[20-25]	Los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata presentan dificultades de habilidades grupales en lo que se refiere al liderazgo, trabajo en equipo y delegación de responsabilidades.
Casi nunca	Bajo	[14- 19]	Los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata presentan muchas dificultades de habilidades grupales en lo que se refiere al liderazgo, trabajo en equipo y delegación de responsabilidades.
Nunca	Muy bajo	[7-13]	Los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata tienen limitaciones de habilidades grupales en lo que se refiere al liderazgo, trabajo en equipo y delegación de responsabilidades.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Baremo Variable Satisfacción del usuario

Equivalencia	Categoría	Puntuación	Descripción
Siempre	Muy alto	[106- 125]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten altamente satisfechos con la atención en lo que se refiere a los procesos de servicio, capacidad de servicio, fiabilidad y empatía.
Casi siempre	Alto	[86- 105]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata creen sentirse satisfechos con la atención en lo que se refiere a los procesos de servicio, capacidad de servicio, fiabilidad y empatía.
Regular	Medio	[66- 85]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten poco satisfechos con la atención en lo que se refiere a los procesos de servicio, capacidad de servicio, fiabilidad y empatía.
Casi nunca	Bajo	[46- 65]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten insatisfechos con la atención en lo que se refiere a los procesos de servicio, capacidad de servicio, fiabilidad y empatía.
Nunca	Muy bajo	[25- 45]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten muy insatisfechos con la atención en lo que se refiere a los procesos de servicio, capacidad de servicio, fiabilidad y empatía.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Baremo Dimensión Proceso de servicios

Equivalencia	Categoría	Puntuación	Descripción
Siempre	Muy alto	[33-35]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten altamente satisfechos con los procesos de servicios en lo que se refiere a la atención personalizada, horario de atención, orientación de necesidades.
Casi siempre	Alto	[26-32]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata creen sentirse satisfechos con los procesos de servicios en lo que se refiere a la atención personalizada, horario de atención, orientación de necesidades.
Regular	Medio	[20-25]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten poco satisfechos con los procesos de servicios en lo que se refiere a la atención personalizada, horario de atención, orientación de necesidades.
Casi nunca	Bajo	[14- 19]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten insatisfechos con los procesos de servicios en lo que se refiere a la atención personalizada, horario de atención, orientación de necesidades.
Nunca	Muy bajo	[7-13]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten muy insatisfechos con los procesos de servicios en lo que se refiere a la atención personalizada, horario de atención, orientación de necesidades.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Baremo de la Dimensión capacidad de servicio

Equivalencia	Categoría	Puntuación	Descripción
Siempre	Muy alto	[17-20]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten altamente satisfechos con la capacidad de servicios en lo que se refiere a la capacitación y actualización, entrenamiento y disposición permanente en ayudar al cliente.
Casi siempre	Alto	[14- 16]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata creen sentirse satisfechos con la capacidad de servicios en lo que se refiere a la capacitación y actualización, entrenamiento y disposición permanente en ayudar al cliente.
Regular	Medio	[11-13]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten poco satisfechos con la capacidad de servicios en lo que se refiere a la capacitación y actualización, entrenamiento y disposición permanente en ayudar al cliente.
Casi nunca	Bajo	[8- 10]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten insatisfechos con la capacidad de servicios en lo que se refiere a la capacitación y actualización, entrenamiento y disposición permanente en ayudar al cliente.
Nunca	Muy bajo	[4-7]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten muy insatisfechos con la capacidad de servicios en lo que se refiere a la capacitación y actualización,



		entrenamiento y disposición permanente en ayudar al cliente.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Baremo de la Dimensión fiabilidad

Equivalencia	Categoría	Puntuación	Descripción
Siempre	Muy alto	[27- 30]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten altamente satisfechos con la fiabilidad en lo que se refiere al servicio cuidadoso y fiable, información impresa adecuada.
Casi siempre	Alto	[22- 26]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata creen sentirse satisfechos con la fiabilidad en lo que se refiere al servicio cuidadoso y fiable, información impresa adecuada.
Regular	Medio	[17- 21]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten poco satisfechos con la fiabilidad en lo que se refiere al servicio cuidadoso y fiable, información impresa adecuada.
Casi nunca	Bajo	[12-16]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten insatisfechos con la fiabilidad en lo que se refiere al servicio cuidadoso y fiable, información impresa adecuada.
Nunca	Muy bajo	[6- 11]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten muy insatisfechos con la fiabilidad en lo que se refiere al servicio cuidadoso y fiable, información impresa adecuada.

Fuente: Elaboración propia



Tabla 10: Baremo de la Dimensión empatía

Equivalencia	Categoría	Puntuación	Descripción
Siempre	Muy alto	[17-20]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten altamente satisfechos con la empatía en lo que se refiere a la amabilidad en la atención, habilidades y atención personalizada.
Casi siempre	Alto	[14- 16]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata creen sentirse satisfechos con la empatía en lo que se refiere a la amabilidad en la atención, habilidades y atención personalizada.
Regular	Medio	[11-13]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten poco satisfechos con la empatía en lo que se refiere a la amabilidad en la atención, habilidades y atención personalizada.
Casi nunca	Bajo	[8- 10]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten insatisfechos con la empatía en lo que se refiere a la amabilidad en la atención, habilidades y atención personalizada.
Nunca	Muy bajo	[4-7]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten muy insatisfechos con la empatía en lo que se refiere a la amabilidad en la atención, habilidades y atención personalizada.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Baremo de la Dimensión infraestructura

Equivalencia	Categoría	Puntuación	Descripción
Siempre	Muy alto	[17-20]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten altamente satisfechos con la infraestructura en lo que se refiere a las instalaciones de atención, equipamiento.
Casi siempre	Alto	[14- 16]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata creen sentirse satisfechos con la infraestructura en lo que se refiere a la instalación de atención, equipamiento.
Regular	Medio	[11-13]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten poco satisfechos con la infraestructura en lo que se refiere a las instalaciones de atención, equipamiento.
Casi nunca	Bajo	[8- 10]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten insatisfechos con la infraestructura en lo que se refiere a las instalaciones de atención, equipamiento.
Nunca	Muy bajo	[4-7]	Los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata se sienten muy insatisfechos con la infraestructura en lo que se refiere a las instalaciones de atención, equipamiento.

Fuente: Elaboración propia

c) Fiabilidad de los instrumentos.

De acuerdo a **Hernández, Fernández y Baptista (1998)**, “La validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que quiere medir”.

Como resultado de la autenticidad de los instrumentos de recojo de datos, a través de las encuestas, fue realizado por mi persona teniendo los conocimientos de la investigación.

a) Técnica del alfa de Cronbach.

Para esta investigación hemos elegido la escala valorativa, de acuerdo a los instrumentos validados por el experto. Con la finalidad de que la información recogida en campo pueda garantizar el buen juicio y el compromiso de la hipótesis y conclusiones que se tendrán como resultado.



Tabla 12: Instrumento de la variable Habilidades directivas

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	33	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	33	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 13: Instrumento de la variable Habilidades directivas

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,693	,675	25

Tabla N° 13, donde nos ilustra el valor de alfa de cronbach donde es 0,693, a su vez se puede explicar si el valor de alfa sea mayor nos advierte que existe fiabilidad para aplicar el instrumento para la variable. Cuando se obtiene 1 el valor más alto de alfa. Existe un valor científico donde se aplicó.

Tabla 14: Instrumento de la variable Satisfacción del usuario

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	33	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	33	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 15: Instrumento de la variable Satisfacción del usuario

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,621	,624	25

Tabla N° 15, Pudiéndose observar ver el valor de Alfa de Cronbach es de 0,621. Se puede interpretar que cuando el valor de Alfa es mayor, indica que existe mucha más confianza en utilizar el instrumento para esta variable. Siendo 1 el más alto el valor de Alfa. Existiendo un valor de carácter científico en lo que se realizó.

b) Técnica de Opinión de expertos.

Utilizamos este medio para completar y a su vez garantizar el nivel de confianza y validez de la estructura del instrumento de recojo de información, donde fueron estructurados según a nuestra población de estudios. Como se presentan así.

Tabla 16: Opinión de expertos

Categorías	Juez 1
Claridad	Bueno
Objetividad	Bueno
Actualidad	Bueno
Organización	Bueno
Suficiencia	Bueno
Intencionalidad	Bueno
Consistencia	Bueno
Coherencia	Bueno
Metodología	Bueno
Estadístico de resumen	

Fuente: Elaboración propia.

Leyenda:

Juez 1: Mg. Kelma Karina Gonzales Alvarez

Cabe manifestar que estos resultados respaldan y ratifican la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados, puesto que las mismas se encuentran sometidas previamente a prueba piloto para la adecuación correspondiente.

3.7. Procesamiento de Datos

Para la presente investigación se utilizará la estadística descriptiva y la estadística inferencial paramétrica. En Estadística descriptiva, se utilizaron, los estadísticos de tendencia central: media, mediana, desviación estándar y varianza. Para realizar una descripción grafica de los datos se emplearon las tablas de frecuencia y gráficos.

CAPÍTULO IV

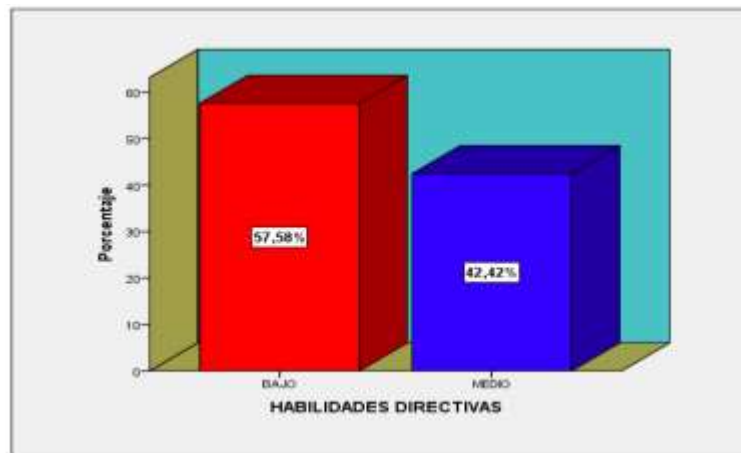
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos, una vez recabada la información se procedió a realizar el análisis de datos, para lo cual se hizo la distribución de frecuencias y porcentajes presentados en cuadros, en los mismos se aprecia los valores absolutos y la relación porcentual por variables y dimensiones, los valores se representaron mediante gráficos de barras, dentro las dimensiones.

