



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES y EDUCACIÓN
Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales

TESIS

**"LOS RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIA Y EL
DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO DE LOS TRABAJADORES DEL
CENTRO COMERCIAL "PLAZA DEL SOL" DE ICA, 2018"**

Para optar el Título Profesional de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Presentada por:

Bach. Katherine Geraldine Posso Bonett

Asesor:

Lic. Marco Antonio Zorrilla Silvera

ICA – PERÚ

2019

**“LOS RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIA Y EL
DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO DE LOS TRABAJADORES DEL
CENTRO COMERCIAL “PLAZA DEL SOL” DE ICA, 2018”**

DEDICATORIA

A nuestro padre creador
Dios por iluminarme y a mis
padres por su soporte
permanente.

AGRADECIMIENTO

A mis maestros de la Universidad "Alas Peruanas" por su contribución en la realización de este trabajo científico.

RESUMEN

La investigación titulada: **LOS RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIA Y EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO COMERCIAL "PLAZA DEL SOL" DE ICA, 2018**, tuvo como principal objetivo determinar la influencia del recurso humano por competencia en la mejora del desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial "Plaza del Sol" de Ica, 2018.

La metodología se basó en una Investigación básica, empleando un nivel descriptivo y correlacional con diseño no experimental. Se ha seleccionado el muestreo no probabilístico de tipo intencional, quedando conformado por 70 jefes de todas las tiendas del Centro Comercial "Plaza del Sol".

Se arribó a la conclusión que con una relación obtenida de 0,83 entre las variables de estudios se concluye que los recursos humanos por competencia influyen significativamente en un 69% con el desempeño administrativo.

Palabras clave: Recursos humanos, competencia, desempeño administrativo.

ABSTRACT

Entitled research: **HUMAN RESOURCES BY COMPETENCY AND PERFORMANCE ADMINISTRATIVE WORKERS OF THE CENTRE COMMERCIAL "PLAZA DEL SOL" OF ICA, FIRST SEMESTER 2018**, had as its main objective to determine the influence of the human resource competition in improving the administrative performance of the workers of the Centre commercial "Plaza del Sol" of Ica, 2018.

The methodology was based on a basic research, using a descriptive and correlational level with non-experimental design. Selected sampling non-probability of intentional type, being formed by 70 Heads of all shops in the Centre commercial "Plaza del Sol".

He arrived at the conclusion that with una relationship gained 0.83 between the variables of studies concludes that competence human resources significantly influences a 69% with the administrative performance.

Key words: Human resources, competition, administrative performance.

ÍNDICE

| | PAG |
|--|------------|
| TÍTULO | ii |
| DEDICATORIA | iii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| RESUMEN | v |
| ABSTRACT | vi |
| ÍNDICE | vii |
| ÍNDICE DE TABLAS | ix |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | x |
| INTRODUCCIÓN | xi |
| | |
| CAPÍTULO I : EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 12 |
| 1.1. Planteamiento del problema | 12 |
| 1.2. Formulación del problema | 13 |
| 1.2.1. Problema General | 13 |
| 1.2.2. Problemas Específicos | 14 |
| 1.3. Objetivos de la investigación | 15 |
| 1.3.1. Objetivo General | 15 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos | 15 |
| 1.4. Justificación del estudio | 15 |
| 1.5. Limitaciones de la investigación | 16 |
| | |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 17 |
| 2.1. Antecedentes del estudio | 17 |
| 2.2. Bases teóricas | 27 |
| 2.3. Definición de términos | 41 |
| 2.4. Hipótesis | 47 |
| 2.4.1 Hipótesis General | 47 |
| 2.4.2 Hipótesis Específicas | 47 |
| 2.5. Variables | 48 |
| 2.5.1 Definición conceptual de la variable | 48 |
| 2.5.2 Definición operacional de la variable | 48 |

| | |
|---|------------|
| 2.5.3 Operacionalización de la variable | 51 |
| CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 53 |
| 3.1 Tipo y nivel de investigación | 53 |
| 3.2 Descripción del ámbito de la investigación | 54 |
| 3.3 Población y muestra de la investigación | 55 |
| 3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información | 57 |
| 3.5 Validez y confiabilidad de los instrumentos | 58 |
| 3.6 Plan para la recolección y procesamiento de datos | 59 |
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS | 60 |
| CAPÍTULO V: DISCUSIÓN | 91 |
| CONCLUSIONES | 93 |
| RECOMENDACIONES | 94 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 95 |
| ANEXOS | 98 |
| Matriz de consistencia | 98 |
| Cuestionario | 101 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | PAG |
|---|------------|
| TABLA N° 01: Competencia de los recursos humanos | 36 |
| TABLA N° 02: Tiendas del Centro Comercial "Plaza del Sol" | 56 |
| TABLA N° 03: Confiabilidad de los instrumentos | 60 |
| TABLA N° 04: Credibilidad personal | 61 |
| TABLA N° 05: Capacidad para gestionar cambios | 63 |
| TABLA N° 06: Capacidad para dirigir cultura de cambio | 65 |
| TABLA N° 07: Practicas de recursos humanos | 67 |
| TABLA N° 08: Entendimiento del negocio | 69 |
| TABLA N° 09: Productividad | 71 |
| TABLA N° 10: Procedimiento del cargo | 73 |
| TABLA N° 11: Compromiso | 74 |
| TABLA N° 12: Conductas | 76 |
| TABLA N° 13: Aspectos corporales | 77 |
| TABLA N° 14: Correlación entre credibilidad del personal del recurso humano por competencia y el desempeño administrativo | 79 |
| TABLA N° 15: Correlación entre capacidad para gestionar cambios del recurso humano y el desempeño administrativo | 81 |
| TABLA N° 16: Correlación entre capacidad para dirigir una cultura de cambio humano y el desempeño administrativo | 83 |
| TABLA N° 17: Correlación entre la práctica del recurso humano y el desempeño administrativo | 85 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | PAG |
|---|------------|
| GRAFICO N° 01: Diseño correlacional | 53 |
| GRAFICO N° 02: Credibilidad personal | 62 |
| GRAFICO N° 03: Capacidad para gestionar cambios | 64 |
| GRAFICO N° 04: Capacidad para dirigir cultura de cambio | 66 |
| GRAFICO N° 05: Practicas de recursos humanos | 68 |
| GRAFICO N° 06: Entendimiento del negocio | 70 |
| GRAFICO N° 07: Productividad | 72 |
| GRAFICO N° 08: Procedimiento del cargo | 73 |
| GRAFICO N° 09: Compromiso | 75 |
| GRAFICO N° 10: Conductas | 76 |
| GRAFICO N° 11: Aspectos | 77 |
| GRAFICO N° 12: Correlación entre credibilidad del personal del recurso humano por competencia y el desempeño administrativo | 80 |
| GRAFICO N° 13: Correlación entre capacidad para gestionar cambios del recurso humano y el desempeño administrativo | 82 |
| GRAFICO N° 14: Correlación entre capacidad para dirigir una cultura de cambio humano y el desempeño administrativo | 84 |
| GRAFICO N° 15: Correlación entre la práctica del recurso humano y el desempeño administrativo | 86 |
| GRAFICO N° 16: Correlación entre el entendimiento del negocio y el desempeño administrativo | 88 |
| GRAFICO N° 17: Correlación entre el recurso humano por competencia y el desempeño administrativo | 90 |

INTRODUCCIÓN

Investigar el fenómeno de las competencias laborales abre una ventana de oportunidad, para despertar la expectativa, en la creación de conocimientos y modelos innovadores, que sirvan de base en el mejoramiento del desempeño administrativo, como consecuencia de la investigación.

En este marco, la gestión de los recursos humanos por competencias se encarga de obtener y coordinar las habilidades, el rendimiento y el potencial de las personas de una organización, de forma tal que se consigan las metas establecidas. Del mismo modo, la satisfacción laboral se entiende como la motivación del empleado en cuanto a las labores que desempeña. Es por esto que los recursos humanos por competencias es fundamental tanto en términos de estrategia como de desempeño administrativo ya que permite lograr un trabajo en equipo, enfocando las competencias de cada individuo hacia la tarea para la que está mejor capacitado, orientando los resultados individuales hacia el logro de un resultado común y optimizando el desempeño del grupo humano.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera:

En el Capítulo I: Presenta el planteamiento del problema de investigación.

En el Capítulo II: Elaboración del marco teórico, sustentando teóricamente las variables de estudios, planteando las hipótesis y el cuadro de operacionalización de las variables.

En el Capítulo III: Selección del diseño metodológico de la investigación.

En el Capítulo IV: Se elaboraron los resultados obtenidos en la investigación, debidamente organizados en tablas y figuras.

En el Capítulo V: Se discuten los resultados con los antecedentes referidos en la investigación.

Asimismo se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Recientemente, durante la década de los noventa y a principios de este siglo, investigadores internacionales, por un lado han realizado estudios donde se practica la administración de recursos humanos y su impacto en el desempeño organizacional y han detectado sin generalizar que, efectivamente la práctica de la efectividad técnica de la administración de recursos humanos predomina a la efectividad estratégica. Delane & Huselid (1997).

Brundrett (2000) argumenta que el movimiento de competencias ha tenido un crecimiento en el amplio campo de desarrollo de administradores, pero en el Reino Unido tuvo una elevada decadencia con las críticas realizadas por Handy (1987). Sin embargo, los estudios recientes de la década de los noventa y actual, han destacado la importancia de identificar y clasificar competencias. Leat (1993) desarrollar competencias en el trabajo.

Ulrika (2001), desarrollar competencias globales de dirección, también han analizado la competencia esencial como una ventaja competitiva detectando que la implementación de sistemas de competencias ha generado un impacto en el modelo de gestión organizacional y han identificado la necesidad de cambio global de

gerentes de recursos humanos. En México su gobierno consideró que una de las soluciones para nivelar y actualizar el personal era a través de la capacitación, este planteamiento surge en respuesta a la creciente necesidad de contar con recursos humanos con mayor calidad, flexibilidad y capacidad de adaptación, planteada por la globalización de los mercados, los esquemas de gestión del trabajo y el cambio tecnológico.

El Perú es un país cuya economía está creciendo de una manera extraordinaria desde principios de los años noventa, lo cual representa una gran oportunidad para las empresas. Dentro de este contexto, es evidente que mientras sea mayor la calidad profesional de los administradores, las empresas estarán en mejores condiciones para aprovechar el crecimiento, enfrentando las adversidades del entorno. Sea lo que depare el futuro, se requerirá administradores altamente calificados, capaces de brindar un valioso aporte dentro de las organizaciones en las que laboren y a la economía en general.

Investigar el fenómeno de las competencias laborales abre una ventana de oportunidad, para despertar la expectativa, en la creación de conocimientos y modelos innovadores, que sirvan de base en el mejoramiento del desempeño, como consecuencia de la investigación, se planteará una propuesta de un modelo de gestión por competencias, vinculado al desempeño laboral de la Institución.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿En qué medida el recurso humano por competencias influye en la mejora del desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, 2018?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECIFICOS

- a) ¿En qué medida la credibilidad personal del recurso humano por competencias influye en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, 2018?

- b) ¿En qué medida la capacidad para gestionar cambios del recurso humano por competencias influye en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, 2018?

- c) ¿En qué medida la capacidad para dirigir una cultura de cambio del recurso humano por competencias influye en la mejora del desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, 2018?

- d) ¿En qué medida la práctica del recurso humano por competencias influye en la mejora del desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, 2018?

- e) ¿En qué medida el entendimiento del negocio influye en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, 2018?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia del recurso humano por competencias en la mejora del desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, 2018.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Investigar si la credibilidad personal del recurso humano por competencias influye en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, 2018.
- b) Describir la influencia de la capacidad para gestionar cambios del recurso humano por competencias en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, 2018.
- c) Determinar la influencia de la capacidad para dirigir una cultura de cambio del recurso humano por competencias en la mejora del desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, 2018.
- d) Investigar si la práctica del recurso humano por competencias influye en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, 2018.
- e) Establecer la influencia del entendimiento del negocio en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, 2018.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

En el ámbito de la administración de recursos humanos será necesario llevar a cabo la investigación para el fortalecimiento de sus funciones y los procesos internos que desarrolla en cuanto a sus competencias. Del conocimiento que se adquiriera en este estudio se

podrá explicar el impacto de la gestión por competencias en el desempeño administrativo.

Por lo anterior, contar con un sistema de gestión por competencias laborales, exige creatividad, innovación, trabajo en equipo, calidad de atención al usuario, y sobre todo una actitud positiva ante el trabajo; permite contar con personal idóneo a los perfiles de puestos de trabajo, así como contar con recursos humanos, con valores inherentes a la naturaleza de la institución, de acuerdo a dicho enfoque, lo que redundará en un incremento del nivel de desempeño de todos sus trabajadores.

1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación puede estar supeditada a las siguientes limitaciones:

- **Limitación económica:** Los gastos que demande este proceso de investigación serán solventados por el mismo investigador.
- **Limitación de conocimiento:** Falta de libros físicos actualizados en la biblioteca de nuestra universidad.
- **Limitación de información:** No se encontraron antecedentes de investigación regionales y locales similares a este estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

2.1.1 Antecedentes internacionales

- Fernández (2011). **“Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la secretaría de inteligencia para mejorar el desempeño administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco”**. (Guatemala). Tesis para optar el grado de Maestro en Administración en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Éste estudio tuvo como objetivo establecer cuáles son las causas por las cuales la Secretaria de Inteligencia Estratégica (SIE) y las instituciones que integran el Sistema Nacional de Seguridad no cuentan con un modelo institucionalizado de gestión del Sistema Recursos Humanos por competencias laborales. El estudio que se realizó, fue de tipo analítico, exploratorio y propositivo; analítico porque se hizo una revisión contextual y procesal de las unidades seleccionadas, exploratoria ya que se profundizó en la manera que estaban funcionando cada uno de los procesos y procedimientos y el nivel de cumplimiento con relación a los requerimientos de otras Direcciones e Instituciones del Sistema Nacional de Seguridad. Y finalmente propositivo, porque a partir de los resultados de la investigación, se elaboró una propuesta de un modelo de gestión

por competencias laborales para mejorar el nivel de desempeño laboral.

- Martínez (2013) **“Gestión del talento humano por competencias para una empresa de las artes gráficas. (México)”**. Tesis para optar el grado de Maestro en Administración en el Instituto Politécnico Nacional.

El presente documento, contiene el desarrollo de un caso práctico sobre la implantación de un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de la Administración Pública Federal.

En este se presenta la metodología que establecen las competencias cardinales y específicas de la empresa; mismas que dan origen a la parte medular de la Gestión por competencias: los Diccionarios de Valores, Competencias y Comportamientos.

Estos diccionarios contienen la redacción e interpretación personalizada de las competencias, conforme a la visión de la empresa. Asimismo, el grado de exigencia de los comportamientos observables que debe tener el personal para ser competente en sus labores mediante el análisis del Manual organizacional, misión, visión, valores y demás documentos que contienen la filosofía y sentir de la empresa, se pudieron obtener los tres principales Diccionarios que forman la estructura medular de cualquier Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias: El Diccionario de valores, el Diccionario de competencias cardinales y el Diccionario de competencias específicas y comportamientos.

- Becerra y Campos (2012) **“El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos. (Chile)”** Tesis para optar el título de Psicólogo en la Universidad de Chile.

La presente revisión bibliográfica recopila material sobre Competencias, los distintos enfoques que abordan este concepto, y del Modelo de Gestión por Competencias, con la finalidad de brindarle un sustento teórico a la investigación e introducir a su estudio.

Luego se dan a conocer los aportes significativos del Enfoque por Competencias en la Gestión de RRHH, en Planes y Desarrollo de Carrera, Capacitación, Sistema de planes de Sucesión, Sistema Retributivo y en el Reclutamiento y Selección de Personal. Llegó a la conclusión de que a pesar de que existen muchas y muy variadas definiciones de competencia laboral, se concibe como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que desarrollan las personas para desempeñar una actividad laboral de calidad y conforme con las normas que aseguran un desempeño eficiente y de calidad en diferentes lugares de trabajo.

- Salas, Díaz y Pérez (2012) “**Las competencias y el desempeño laboral**”. (Cuba). Tesis para optar el título de Administración en la Escuela Nacional de Salud Pública de La Habana.