4.1. Resultados para la variable habilidades directivas y sus dimensiones.**Tabla 17: Tabla de frecuencia de la variable habilidades directivas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos BAJO	19	57,6	57,6	57,6
MEDIO	14	42,4	42,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 1: Variable habilidades directivas****INTERPRETACIÓN:**

En la tabla N°17, y el gráfico N° 01, se observa que el 57,58%, de los encuestados presentan habilidades directivas de nivel bajo, mientras que el 42,42%, señalan que se encuentra en un nivel de medio.

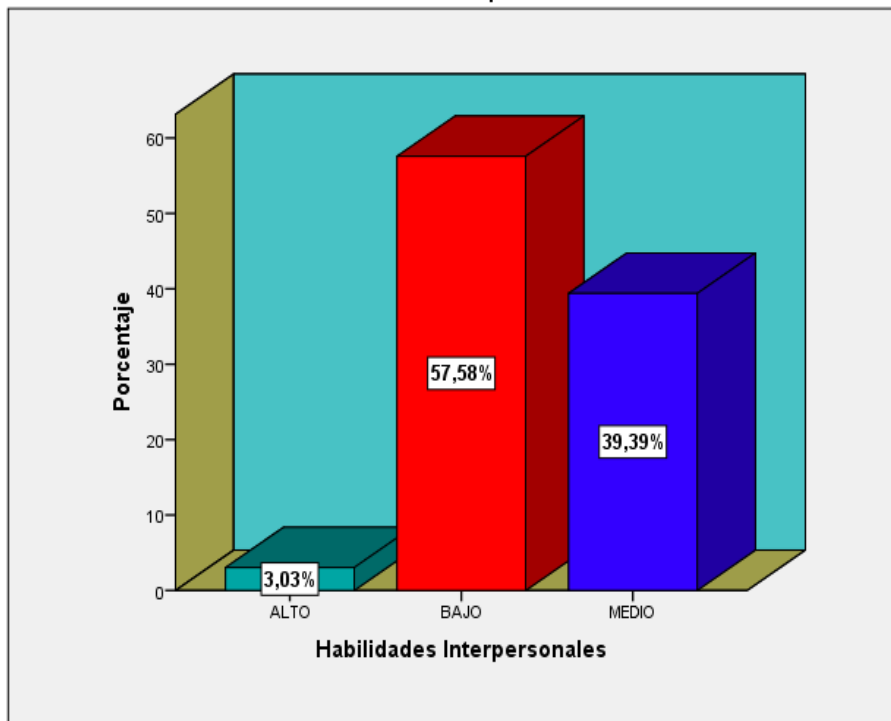
ANALISIS

De los resultados obtenidos se observa que la variable habilidades directivas se encuentra en el nivel bajo, esto debido a la falta de habilidades interpersonales, personales y grupales, lo cual incide en la atención y satisfacción del usuario.

Tabla 18: Tabla de frecuencia de la dimensión habilidades interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ALTO	1	3,0	3,0	3,0
BAJO	19	57,6	57,6	60,6
MEDIO	13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 2: Dimensión habilidades interpersonales**

INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 18, y el gráfico N° 2, nos dice que el 57,58%, de los encuestados señalan que tienen habilidades interpersonales de nivel bajo, mientras que el 39,39%, señala que se encuentra en nivel medio y finalmente 3,03%, indican que se encuentra en un nivel de alto.

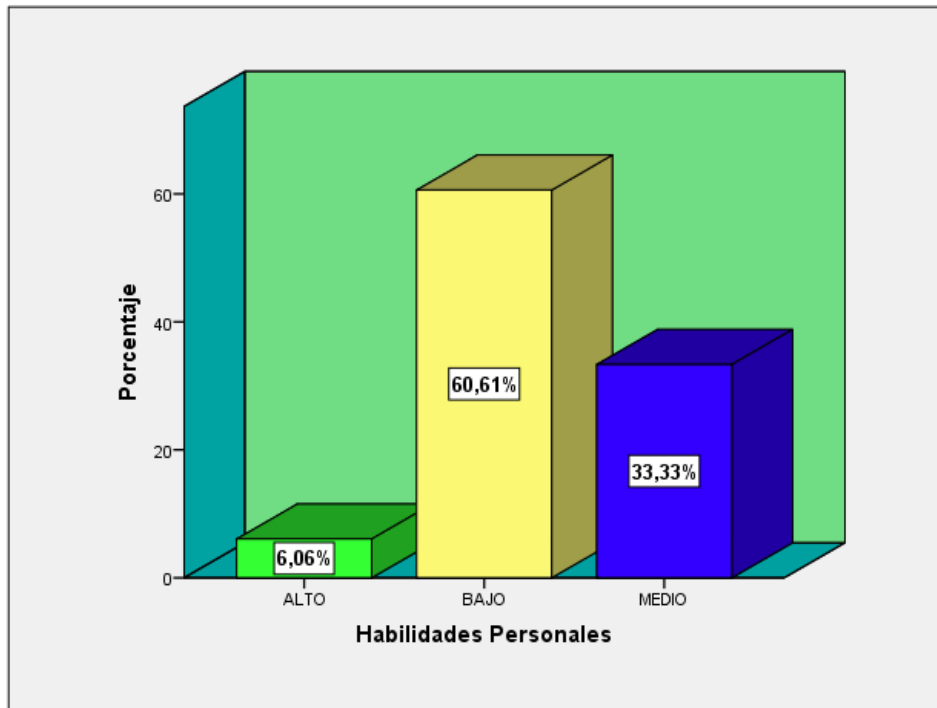
ANÁLISIS

De los resultados obtenidos se observa que la dimensión habilidades interpersonales se encuentra en el nivel bajo, por ello es necesario mejorar la comunicación, motivación y el manejo de conflictos entre directivos y trabajadores, para lograr los objetivos institucionales.

Tabla 19: Tabla de frecuencia de la dimensión habilidades Personales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ALTO	2	6,1	6,1
	BAJO	20	60,6	66,7
	MEDIO	11	33,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 3: Dimensión habilidades personales****INTERPRETACIÓN:**

En la tabla N° 19, y el gráfico N° 3, se observa que el 60,61%, de los encuestados señalan que tienen habilidades personales de nivel bajo, mientras que el 33,33, señala que se encuentra en nivel de medio y finalmente 6,06%, indican que tienen habilidades personales que se encuentra en un nivel de alto.

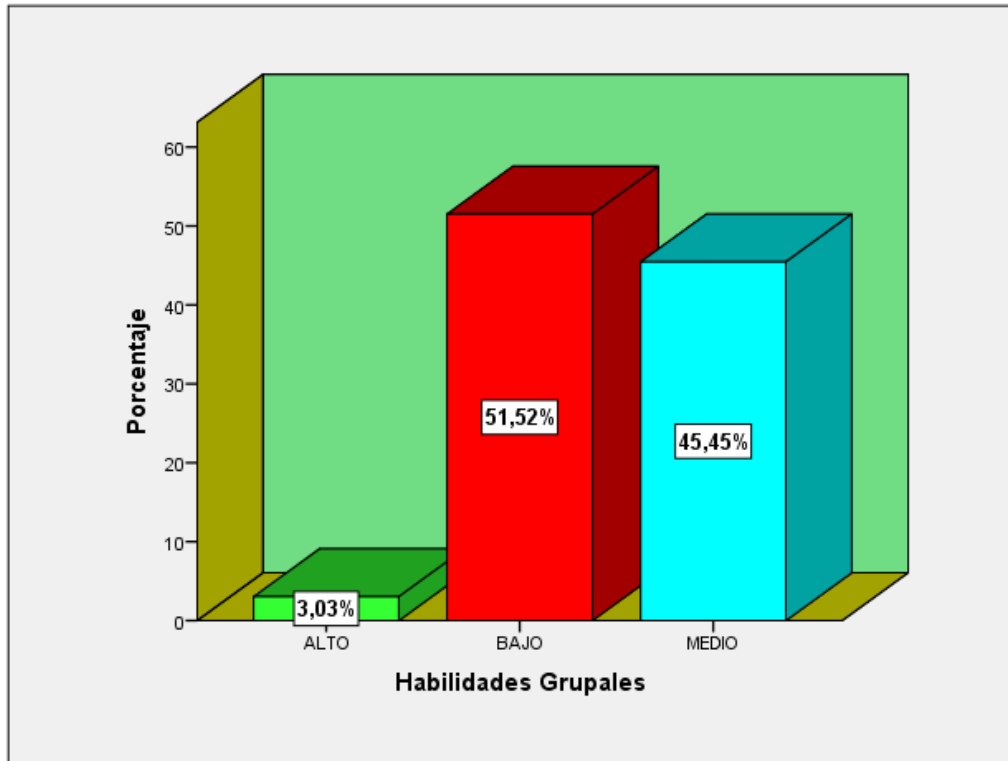
ANALISIS

De los resultados obtenidos se observa que la dimensión habilidades personales se encuentra en el nivel bajo, lo cual afecta en la satisfacción de los usuarios, por ello es importante manejar el autoconocimiento, manejo del estrés y la solución de problemas.

Tabla 20: Tabla de frecuencia de la dimensión habilidades grupales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ALTO	1	3,0	3,0	3,0
	BAJO	17	51,5	51,5	54,5
	MEDIO	15	45,5	45,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 4: Dimensión habilidades grupales****INTERPRETACIÓN:**

En la tabla N° 20, y el gráfico N° 4, dice que el 51,52%, de los encuestados señalan que tienen habilidades grupales de nivel bajo, mientras que el 45,45%, señala que se encuentra en el nivel medio y finalmente el 3,03%, indican que tienen habilidades grupales que se encuentran en un nivel de alto.

ANALISIS

Se observa que más de la mitad le da una valoración de bajo a la dimensión habilidades grupales, debido a la falta de liderazgo, trabajo en equipo y la delegación de responsabilidades.

4.2. Resultados para la variable satisfacción del usuario y sus dimensiones

Tabla 21: Tabla de frecuencia de la variable satisfacción del usuario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	24	72,7	72,7	72,7
	MEDIO	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

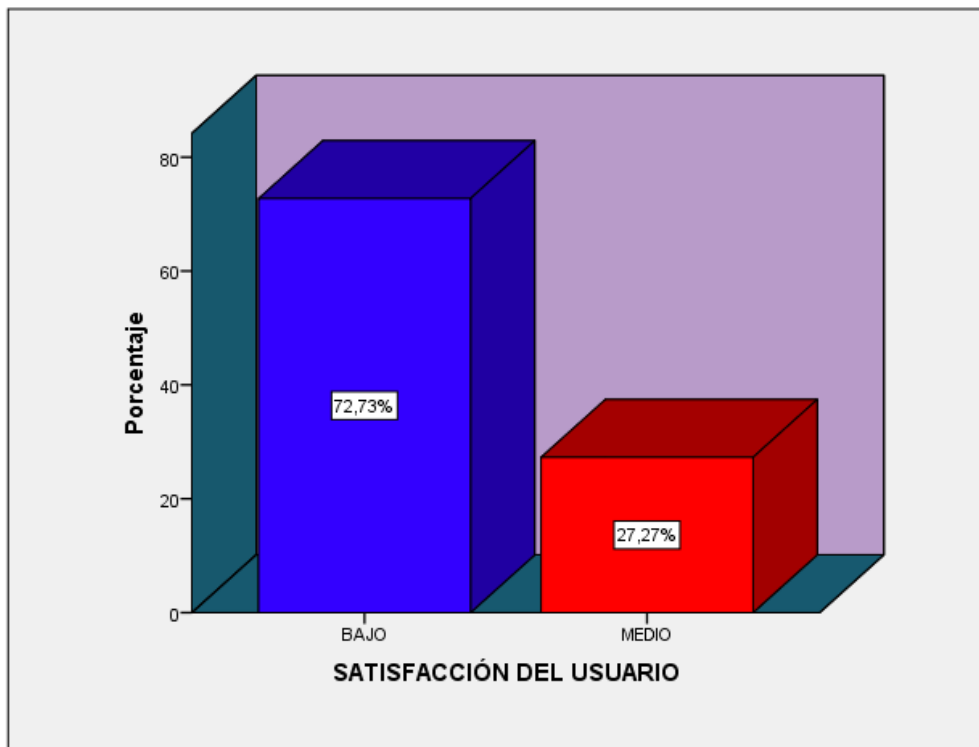


Gráfico 5: Variable satisfacción del usuario

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 21, y el gráfico N° 5, se observa que el 72,73%, de los encuestados señalan que la satisfacción del usuario se encuentra en un nivel de bajo, mientras que el 27,27%, señala que se encuentra en nivel de medio.

ANÁLISIS

Se observa que más de la mitad le da una valoración de bajo a la variable satisfacción del usuario, debido a los procesos de servicio, capacidad de servicio, fiabilidad, empatía y la infraestructura.

Tabla 22: Tabla de frecuencia de la dimensión proceso del servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	27	81,8	81,8
	MEDIO	5	15,2	97,0
	MUY BAJO	1	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

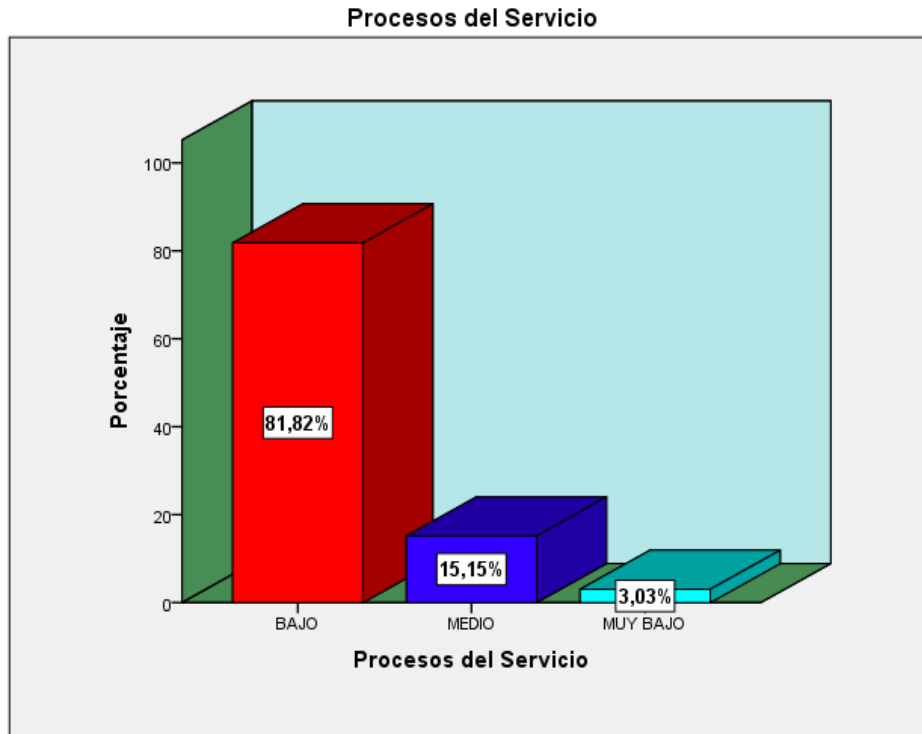


Gráfico 6: Dimensión proceso del servicio

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 22, y el gráfico N° 6, se observa que el 81,82%, de los encuestados señalan que tienen proceso del servicio de nivel bajo, mientras que el 15,15%, señala que se encuentra en un nivel de medio y finalmente el 3,03%, indica que los procesos de servicio se encuentran en un nivel de muy bajo.

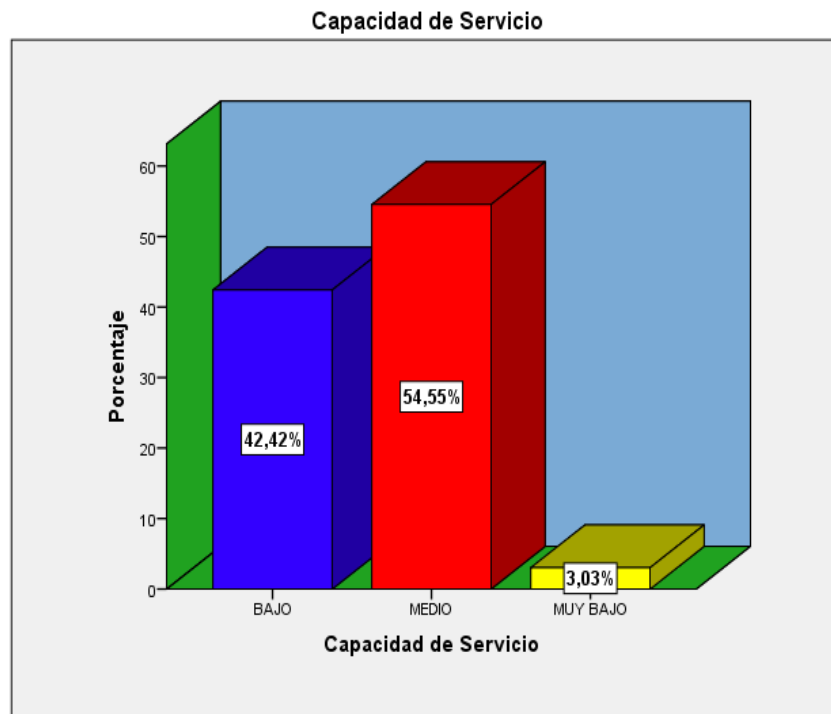
ANALISIS

De los resultados obtenidos se observa que la dimensión procesos de servicio casi el 90%, indica que se encuentra en un nivel bajo, lo cual afecta en la satisfacción de los usuarios, por ello es importante manejar la atención, la rapidez, el horario, la comunicación, la orientación y la presentación.

Tabla 23: Tabla de frecuencia de la dimensión capacidad de servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BAJO	14	42,4	42,4
	MEDIO	18	54,5	97,0
	MUY BAJO	1	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 7: Dimensión capacidad de servicio****INTERPRETACIÓN:**

En la tabla N° 23, y en el gráfico N° 7, se observa que el 54,55%, de los encuestados señalan que tienen una capacidad de servicio de nivel medio, mientras que el 42,42%, señala que se encuentra en nivel bajo y finalmente 3,03% indica que la capacidad de servicio se encuentra en un nivel de muy bajo.

ANALISIS

De los resultados obtenidos se observa que la dimensión capacidad de servicio se encuentra a nivel de medio, lo que significa que el personal tiene capacitación y actualización, entrenamiento, disposición, pero aún existe un porcentaje del personal que tiene carencia de capacidad servicio.

Tabla 24: Tabla de frecuencia de la dimensión fiabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos BAJO	25	75,8	75,8	75,8
MEDIO	6	18,2	18,2	93,9
MUY BAJO	2	6,1	6,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

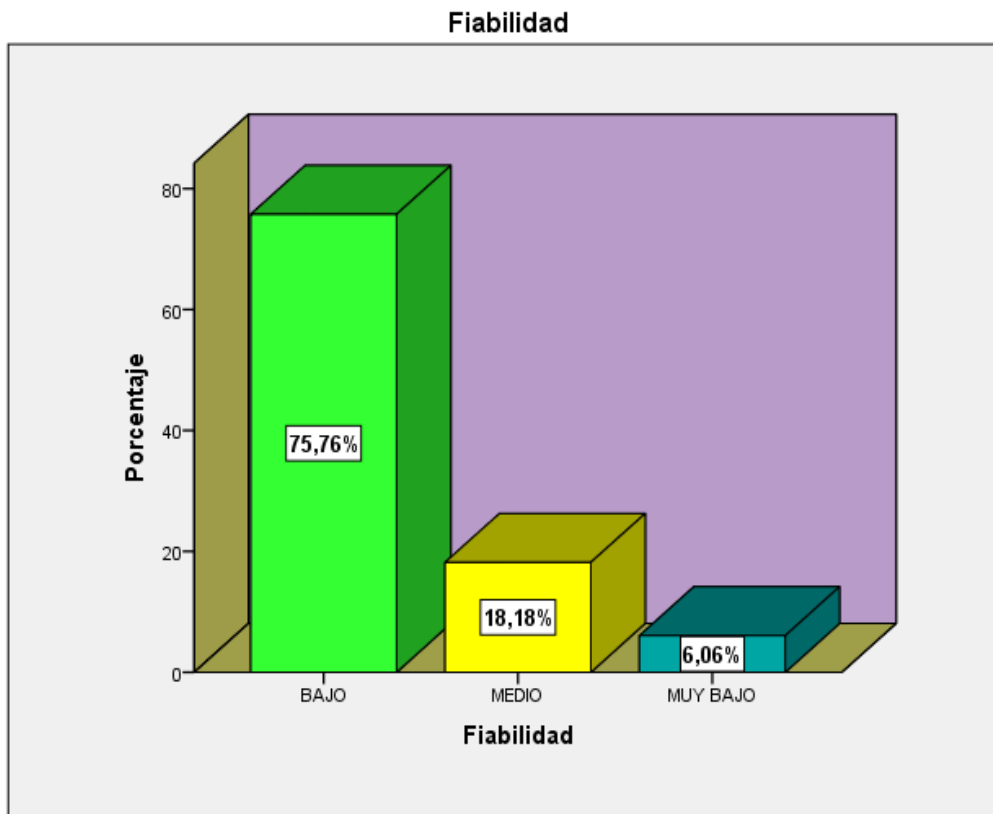


Gráfico 8: Dimensión fiabilidad

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 24, y en el gráfico N° 8, el 75,76%, de los encuestados señalan que tienen una fiabilidad de nivel bajo, mientras que el 18,18%, señala que se encuentra en nivel de medio y finalmente el 6,06%, indica que se encuentra en un nivel de muy bajo.