Se presentan los fundamentos y antecedentes de la evaluación de la competencia y el desempeño laboral, tanto internacionales como en Cuba, a partir del último lustro del pasado siglo. La calidad de un servicio, parte en primer orden del nivel de competencia y desempeño de sus trabajadores en el cumplimiento de sus funciones laborales y sociales. En los últimos años ha surgido un elemento de alta valoración en el trabajo: el conocimiento. Este ha pasado a ser la base del trabajo humano, a tal punto que la actual ha sido llamada la sociedad del conocimiento. Por ello, la calificación profesional ya no es concebida solo como la acumulación de saberes o habilidades, sino como la capacidad de

actuar, intervenir y decidir en situaciones no siempre previstas, y así internacionalmente el foco de atención se ha desplazado de las calificaciones a las competencias laborales. Una práctica laboral efectiva requiere, por tanto, de un enfoque de competencia. Es una nueva visión de las relaciones entre aprendizaje y trabajo. Se establecen y contextualizan en el sistema nacional de salud cubano las bases teóricas sobre la competencia y el desempeño laboral, así como su evaluación y certificación correspondiente.

- Bernal (2010) **“Formulación de un modelo de desempeño administrativo y de producción como herramienta de productividad en empresas”**. (Colombia). Tesis para optar el título de Administración de Negocios en la Universidad Escuela de Administración de Negocios EAN.

Se realiza en una empresa, un estudio en pruebas de desempeño al departamento de producción y administración con la finalidad de incrementar la productividad de la organización. Por medio de la retroalimentación de la prueba de desempeño se toman decisiones en acciones correctivas para mejorar la calidad y organización del trabajo. Se concluye que fue exitoso el modelo creado a incrementar la productividad. Lo que nos muestra en los resultados del modelo, son los motivos por el cual no se ha llegado a una mayor productividad. Hay que resaltar en la evaluación de desempeño y satisfacción es que este modelo no puede parar de ejercerse. Medir y saber la opinión de los empleados hace parte crítica de la organización, es un indicador más a saber el estado de los procesos internos de la empresa. Con una debida retroalimentación y plan por ejecutar el vínculo con los empleados no se perderá. Si las implementaciones y retroalimentaciones paran, el recurso humano no tendrá el seguimiento adecuado para generar mejoras de productividad o mantener etapas de alto rendimiento.

2.1.2 Antecedentes nacionales

- Ortiz, Caycho y Andía (2016) “**Gestión de recursos humanos por competencias en SEDAPAL (Lima)**”. Tesis para optar el grado de Magíster en Administración de negocios en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

El presente trabajo de investigación se fundamenta en una visión sistémica sobre la Gestión de Recursos Humanos en SEDAPAL, tomando como base información comprendida en el periodo 2012 – 2015. Presentamos el desarrollo de un caso práctico que establece las competencias cardinales y específicas de la empresa, las mismas que dan origen a la parte medular de la Gestión por Competencias: los Diccionarios de Valores, Competencias y Comportamientos.

Producto de las interacciones con el personal del área de Recursos Humanos, hemos podido notar que existe un desconocimiento del significado de competencias y de lo que estas implican en la Empresa. La implementación de los nuevos perfiles nos ha permitido evidenciar el desfase o brecha entre los requerimientos enunciados en los perfiles tradicionales versus los perfiles que se elaboran siguiendo el lineamiento de la gestión por competencias, estudio realizado específicamente para el presente trabajo de Investigación

- Cama (2015) “**Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo**” (Andahuaylas). Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nacional “María Arguedas”.

El presente trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, asimismo, el presente es un estudio de

enfoque cuantitativo de tipo correlacional, que tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, en base a 3 dimensiones (selección de personal, capacitación y desarrollo personal). Para la obtención de la información se aplicó una encuesta sobre gestión por competencias y el desempeño laboral a 42 trabajadores administrativos entre hombres y mujeres. El cuestionario estuvo compuesto por 18 ítems con una amplitud de escala de cinco categorías (totalmente de acuerdo, de acuerdo, medianamente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo). La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0.812 para el cuestionario, por tanto los instrumentos son fiables y consistentes. Por lo que se realizó la medición de ambas variables para observar el nivel de correlación que existe entre gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, utilizando el coeficiente de Pearson se tiene una correlación de cero. Lo que significa que existe una correlación positiva moderada.

- Calagua (2015) **“Gestión del talento humano por competencias y desempeño laboral en administrativos del Ministerio de Agricultura y Riego, 2015”**. (Lima). Tesis para optar el Grado académico de Magister en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo.

El objetivo del estudio fue determinar cómo la gestión del talento humano por competencias se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo del Ministerio de Agricultura y Riego en el año 2015. La investigación busca identificar si la gestión del talento por competencias, lleva implícita una nueva manera de concebir la gestión que mejore el desempeño del trabajador

administrativo. Según Chiavenato, (2011), para que un profesional de cualquier institución pública pueda desempeñar sus tareas asignadas, es necesario que exista una gestión que perfeccione los aspectos funcionales de sus labores, lo cual está relacionado con la provisión, el desarrollo y la organización del recurso humano. Se aplicó una investigación de tipo básica con un diseño no experimental, descriptivo y correlacional, de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 94 trabajadores administrativos del Ministerio de Agricultura y Riego, sede Lima, obtenida mediante muestreo probabilístico. Para el estudio de la gestión del Talento Humano, se consideró el enfoque teórico de Chiavenato, (2011) y para el desempeño laboral, el estudio de Castellanos y Castellanos (2011), en base al desarrollo de la gestión del desempeño en las organizaciones. Los resultados del estudio señalan que hay una opinión poco importante e importante de la gestión del talento humano por competencias, también en sus dimensiones y para el desempeño laboral, el resultado considera que nueve de cada diez administrativos opina entre medio y alto el desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio de Agricultura y Riego. En consecuencia, existe una correlación estadísticamente significativa de 0,880 “correlación positiva alta” ($p: 0.000 < \alpha: 0.01$), entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral, así también entre las dimensiones de gestión de talento con el desempeño laboral. El estudio concluye que hay relación positiva alta entre gestión del talento humano por competencias y desempeño laboral. Además, recomienda, que se deben establecer programas de desarrollo de competencias laborales y de incentivos para reforzar la predisposición de los trabajadores del Ministerio de Agricultura y Riego en la sede Lima.

- Becerra (2010) **“Las competencias que demanda el mercado de los profesionales del campo económico – empresarial en**

la actualidad". Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración en la Universidad del Pacífico.

Identifica, organiza y analiza las competencias que demanda actualmente el mercado laboral peruano de los jóvenes profesionales egresados de carreras vinculadas directamente al campo económico-empresarial. La metodología del trabajo consistió en seleccionar una muestra de empresas importantes, luego de lo cual se entrevistó a profundidad a los responsables de la selección de personal de dichas organizaciones, hasta que se cubrió el criterio de saturación que exige la investigación cualitativa. Entre las principales conclusiones de dicho proceso, se destaca que todas las empresas de la muestra acuden al enfoque de competencias para sus procesos de selección. Así, las competencias más demandadas incluyen las habilidades para sostener relaciones interpersonales, trabajar en equipo y orientarse al cliente. Entre las debilidades de los recién egresados, que no son atendidas de modo pertinente por las universidades, los reclutadores enfatizaron las dificultades relacionadas con el desarrollo adecuado de la inteligencia emocional; la incapacidad para integrarse al grupo de trabajo y a las políticas de la empresa; la falta de proactividad y de orientación a la acción; el escaso compromiso y el poco sentido del proceso. Finalmente, reconocieron carencias en el dominio del idioma inglés y del programa Excel en un nivel avanzado.

- Sotelo (2014) **"Influencia del modelo de competencias de gestión por competencias en la administración de recursos humanos de la empresa Electrocentro S.A"**. Tesis para optar el Grado académico de Administración Estratégica en la Universidad Nacional de Huánuco.

El objetivo general determinar la influencia del modelo de gestión por competencias en la administración de recursos humanos de

esta institución. La investigación se enmarcó dentro del tipo aplicada y niveles exploratorio-descriptivo-correlacional, de Diseño no experimental transversal; el método general utilizado es el analítico- sintético e inductivodeductivo.

Los datos estadísticos que sostienen este trabajo vienen de los resultados obtenidos, utilizando fichas de entrevista y observación como instrumentos de recolección de datos aplicados a 28 trabajadores de la empresa (estudio censal), validado por expertos en el área de administración, siendo las técnicas empleadas la observación y encuesta.

Los resultados obtenidos del procesamiento de los instrumentos mediante el paquete estadístico SPSS 20 demuestran que hay relación entre indicadores de la variable independiente (actitud, habilidad, conocimiento, realización personal, destreza, desempeño) y dependiente (rotación, efectividad, compensación, capacitación, productividad) e influencia entre variables, concluyendo que en la empresa Electrocentro S.A Unidad de Negocios Huánuco, el modelo de gestión por competencias (x) influye significativamente en la administración de los recursos humanos (y), y que existe una relación directa entre el enfoque de competencias y la productividad y efectividad del personal de la Empresa, sugiriendo la optimización del manejo de su recurso humano.

2.1.3 Antecedentes locales

No se registraron muchos antecedentes regionales y/o locales, sin embargo se menciona el siguiente:

- Ventura (2015) **“Influencia del compromiso organizacional en la satisfacción laboral de los empleados bajo el régimen del contrato administrativo de servicio en el Centro de Innovación Tecnológica, en el distrito de Salas Guadalupe”**. (Ica). Tesis para optar el título profesional de Licenciada en

Administración y Negocios Internacionales en la Universidad “Alas Peruanas” de Ica.

Tuvo por objetivo: Establecer la influencia que existe entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015. Esta investigación comprendió a los empleados administrativos bajo el régimen CAS. Se concluye que: El compromiso organizacional influiría en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015. Siendo el nivel de significancia de un 0.031, nos señala que al estar por debajo del 5% mínimo de error, por lo que se concluye que hay relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. El compromiso afectivo influiría en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015. A un nivel de significancia de 0.001, nos señala que es inferior al 5% mínimo de error, por lo que se concluye que hay relación entre el compromiso afectivo y la satisfacción laboral.

El compromiso normativo influiría en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015. A un nivel de significancia del 0.040, no indica que es menor al 5% tolerable de error, por lo que se infiere que hay relación entre el compromiso normativo y la satisfacción laboral.

El compromiso de continuidad influiría en la satisfacción laboral de los empleados bajo el Régimen de Contrato Administrativo de Servicio en el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica, periodo 2015. Considerando un nivel de significancia entre 0.789, siendo este valor superior al 5% mínimo de error, por lo que se concluye que no hay relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Recursos humanos por competencias

2.2.1.1. Gestión por competencias

Es la capacidad de cambio de las empresas y organizaciones que deben ser capaces de reorganizarse y elaborar estrategias que les permitan enfrentar los retos; así mismo deben poner mayor importancia al tema de la planeación estratégica y al trabajo por objetivos buscando obtener el liderazgo, sea cual fuere el tema que implementa dentro de su organización. Levy – Leboyer (2002)

2.2.1.2. Gestión del conocimiento

La Gestión del conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, dicho concepto, tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta,

éste un concepto dinámico o de flujo. Se puede agregar que es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Preciado (2006)

2.2.1.3. Certificación por competencias

Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Reyes (2009)

2.2.1.4. Obtención del recurso humano

Gestionar estratégicamente el recurso humano, significa alinear a cada una de las políticas de recursos humanos, con el macro objetivo organizacional buscando la formación de ventajas competitivas. Al incorporar la variable de las competencias laborales, este macro objetivo organizacional toma un cariz más concreto, ya que se persigue la excelencia (desempeño superior o sobre la media) de cada trabajador, excelencia que irá en directo beneficio de la Institución.

La primera política que contempla cualquier departamento de recursos humanos, es el reclutamiento, selección y socialización de los nuevos trabajadores. Si bien mucho se ha investigado en ese tema, especialmente cuando las organizaciones tienden a tecnificarse o expandirse, la necesidad de mano de obra especializada se acrecienta, y existen cientos de manuales con procedimientos exhaustivos para dar con la persona adecuada para el puesto ofertado, no se quiere ahondar en cual técnica es mejor para realizar dicho proceso, sino más bien, interesa hacer un análisis sobre el fondo del proceso en sí.

- Enfoque tradicional

Lo siguiente refleja cómo se define desde el punto de vista tradicional el Proceso de Reclutamiento y Selección: El proceso conocido como Reclutamiento tiene como función principal atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Por su lado el proceso de Selección tiene como propósito fundamental identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos, es en síntesis el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico.

- Introducción de la variable competencia

Al momento de introducir en la Gestión del Recurso Humano la variable de las competencias, la visión cambia; por esta razón en los Procesos de

Reclutamiento y Selección la dirección ya no es la de buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar a los postulantes para que pertenezcan a la organización; la nueva misión va más allá, es esencial el captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo pero también que se ajuste a la organización en su conjunto.

Se tiene entonces que el reclutamiento y selección basada en competencias, facilita la ejecución de las funciones de la administración de las mismas. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para el cargo al que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional o, a partir de la definición de las competencias claves requeridas.

- **Descripción y análisis de puestos**

Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. El análisis de puesto consiste en la obtención, evaluación, y organización de información sobre los puestos de una organización.

La información sobre análisis de puestos es importante porque comunica a los especialistas en personal, que deberes y responsabilidades se asocian

a cada puesto; esta información se utiliza posteriormente cuando se lleva a cabo actividades como el diseño de puestos, el reclutamiento y la selección de personal. Los puestos constituyen el nexo entre las organizaciones y sus recursos humanos.

- **Plan de carrera**

Es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos.

El plan de carrera conlleva la relación de una serie de adecuaciones puestos personas, que, partiendo de las exigencias del puesto, permite a la persona ascender hasta niveles superiores de responsabilidad, garantizando de ese modo a la organización la disponibilidad del personal de valor que necesita para alcanzar sus objetivos.

- **Planeación y distribución de los recursos humanos**

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. Esto permite al departamento de personal suministrar a la organización al personal adecuado en el momento adecuado.

- **Evaluación de desempeño**

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tiene a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Un sistema de evaluación de desempeño debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos. El objetivo de la evaluación de desempeño está directamente relacionado con el puesto, entendido como: que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto, si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.

2.2.1.5 Mantención y desarrollo: capacitación y compensación

Capacitación: Después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente. Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayores

responsabilidades en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles para muchos efectos prácticos.

La mayor parte de las organizaciones de tamaño mediano y grande pone a disposición de sus empleados una basta gama de oportunidades. Es importante, sin embargo, que los capacitadores lleven a cabo un análisis de necesidades para cada curso específico, para determinar si es verdaderamente necesario y, en ese caso, qué debe comprender.

Del análisis de necesidades surgen los objetivos de capacitación y desarrollo. Los capacitadores pueden planear el contenido del curso a partir de estos objetivos e incorporar tantos objetivos de aprendizaje como sea posible.

El desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más concretas, simultáneamente constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación del personal.

Compensaciones: se considera compensaciones a la suma del salario, beneficios monetarios, becas de estudio, bonos de producción, y todos los beneficios no monetarios, alojamiento, servicio de alimentación, traslados, convenios colectivos de salud,

2.2.1.6 El papel de las competencias en la gestión de recursos humanos

Spencer (1991) La aplicación del enfoque por competencias a la gestión de recursos humanos tiene doble función estratégica y operativa. Desde el punto de vista estratégico, las competencias facilitarían el vínculo entre el comportamiento de los trabajadores y objetivos de la organización.

Desde el punto de vista funcional, las diferentes áreas de la gestión de recursos humanos se verán reformuladas al aplicar un enfoque de competencias, pues más que centrarse en rasgos de personalidad estables o en aspectos no necesariamente relacionados con el buen desempeño laboral como la antigüedad o la formación académica, pasaran a centrarse en conductas modificables causalmente relacionadas con un elevado rendimiento laboral.

Competencias de los profesionales de recursos humanos

A. Credibilidad personal: Es la competencia más importante, el profesional de recursos humanos debe generar confianza que sea respetado y escuchado por su comportamiento y coherencia. Cumplir los compromisos, ser preciso en las tareas, coherente y predecible, ser íntegro en sus actuaciones y dialogante son las conductas que favorecen la credibilidad.

B. Gestión del talento y Diseño Organizativo: Conocimiento y seguimiento de la evolución de las personas desde su

inicio, ubicándolas según sus cualidades relevantes y adaptando estructuras y procesos de acuerdo a las personas y no al revés.

C. Cultura y Gestión del cambio: Los procesos de cambio no son fáciles de manejar, es complejo y requiere el talento y el talante necesario para liderar el cambio, con la necesaria inteligencia emocional y psicología positiva.