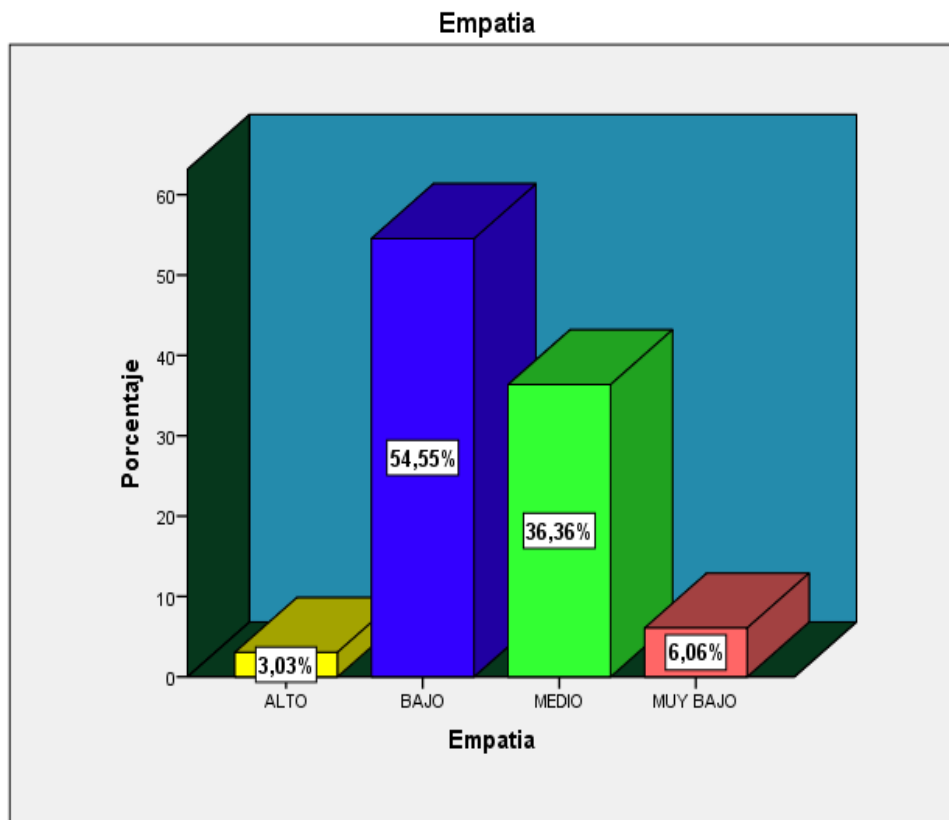
ANÁLISIS

De los resultados obtenidos se observa que la dimensión fiabilidad se encuentra a nivel de bajo, lo que significa que el personal le falta el servicio cuidadoso y fiable, y que presente una información impresa y adecuada.

Tabla 25: Tabla de frecuencia de la dimensión empatía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ALTO	1	3,0	3,0
	BAJO	18	54,5	57,6
	MEDIO	12	36,4	93,9
	MUY BAJO	2	6,1	100,0
	Total	33	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 9: Dimensión empatía****INTERPRETACIÓN:**

En la tabla N° 25, y en el gráfico N° 9, se observa que el 54,55%, de los encuestados señalan que tienen empatía de nivel bajo, mientras que el 36,36%, señala que se encuentra en nivel medio y 6,06%, indica que se encuentra en un nivel muy bajo y finalmente el 3,03%, indica que se encuentra en el nivel alto.

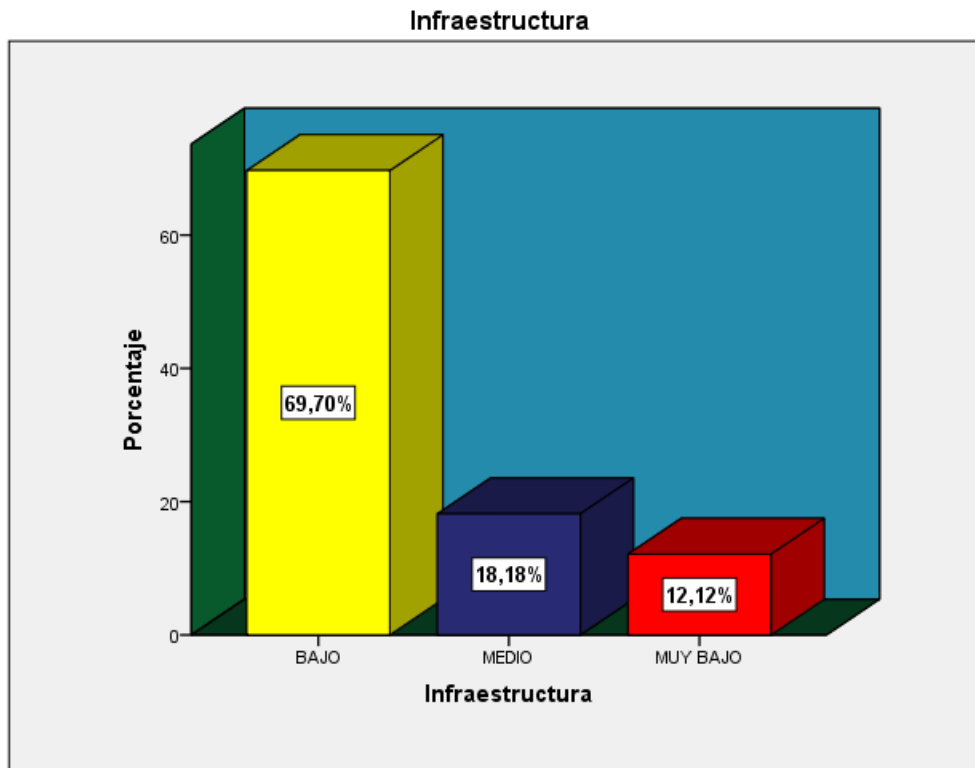
ANALISIS

De los resultados obtenidos se observa que la dimensión empatía se encuentra a nivel de bajo, lo que significa que el personal le falta la amabilidad en la atención. La creatividad, la confianza y la atención al usuario.

Tabla 26: Tabla de frecuencia de la dimensión infraestructura

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos BAJO	23	69,7	69,7	69,7
MEDIO	6	18,2	18,2	87,9
MUY BAJO	4	12,1	12,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 10: Dimensión infraestructura****INTERPRETACIÓN:**

En la tabla N° 26, y en el gráfico N° 10, se observa que el 69,70%, de los encuestados señalan que tienen una infraestructura de nivel bajo, mientras que el 18,18%, señala que se encuentra en nivel medio y finalmente 12,12%, indican se encuentra en un nivel de muy bajo.

ANÁLISIS

De los resultados obtenidos se observa que la dimensión infraestructura se encuentra a nivel de bajo, lo que significa que se tiene instalaciones inadecuadas, falta de equipamiento y ambientes.

4.3. Resultados descriptivos

Tabla 27: Estadísticos descriptivos para la variable habilidades directivas y sus dimensiones

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media		Desviación estándar	Varianza
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Estadístico
V1: HABILIDADES DIRECTIVAS	33	28	56	84	66.30	1.168	6.710	45.030
D1: Habilidades interpersonales	33	13	18	31	23.18	.596	3.423	11.716
D2: Habilidades personales	33	14	19	33	23.70	.530	3.046	9.280
D3: Habilidades grupales	33	12	14	26	19.42	.422	2.424	5.877
N válido (por lista)	33							

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Se contempla en esta tabla N° 27, donde podemos observar a la variable habilidades directivas su media es de 66.30, lo que nos dice que está en un nivel de medio, como también desviación estándar es 6.710, y la varianza es 45.030, con un mínimo 56, puntos a su vez por otro lado un máximo de 84, puntos del mismo modo para la dimensión habilidades interpersonales representa una media de 23.18, donde está ubicado en el nivel bajo, así mismo la desviación estándar es un 3.423, y la varianza es 11.716, por lo que un mínimo 18, puntos y obteniendo un máximo de 31 puntos, para nuestra dimensión habilidades personales tenemos la media de 23.70, por lo que se encuentra en un nivel bajo, así mismo para la desviación estándar es 3.046, y la varianza es 9.280, lo que está representado por un mínimo 19, puntos, a su vez un máximo de 33, puntos, y finalmente para nuestra dimensión habilidades grupales tenemos una media de 19.42, donde nos dice que está en nivel bajo, y la desviación estándar es 2.424, a su vez para la varianza es de 5.877, lo que está representado por un mínimo 14, puntos y para la representación máxima es de 26, puntos.

Tabla 28: Estadísticos descriptivos para la variable satisfacción del usuario y sus dimensiones

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media		Desviación estándar	Varianza
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Estadístico
V2: SATISFACCION DEL USUARIO	33	25	47	72	62.15	.987	5.669	32.133
D1: Procesos del servicio	33	9	13	22	17.67	.361	2.072	4.292
D2: Capacidad de servicio	33	6	7	13	10.39	.246	1.413	1.996
D3: Fiabilidad	33	8	11	19	14.73	.324	1.859	3.455
D4: Empatía	33	7	7	14	10.06	.275	1.580	2.496
D5: Infraestructura	33	6	6	12	9.30	.263	1.510	2.280
N válido (por lista)	33							

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Se contempla en esta tabla N° 28, y se observa a la variable satisfacción del usuario esta con una media de 62.15, donde se ubica en un nivel bajo, y la desviación estándar es 5.669, como también la varianza es 32.133, lo que representa para un mínimo 47, puntos y de igual manera para un máximo de 72, puntos, para nuestra dimensión, proceso del servicio se obtenido la media de 17.67, donde está ubicado en un nivel bajo, por su parte la desviación estándar es 2.072, así mismo varianza es 4.292, lo que está representando a un mínimo 13, puntos y de igual manera para un máximo de 22, puntos, para nuestra dimensión capacidad de servicio tenemos la media de 10.39, donde se ubica en un nivel bajo, para la desviación estándar es 1.413, a su vez la varianza es de 1.996, lo que están representados para un mínimo 7, puntos y de igual manera para máximo es de 13, puntos, para nuestra dimensión fiabilidad se ha obtenido una media de 14.73, lo que demuestra que se encuentra en un nivel de bajo, como también la desviación estándar es 1.859, de tal modo la varianza es 3.455, por lo tanto se considera con un mínimo 11, puntos, puesto que para un máximo es de 19, puntos, para nuestra dimensión empatía se ha obtenido la media de 10.06, por lo que se ubica en un nivel bajo, así mismo la desviación estándar es 1.580, como también la varianza es 2.496, por consiguiente el mínimo es 7, puntos y con

respecto para máximo es de 14, puntos, para nuestra dimensión de infraestructura hemos obtenido una media de 9.30, por consiguiente está en un nivel bajo, mientras que desviación estándar es 1.510, y seguidamente nuestra varianza es 2.280, por lo que determinamos con un mínimo 6 puntos y por consiguiente un máximo de 12 puntos.

4.4. Prueba de normalidad

Tabla 29: Prueba de normalidad para las dos variables

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
HABILIDADES DIRECTIVAS	.153	33	.050	.948	33	.116
SATISFACCION DEL USUARIO	.156	33	.054	.948	33	.116

a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación: De la prueba de shapiro wilk cuya muestra es igual a 33, encuestados, la significancia resultante es igual: habilidades directivas 0,116, y satisfacción del usuario es de 0,116, donde es mayor a 0,05, por ello los datos tienen una distribución normal, por lo tanto, se aplicará el Coeficiente de Correlación de Pearson.

Decisión: Estos valores que se obtuvieron son totalmente mayores a 0.05, ($p > 0.05$), por ello se toma la decisión de usar las pruebas paramétricas. Por tanto, en esta investigación se usó el coeficiente de correlación de Pearson.

4.5. Pruebas de hipótesis.

4.5.1. Prueba de Hipótesis General.

En este proyecto corroboraremos si en la hipótesis: “Existe relación entre las habilidades directivas y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017”.

Para es te afecto acudimos a la estadística inferencial y al mismo tiempo a nuestro software SPSS. v. 22, donde se ha obtenido para la interpretación de la correlación entre las variables, estos resultados nos demostraran en las líneas abajo lo siguientes.

Tabla 30: Correlación entre las variables habilidades directivas y satisfacción del usuario.

		SATISFACCION DEL USUARIO	HABILIDADES DIRECTIVAS
Correlación de Pearson	SATISFACCION DEL USUARIO	1,000	,727
	HABILIDADES DIRECTIVAS	,727	1,000
Sig. (unilateral)	SATISFACCION DEL USUARIO	.	,000
	HABILIDADES DIRECTIVAS	,000	.
N	SATISFACCION DEL USUARIO	33	33
	HABILIDADES DIRECTIVAS	33	33

Fuente: SPSS V 22

Tabla 31: Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,727 ^a	,529	,516	5,713	,516	,507	1	31	,000

a. Variables predictoras: (Constante), HABILIDADES DIRECTIVAS

Fuente: SPSS V 22

Tabla 32: Anova

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	16,562	1	16,562	,507	,000 ^b
	Residual	1011,680	31	32,635		
	Total	1028,242	32			

a. Variable dependiente: SATISFACCION DEL USUARIO
b. Variables predictoras: (Constante), HABILIDADES DIRECTIVAS

Fuente: SPSS V 22

Tabla 33: Coeficientes

Coeficientes ^a									
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Correlaciones			
	B	Error típ.	Beta			Orden cero	Parcial	Semiparcial	
1	(Constante)	55,043	10,028		5,489	,000			
	HABILIDADES DIRECTIVAS	,107	,150	,727	5,712	,482	,727	,727	,727

a. Variable dependiente: SATISFACCION DEL USUARIO

Fuente: SPSS V 22

a) Hipótesis Estadísticas:

$$H_0: \rho = 0$$

No existe relación entre las habilidades directivas y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017.

$$H_0: \rho \neq 0$$

Existe relación entre las habilidades directivas y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017.

b) Nivel de significación:

$$\alpha = 0,05$$

c) Región Crítica:

Si $\alpha = 0,05$ la región crítica para 31 grados de libertad está dada por:

$$RC = \{t: t > |2,042|\}$$

d) Cálculo del estadístico de prueba:

$$t = 5.712$$

e) Decisión:

Puesto que el valor calculado $t=5.712$, cae en la región de rechazo de H_0 , aceptamos la hipótesis alterna que nos indica que si existe correlación entre las variables analizadas.

f) Conclusión:

- El coeficiente de correlación entre las variables estudiadas, es de 0,727, lo cual indica una correlación positiva, con un nivel de confianza del 95%, como se muestra en el cuadro N° 30.
- El coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,529, (Cuadro N° 31), lo cual indica que el 52,9%, de los cambios observados en la variable habilidades directivas son explicados por la variación de la variable satisfacción laboral.
- En el cuadro N° 32, el valor de $p=0,000$, nos indica que con una significatividad menor que 5%, el modelo de regresión lineal entre las variables en estudio es pertinente siendo la ecuación de regresión, de acuerdo al cuadro N° 33.

$$\text{Habilidades directivas (y)} = -55,043 + 0.117 * \text{satisfaccion del usuario(x)}$$

- En suma, si existe correlación positiva entre las variables analizadas.

4.5.2. Prueba de Hipótesis específicas

Tabla 34: Correlación entre la dimensión habilidades interpersonales y la variable satisfacción del usuario

		SATISFACCION DEL USUARIO	Habilidades Interpersonales
Correlación de Pearson	SATISFACCION DEL USUARIO	1,000	,550
	Habilidades Interpersonales	,550	1,000
Sig. (unilateral)	SATISFACCION DEL USUARIO	.	,000
	Habilidades Interpersonales	,000	.
N	SATISFACCION DEL USUARIO	33	33
	Habilidades Interpersonales	33	33

Fuente: SPSS V 22

Tabla 35: Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,550 ^a	,303	,229	5,751	,003	,093	1	31	,000

a. Variables predictoras: (Constante), Habilidades Interpersonales

Fuente: SPSS V 22

Tabla 36: Anova

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	3,067	1	3,067	,093	,000 ^b
	Residual	1025,175	31	33,070		
	Total	1028,242	32			
a. Variable dependiente: SATISFACCION DEL USUARIO						
b. Variables predictoras: (Constante), Habilidades Interpersonales						

Fuente: SPSS V 22

Tabla 37: Coeficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Correlaciones		
		B	Error típ.	Beta			Orden cero	Parcial	Semiparcial
1	(Constante)	64,248	6,957		9,235	,000			
	Habilidades Interpersonales	,090	,297	,055	4,305	,763	,055	,055	,055
a. Variable dependiente: SATISFACCION DEL USUARIO									

Fuente: SPSS V 22

a) Hipótesis Estadísticas:

$$H_0: \rho = 0$$

No existe relación entre las habilidades interpersonales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017.

$$H_0: \rho \neq 0$$

Existe relación entre las habilidades interpersonales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017.

b) Nivel de significación:

$$\alpha = 0,05$$

c) Región Crítica:

Si $\alpha = 0,05$ la región crítica para 31 grados de libertad está dada por:

$$RC = \{t: t > |2,042|\}$$

d) Cálculo del estadístico de prueba:

$$t = 4.305$$

e) Decisión:

El valor obtenido para $t=4.305$, donde resulta en la región de rechazo de la H_0 , reconocemos a la hipótesis alterna, donde nos muestra que si existe correlación para nuestras variables.

f) Conclusión:

- El coeficiente de correlación entre las variables estudiadas, es de 0,550, lo cual indica una correlación positiva, con un nivel de confianza del 95%, como se muestra en el cuadro N° 34.
- El coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,303, (Cuadro N° 35), lo cual indica que el 30,3%, de los cambios observados en la variable habilidades interpersonales son explicados por la variación de la variable satisfacción laboral.
- En el cuadro N° 36, el valor de $p=0,000$, nos indica que con una significatividad menor que 5%, el modelo de regresión lineal entre las variables en estudio es pertinente siendo la ecuación de regresión, de acuerdo al cuadro N° 37.

$$\text{Habilidades interpersonales (y)} = -64,248 + 0.090 * \text{satisfaccion del usuario (x)}$$

- En suma, si existe correlación positiva entre las variables analizadas.

Tabla 38: Correlación entre la dimensión habilidades personales y la variable satisfacción del usuario

		SATISFACCION DEL USUARIO	Habilidades Personales
Correlación de Pearson	SATISFACCION DEL USUARIO	1,000	,546
	Habilidades Personales	,546	1,000
Sig. (unilateral)	SATISFACCION DEL USUARIO	.	,009
	Habilidades Personales	,009	.
N	SATISFACCION DEL USUARIO	33	33
	Habilidades Personales	33	33

Fuente: SPSS V 22

Tabla 39: Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,546 ^a	,298	,210	5,698	,021	,672	1	31	,009

a. Variables predictoras: (Constante), Habilidades Personales

Fuente: SPSS V 22

Tabla 40: Anova

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	21,829	1	21,829	,672	,009 ^b
	Residual	1006,413	31	32,465		
	Total	1028,242	32			

a. Variable dependiente: SATISFACCION DEL USUARIO
b. Variables predictoras: (Constante), Habilidades Personales

Fuente: SPSS V 22

Tabla 41: Coeficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Correlaciones		
		B	Error típ.	Beta			Orden cero	Parcial	Semiparcial
1	(Constante)	55,727	7,898		7,056	,000			
	Habilidades Personales	,271	,331	,146	4,820	,009	,146	,146	,146

a. Variable dependiente: SATISFACCION DEL USUARIO

Fuente: SPSS V 22

a) Hipótesis Estadísticas:

$$H_0: \rho = 0$$

No existe relación entre las habilidades personales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017.

$$H_0: \rho \neq 0$$

Existe relación entre las habilidades personales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017.

b) Nivel de significación:

$$\alpha = 0,05$$

**c) Región Crítica:**

Si $\alpha = 0,05$ la región crítica para 31, grados de libertad está dada por:

$$RC = \{t: t > |2,042|\}$$

d) Cálculo del estadístico de prueba:

$$t = 4.82$$

e) Decisión:

Puesto que el valor calculado $t=4.820$, cae en la región de rechazo de H_0 , aceptamos la hipótesis alterna que nos indica que si existe correlación entre las variables analizadas.

f) Conclusión:

- El coeficiente de correlación entre las variables estudiadas, es de 0,550, lo cual indica que hay una correlación positiva, con un nivel de confianza del 95%, como se muestra en el cuadro N° 38.
- El coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,298, (Cuadro N° 39) lo cual indica que el 29,8%, de los cambios observados en la dimensión habilidades personales son explicados por la variación de la variable satisfacción laboral.
- En el cuadro N° 40, el valor de $p=0,000$, nos indica que con una significatividad menor que 5%, el modelo de regresión lineal entre las variables en estudio es pertinente siendo la ecuación de regresión, de acuerdo al cuadro N° 41.

$$\text{Habilidades personales (y)} = -55,727 + 0.271 * \text{satisfaccion del usuario(x)}$$

- En suma, si existe correlación positiva entre las variables analizadas.