D. Involucrarse en el negocio: No aislarse en el despacho y en la especialidad. Entender qué es lo que produce o vende la empresa y ser conocedor de cómo funciona el sector y la competencia.

E. Ser partícipe de la estrategia de la organización:
Conociendo muy bien a los empleados y colaboradores de la empresa, saber cómo piensan y sienten. Ser partícipe conjuntamente con el equipo directivo en desarrollar estrategias, que desemboquen en prácticas empresariales con diferencias competitivas.

F. Ejecución operativa: Ser eficaz en todos los procesos propios de sus funciones y siempre ser operativo, rápido y efectivo cubriendo antes las necesidades básicas.

2.2.1.7 Descripción e importancia relativa de la competencia en los recursos humanos

Tabla N° 01: Competencias de los recursos humanos

| CAMPO DE COMPETENCIA | COMPETENCIAS ESPECÍFICAS |
|------------------------------------|---|
| CREDIBILIDAD PERSONAL | <ul style="list-style-type: none"> • Ha realizado un seguimiento del buen funcionamiento • Se ha ganado la confianza. • Inspira confianza en los demás. • Tiene química con los componentes claves. • Demuestra una alta integridad. • Hace preguntas importantes. • Enmarca ideas complejas de forma adecuada • Toma riesgos apropiados. • Ofrece observaciones sinceras. • Ofrece información alternativa de asuntos empresariales. |
| CAPACIDAD PARA GESTIONAR CAMBIOS | <ul style="list-style-type: none"> • Establece confianza y credibilidad al relacionarse con los demás. • Tiene visión de futuro. • Toma parte activa y prevé los cambios • Establece relaciones de apoyo con los demás. • Anima a los demás para que sean creativos. • Sitúa problemas concretos en el contexto de un sistema más global. • Identifica problemas centrales para el buen funcionamiento empresarial |
| CAPACIDAD PARA DIRIGIR LA POLITICA | <ul style="list-style-type: none"> • Comparte conocimiento con empresa. • Dirige el proceso de transformación cultural. • Cuestiona la situación actual. • Identifica la cultura exigida para cumplir con la |

| | |
|---|--|
| CULTURAL | <p>estrategia empresarial y hace que dicha cultura se presente de forma atractiva para los empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anima a los directivos a comportarse de manera coherente con la cultura deseada. • Se centra en la cultura interna que satisface las necesidades de los clientes externos. |
| PUESTA EN MARCHA DE PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Se comunica por escrito de forma efectiva. • Facilita el proceso de reestructuración de la organización. • Diseña programas de desarrollo que faciliten el cambio. • Facilita el diseño de los procesos de comunicación interna. • Atrae a los empleados apropiados. • Diseña sistemas de incentivos. • Facilita la transmisión de información sobre clientes. |
| ENTENDIMIENTO DEL NEGOCIO | <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de Recursos Humanos • Estructura de la organización • Análisis de los competidores • Finanzas • Comercialización y ventas. • Sistemas de información e informática |

Fuente: Becker & Ulrich, (2002)

2.2.2 Desempeño Administrativo

2.2.2.1 Definición

Esto puede definirse como el comportamiento del empleado evaluado en la búsqueda de los objetivos

fijados. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar a su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeña. Chiavenato, (2000)

2.2.2.2 Componentes básicos del desempeño

Campbell (2000) identifica las siguientes competencias:

- a) Rendimiento de la tarea específica del puesto: capacidad del individuo para ejecutar tareas sustantivas o técnicas del trabajo.
- b) Rendimiento de la tarea no específica del puesto: capacidad del individuo para ejecutar tareas o conductas no específicas a sus puestos.
- c) Rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita: rendimiento del individuo para escribir y hablar. Independientemente de la exactitud de su trabajo.
- d) Demostración del esfuerzo: la consistencia del esfuerzo de un individuo; la frecuencia con la que la gente hace un esfuerzo extra cuando se requiere; la voluntad para trabajar bajo condiciones adversas.

- e) Mantenimiento de la disciplina personal: el grado en que un individuo evita las conductas negativas como el ausentismo excesivo, el abuso de alcohol u otras sustancias y las infracciones a la ley o a las reglas.
- f) Facilitar el desempeño del equipo y de los pares: el grado en que un individuo apoya a sus pares, les ayuda con sus problemas, colabora en mantener la meta del grupo de trabajo y actúa como modelo para los pares y para el equipo.

2.2.2.3 Factores del desempeño administrativo

Los factores o indicadores que se valoran para medir el desempeño de los trabajadores son:

Cumplimiento de los objetivos y tareas: grado de cumplimiento de los objetivos trazados con la calidad requerida en el periodo que se analiza, precisando en cada caso la valoración cualitativa y cuantitativas que le corresponda a cada uno, de igual forma, se valorará el cumplimiento, en cantidad y calidad de las tareas planificadas y no planificadas en dicho período.

Calidad del trabajo. Se considera el esmero, limpieza y exactitud del trabajo realizado, así como la frecuencia de errores e implicaciones que pueda originar la repetición de las tareas asignadas y por consiguiente, pérdida de tiempo e ineficiencia.

Conocimiento y dominio del trabajo. Este indicador valora los conocimientos necesarios que el trabajador posee para el desempeño exitoso de la actividad que desarrolla

(funciones, responsabilidades, sistemas, técnicas, procedimientos).

Disciplina laboral. Se evalúa el aprovechamiento de la jornada laboral, asistencia, puntualidad y el cumplimiento de las normas disciplinarias y de conducta.

Iniciativa. Grado en que el trabajador es capaz de prever soluciones novedosas, prácticas, precisas y bien fundamentadas, así como su capacidad de desarrollar trabajo adicional y útil.

Cooperación y trabajo en equipo. Se evalúa el grado en que el trabajador es capaz de subordinar sus intereses personales a los del colectivo en el cumplimiento de los objetivos y tareas sin escatimar tiempo ni esfuerzo; su disposición de enseñar o transmitir conocimientos y experiencias y su capacidad de crear buenas condiciones y un ambiente camaraderil, obteniendo, como resultado, una colaboración franca y amplia en el colectivo.

Superación personal. Se valora si el trabajador, de acuerdo a sus posibilidades y limitaciones en el desempeño de su actividad, actúa para obtener mejores resultados cada vez y progresa consistentemente, así como su preocupación y disposición de superación, tanto por acciones de capacitación como de forma autodidacta.

2.2.2.3 Importancia del desempeño

Vecino Pico (2007), dice que el desempeño comienza con el mismo proceso de selección, la identificación de los perfiles de las personas requeridas para los cargos, las

acciones de formación y entrenamiento que se desarrollan, los factores motivacionales de cada una de las personas e incluso los elementos propios de la cultura empresarial que conllevan al compromiso y la motivación de las personas. La gestión del desempeño abarca, entonces, un sinnúmero de elementos que permiten valorar la contribución de los funcionarios y verificar su impacto en los resultados corporativos esperados, igualmente es una herramienta que fortalece la necesidad de conocer los elementos que favorecen o dificultan la tarea que diariamente se desarrolla con los clientes.

El desempeño se convierte entonces en un proceso que debe ser revisado periódicamente para reconocer los aspectos susceptibles de mejoramiento e identificar si quienes participan en él necesitan algún tipo de capacitación que les permita integrar todos los elementos requeridos, desde la planeación de la evaluación, la realización de la misma y por supuesto el diseño e implementación de las acciones de mejoramiento.

Por último, es importante reconocer que la gestión del desempeño, favorece la productividad dentro de la organización, es una manera de contribuir al éxito del negocio y al logro de los propósitos definidos por la organización.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- ATENCIÓN

Atención es el proceso conductual y cognitivo de concentración selectiva en un aspecto discreto de la información, ya sea considerada subjetiva u objetiva, mientras que se ignoran otros aspectos perceptibles.

- **CAMBIO**

Se denomina cambio al proceso mediante el que un determinado estado de las cosas se sucede a otro estado. A partir de esta noción básica, cada campo del saber humano adopta un concepto de cambio que le es propia.

- **CAPACIDAD**

Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea.

- **CLIENTE**

Un cliente es tanto para los negocios y el marketing como para la informática un individuo, sujeto o entidad que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra.

- **CONFIANZA**

La confianza es la seguridad o esperanza firme que alguien tiene de otro individuo o de algo. También se trata de la presunción de uno mismo y del ánimo o vigor para obrar.

- **COHERENTE**

La coherencia es aquella relación que es efectiva entre dos o más cosas, por lo general, la coherencia se aplica para describir aquella concordancia entre ideas y acciones de una persona, también para señalar aquellos movimientos o acciones que deben corresponder con lo que se considera normal.

- **CONOCIMIENTO**

Es una de las capacidades más importantes del ser humano, un poder que tiene un gran potencial puesto que el saber se actualiza constantemente como muestra el proceso de formación que supera un alumno a lo largo de su vida.

- **COMPORTAMIENTO**

El comportamiento se refiere a acciones de las personas, un objeto u organismo, usualmente en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, público u oculto, voluntario o involuntario, según las circunstancias que lo afecten.

- **COMPROMISO**

Se usa para describir una obligación que un individuo contrae o la palabra empeñada para cumplir con tal o cual acción.

- **COMUNICACIÓN**

La comunicación es la acción de comunicar o comunicarse, se entiende como el proceso por el que se trasmite y recibe una información.

- **CONDUCTA**

La conducta está relacionada a la modalidad que tiene una persona para comportarse en diversos ámbitos de su vida.

- **CORPORAL**

Se aplica el término corporal para hacer referencia a todo aquel fenómeno, elemento o situación que se relacione con el cuerpo, tanto de los humanos como de los animales. Corporal actúa entonces como un adjetivo y puede ser utilizado en numerosas y variadas situaciones en las que se hable respecto del cuerpo.

- **CUMPLIMIENTO**

Se refiere al proceso de preparar y entregar la orden de un consumidor.

- **CREDIBILIDAD**

La Credibilidad es aquella característica de determinadas cosas que hacen que sean creíbles, hablamos de situaciones, versos o estimaciones de una determinada presencia.

- **DISTRIBUCIÓN**

La distribución es aquel conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado. La distribución de productos de marca, puede llegar a una relación ruin e insana entre proveedor y distribuidor pudiendo generar controversia dentro de la empresa

- **EMPLEADO**

Generalmente se designa con este nombre al funcionario técnico o profesional que presta su actividad al gobierno para la realización de fines de interés público.

- **EMPRESA**

Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.

- **GESTIÓN**

Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc.

- **INCENTIVO**

Hace referencia a ese algo que sirve de mecanismo de impulso para que un individuo o muchos de ellos hagan o deseen algo. El uso del incentivo es utilizado para que se haga algo de mejor manera o más rápidamente.

- **INFORMACIÓN**

La información está definida como una serie de datos con significado, que organiza el pensamiento de los seres vivos, en especial el de los seres humanos. En sentido general, la información es un grupo

organizado de datos procesados que integran un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno.

- **INTEGRIDAD**

La integridad significa la totalidad de una persona, incluyendo su dimensión física, es decir, su cuerpo, y su dimensión moral, incluyendo su forma de ser y sus valores.

- **NECESIDADES**

Una necesidad es aquello que resulta indispensable para vivir en un estado de salud plena. Las necesidades se diferencian de los deseos en que el hecho de no satisfacerlas produce resultados negativos evidentes, como puede ser una disfunción o incluso el fallecimiento del individuo.

- **NEGOCIO**

Un negocio consiste en un método de formar u obtener dinero a cambio de productos, servicios, o cualquier actividad que se quiera desarrollar.

- **ORGANIZACIÓN**

El término organización presenta dos referencias básicas. Por un lado, la palabra organización se utiliza para referirse a la acción o resultado de organizar u organizarse. La organización, una condición necesaria en cualquier actividad.

- **PROCESO**

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún evento.

- **PRODUCTIVIDAD**

La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes, etc) durante un periodo determinado.

- **PRODUCTOS**

Del latín productus, se conoce como producto a aquello que ha sido fabricado (es decir, producido). Esta definición del término es bastante amplia y permite que objetos muy diversos se engloben dentro del concepto genérico de producto.

- **PROBLEMAS**

Un problema es una circunstancia en la que se genera un obstáculo al curso normal de las cosas.

- **PROGRAMAS**

En un sentido general, un programa es aquello que se planifica con la intención de ejecutarlo con posterioridad.

- **RELACIONES**

Se define como relación a una conexión o vínculo establecido entre dos entes, lográndose así una interacción entre los mismos, esta terminología debido a su amplio concepto puede ser aplicado en distintas áreas y su concepto se modificara un poco según el ámbito que se describa.

- **RESPONSABILIDAD**

La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona que estudia la Ética sobre la base de la moral. Puesto en práctica, se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral para ayudar en un futuro.

- **TRANSFORMACIÓN**

El término transformación hace referencia a la acción o procedimiento mediante el cual algo se modifica, altera o cambia de forma manteniendo su identidad.

- **VISIÓN**

Por visión se refiere a la acción o el resultado de ver algo o alguien y también a la capacidad con la cual se puede ver que estará determinada y sujeta a las condiciones físicas de la persona.

2.4 HIPÓTESIS

2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

El recurso humano por competencias influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018

2.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

HE 1: La credibilidad personal del recurso humano por competencias influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

HE 2: La capacidad para gestionar cambios del recurso humano por competencias influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

HE 3: La capacidad para dirigir una cultura de cambio del recurso humano por competencias influye significativamente en la mejora del desempeño

administrativo de los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

HE 4: La práctica del recurso humano por competencias influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

HE 5: El entendimiento del negocio influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

2.5 VARIABLES

2.5.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

A. VARIABLE INDEPENDIENTE:

RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Los recursos humanos por competencias se refieren a un “saber hacer en un Contexto Organizacional”. Por ello, la competencia se demuestra a través del desempeño de una persona.

DIMENSIONES

- Credibilidad personal
- Capacidad para gestionar cambios
- Capacidad para dirigir una cultura de cambio
- Prácticas de recursos humanos
- Entendimiento del negocio

B. VARIABLE DEPENDIENTE:

DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO

El Desempeño Administrativo es determinante para verificar si la política de recursos humanos de la Institución es o no correcta.

DIMENSIONES

- Productividad
- Procedimientos del cargo
- Compromiso
- Conductas
- Aspectos corporales

2.5.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

A. VARIABLE INDEPENDIENTE:

RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Los recursos humanos por competencias se medirán a través del conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, identificados por medio de un sistema de gestión de recursos humanos, basado en competencias laborales, en la institución objeto de investigación.

B. VARIABLE DEPENDIENTE:

DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO

El desempeño administrativo verifica el conocimiento en el trabajo, capacidad de relacionarse, capacidad de planificar y

organizar su trabajo, orientación a resultados, apertura al cambio, actitudes, iniciativa y creatividad, liderazgo, asistencia, puntualidad y responsabilidad.