Tabla 42: Correlación entre la dimensión habilidades grupales y la variable satisfacción del usuario

		SATISFACCION DEL USUARIO	Habilidades Grupales
Correlación de Pearson	SATISFACCION DEL USUARIO	1,000	,445
	Habilidades Grupales	,445	1,000
Sig. (unilateral)	SATISFACCION DEL USUARIO	.	,004
	Habilidades Grupales	,004	.
N	SATISFACCION DEL USUARIO	33	33
	Habilidades Grupales	33	33

Fuente: SPSS V 22

Tabla 43: Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,445 ^a	,198	,130	5,583	,160	1,985	1	31	,004

a. Variables predictoras: (Constante), Habilidades Grupales

Fuente: SPSS V 22

Tabla 44: Anova

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	61,883	1	61,883	1,985	,004 ^b
	Residual	966,359	31	31,173		
	Total	1028,242	32			

a. Variable dependiente: SATISFACCION DEL USUARIO
b. Variables predictoras: (Constante), Habilidades Grupales

Fuente: SPSS V 22

Tabla 45: Coeficientes

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Correlaciones		
		B	Error típ.	Beta			Orden cero	Parcial	Semiparcial
1	(Constante)	51,009	7,968		6,402	,000			
	Habilidades Grupales	,574	,407	,245	4,409	,169	,245	,245	,245

a. Variable dependiente: SATISFACCION DEL USUARIO

Fuente: SPSS V 22

**a) Hipótesis Estadísticas:**

$$H_0: \rho = 0$$

No existe relación entre las habilidades grupales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017.

$$H_0: \rho \neq 0$$

Existe relación entre las habilidades grupales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017.

b) Nivel de significación:

$$\alpha = 0,05$$

c) Región Crítica:

Si $\alpha = 0,05$ la región crítica para 31 grados de libertad está dada por:

$$RC = \{t: t > |2,042|\}$$

d) Cálculo del estadístico de prueba:

$$t = 4.409$$

e) Decisión:

Puesto que el valor calculado $t=4.409$, cae en la región de rechazo de H_0 , y aceptamos la hipótesis alterna que nos indica que si existe correlación entre las variables analizadas.

f) Conclusión:

- El coeficiente de correlación entre las variables estudiadas, es de 0,574, lo cual indica una correlación positiva, con un nivel de confianza del 95%, como se muestra en el cuadro N° 42.
- El coeficiente de determinación R cuadrado es de 0,198 (Cuadro N° 43) lo cual indica que el 19,8%, de los cambios observados en la dimensión



habilidades grupales son explicados por la variación de la variable satisfacción del usuario.

- En el cuadro N° 44, el valor de $p=0,000$, nos indica que con una significatividad menor que 5%, el modelo de regresión lineal entre las variables en estudio es pertinente siendo la ecuación de regresión, de acuerdo al cuadro N° 45.

$$\text{Habilidades grupales}(y) = -51,009 + 0.574 * \text{satisfaccion del usuario}(x)$$

- En suma, si existe correlación positiva entre las variables analizadas.



CAPITULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Mi principal propósito para realizar esta investigación es explicar la relación entre mis variables; las habilidades directivas y la satisfacción de los usuarios, de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017.

Un primer descubrimiento es la presencia de un coeficiente de correlación de nuestras variable habilidades directivas y la satisfacción del usuario, que es de 0.727%, donde este dato nos da a conocer que hay una correlación positiva, a su vez donde nos respalda un 95%, de fiabilidad, por lo tanto rechazamos a la hipótesis nula, por consiguiente aceptamos la hipótesis alterna de las dos variables, habilidades directivas y la satisfacción del usuario, donde hemos podido encontrar resultados que se asemejan con la tesis de Karla Yesenia Reyes Maldonado(2016), En la cual llega a la siguiente conclusión, de que si existe relación entre sus variables, habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional, donde ella concluye de la siguiente manera; manifiesta que los conocimientos adquiridos por determinado individuo les permitirán enfrentar cualquier circunstancia a cada uno de ellos, ya que manejan conocimiento vitales para asumir una dirección, donde a su vez hace énfasis a la aplicación de los conocimientos teórico y prácticos que debe desarrollar cauno y no olvidando la participación de los colaboradores internos de una de una determinada empresa, por consiguiente estos se reflejaran en los indicadores que serán muy productivos con los resultados, a su vez indica que deben de utilizar un liderazgo no excluyente por lo contrario debe fomentar la participación de todo los niveles.

Un segundo descubrimiento es la presencia de R cuadrado para las dimensiones de habilidades grupales y la variable satisfacción del usuario donde es 0.445, lo cual indica una correlación positiva, con un nivel de confianza del 95%, por tal, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna entre la dimensión habilidades grupales y la variable satisfacción del



usuario. Resultados que se asemejan con Rossana María Redhead García (2016), el cual concluye que la calidad de servicio es Regular y la satisfacción del usuario externo es Regular según los encuestados que asisten al Centro de Salud Miguel Grau de Chaclacayo. Existe una correlación directa y significativa entre las variables calidad del servicio y satisfacción de los usuarios al Centro de Salud Miguel Grau de Chaclacayo.

5.2. Limitaciones del estudio

- No se ha podido contar con la adecuada bibliografía para demostrar mayores definiciones.
- Falta de asesoría especializadas.
- Escasos profesionales con grados académicos.

5.3. Comparación crítica con la literatura existente

El principal resultado obtenido demuestra la existencia de una correlación entre las Habilidades Directivas y la Satisfacción del Usuario ya que el comportamiento humano o conducta hacia el logro de los objetivos es derivado de una o varias necesidades no satisfechas.

5.4. Implicancias del estudio

Las implicancias del estudio se abocan a mejorar las habilidades directivas entre los trabajadores de la Municipalidad, así como mejorar los conocimientos en cuanto a temas de habilidades directivas y de tal forma lograr la satisfacción del usuario, para luego aplicar a la solución de problemas que se presentan en la Municipalidad Provincial de Tambopata.



CONCLUSIONES

- Se ha podido observar que si se encuentra una relación afirmativa en nuestras variables; habilidades directivas y satisfacción del usuario donde alcanza un índice de 0.727, donde nos respalda un 95%, de fiabilidad, a su vez para R cuadrado es de 0,529, donde nos representa un 52.9%, donde se observa una variación en nuestra variables de habilidades directivas por consecuencia de nuestra variable satisfacción del usuario, además la media de la variable habilidades directivas es de 66.30, puntos que se encuentra en un nivel de medio, donde se observa a los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata que presentan dificultades para desarrollar habilidades directivas asimismo se refiere a las habilidades interpersonales, habilidades personales, habilidades grupales y la media de la variable satisfacción del usuario es 62.15, puntos, de esta manera se encuentra en un nivel bajo, que expresan los concurrente a la Municipalidad Provincial de Tambopata, aseguran estar insatisfechos con las solicitudes, en lo que se refiere a los procesos de servicio, capacidad de servicio, fiabilidad y empatía.
- Se encontró una concordancia positiva de nuestra dimensión habilidades interpersonales con la variable satisfacción del usuario que alcanza un índice de 0.550, con un nivel de confianza del 95%, donde dice R cuadrado es 0.303, lo que representa el 30.3%, donde las variaciones obtenidas de la dimensión habilidades interpersonales, es a consecuencia de la variable satisfacción del usuario, siendo la media de 23.18, donde se encuentra en un nivel bajo, por tanto los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata presentan muchas deficiencias de habilidades interpersonales en lo que se refiere a la auto observación, al uso del estrés y solución de conflictos.
- Se obtuvo un vínculo positivo de nuestra; dimensión habilidades personales y la variable satisfacción del usuario que alcanza un índice de 0,546, donde hay una correlación positiva, a su vez un 95%, nos afirma que es fiable, por otro lado para R cuadrado dice un 0.298, es lo que representa un 29.8% son cambios vistos en la habilidades personales, es el resultado por la variación de la variable satisfacción del usuario siendo su media de 23.70, que se encuentra en un nivel bajo por tanto



los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata presentan muchas dificultades de habilidades personales en lo que se refiere a la comunicación, motivación y manejo de conflictos.

- De la misma manera hay una relación afirmativa entre nuestra dimensión habilidades grupales y la variable satisfacción del usuario que es 0.445, donde un 95%, respalda la confiabilidad, para R dice que un 0,198, es representado por el 19.8%, de los cambios percibidos por la habilidades grupales se debe a la variación de la variable satisfacción del usuario, siendo su media de 19.42, el cual se encuentra en un nivel bajo por tanto los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata presentan muchas dificultades para desarrollar habilidades grupales en lo que se refiere al liderazgo, trabajo en equipo y delegación de responsabilidades.



RECOMENDACIONES

- Se debe fijar una inducción en la entidad Municipal, hacia los colaboradores para que estos a su vez conozcan la estructura y los procedimientos de la institución, donde se tendrá un debido desempeño de sus habilidades directivas.
- Es conveniente mejorar las habilidades interpersonales de los directivos, para que así asuman un rol de guía para los trabajadores y de esta manera desarrollen sus habilidades en sus funciones, es conveniente que el directivo interactúe en la labor diaria del colaborador, tratando genérale una confianza mutua.
- Se recomienda trabajar en las habilidades personales para reforzar la cultura organizacional y la calidad en el servicio. Estas actividades se llevan con la participación de los colaboradores en las charlas formativas y cursos de enseñanzas de manera continuas hacia los colaboradores, los temas de liderazgo, satisfacción y habilidades. además, se recomienda implementar políticas de reconocimiento laborales, con propósito desarrollar las habilidades personales donde repercutirá en la satisfacción del usuario.
- Para que exista una mejor satisfacción del usuario se recomienda que los directivos desarrollen las habilidades grupales, a su vez los colaboradores desarrollen su propia autonomía en los procesos laborales, asimismo los directivos programen talleres semestrales, para así afrontar los conflictos cotidianos.