2.5.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES |
|---|--|--|--|---|
| VARIABLE X: Recursos humanos por competencias | Los recursos humanos por competencias se refieren a un "saber hacer en un contexto Organizacional". Por ello, la competencia se demuestra a través del desempeño de una persona. | Los recursos humanos por competencias se medirán a través del conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, identificados por medio de un sistema de gestión de recursos humanos, basado en competencias laborales, en la institución objeto de investigación. | Credibilidad personal | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguimiento del buen funcionamiento ▪ Confianza ▪ Cumplimiento de compromisos ▪ Integridad ▪ Responsabilidad |
| | | | Capacidad para gestionar cambios | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confianza y credibilidad en relación a los demás ▪ Visión de futuro ▪ Parte activa de cambios ▪ Relaciones con apoyo de los demás ▪ Sitúa problemas concretos ▪ Identifica problemas centrales |
| | | | Capacidad para dirigir cultura de cambio | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comparte conocimiento con la empresa ▪ Dirige proceso de transformación ▪ Cuestiona la situación actual ▪ Comportamiento coherente ▪ Satisface las necesidades de clientes externos |
| | | | Prácticas de recursos humanos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación escrita efectiva ▪ Reestructuración de la organización ▪ Programas de desarrollo ▪ Procesos de comunicación interna ▪ Empleados apropiados ▪ Sistema de incentivos ▪ Transmisión de información sobre clientes |
| | | | Entendimiento del negocio | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoce a los colaboradores ▪ Participa en equipo directivo ▪ Análisis de los competidores ▪ Comercialización y ventas ▪ Sistemas de información e informática |
| VARIABLE Y: Desempeño administrativo | El Desempeño administrativo es determinante para verificar si la política de recursos humanos de la | El desempeño administrativo verifica el conocimiento en el trabajo, capacidad de relacionarse, | Productividad | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingreso de comandas en el sistema ▪ Incentiva la compra de productos nuevos y tradicionales ▪ Informa de nuevos productos ▪ Vende productos nuevos adicionales ▪ Rapidez en la atención al público |

| | | | |
|-------------------------------|---|--------------------------|--|
| Institución es o no correcta. | capacidad de planificar y organizar su trabajo, orientación a resultados, apertura al cambio, actitudes, iniciativa y creatividad, liderazgo, asistencia, puntualidad y responsabilidad | Procedimientos del cargo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eficiencia en la distribución y uso de los materiales ▪ Mantenimiento y limpieza de instrumento de trabajo ▪ Entrega a tiempo el informe de resultados ▪ Capacitación |
| | | Compromiso | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo entre compañeros ▪ Iniciativa y asistencia a reuniones |
| | | Conductas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación adecuada ▪ Buen trato al cliente ▪ Percepción de un producto de calidad |
| | | Aspectos corporales | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Posturas ▪ Higiene postural |

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

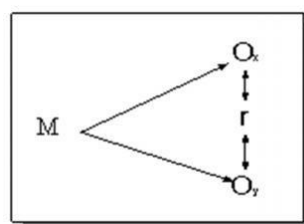
3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipo de investigación

Investigación Aplicada, porque mantiene como propósito recoger información de la realidad y enriquecer el conocimiento científico orientándonos al descubrimiento de principios y leyes. Sánchez y Reyes (2002:13)

Diseño del estudio: Investigación correlacional. Sánchez y Reyes (2002: 79) al respecto manifiestan que este diseño “se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos variables de interés en una misma muestra de sujeto o el grado de relación entre dos fenómenos o eventos observados”.

Gráfico N°01: Diseño correlacional



Fuente: Sánchez y Reyes (2002)

M = Muestra

X, Y = Subíndices. Observaciones obtenidas de cada una de las variables.

r = Indica la posible relación entre las variables

3.1.2 Nivel de investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo y correlacional que pertenecen a los niveles II y III. Sánchez (1996).

Porque pretende conocer la gestión de recursos humanos por competencia y el desempeño administrativo en la muestra investigada, así también se pretende describir todos los elementos que intervienen en el problema de investigación y los beneficios que resultarían, asimismo se busca la asociación entre las variables de estudios.

3.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Ámbito social

Esta investigación fue desarrollada en base a las opiniones de los jefes de las Tiendas del Centro Comercial “Plaza del Sol”.

3.2.2 Ámbito espacial

El trabajo científico que se presenta fue desarrollado en los ambientes del Centro Comercial “Plaza del Sol” ubicado en la 6ª cuadra de la Av. San Martín del cercado de Ica.

3.3.3 Ámbito temporal

El proceso de Investigación, se llevó a cabo en el Centro Comercial “Plaza del Sol”, incluye la fase de elaboración del Proyecto y la elaboración de instrumentos. A partir de la aprobación de los mismos y aprobación del diseño, se iniciará el trabajo de campo en las unidades de análisis seleccionadas. La investigación tuvo una duración aproximada de seis meses, a partir del mes de abril concluyendo con la sustentación del trabajo de investigación en el mes de setiembre del año 2018.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Tal como señala Vara (2012), la población es un “*conjunto de sujetos o cosas que tiene una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo*” (p. 221). La población llamada también universo, comprende la gran diversidad de unidades que forman las necesidades, no solamente puede referirse a personas si no a cosas o hechos de interés social.

La población se encuentra conformada por 70 jefes de todas las Tiendas del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica. Conformado por 70 jefes.

Para mayor entendimiento se ha elaborado un cuadro donde se especifican las tiendas que se encuentran en el Centro Comercial “Plaza del Sol” del distrito de Ica, las cuales se detallan de la siguiente manera:

Tabla N° 02: Tiendas del Centro Comercial “Plaza del Sol”

| TIENDAS | JEFES | TIENDAS | JEFES |
|----------------|--------------|-------------------------------|--------------|
| PORTA | 01 | AZALEIA | 01 |
| DOIT KITS | 01 | AQUUZE | 01 |
| ADIDAS | 02 | ELEMENT | 02 |
| MI FARMA | 02 | DUNKELVOLK | 01 |
| SALLY BEAUTTY | 01 | TIENDAS ÉL | 01 |
| TOTTUS | 10 | RENZO COSTA | 01 |
| CAPRICCIO | 01 | GZUCK | 01 |
| SODIMAC | 10 | KAYSER | 02 |
| GMO | 01 | ECONOPTICAS | 02 |
| VELAZCO | 01 | BATA | 02 |
| DOIT | 01 | ECO CENTER | 01 |
| BOTICAS FASA | 02 | MIGUELITO | 01 |
| ENTEL | 01 | PASSARELA | 02 |
| CLARO | 01 | PLATANITOS | 02 |
| MOVISTAR | 01 | COOLBOX | 01 |
| TAYSSIR | 01 | PIONER | 01 |
| MILK | 01 | KUKULI | 01 |
| HUSH PUPPIES | 01 | IMAGEN INTIMA | 01 |
| TOPI TOP | 03 | EL MUNDO DE LOS CHOCOLATES | 02 |
| SUBTOTAL | 42 | | 28 |
| TOTAL | | 70 | |

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Muestra

Según Vara (2012), la muestra “es el conjunto o una parte de casos extraídos de la población, seleccionado por algún método racional, siempre parte de la población, que se

somete a observación científica en representación del conjunto con el propósito de obtener resultados validos” (p. 223).

Muestreo

En atención a lo señalado por Vara (2012), para el presente estudio se ha seleccionado el muestreo no probabilístico de tipo intencional o criterial, que se caracteriza por que el muestreo se realiza sobre los criterios del investigador, quedando conformado por 70 jefes de todas las tiendas del Centro Comercial “Plaza del Sol”.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 Técnicas

Técnica: Encuesta

Según Carrasco (2006), esta técnica consiste en la indagación, exploración y recolección de datos, mediante ítems o preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio de investigación. Esta técnica se empleó para obtener datos sobre las variables de estudio: Recursos humanos por competencias y desempeño administrativo, a partir de la información que se ha de registrar en los respectivos cuestionarios.

3.4.2 Instrumentos

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas o ítems que deben estar redactadas de forma

coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada realidad.

En este caso se empleó dos cuestionarios uno para conocer la gestión de los recursos humanos por competencia y otro para conocer el desempeño administrativo. El instrumento fue elaborado para que la muestra en estudio conteste de acuerdo a las escalas tipo Lickert, siendo: Si con código 3; a veces código 2 y no código 1.

3.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

3.5.1 VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

A. Validez Interna.

Se verificó que el instrumento sea construido de la concepción técnica desglosando en dimensiones, indicadores e ítems así como el establecimiento de su sistema de evaluación en base al objetivo de investigación logrando medir lo que realmente se indica en la investigación.

B. Validez de constructo.

Este procedimiento se efectuó en base a la teoría de Hernández (2010). Se precisa que los instrumentos sobre la gestión de recursos humanos por competencia y desempeño administrativo fueron elaborados en base a una teoría respondiendo al objetivo de la investigación esta se operacionalizó en áreas, dimensiones, indicadores e ítems.

3.5.2 CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para medir las variables de estudios se aplicó el coeficiente de Alfa Cronbach, que determinó el grado de consistencia y

precisión; la escala de valores que determina la confiabilidad, cuanto más se acerque a 1 mayor será la confiabilidad del instrumento.

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

Procesamiento de datos

Las técnicas para el procesamiento de datos comprendieron las siguientes etapas:

- ❖ **Obtención de datos**
Los ítems correspondientes a las respuestas cerradas, estuvieron debidamente codificadas.

- ❖ **Clasificación de datos**
Los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos fueron procesados tal cual figuran en la operacionalización de variables.

- ❖ **Tabulación de datos**
La información fue ingresada en el Microsoft Excel y paquete estadístico SPSS versión 23, en columna las variables y en filas los casos con el propósito de generalizar en cifras a los resultados obtenidos, y organizar información a través de los valores representativos y de estas el conocimiento que facilitó su ulterior análisis e interpretación.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1 CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Tabla N° 03

CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

| ALFA DE CRONBACH | N° DE ELEMENTOS (ÍTEMS) |
|------------------|-------------------------|
| V1: 0.89 | 28 |
| V2: 0,91 | 16 |

Fuente: elaboración propia

Interpretación:

En el presente estudio, el alfa de Cronbach obtenido es de 0.89 para la V1: Recursos humanos por competencias (28 ítems) y 0,91 para la V2: Desempeño administrativo (16 ítems); lo que significa que la opinión de 70 jefes de las tiendas de Plaza “El Sol” referente a los ítems considerados en el cuestionario se encuentran correlacionados de fuerte confiabilidad y muy aceptable.

4.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

4.2.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE SELECCIÓN DE MERCADO

OBJETIVO

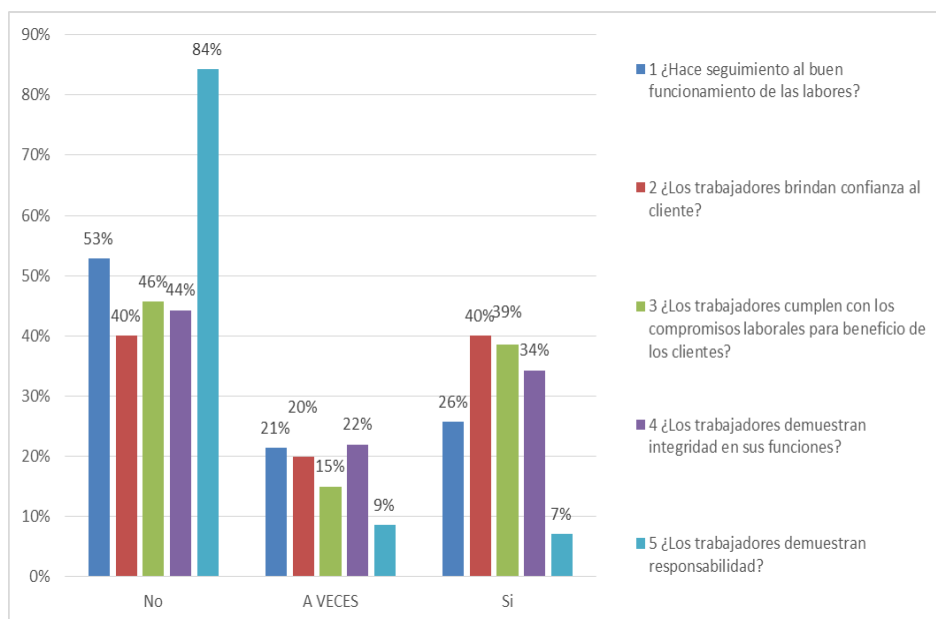
4.2.1.1 DIMENSIÓN 1: RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Tabla N^o 04: CREDIBILIDAD PERSONAL

| N ^o | ITEMS | Nunca | % | A Veces | % | SIEMPRE | % | Total |
|----------------|---|-------|-----|------------|-----|---------|-----|-------|
| 1 | ¿Hace seguimiento al buen funcionamiento de las labores? | 37 | 53% | 15 | 21% | 18 | 26% | 70 |
| 2 | ¿Los trabajadores brindan confianza al cliente? | 28 | 40% | 14 | 20% | 28 | 40% | 70 |
| 3 | ¿Los trabajadores cumplen con los compromisos laborales para beneficio de los clientes? | 32 | 46% | 11 | 15% | 27 | 39% | 70 |
| 4 | ¿Los trabajadores demuestran integridad en sus funciones? | 31 | 44% | 15 | 22% | 24 | 34% | 70 |
| 5 | ¿Los trabajadores demuestran responsabilidad? | 59 | 84% | 6 | 9% | 5 | 7% | 70 |

Fuente: Encuesta aplicada a 70 jefes de las tiendas de Plaza "El Sol".

Gráfico N° 02: CREDIBILIDAD PERSONAL



Fuente: Tabla N° 03

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 04 se observan las opiniones de 70 jefes de todas las tiendas del Centro Comercial “Plaza del Sol”.

En el ítem 01: ¿Hace seguimiento al buen funcionamiento de las labores?

El 53% afirma que nunca reconoce si se hace seguimiento al buen funcionamiento de las labores, un 26% manifiesta que siempre y el 21% a veces se hace seguimiento al buen funcionamiento de las labores,

En lo que se refiere al ítem N° 02 ¿Los trabajadores brindan confianza al cliente? se ha obtenido el siguiente resultado:

En iguales resultados se contraponen con un 40% considera que siempre y nunca los trabajadores brindan confianza al cliente y el 20% sostiene que sólo a veces.

A la respuesta del ítem N° 03 ¿Los trabajadores cumplen con los compromisos laborales para beneficio de los clientes?, se obtuvo lo

siguiente: El 46% opina que nunca, el 39% contestó que siempre y el 15% considera que sólo a veces.

En lo que se refiere al ítem N° 04 ¿Los trabajadores demuestran integridad en sus funciones? se ha obtenido el siguiente resultado:

El 44% cree que nunca, el 34% siempre y el 22% afirma que sólo a veces.

A la respuesta del ítem N° 05, ¿Los trabajadores demuestran responsabilidad? se obtuvo lo siguiente: El 84% manifestó que nunca, el 9% declaró que sólo a veces y el 7% afirmó que los trabajadores si demuestran responsabilidad.

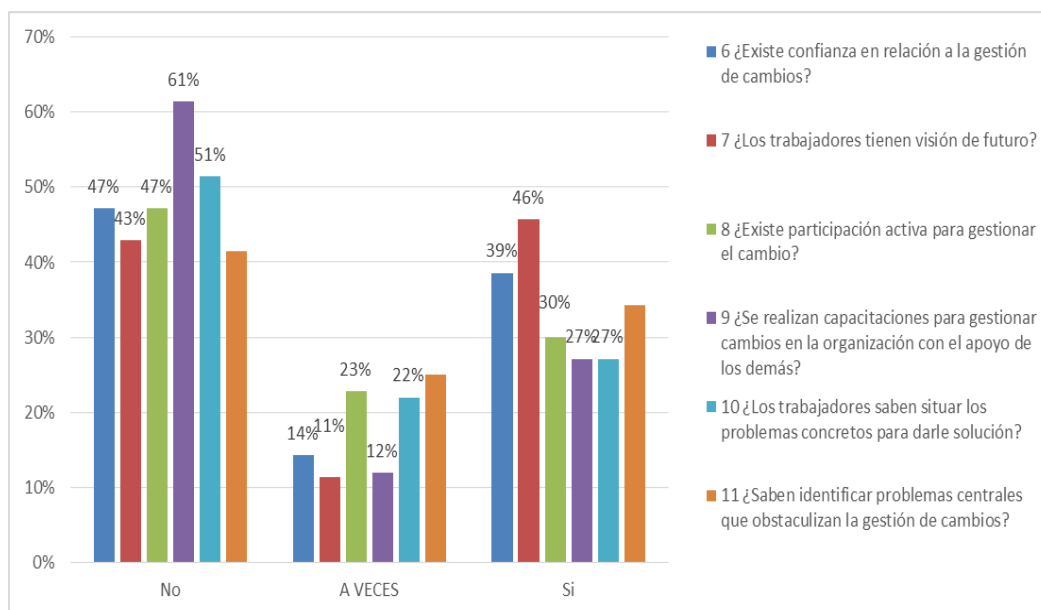
4.2.1.2 DIMENSIÓN 2: CAPACIDAD PARA GESTIONAR CAMBIOS

Tabla N° 05: CAPACIDAD PARA GESTIONAR CAMBIOS

| N° | ITEMS | Nunca | % | A Veces | % | SIEMPRE | % | Total |
|----|--|-------|-----|------------|-----|---------|-----|-------|
| 6 | ¿Existe confianza en relación a la gestión de cambios? | 33 | 47% | 10 | 14% | 27 | 39% | 70 |
| 7 | ¿Los trabajadores tienen visión de futuro? | 30 | 43% | 8 | 11% | 32 | 46% | 70 |
| 8 | ¿Existe participación activa para gestionar el cambio? | 33 | 47% | 16 | 23% | 21 | 30% | 70 |
| 9 | ¿Se realizan capacitaciones para gestionar cambios en la organización con el apoyo de los demás? | 43 | 61% | 8 | 12% | 19 | 27% | 70 |
| 10 | ¿Los trabajadores saben situar los problemas concretos para darle solución? | 36 | 51% | 15 | 22% | 19 | 27% | 70 |
| 11 | ¿Saben identificar problemas centrales que obstaculizan la gestión de cambios? | 29 | 41% | 17 | 25% | 24 | 34% | 70 |

Fuente: Encuesta aplicada a 70 jefes de las tiendas de Plaza "El Sol".