**Referencias Bibliográficas**

- Aburto Pineda, Hugo Iván; Bonales Valencia, Joel (2011). Habilidades Directivas: Determinantes En El Clima Organizacional Investigación Y Ciencia, Vol. 19, Núm. 51, enero-abril, Pp. 41-49 Universidad Autónoma De Aguascalientes, México.
- Alles, A. (2007). Comportamiento Organizacional: Cómo Lograr Un Cambio Cultural A Través De La Habilidades directivas. Granica, Buenos Aires.
- Aniorte, N. (20 De agosto De 2013). Servicios De Calidad. Recuperado El 28 De Julio De 2015, De [Http://Www.Aniortenic.Net/Apunt_Gest_Serv_Sanit_4.Htm](http://Www.Aniortenic.Net/Apunt_Gest_Serv_Sanit_4.Htm)
- Bateman, T.; Snell, S. (1999). Administración. Una Ventaja Competitiva (4ª Ed.). Ediciones Mc Graw Hill: Venezuela.
- Berry, L, B. C. (1989). Calidad De Servicio: Una Ventaja Estratégica Para Instituciones Financieras. Madrid: Díaz De Santos S. A.
- Betancourt. Y, M. (2010). "La Evaluación De La Calidad De Servicio " En Contribuciones A La Economía. Recuperado El 22 De agosto De 2015, De [Http://Www.Eumed.Net/Ce/2010a/](http://Www.Eumed.Net/Ce/2010a/)
- Brugulat, P., Et Al (2003). Encuesta De Salud De Cataluña. Percepción De La Salud, Utilización Y Satisfacción Con Los Servicios Asistenciales Desde La Perspectiva De Los Ciudadanos. Medicina Clínica, Vol. 12, (Suplem. 1): 122-127
- Carazo Muriel, J.A. (2013). Luces Y Sombras Del Perfil Profesional Del Directivo Público. Capital Humano, 272: 102-106.
- Cetina, Thelma; Ortega, Isaac; Aguilar, Cecilia (2010). Habilidades Directivas Desde La Percepción De Los Subordinados: Un Enfoque Relacional Para El Estudio Del Liderazgo Psicoperspectivas, Vol. 9, Núm. 1, Pp. 124-137 Pontificia Universidad Católica De Valparaíso Viña Del Mar, Chile.
- Chiavenato, I. (2000). Introducción A La Teoría General De La Administración. Quinta Edición. México: Mcgraw-Hill.
- Díaz, R. (2002). Satisfacción Del Paciente: Principal Motor Y Centro De Los Servicios Sanitarios. Rev. Calidad Asistencial. 17(1):22-29.



- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper Collins Publishers (2006).
- Funsalud (2006). *La Salud En México: 2006/2012. Visión De Funsalud*. México. Fundación Mexicana Para La Salud
- García Sánchez, I. (2007). *La Nueva Gestión Pública: Evolución Y Tendencias. Presupuesto Y Gasto Público*, 47: 37-64. Madrid: Instituto De Estudios Fiscales
- Goyal, M. (2013). *Importance of Interpersonal Skills At Workplace*. *International Indexed & Refereed Journal*, February, 2013(V): 49.
- Hernández Juárez, J.L. (2010). *El Vínculo Entre Las Competencias Laborales Y El Ejercicio Del Servidor Público, Como Una Propuesta De Formación*. Daena: *International Journal of Good Conscience*, 5(2): 1-15.
- Katz, R.L. (1955). *Skills of An Effective Administrator*. *Harward Business Review*, January February: 33-42
- Kotler, P. (2001). *Dirección De Mercadotecnia*. México: Pearson Educación.
- Llanos, F., Et Al (2001). *Comparación De Las Escalas De Likert Y Vigesimal Para La Evaluación De Satisfacción De Atención En Un Hospital Del Perú*. *Rev Med Hered*. 12 (2): 52- 57.
- Madrigal, D. (2009). *Habilidades Directivas*. 2da. Edición. México: Mcgraw-Hill.
- Newman, J. (2000). *Beyond the New Public Management? Modernizing Public Services. New Managerialism, New Welfare?* London: Sage Publications Ltd.
- Parrés García, A. (2005). *El Reto De La “Nueva Gestión Pública” A Través De Un Cambio Basado En Las Personas*. *Auditoría Pública* 37: 57-63.
- Pérez, Irene Vila; Sánchez Gombáu, Carmen; Manassero Mas, M^a Antonia (2009). *Satisfacción Percibida De Los Usuarios De Las Instalaciones Deportivas Municipales De Palma De Mallorca* *Revista Iberoamericana De Psicología Del Ejercicio Y El Deporte*, Vol. 4, Núm. 1, enero-junio, Pp. 59-74 Universidad De Las Palmas De Gran Canaria Las Palmas De Gran Canaria, España



- Pollitt, C.; Bouckaert, G. (2000). Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press.
- Robbins, S. Y Coulter, M. (2013). Administración. Un Empresario Competitivo. 3ra. Edición. México: Pearson Educación.
- Sandhusen, R. (2002). Mercadotecnia. México: Continental
- Sanguesa, S. M. (2006). Teoría Y Práctica De La Calidad. España: Paraninfo
- Seclén –Palacin, J. Y Darras, Ch. (2005). Satisfacción De Usuarios De Los Sistemas De Salud: Factores Socio Demográficos Y De Accesibilidad Asociados. Perú, 2000. Anales De La Facultad De Medicina Lima. 66(2) 127-144.
- Tapia Cruz, Mauro Octavio (2016). El Capital Intelectual Factor Elemental Para La Calidad De Servicios Y La Satisfacción De Los Usuarios De La Municipalidad Provincial De Puno. Comuni@Ccion: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo, Vol. 7, Núm. 1, enero-junio, Pp. 5-15 Universidad Nacional Del Altiplano Puno, Perú
- Varela, J., Et Al (2003). Presentación De Una Escala De Satisfacción Con Los Servicios Sanitarios De Atención Primaria Universidad De Santiago De Compostela Y Universidad De Oviedo. Psicothema. Vol. 15, Nº 4, Pp. 656
- Whetten, D., Y Cameron, K. (2005). Desarrollo De Habilidades Directivas. 6ta. Edición. México: Pearson.
- Zambrano, A. (2007). Planificación Estratégica, Presupuesto Y Control, 237.



ANEXOS



A. Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE / DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema general PG: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017?</p> <p>Problemas específicos PE1: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017? PE2: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades personales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017? PE3: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades Grupales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017?</p>	<p>OBJETIVOS GENERAL: Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS: OE1: Determinar la relación que existe entre las habilidades interpersonales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017. OE2: Determinar la relación que existe entre las habilidades personales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017. OE3: Determinar la relación que existe entre las habilidades grupales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017.</p>	<p>Hipótesis general HG: Existe relación entre las habilidades directivas y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017.</p> <p>Hipótesis específicas HE1: Existe relación entre las habilidades interpersonales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017. HE2: Existe relación entre las habilidades personales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017. HE3: Existe relación entre las habilidades grupales y la satisfacción de los usuarios de la Municipalidad Provincial de Tambopata, 2017</p>	<p>Variable de estudio 1 HABILIDADES DIRECTIVAS <u>Dimensiones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilidades interpersonales ➤ Habilidades personales ➤ Habilidades grupales <p>Variable de estudio 2 SATISFACCION DEL USUARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesos del servicio ➤ Capacidad del servicio. ➤ Fiabilidad ➤ Empatía ➤ Infraestructura 	<p>Tipo de investigación: No experimental</p> <p>Nivel: Descriptiva</p> <p>Diseño de investigación: Descriptivo correlacional</p> <p>Dónde: M: muestra V1: Habilidades directivas V2: Satisfacción del usuario</p> <p>Población: Trabajadores: 33 Usuarios: 33 Muestra: 66</p> <p>Técnicas e instrumentos de recojo de datos: - Técnica: encuesta. - Técnicas de interpretación de datos: <ul style="list-style-type: none"> • datos estadísticos • Cuadro de frecuencias. </p>



B. Matriz de Instrumentos para la recolección de datos

Variable de estudio	dimensiones	indicadores	Peso %	N° de ítems	Ítems (índice)	Escala de valoración
Habilidades directivas	➤ Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación ➤ Motivación ➤ Manejo de conflictos 	33%	09 01 al 09	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con que frecuencia escuchas las opiniones o sugerencias de tus colaboradores. 2. Frecuentemente compartes información relevante para los intereses de tus colaboradores. 3. Respondes de manera oportuna la información solicitadas por otros. 4. Fomentas la participación de los colaboradores en reuniones de trabajo 5. Expresas tus opiniones en forma clara hacia los demás. 6. Orientas y diriges los debates en el grupo hasta obtener soluciones concretas. 7. Inspiras confianza en los colaboradores, pares y superiores jerárquicos. 8. Orientas a tu equipo a fijar metas, sugiriendo herramientas para conseguirlos. 9. Delegas responsabilidades a tus colaboradores. 	<p>Nunca (1)</p> <p>Casi Nunca (2)</p> <p>A veces (3)</p> <p>Casi Siempre (4)</p> <p>Siempre (5)</p>
	➤ Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Autoconocimiento ➤ Manejo del estrés ➤ Solución de problemas 		33%	09 10 al 18	<ol style="list-style-type: none"> 10. Inviertes tiempo, energía y trabajo en mejorar tus habilidades. 11. Realizas actividades de formación y crecimiento laboral de forma continua. 12. Aceptas la crítica constructiva de tus colaboradores. 13. Procuras asignarles tareas según sus competencias y habilidades. 14. ¿Conoces las funciones del cargo que le asigno su organización? 15. Buscas consenso después de un conflicto entre los colaboradores. 16. Resuelves conflictos con equidad acorde a los valores de la institución.