Gráfico N° 03: CAPACIDAD PARA GESTIONAR CAMBIOS



Fuente: Tabla N° 05

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 05 se observan las opiniones de 70 jefes de las tiendas de “Plaza del Sol”. Según los ítem se evidencia los siguientes resultados:

En el ítem N° 06 ¿Existe confianza en relación a la gestión de cambios? se evidencia que: El 47% piensa que nunca existe la confianza, el 39% afirmó que siempre y el 14% sólo a veces.

En el ítem N° 07 ¿Los trabajadores tienen visión de futuro?: El 46% respondió que siempre, el 43% nunca tienen visión de futuro y para el 11% sólo a veces.

En el ítem N° 08 ¿Existe participación activa para gestionar el cambio? : El 47% opina que nunca, para el 30% siempre existe participación activa y para el 23% sólo a veces.

En el ítem N° 9 ¿Se realizan capacitaciones para gestionar cambios en la organización con el apoyo de los demás?: El 61% manifiesta

que nunca se realizan capacitaciones, el 27% afirma que siempre y el 12% sostiene que sólo a veces.

En el ítem N° 10 ¿Los trabajadores saben situar los problemas concretos para darle solución?: El 51% declaró que nunca, el 27% argumentó que siempre y para el 22% los trabajadores a veces saben situar los problemas concretos para darle solución

En el ítem N° 11 ¿Saben identificar problemas centrales que obstaculizan la gestión de cambios?: El 41% manifestó que nunca, el 34% opinó que siempre y el 25% cree que sólo a veces.

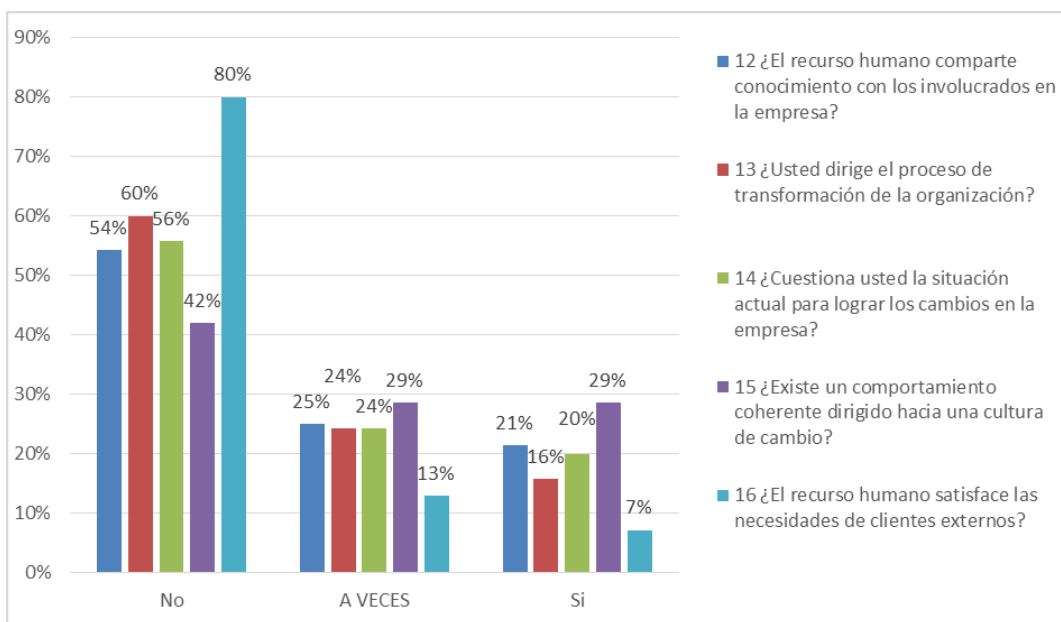
4.2.1.3 DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD PARA DIRIGIR CULTURA DE CAMBIO

Tabla N° 06: CAPACIDAD PARA DIRIGIR CULTURA DE CAMBIO

| N° | ITEMS | Nunca | % | A Veces | % | SIEMPRE | % | Total |
|----|--|-------|-----|---------|-----|---------|-----|-------|
| 12 | ¿El recurso humano comparte conocimiento con los involucrados en la empresa? | 38 | 54% | 17 | 25% | 15 | 21% | 70 |
| 13 | ¿Usted dirige el proceso de transformación de la organización? | 42 | 60% | 17 | 24% | 11 | 16% | 70 |
| 14 | ¿Cuestiona usted la situación actual para lograr los cambios en la empresa? | 39 | 56% | 17 | 24% | 14 | 20% | 70 |
| 15 | ¿Existe un comportamiento coherente dirigido hacia una cultura de cambio? | 30 | 42% | 20 | 29% | 20 | 29% | 70 |
| 16 | ¿El recurso humano satisface las necesidades de clientes externos? | 56 | 80% | 9 | 13% | 5 | 7% | 70 |

Fuente: Encuesta aplicada a 70 jefes de las tiendas de Plaza "El Sol".

Gráfico N° 04: CAPACIDAD PARA DIRIGIR CULTURA DE CAMBIO



Fuente: Tabla N° 06

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 06 se observan las opiniones de 70 jefes de las tiendas de “Plaza del Sol”.

En el ítem N° 12 ¿El recurso humano comparte conocimiento con los involucrados en la empresa?

El 54% manifiesta que nunca se comparte el conocimiento de los jefes con los involucrados de la empresa, el 25% sostiene que a veces y el 21% siempre.

Con respecto al ítem N° 13 ¿Usted dirige el proceso de transformación de la organización?

El 60% manifiesta que nunca dirigen el proceso de transformación de la empresa, el 24% a veces y el 16% sostiene que siempre realizan este proceso de transformación en beneficio de la tienda.

Los resultados del ítem N° 14 ¿Cuestiona usted la situación actual para lograr los cambios en la empresa?

El 56% sostiene que nunca, el 24% a veces y el 20% siempre.

De acuerdo con los resultados del ítem N° 15 ¿Existe un comportamiento coherente dirigido hacia una cultura de cambio?
El 42% de los encuestados manifiestan que nunca, en resultados igualados con un 29% sostienen que a veces y siempre.

De acuerdo con los resultados del ítem N° 16 ¿El recurso humano satisface las necesidades de clientes externos?

El 80% de los encuestados contestó que nunca, el 13% a veces y solo un reducido 7% siempre.

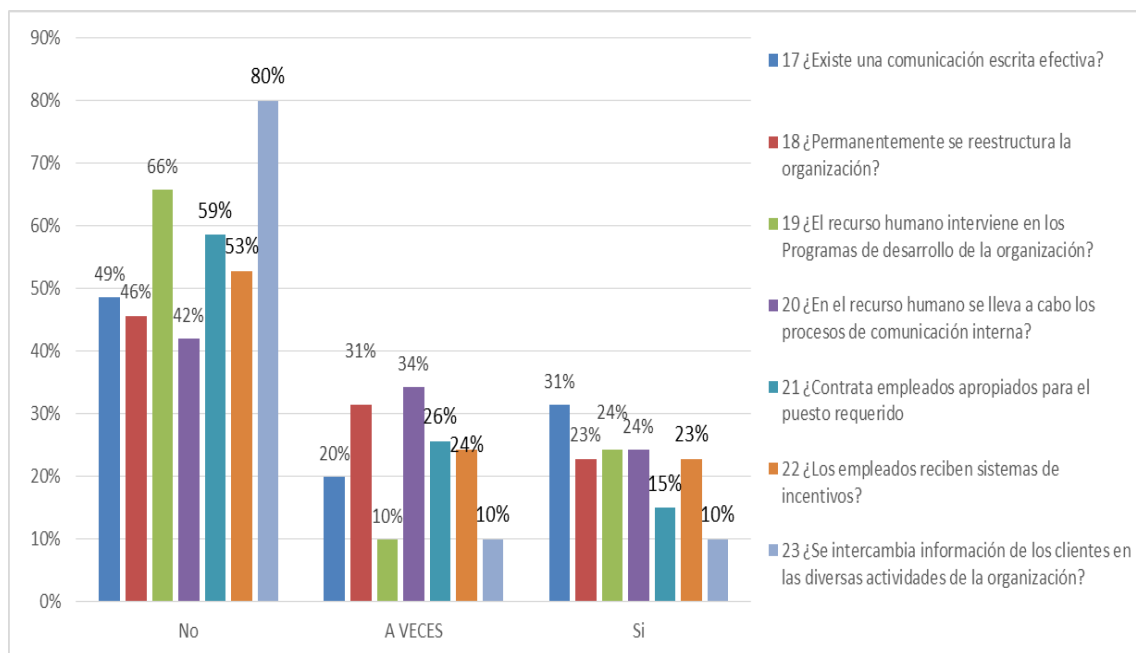
4.2.1.4 DIMENSIÓN 4: PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Tabla N° 07: PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS

| N° | ITEMS | Nunca | % | A Veces | % | SIEMPRE | % | Total |
|----|---|-------|-----|------------|-----|---------|-----|-------|
| 17 | ¿Existe una comunicación escrita efectiva? | 34 | 49% | 14 | 20% | 22 | 31% | 70 |
| 18 | ¿Permanentemente se reestructura la organización? | 32 | 46% | 22 | 31% | 16 | 23% | 70 |
| 19 | ¿El recurso humano interviene en los Programas de desarrollo de la organización? | 46 | 66% | 7 | 10% | 17 | 24% | 70 |
| 20 | ¿En el recurso humano se lleva a cabo los procesos de comunicación interna? | 29 | 42% | 24 | 34% | 17 | 24% | 70 |
| 21 | ¿Contrata empleados apropiados para el puesto requerido | 41 | 59% | 18 | 26% | 11 | 15% | 70 |
| 22 | ¿Los empleados reciben sistemas de incentivos? | 37 | 53% | 17 | 24% | 16 | 23% | 70 |
| 23 | ¿Se intercambia información de los clientes en las diversas actividades de la organización? | 56 | 80% | 7 | 10% | 7 | 10% | 70 |

Fuente: Encuesta aplicada a 70 jefes de las tiendas de Plaza "El Sol".

Gráfico N° 05: PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Tabla N° 07

En la tabla N° 07 las opiniones de 70 jefes de las tiendas de “Plaza del Sol”.

En el ítem N° 17 ¿Existe una comunicación escrita efectiva?

Se evidencia que; el 49% afirmó que nunca, el 31% siempre y solo el 20% declaró que a veces.

En el ítem N° 18 ¿Permanentemente se reestructura la organización?

El 46% sostiene que nunca, el 31% a veces y el 23% siempre.

En el ítem N° 19 ¿El recurso humano interviene en los Programas de desarrollo de la organización?

El 66% de los encuestados sostienen que nunca intervienen, el 24% siempre y el 10% a veces.

En el ítem N° 20 ¿En el recurso humano se lleva a cabo los procesos de comunicación interna?

Se evidencia que el 42% sostiene que nunca, el 34% a veces y el 24% siempre.

En el ítem N° 21 ¿Contrata empleados apropiados para el puesto requerido?

Se muestra que el 59% sostiene que nunca, el 26% a veces y el 15% siempre.

En el ítem N° 22 ¿Los empleados reciben sistemas de incentivos?

Se muestra que el 53% sostiene que nunca, el 24% a veces y el 23% siempre.

En el ítem N° 23 ¿Se intercambia información de los clientes en las diversas actividades de la organización?

El 80% manifiesta que nunca y con resultados igualados de 10% en cada escala responden que a veces y siempre.

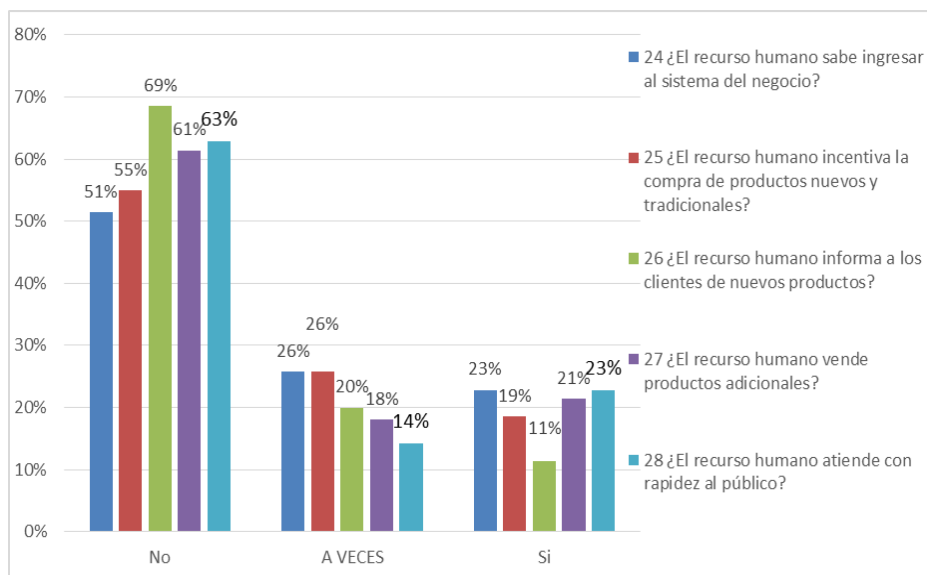
4.2.1.4 DIMENSIÓN 5: ENTENDIMIENTO DEL NEGOCIO

Tabla N° 08: ENTENDIMIENTO DEL NEGOCIO

| N° | ITEMS | Nunca | % | A Veces | % | SIEMPRE | % | Total |
|----|---|-------|-----|------------|-----|---------|-----|-------|
| 24 | ¿Se conocen entre colaboradores del Centro Comercial "Plaza del Sol"? | 36 | 51% | 18 | 26% | 16 | 23% | 70 |
| 25 | ¿Participa en el equipo directivo del Centro Comercial "Plaza del Sol"? | 39 | 55% | 18 | 26% | 13 | 19% | 70 |
| 26 | ¿Se analizan a los competidores del negocio? | 48 | 69% | 14 | 20% | 8 | 11% | 70 |
| 27 | ¿Los recursos humanos a su cargo conocen la comercialización y ventas del negocio? | 43 | 61% | 12 | 18% | 15 | 21% | 70 |
| 28 | ¿El recurso humano entiende de sistemas de información e informática para el negocio? | 44 | 63% | 10 | 14% | 16 | 23% | 70 |

Fuente: Encuesta aplicada a 70 jefes de las tiendas de Plaza "El Sol".

Gráfico N° 06: ENTENDIMIENTO DEL NEGOCIO



Fuente: Tabla N° 08

En la tabla N° 08 las opiniones de 70 jefes de las tiendas de “Plaza del Sol”.

En el ítem N° 24 ¿Se conocen entre colaboradores del Centro Comercial “Plaza del Sol”?

Se evidencia que; el 51% afirmó que nunca, el 26% a veces y el 23% declaró que siempre.

En el ítem N° 25 ¿Participa en el equipo directivo del Centro Comercial “Plaza del Sol”?

El 55% sostiene que nunca, el 26% a veces y el 19% siempre.

En el ítem N° 26 ¿Se analizan a los competidores del negocio?

El 69% de los encuestados sostienen que nunca, el 20% a veces y el 11% siempre.

En el ítem N° 27 ¿Los recursos humanos a su cargo conocen la comercialización y ventas del negocio?

Se evidencia que el 61% sostiene que nunca, el 21% siempre y el 18% a veces.

En el ítem N° 28 ¿El recurso humano entiende de sistemas de información e informática para el negocio?

Se muestra que el 63% responde que nunca frente a esta interrogante, el 23% siempre y el 14% a veces.

4.2.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO

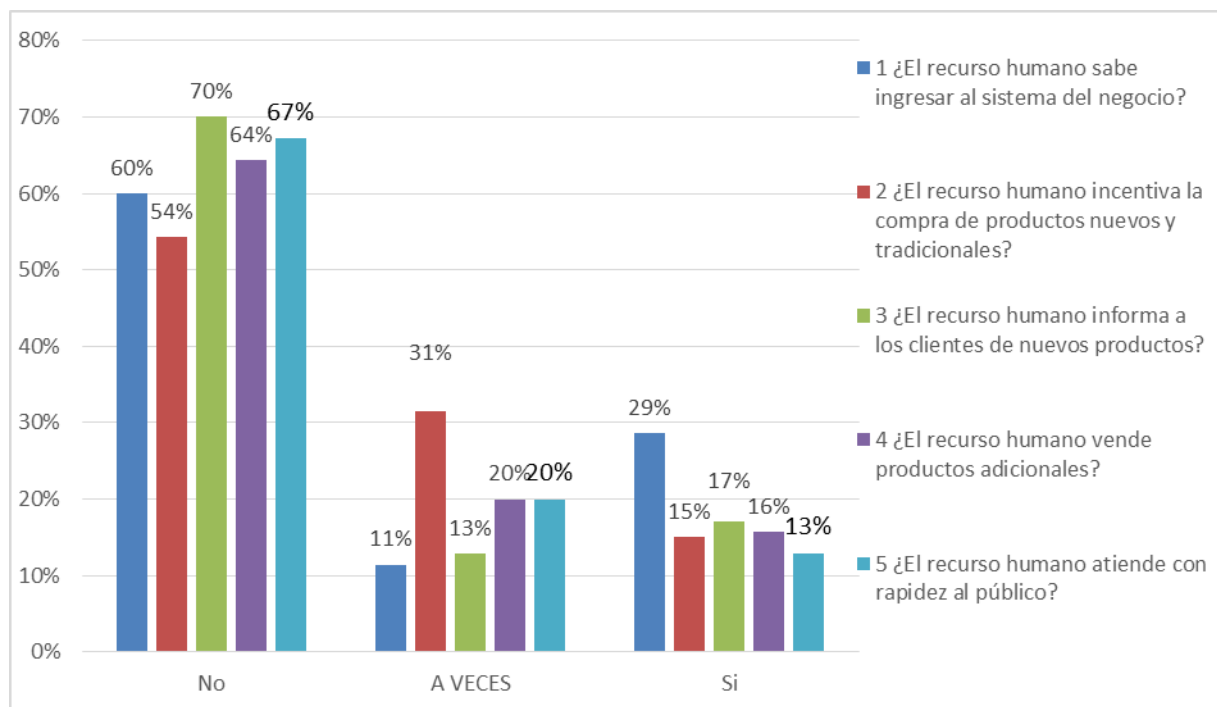
4.2.2.1 DIMENSIÓN 1: PRODUCTIVIDAD

Tabla N° 09: PRODUCTIVIDAD

| N° | ITEMS | Nunca | % | A Veces | % | Siempre | % | Total |
|----|---|-------|-----|------------|-----|---------|-----|-------|
| 1 | ¿El recurso humano sabe ingresar al sistema del negocio? | 42 | 60% | 8 | 11% | 20 | 29% | 70 |
| 2 | ¿El recurso humano incentiva la compra de productos nuevos y tradicionales? | 38 | 54% | 22 | 31% | 10 | 15% | 70 |
| 3 | ¿El recurso humano informa a los clientes de nuevos productos? | 49 | 70% | 9 | 13% | 12 | 17% | 70 |
| 4 | ¿El recurso humano vende productos adicionales? | 45 | 64% | 14 | 20% | 11 | 16% | 70 |
| 5 | ¿El recurso humano atiende con rapidez al público? | 47 | 67% | 14 | 20% | 9 | 13% | 70 |

Fuente: Encuesta aplicada a 70 jefes de las tiendas de Plaza "El Sol".

Gráfico N° 07: PRODUCTIVIDAD



Fuente: Tabla Nª 09

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 09 se observan las opiniones 70 jefes del Centro Comercial “Plaza del Sol”.

Según los ítems se evidencia los siguientes resultados:

En el ítem N° 1 ¿El recurso humano sabe ingresar al sistema del negocio? se evidencia que; el 60% afirmó que nunca, el 29% sostiene que siempre y el 11% manifiesta que a veces.

En el ítem N° 2: ¿El recurso humano incentiva la compra de productos nuevos y tradicionales? el 54% de los encuestados sostiene que nunca, el 31% a veces y el 15% siempre.

En el ítem N° 3: ¿El recurso humano informa a los clientes de nuevos productos? el 70% nunca informa a los clientes de nuevos productos, el 17% siempre y el 13% a veces.

En el ítem N° 4, ¿El recurso humano vende productos adicionales? El 64% nunca, el 20% a veces y el 16% siempre.

Con respecto al ítem N° 5; ¿El recurso humano atiende con rapidez al público? El 67% sostiene que nunca, el 20% a veces y el 13% siempre.

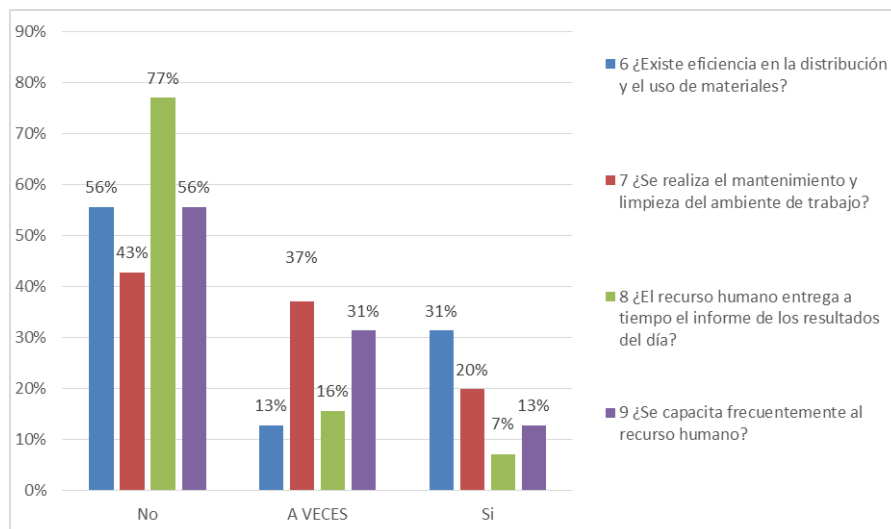
4.2.2.2 DIMENSIÓN 2: PROCEDIMIENTOS DEL CARGO

Tabla N° 10: PROCEDIMIENTOS DEL CARGO

| N° | ITEMS | Nunca | % | A Veces | % | SIEMPRE | % | Total |
|----|---|-------|-----|---------|-----|---------|-----|-------|
| 6 | ¿Existe eficiencia en la distribución y el uso de materiales? | 39 | 56% | 9 | 13% | 22 | 31% | 70 |
| 7 | ¿Se realiza el mantenimiento y limpieza del ambiente de trabajo? | 30 | 43% | 26 | 37% | 14 | 20% | 70 |
| 8 | ¿El recurso humano entrega a tiempo el informe de los resultados del día? | 54 | 77% | 11 | 16% | 5 | 7% | 70 |
| 9 | ¿Se capacita frecuentemente al recurso humano? | 39 | 56% | 22 | 31% | 9 | 13% | 70 |

Fuente: Encuesta aplicada a los consumidores de agua embotellada.

Gráfico N° 08: PROCEDIMIENTOS DEL CARGO



Fuente: Tabla N° 10

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 05 se observan las opiniones de 70 jefes del Centro Comercial “Plaza del Sol”

Según los ítem se evidencia los siguientes resultados:

En el ítem N° 6: ¿Existe eficiencia en la distribución y el uso de materiales? se muestra que; el 56% manifestaron que nunca, el 31% siempre y el 13% a veces.

En el ítem N° 7: ¿Se realiza el mantenimiento y limpieza del ambiente de trabajo? El 43% contestó que nunca se realiza, el 37% a veces y el 20% siempre.

En el ítem N° 8: ¿El recurso humano entrega a tiempo el informe de los resultados del día? el 77% opina que nunca, seguido por un 16%b quienes manifiestan que a veces y el un reducido 7% quienes sostienen que siempre.

En el ítem N° 9: ¿Se capacita frecuentemente al recurso humano? el 56% de los encuestados manifestaron que nunca, el 31% a veces y el 13% nunca.

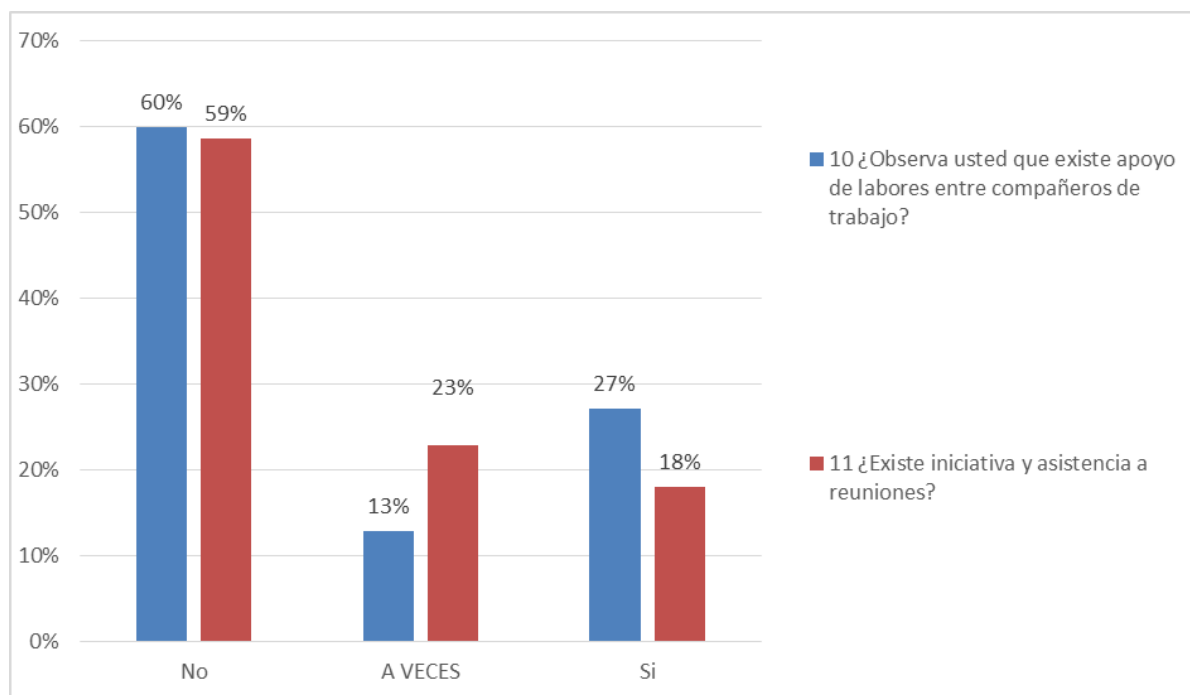
4.2.2.1 DIMENSIÓN 3: COMPROMISO

Tabla N° 11: COMPROMISO

| N° | ITEMS | Nunca | % | A Veces | % | Siempre | % | Total |
|----|---|-------|-----|------------|-----|---------|-----|-------|
| 10 | ¿Observa usted que existe apoyo de labores entre compañeros de trabajo? | 42 | 60% | 9 | 13% | 19 | 27% | 70 |
| 11 | ¿Existe iniciativa y asistencia a reuniones? | 41 | 59% | 16 | 23% | 13 | 18% | 70 |

Fuente: Encuesta aplicada a los consumidores de agua embotellada.

Gráfico N° 09: COMPROMISO



Fuente: Tabla N° 11

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 11 se observan las opiniones 70 jefes del Centro comercial "Plaza del Sol"

Según los ítem se evidencia los siguientes resultados:

En el ítem N° 10 ¿Observa usted que existe apoyo de labores entre compañeros de trabajo? se evidencia que; el 60% afirmó que nunca, el 27% siempre y el 13% a veces.

En el ítem N° 11: ¿Existe iniciativa y asistencia a reuniones? el 59% de los encuestados afirmó que nunca, el 23% a veces y el 18% siempre.

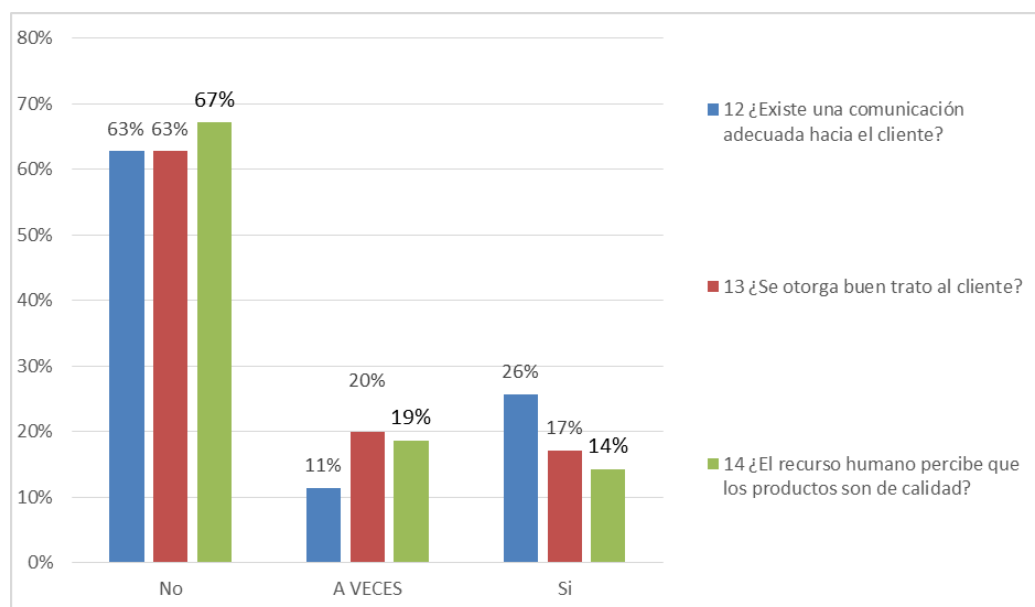
4.2.2.2 DIMENSIÓN 4: CONDUCTAS

Tabla N° 12: CONDUCTAS

| N° | ITEMS | Nunca | % | A Veces | % | SIEMPRE | % | Total |
|----|--|-------|-----|---------|-----|---------|-----|-------|
| 12 | ¿Existe una comunicación adecuada hacia el cliente? | 44 | 63% | 8 | 11% | 18 | 26% | 70 |
| 13 | ¿Se otorga buen trato al cliente? | 44 | 63% | 14 | 20% | 12 | 17% | 70 |
| 14 | ¿El recurso humano percibe que los productos son de calidad? | 47 | 67% | 13 | 19% | 10 | 14% | 70 |

Fuente: Encuesta aplicada a los consumidores de agua embotellada.

Gráfico N° 10: CONDUCTAS



Fuente: Tabla Nª 12

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 12 se observan las opiniones 70 jefes del Centro comercial "Plaza del Sol", obteniéndose los siguientes resultados:

En el ítem N° 12: ¿Existe una comunicación adecuada hacia el cliente? Se evidencia que el 63% manifiesta que nunca, el 26% siempre y el 11% a veces.

Con respecto al ítem N° 13: ¿Se otorga buen trato al cliente? El 63% sostiene que nunca, el 20% a veces y 17% manifestaron que siempre

En el ítem N°14: ¿El recurso humano percibe que los productos son de calidad? Se evidencia que el 67% contestó que nunca, el 19% a veces y el 14% siempre.

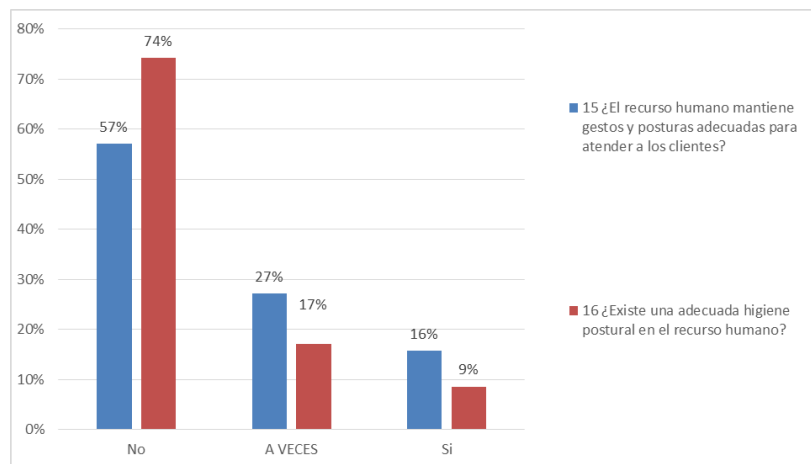
4.2.2.2 DIMENSIÓN 5: ASPECTOS CORPORALES

Tabla N° 13: ASPECTOS CORPORALES

| N° | ITEMS | Nunca | % | A Veces | % | SIEMPRE | % | Total |
|----|--|-------|-----|---------|-----|---------|-----|-------|
| 15 | ¿El recurso humano mantiene gestos y posturas adecuadas para atender a los clientes? | 40 | 57% | 19 | 27% | 11 | 16% | 70 |
| 16 | ¿Existe una adecuada higiene postural en el recurso humano? | 52 | 74% | 12 | 17% | 6 | 9% | 70 |

Fuente: Encuesta aplicada a los consumidores de agua embotellada.