					<p>17. Evitas ni muestras sesgos, prejuicios, ni tienes favoritismos con algunos de tus colaboradores.</p> <p>18. Promueves actitudes positivas buscando la superación de tus colaboradores.</p>	
	<p>➤ Habilidades grupales</p>	<p>➤ Liderazgo</p> <p>➤ Trabajo en equipo</p> <p>➤ Delegación de responsabilidades</p>	<p>34%</p>	<p>07</p> <p>19 al 25</p>	<p>19. Compartes información de forma voluntaria con tus colaboradores.</p> <p>20. Buscas opiniones y consideras los aportes de tus colaboradores para resolver problemas.</p> <p>21. Compartes el reconocimiento de tus superiores con los colaboradores que han contribuido al logro de los objetivos.</p> <p>22. Dedicas tiempo para crear un ambiente motivante entre los colaboradores.</p> <p>23. Transmites a los colaboradores la visión y la estrategia, que te son comunicados por tus superiores.</p> <p>24. Delegas las tareas considerando las competencias y habilidades de los colaboradores.</p> <p>25. Fomentas una atmosfera de cooperación, incentivando el trabajo en equipo.</p>	<p>Nunca (1)</p> <p>Casi Nunca (2)</p> <p>A veces (3)</p> <p>Casi Siempre (4)</p> <p>Siempre (5)</p>



Variable de estudio 2	dimensiones	indicadores	Peso %	N° de ítems	Ítems (índice)	Escala de valoración
Satisfacción del usuario	➤ Procesos del servicio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención personalizada. ➤ Rapidez de los empleados. ➤ Horario de atención. ➤ Comunicación ➤ Presentación del personal ➤ Orientación de necesidades específicas del usuario. 	25%	07 01 al 07	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sientes haber sido atendido con amabilidad por los funcionarios de la Municipalidad. 2. El tiempo que ha esperado hoy para ser atendido fue adecuado. 3. Cuando solicita información sobre los trámites a los funcionarios, la información que dan es clara y entendible. 4. Estás de acuerdo con el tiempo que duró la atención por parte de los funcionarios de cada área que visito. 5. Las condiciones físicas del lugar donde realizó el trámite son adecuadas. 6. El horario de atención de la institución le parece conveniente. 7. ¿Fue clara la explicación del servidor público respecto de los procesos? 	Nunca (1) Casi Nunca (2) Regular (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)
	➤ Capacidad del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitación y actualización. ➤ Entrenamiento. ➤ Disposición permanente en ayudar al cliente. 	25%	04 8 al 11	<ol style="list-style-type: none"> 8. El personal que le atendió mostró conocimientos suficientes para responder a tus inquietudes. 9. La Municipalidad cuenta con el equipamiento necesario para facilitar sus trámites. 10. Usted cree que los funcionarios son capacitados para el puesto que desempeñan en la Municipalidad. 11. Recibió un trato amable por parte de los funcionarios. 	Nunca (1) Casi Nunca (2) Regular (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)
	➤ Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicio cuidadoso y fiable. ➤ Información impresa adecuada. 		06	<ol style="list-style-type: none"> 12. La Municipalidad proporciona información sobre sus servicios de manera adecuada. 13. La Municipalidad cuenta con la señalización adecuada para guiar al usuario dentro de la institución. 14. El personal que le atendió mostró tener conocimientos e información clara para responder a sus preguntas. 	Nunca (1) Casi Nunca (2) Regular (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)



			25%	11 al 17	<p>15. El Tiempo de atención es rápida.</p> <p>16. Confías en los trámites que realiza la Municipalidad.</p> <p>17. Te sientes satisfecho con la información impresa que otorga la Municipalidad.</p>	
	➤ Empatía	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amabilidad en la atención ➤ Habilidades (creatividad, confianza) ➤ Atención personalizada a los clientes 	25%	04 18 al 36	<p>18. Se sientes mal atendido e insatisfecho cuando los funcionarios desconocen la respuesta a su requerimiento.</p> <p>19. La atención es ágil en la entrega de lo solicitado por usted.</p> <p>20. El tiempo que usted espero desde el momento que llego hasta que finalmente le atendieron fue el adecuado.</p> <p>21. La Municipalidad es una institución que entrega un servicio eficiente a sus usuarios.</p>	<p>Nunca (1)</p> <p>Casi Nunca (2)</p> <p>Regular (3)</p> <p>Casi Siempre (4)</p> <p>Siempre (5)</p>
	➤ Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instalaciones de atención ➤ Equipamiento ➤ Visibilidad adecuada de servicios a brindar ➤ Ambientes de atención 			<p>22. Le parecieron agradables los ambientes de la Municipalidad para la atención al público.</p> <p>23. La Municipalidad cuenta con ambientes y equipos necesarios para la atención al público.</p> <p>24. Son adecuados y visibles los carteles de orientación de los servicios a brindar.</p> <p>25. La Municipalidad cuenta con un ambiente de atención especializada para usuarios con discapacidad física.</p>	<p>Nunca (1)</p> <p>Casi Nunca (2)</p> <p>Regular (3)</p> <p>Casi Siempre (4)</p> <p>Siempre (5)</p>



C. Instrumento de recolección de datos

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO FILIAL PUERTO MALDONADO
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS

ESTIMADO COLABORADOR SÍRVASE BRINDAR ESTA INFORMACIÓN

NIVEL OCUPACIONAL: Funcionario () Técnico () asistente ()

SEXO: Masculino () Femenino ()

POSICIÓN LABORAL: Nombrado () Contratado ()

PERIODO DE SERVICIO:

Esta presente encuesta forma parte de un estudio, acerca de las HABILIDADES DIRECTIVAS, de los directivos de la Municipalidad Provincial de Tambopata.

La información proporcionada es anónima: se le solicita por favor que responda con veracidad a las preguntas.

Se le pide por favor que contesté todas, marcando con una (X), de acuerdo a la siguiente escala:

ESCALA DE VALORACION

Table with 5 columns: Nunca, Casi Nunca, Regular, Casi Siempre, Siempre. Below each column are numbers 1 through 5.

Table with 6 columns: N°, Ítems, 1, 2, 3, 4, 5. It lists 5 items related to 'HABILIDADES DIRECTIVAS' for evaluation.



6	Orientas y diriges los debates en el grupo hasta obtener soluciones concretas.					
7	Inspiras confianza en los colaboradores, pares y superiores jerárquicos.					
8	Orientas a tu equipo a fijar metas, sugiriendo herramientas para conseguirlos.					
9	Delegas responsabilidades a tus colaboradores.					
DIMENSION: HABILIDADES PERSONALES		1	2	3	4	5
10	Inviertes tiempo, energía y trabajo en mejorar tus habilidades.					
11	Realizas actividades de formación y crecimiento laboral de forma continua.					
12	Aceptas la crítica constructiva de tus colaboradores					
13	Procuras asignarles tareas según sus competencias y habilidades.					
14	¿Conoce las funciones del cargo que le asigno su organización?					
15	Buscas consenso después de un conflicto entre los colaboradores.					
16	Resuelves conflictos con equidad acorde a los valores de la institución.					
17	Evitas ni muestras sesgos, prejuicios, ni tienes favoritismos con algunos de tus colaboradores.					
18	Promueves actitudes positivas buscando la superación de tus colaboradores					
DIMENSION: HABILIDADES GRUPALES		1	2	3	4	5
19	Compartes información de forma voluntaria con tus colaboradores.					
20	Buscas opiniones y consideras los aportes de tus colaboradores para resolver problemas.					
21	Compartes el reconocimiento de tus superiores con los colaboradores que han contribuido al logro de los objetivos.					
22	Dedicas tiempo para crear un ambiente motivante entre los colaboradores.					
23	Transmites a los colaboradores la visión y la estrategia, que te son comunicados por tus superiores.					
24	Delegas las tareas considerando las competencias y habilidades de los colaboradores.					
25	Fomentas una atmosfera de cooperación, incentivando el trabajo en equipo.					



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO FILIAL PUERTO MALDONADO
ENCUESTA PARA USUARIOS

SOBRE: LA SATISFACION DEL USUARIO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAMBOPTA - 2017

ESTIMADOS SEÑORES(AS) USUARIOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAMBOPATA

NIVEL OCUPACIONAL: Profesional () Técnico () Secundaria completa () Primaria completa ()

SEXO: Masculino () Femenino ()

Esta presente encuesta forma parte de un estudio, acerca de LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO, por concurrentes a la Municipalidad.

La información proporcionada es anónima: se le solicita por favor que responda con veracidad a las preguntas.

Se le pide por favor que contesté todas, marcando con una (X), de acuerdo a la siguiente escala:

ESCALA DE VALORACION

Table with 5 columns: Nunca (1), Casi Nunca (2), Regular (3), Casi Siempre (4), Siempre (5)

Main survey table with columns for items and ratings (1-5). Includes 'VARIABLE 2: SATISFACCION DEL USUARIO' and 'DIMENSION: PROCESO DE SERVICIOS' with three specific service-related items.



4	Estás de acuerdo con el tiempo que duró la atención por parte de los funcionarios de cada área que visito.					
5	Las condiciones físicas del lugar donde realizó el trámite son adecuadas.					
6	El horario de atención de la institución le parece conveniente.					
7	¿Fue clara la explicación del servidor público respecto de los procesos?					
DIMENSION: CAPACIDAD DE SERVICIO		1	2	3	4	5
8	El personal que le atendió mostró conocimientos suficientes para responder a tus inquietudes.					
9	La Municipalidad cuenta con el equipamiento necesario para facilitar sus trámites.					
10	Usted cree que los funcionarios son capacitados para el puesto que desempeñan en la Municipalidad.					
11	Recibió un trato amable por parte de los funcionarios.					
DIMENSION: FIABILIDAD		1	2	3	4	5
12	La Municipalidad proporciona información sobre sus servicios de manera adecuada.					
13	La Municipalidad cuenta con la señalización adecuada para guiar al usuario dentro de la institución.					
14	El personal que le atendió mostró tener conocimientos e información clara para responder a sus preguntas.					
15	El Tiempo de atención es rápida.					
16	Confías en los tramites que realiza la Municipalidad.					
17	Se siente satisfecho con la información impresa que otorga la Municipalidad.					
DIMENSION: EMPATIA		1	2	3	4	5
18	Se sienten mal atendido e insatisfecho cuando los funcionarios desconocen la respuesta a su requerimiento.					
19	La atención es ágil en la entrega de lo solicitado por usted.					
20	El tiempo que usted espero desde el momento que llego hasta que finalmente le atendieron fue el adecuado.					



21	La Municipalidad es una institución que entrega un servicio eficiente a sus usuarios.					
	DIMENSION: INFRAESTRUCTURA	1	2	3	4	5
22	Le parecieron agradables los ambientes de la Municipalidad para la atención al público.					
23	La Municipalidad cuenta con ambientes y equipos necesarios para la atención al público.					
24	Son adecuados y visibles los carteles de orientación de los servicios a brindar.					
25	La Municipalidad cuenta con un ambiente de atención especializada para usuarios con discapacidad física.					



	MADRE DE DIOS	Municipalidad Provincial de Tambopata	Gerencia de Administración y Finanzas
--	---------------	---------------------------------------	---------------------------------------

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"
"Madre de Dios, Capital de la Biodiversidad del Perú"

Puerto Maldonado, 09 de Octubre del 2017

CARTA N° 463- 2017-MPT-GAF-SGPER

Señor:
Jesús Fernando Quispe Condori

PRESENTE.

ASUNTO : Autorizado el permiso solicitado
REFER. : Expediente N° 020419.

Tengo a bien dirigirme a usted, con la finalidad de dar respuesta al documento mencionado en referencia, autorizándole para obtener información que le permitan completar su Proyecto de Grado sobre el tema de investigación relacionada " HABILIDADES DIRECTIVAS Y SATISFACCION DEL USUARIO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TAMBOPATA - 2017", participaran los señores Funcionarios y Publico Usuario.

Sin otro en particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

Municipalidad Provincial de Tambopata
Mg. Manuel Isolas Ruiz Lazano
SUB-GERENTE DE PERSONAL

C.c.
Archivo
/SGPER

- Aplicación del instrumento de recolección de datos