Gráfico N° 11: ASPECTOS CORPORALES



Fuente: Tabla N° 13

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 13 se observan las opiniones 70 jefes del Centro comercial “Plaza del Sol”, se observan los siguientes resultados:

En el ítem N°15: ¿El recurso humano mantiene gestos y posturas adecuadas para atender a los clientes? El 57% sostiene que nunca, el 27% a veces y el 16% siempre.

En el ítem N° 16: ¿Existe una adecuada higiene postural en el recurso humano? El 74% manifestó que nunca, el 17% a veces y el 9% siempre.

4.2 ANÁLISIS INFERENCIAL

4.2.1 PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS_

Contrastación de la Hipótesis Específica N° 01:

Ho: $p = 0$

La credibilidad personal del recurso humano por competencias no influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

Ha: $p \neq 0$

La credibilidad personal del recurso humano por competencias influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

Nivel de significación: $\alpha = 0,05$ (prueba bilateral)

Determinación del estadístico de prueba:

Tabla N° 14: Correlación entre la credibilidad del personal del recurso humano por competencias y el desempeño administrativo

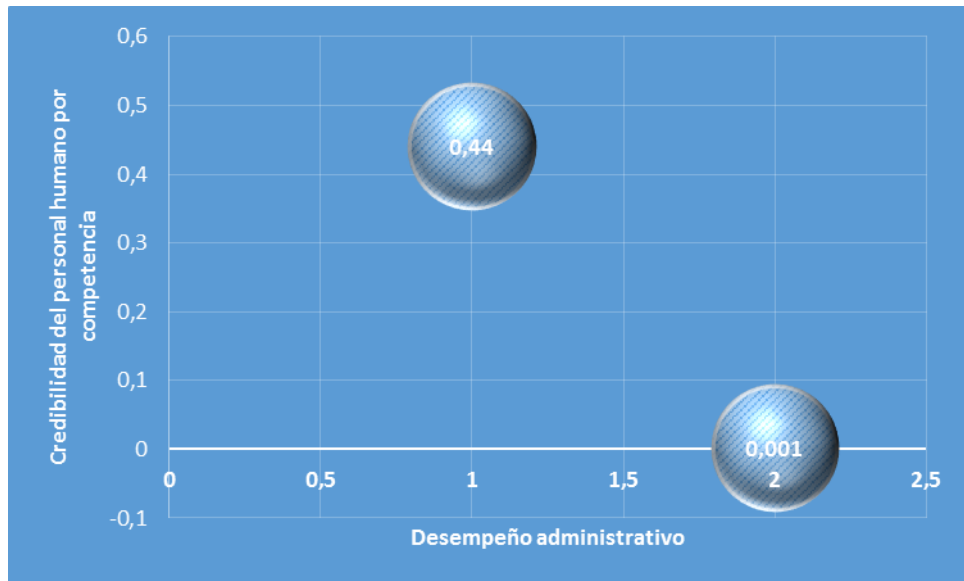
| | | Correlaciones | |
|---|------------------------|---|--------------------------|
| | | Credibilidad del personal humano por competencias | Desempeño administrativo |
| Credibilidad del personal humano por competencias | Correlación de Pearson | 1 | ,44 |
| | Sig. (bilateral) | | ,001 |
| | N | 70 | 70 |
| Desempeño administrativo | Correlación de Pearson | ,44 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,001 | |
| | N | 70 | 70 |

Procesamiento en el programa estadístico SPSS versión 23 y obteniendo como resultado que sí existe una correlación directa entre la credibilidad personal del recurso humano por competencias y el desempeño administrativo; esta relación representa un 0.44

| Modelo | R | R cuadrado |
|--------|-----|------------|
| 1 | ,44 | ,19 |

El coeficiente de determinación, obtenido es r^2 de 0.19, este estadígrafo indica que la credibilidad personal del recurso humano explica el desempeño administrativo en un 19% de trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

Gráfico N° 12: CORRELACIÓN ENTRE CREDIBILIDAD DEL RECURSO HUMANO POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO



Decisión:

Según la significación del coeficiente de correlación de Pearson de 0.44 y con coeficiente de determinación de 0,19, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). Con estos resultados estadísticos, se puede afirmar que: La credibilidad personal del recurso humano por competencias influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

Contrastación de la Hipótesis Específica N° 02:

$H_0: \rho = 0$

La capacidad para gestionar cambios del recurso humano por competencias no influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

$H_a: \rho \neq 0$

La capacidad para gestionar cambios del recurso humano por competencias influye significativamente en la mejora del desempeño

administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

Nivel de significación: $\alpha = 0,05$ (prueba bilateral)

Determinación del estadístico de prueba:

Tabla N° 15: Correlación de Pearson entre Capacidad para gestionar cambios del recurso humano por competencias y Desempeño administrativo

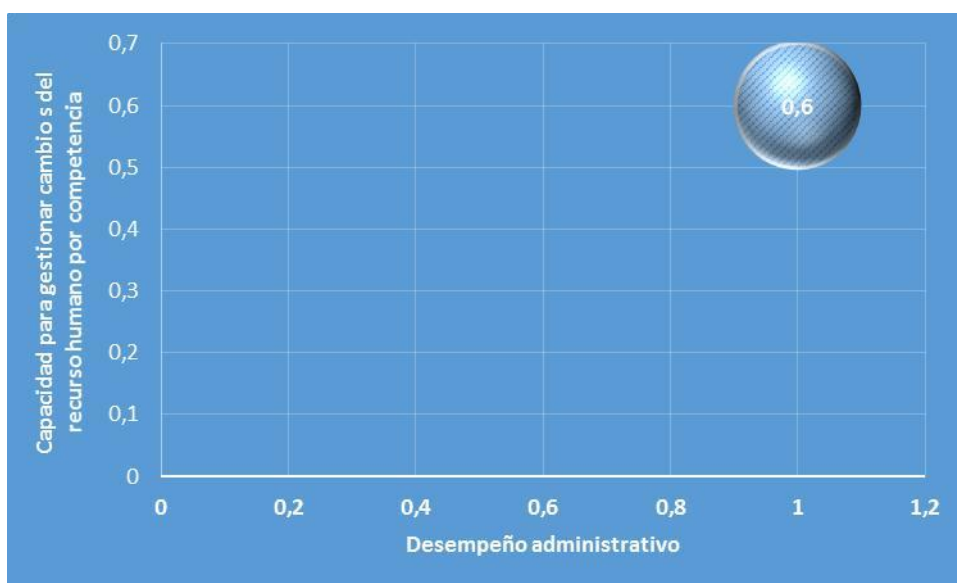
| | | Correlaciones | |
|----------------------------------|------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| | | Capacidad para gestionar cambios | Desempeño administrativo |
| Capacidad para gestionar cambios | Correlación de Pearson | 1 | ,60 |
| | Sig. (bilateral) | | ,001 |
| | N | 70 | 70 |
| Desempeño administrativo | Correlación de Pearson | ,60 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,001 | |
| | N | 70 | 70 |

Los datos se procesaron con el programa estadístico SPSS versión 23 y obteniendo como resultado que sí existe una correlación moderada entre la capacidad para gestionar cambios del recurso humano por competencia y el desempeño administrativo; esta relación representa un 0.60

| Modelo | R | R cuadrado |
|--------|-----|------------|
| 1 | ,60 | ,37 |

El coeficiente de determinación, obtenido es r^2 de 0.37; este estadígrafo indica que la capacidad para gestionar cambios del recurso humano por competencias explica la relación en un 37% con el desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

Gráfico N° 13: CORRELACIÓN ENTRE CAPACIDAD PARA GESTIONAR CAMBIOS DEL RECURSO HUMANO POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO



Decisión:

Según el coeficiente de correlación de Pearson de 0,60 y el coeficiente determinación de 0,37 entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). Con este resultado, se puede afirmar que La capacidad para gestionar cambios del recurso humano por competencias influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

Contrastación de la Hipótesis Específica N° 03:

$H_0: \rho = 0$

La capacidad para dirigir una cultura de cambio del recurso humano por competencias no influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

Ha: $p \neq 0$

La capacidad para dirigir una cultura de cambio del recurso humano por competencias no influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

Nivel de significación: $\alpha = 0,05$ (prueba bilateral)

Determinación del estadístico de prueba:

Tabla N° 16: Correlación de Pearson entre Capacidad para dirigir una cultura de cambio y desempeño administrativo

| | | Correlaciones | |
|--|------------------------|--|--------------------------|
| | | Capacidad para dirigir cultura de cambio de recurso humano | Desempeño administrativo |
| Capacidad para dirigir cultura de cambio de recurso humano | Correlación de Pearson | 1 | ,51 |
| | Sig. (bilateral) | | ,001 |
| | N | 70 | 70 |
| Desempeño administrativo | Correlación de Pearson | ,51 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,001 | |
| | N | 70 | 70 |

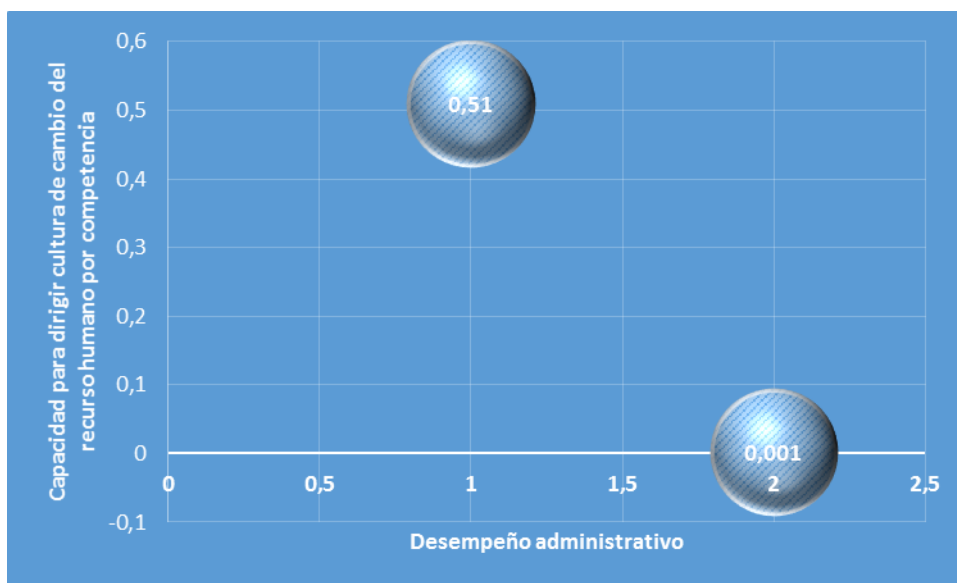
Los datos recogidos con los instrumentos se procesaron con el programa estadístico SPSS versión 23 y obteniendo como resultado que sí existe una correlación significativa entre la capacidad para dirigir una cultura de cambio del recurso humano por competencia y el desempeño administrativo; esta relación representa un 0.51

| Modelo | R | R cuadrado |
|--------|-----|------------|
| 1 | ,51 | ,26 |

El coeficiente de determinación, obtenido es r^2 de 0.26; este estadígrafo indica que la capacidad para dirigir una cultura de cambio

del recurso humano por competencias explica una relación en un 26% con el desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

Gráfico N° 14: CORRELACIÓN ENTRE LA CAPACIDAD PARA DIRIGIR UNA CULTURA DE CAMBIO DEL RECURSO HUMANO POR COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO



Decisión:

Según el coeficiente de correlación de Pearson de 0,51 y un coeficiente de determinación de 0.26, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). Con estos resultados estadísticos, se puede afirmar que: La capacidad para dirigir una cultura de cambio del recurso humano por competencias influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

Contrastación de la Hipótesis Específica N° 04:

Ho: $\rho = 0$

La práctica del recurso humano por competencias no influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo en los

trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

Ha: $p \neq 0$

La práctica del recurso humano por competencias influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

Nivel de significación: $\alpha = 0,05$ (prueba bilateral)

Determinación del estadístico de prueba:

Tabla N° 17: Correlación de Pearson entre la práctica del recurso humano por competencias y el desempeño administrativo

| | | Correlaciones | |
|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| | | Practica del recurso humano | Desempeño administrativo |
| Practica del recurso humano | Correlación de Pearson | 1 | ,45 |
| | Sig. (bilateral) | | ,001 |
| | N | 70 | 70 |
| Desempeño administrativo | Correlación de Pearson | ,45 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,001 | |
| | N | 70 | 70 |

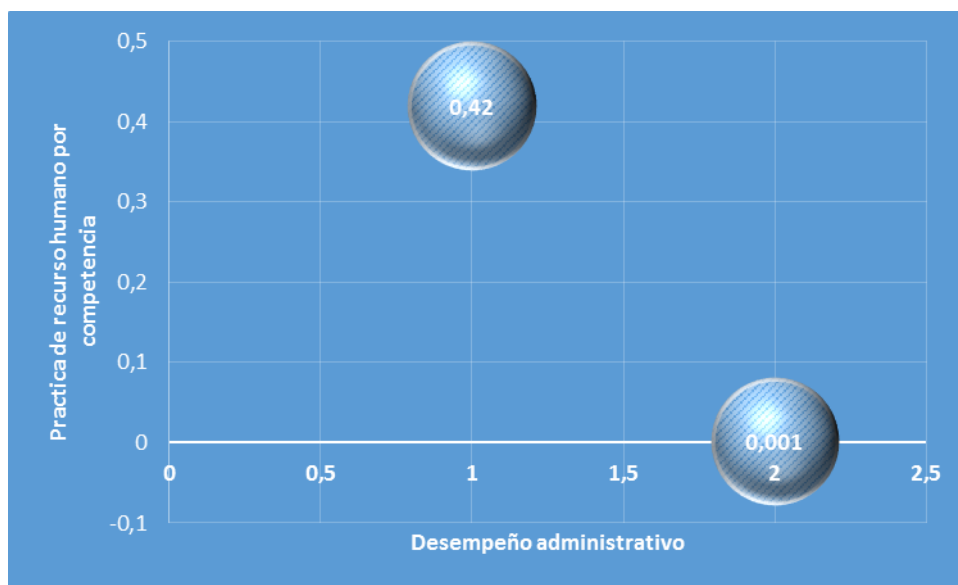
Los datos recogidos con los instrumentos, se procesaron con programa estadístico SPSS versión 23 y obteniendo como resultado que sí existe una correlación directa entre la práctica del recurso humano por competencias y el desempeño administrativo; esta relación representa un 0.45

| Modelo | R | R cuadrado |
|--------|-----|------------|
| 1 | ,45 | ,19 |

El coeficiente de determinación, obtenido es r^2 de 0.19; este estadígrafo indica que la práctica del recurso humano por

competencia explica la relación en un 19% con el desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

Gráfico N° 15: CORRELACIÓN ENTRE LA PRÁCTICA DEL RECURSO HUMANO POR COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO



Decisión:

Según el coeficiente de correlación de Pearson de 0,45 y el coeficiente de determinación de 0,19 se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). Con estos resultados estadísticos, se puede afirmar que: La práctica del recurso humano por competencias influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

Contrastación de la Hipótesis Específica N° 05:

Ho: $\rho = 0$

El entendimiento del negocio no influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

Ha: $p \neq 0$

El entendimiento del negocio influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial "Plaza del Sol" de Ica, primer semestre 2018.

Nivel de significación: $\alpha = 0,05$ (prueba bilateral)

Determinación del estadístico de prueba:

Tabla N° 18: Correlación de Pearson entre el entendimiento del negocio y el desempeño administrativo

| | | Correlaciones | |
|---------------------------|------------------------|---------------------------|--------------------------|
| | | Entendimiento del negocio | Desempeño administrativo |
| Entendimiento del negocio | Correlación de Pearson | 1 | ,49 |
| | Sig. (bilateral) | | ,001 |
| | N | 70 | 70 |
| Desempeño administrativo | Correlación de Pearson | ,49 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,001 | |
| | N | 70 | 70 |

Los datos recogidos con los instrumentos, se procesaron con programa estadístico SPSS versión 23 y obteniendo como resultado que sí existe una correlación directa entre el entendimiento del negocio y el desempeño administrativo; esta relación representa un 0.49

| Modelo | R | R cuadrado |
|--------|-----|------------|
| 1 | ,49 | ,24 |

El coeficiente de determinación, obtenido es r^2 de 0.24; este estadígrafo indica que el entendimiento del negocio explica la relación en un 24% con el desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial "Plaza del Sol" de Ica, primer semestre 2018.

Gráfico N° 16: CORRELACIÓN ENTRE EL ENTENDIMIENTO DEL NEGOCIO Y EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO



Decisión:

Según el coeficiente de correlación de Pearson de 0,49 y el coeficiente de determinación de 0,24 se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). Con estos resultados estadísticos, se puede afirmar que: El entendimiento del negocio influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

4.2.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL:

$H_0: \rho = 0$

El recurso humano por competencias no influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

Ha: $p \neq 0$

El recurso humano por competencias influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

Nivel de significación: $\alpha = 0,05$ (prueba bilateral)

Determinación del estadístico de prueba:

Tabla N° 19: Correlación de Pearson entre el recurso humano por competencias y el desempeño administrativo

| | | Correlaciones | |
|---------------------------------|------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| | | Recurso humano por competencias | Desempeño administrativo |
| Recurso humano por competencias | Correlación de Pearson | 1 | ,83 |
| | Sig. (bilateral) | | ,001 |
| | N | 70 | 70 |
| Desempeño administrativo | Correlación de Pearson | ,83 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,001 | |
| | N | 70 | 70 |

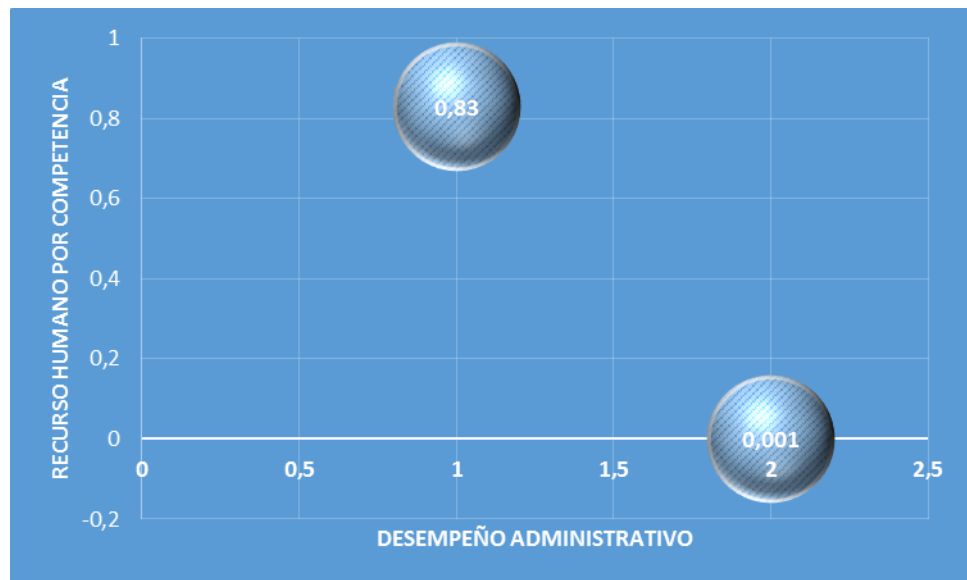
Los datos recogidos con los instrumentos, se procesaron con el programa estadístico SPSS versión 23 y obteniendo como resultado que sí existe una correlación significativa entre el recurso humano por competencias y el desempeño administrativo; esta relación representa un 0.83

| Modelo | R | R cuadrado |
|--------|-----|------------|
| 1 | ,83 | ,68 |

El coeficiente de determinación, obtenido es r^2 de 0.68; este estadígrafo indica que el recurso humano por competencias explica la relación en un 68% con el desempeño administrativo de los

trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

Gráfico N° 20: CORRELACIÓN ENTRE EL RECURSO HUMANO POR COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO



Decisión:

Según la significación del coeficiente de correlación de Pearson de 0.83 y el coeficiente de determinación de 0,68 se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). Con estos resultados estadísticos, se puede afirmar que **El recurso humano por competencias influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.**

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados evidenciados en la comprobación de hipótesis se discute los siguientes resultados:

Se ha logrado determinar que con valor de $r = 0,83$, el recurso humano por competencias influye significativamente en un 68% en la mejora del desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018. En concordancia con García (2011) quien sostiene que para obtener un recurso humano por competencias se debe elaborar una propuesta de un modelo de gestión por competencias laborales para obtener un buen desempeño laboral.

Se comprobó la primera hipótesis específica con un $r = 0,44$ se confirma que la credibilidad personal del recurso humano por competencias influye directamente en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018. Se concuerda con lo investigado por Martínez (2013) quien sostiene que el grado de exigencia de los comportamientos observables que debe tener el personal para ser competente en sus labores debe ser mediante el análisis del Manual organizacional, misión, visión, valores y demás documentos que contienen la filosofía y sentir de la empresa.

Asimismo se pudo comprobar con un valor $r = 0,60$ la segunda hipótesis específica confirmando que la capacidad para gestionar cambios del recurso humano por competencias influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

Con respecto a la tercera hipótesis específica se comprueba con un valor $r = 0,51$ que la capacidad para dirigir una cultura de cambio del recurso humano por competencias influye moderadamente en la mejora del desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

El resultado de $r = 0,45$ permitió confirmar la cuarta hipótesis específica por lo que se sostiene que la práctica del recurso humano por competencias influye directamente en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

Finalmente el valor de $r = 0,49$ comprueba la quinta hipótesis específica y se confirma que el entendimiento del negocio influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos propuestos se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Se logró determinar que el recurso humano por competencias influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, 2018.
2. Se ha investigado que la credibilidad personal del recurso humano por competencias influye directamente en un 19% en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.
3. Se describe la influencia directa en un 37% entre la capacidad para gestionar cambios del recurso humano por competencias y la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.
4. Se logró determinar la influencia de un 26% de la capacidad para dirigir una cultura de cambio del recurso humano por competencias en la mejora del desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.
5. Asimismo se concluye que la práctica del recurso humano por competencias influye en un 19% en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.
6. Se ha establecido la influencia de un 24% del entendimiento del negocio en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial “Plaza del Sol” de Ica, primer semestre 2018.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los jefes de las tiendas del Centro comercial Plaza del Sol implementar un modelo por competencias que favorezca la alineación estratégica de los procesos de recursos humanos.
2. Se recomienda seleccionar el recurso humano acorde a su modelo de negocios con la finalidad de que logren sus objetivos.
3. Se recomienda preparar al recurso humano para que lleven a cabo sus labores apoyándose en el modelo de competencias.
4. La cultura, estrategia y competencias, deben gestionarse de forma coordinada y las últimas deben administrarse en todas las funciones correspondientes a los recursos humanos (movilidad, formación y compensaciones entre otras), de esta forma se estará asumiendo una gestión integral de los recursos humanos en base a competencias en una organización.
5. La empresa debe listar sus competencias específicas en función de su actividad, estrategia, estructura y cultura, y establecer las aptitudes que permiten desempeñar funciones de un puesto expresados en términos de capacidades observables que permiten al individuo comportarse dentro de su ocupación de la manera que la organización pide a sus empleados mejor desempeño en sus labores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliográficas

Alles, M. (2006). Diccionario de comportamientos Gestión de competencias Como descubrir las competencias a través de los comportamientos. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2011). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.

Bernal, F. (2010) Formulación de un modelo de desempeño administrativo y de producción como herramienta de productividad en empresas. Universidad Católica de Colombia.

Brenes, A. (2009) Amenazas a la seguridad en Centroamérica. En Diálogo Centroamericano.www.arias.or.cr/documentos/cpr/dialogo3.htm, julio 2009.

Becerra, M. y Campos, F. (2012) El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos. Universidad de Chile.

Becerra, M. (2010) Las competencias que demanda el mercado de los profesionales del campo económico – empresarial en la actualidad. Disponible en: <http://disde.minedu.gob.pe/handle/123456789/1510>

Boyatzis, R. (1982), The Leadership Motive Pattern and long term success in management, *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.

Brow W. y Moberg, G. (1990) Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral. México: Editorial Limusa.

- Campbell, L., Campbell, B., y Dickenson, D. (2000). Inteligencias múltiples. Usos prácticos para la enseñanza y el aprendizaje. Buenos Aires, Argentina: Editorial Troquel S. A.
- Casa, M. (2015) Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad distrital de San Jerónimo. Universidad Nacional José María Arguedas – Perú.
- Chiavenato, I. (2000) Administración de recursos humanos. 5ta Ed. Mc Graw Hill, Colombia.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano El nuevo Enfoque de los recursos humanos en las organizaciones. Bogotá Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México:S.A.
- García y Dolan (1997). La dirección por valores. España: Editorial Mc Graw – Hill. Interamericana de España, S.A.
- Gasalla, F. (2002) La nueva dirección de personas, marco paradójico del talento directivo. España: Ediciones Pirámide.
- Levy- Leboyer, C. (1997). Gestión de Las Competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. Barcelona: Gestion 2000.
- Ortiz, H., Caycho, G. y Andía, P. (2016) “Gestión de recursos humanos por competencias en SEDAPAL (Lima). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Preciado, A. (2006). Modelo de Evaluación por competencias Laborales. . México: Publicaciones Cruz O, S. A.

Reyes, L. & García, Y. (2009) Procedimiento para el Perfeccionamiento de la Gestión del Capital Humano. Ciencias Holguín, vol. XV, núm. 2, abril-junio, 2009, pp. 1-14, Centro de Información y Gestión Tecnológica Cuba. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517990003>.

Salas, R., Díaz, L. y Pérez, G. (2012) Las competencias y el desempeño laboral. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412012000400013

Sotelo, K. (2014) Influencia del modelo de competencias de gestión por competencias en la administración de recursos humanos de la empresa Electrocentro S.A. Universidad Nacional de Huánuco.

Spencer, M. (1991) Evaluación de competencia en el trabajo, Modelos para un Desempeño Superior.

Ventura, F. (2015) *Influencia del compromiso organizacional en la satisfacción laboral de los empleados bajo el régimen del contrato administrativo de servicio en el Centro de Innovación Tecnológica, en el distrito de Salas Guadalupe en la ciudad de Ica*. Universidad Alas Peruanas.

Vecino, J. (2007). Gestipolis. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com>

Wheler, G. (1988) El interés y la Seguridad Nacional de los Estados Unidos, sus retos en la posguerra.

ANEXOS

ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

| LOS RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO DE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO COMERCIAL "PLAZA DEL SOL" - ICA, 2018 | | | | |
|--|--|---|---|--|
| PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN | HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN | VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES | METODOLOGÍA |
| PROBLEMA GENERAL ¿En qué medida el recurso humano por competencias influye en la mejora el desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial "Plaza del Sol" de Ica, 2018? | OBJETIVO GENERAL Determinar la influencia del recurso humano por competencias en la mejora del desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial "Plaza del Sol" de Ica, 2018. | HIPOTESIS GENERAL El recurso humano por competencias influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial "Plaza del Sol" de Ica, 2018. | X: RECURSO HUMANO POR COMPETENCIAS <ul style="list-style-type: none"> ▪ Credibilidad personal <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento del buen funcionamiento - Confianza - Cumplimiento de compromisos - Integridad - Responsabilidad ▪ Capacidad para gestionar Cambios <ul style="list-style-type: none"> - Confianza y credibilidad en relación a los demás - Visión de futuro - Parte activa de cambios - Relaciones con apoyo de los demás - Sitúa problemas concretos - Identifica problemas centrales ▪ Capacidad para dirigir cultura de cambio <ul style="list-style-type: none"> - Comparte conocimiento con la empresa - Dirige proceso de transformación - Cuestiona la situación actual - Comportamiento coherente - Satisface las necesidades de clientes externos ▪ Prácticas del recurso humano <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación escrita efectiva - Reestructuración de la organización - Programas de desarrollo - Procesos de comunicación interna - Empleados apropiados - Sistema de incentivos - Transmisión de información sobre cliente | Tipo de investigación: Básica Nivel: Descriptivo correlacional Muestra: 70 jefes de las tiendas del Centro Comercial "Plaza del Sol" Técnica: Entrevista Instrumento: Cuestionario |
| PROBLEMAS ESPECÍFICOS | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | HIPOTESIS ESPECÍFICAS | | |
| ¿En qué medida la credibilidad personal del recurso humano por competencias influye en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial "Plaza del Sol" de Ica, 2018? | Investigar si la credibilidad personal del recurso humano por competencias influye en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial "Plaza del Sol" de Ica, 2018. | La credibilidad personal del recurso humano por competencias influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial "Plaza del Sol" de Ica, 2018. | | |
| ¿En qué medida la capacidad para gestionar cambios del recurso humano por competencias influye en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial "Plaza del Sol" de Ica, 2018? | Describir la influencia de la capacidad para gestionar cambios del recurso humano por competencias en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial "Plaza del Sol" de Ica, 2018. | La capacidad para gestionar cambios del recurso humano por competencias influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial "Plaza del Sol" de Ica, 2018. | | |
| ¿En qué medida la capacidad para dirigir una cultura de cambio del recurso humano por competencias influye en la mejora el desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial "Plaza del Sol" de Ica, 2018? | Determinar la influencia de la capacidad para dirigir una cultura de cambio del recurso humano por competencias en la mejora del desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial "Plaza del Sol" de Ica, 2018. | La capacidad para dirigir una cultura de cambio del recurso humano por competencias influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo de los trabajadores del Centro Comercial "Plaza del Sol" de Ica, 2018. | | |
| ¿En qué medida la práctica del recurso humano por | Investigar si la práctica del recurso humano por | La práctica del recurso humano por competencias | | |

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| <p>competencia influye en la mejora el desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial "Plaza del Sol" de Ica, 2018?</p> | <p>competencias influye en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial "Plaza del Sol" de Ica, 2018.</p> | <p>influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial "Plaza del Sol" de Ica, 2018.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entendimiento del negocio <ul style="list-style-type: none"> - Conoce a los colaboradores - Participa en equipo directivo - Análisis del negocio - Comercialización y ventas - Sistemas de información e informática | |
| <p>¿En qué medida el entendimiento del negocio influye en la mejora el desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial "Plaza del Sol" de Ica, 2018?</p> | <p>Establecer la influencia del entendimiento del negocio en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial "Plaza del Sol" de Ica, 2018.</p> | <p>El entendimiento del negocio influye significativamente en la mejora del desempeño administrativo en los trabajadores del Centro Comercial "Plaza del Sol" de Ica, 2018.</p> | <p>Y: DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Productividad <ul style="list-style-type: none"> - Ingreso en el sistema del negocio - Incentiva la compra de productos nuevos y tradicionales - Informa de nuevos productos - Vende productos nuevos adicionales - Rapidez en la atención al público ▪ Procedimientos del cargo <ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en la distribución y uso de los materiales - Mantenimiento y limpieza de instrumento de trabajo - Entrega a tiempo el informe de resultados - Capacitación ▪ Compromiso <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo entre compañeros - Iniciativa y asistencia a reuniones ▪ Conductas <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación adecuada - Buen trato al cliente - Percepción de un producto de calidad ▪ Aspectos corporales <ul style="list-style-type: none"> - Posturas - Higiene postural | |

CUESTIONARIO SOBRE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Instrucciones:

En las siguientes proposiciones marque con una "x" en el valor del casillero que según Ud. Corresponde.

Calificación:

| | | |
|----|---------|----|
| SI | A VECES | NO |
| 3 | 2 | 1 |

| N° | DIMENSIONES E INDICADORES | ESCALA | | |
|---|--|--------|----|----|
| | | SI | AV | NO |
| CREDIBILIDAD PERSONAL | | | | |
| 01 | ¿Hace seguimiento al buen funcionamiento de las labores? | | | |
| 02 | ¿Los trabajadores brindan confianza al cliente? | | | |
| 03 | ¿Los trabajadores cumplen con los compromisos laborales para beneficio de los clientes? | | | |
| 04 | ¿Los trabajadores demuestran integridad en sus funciones? | | | |
| 05 | ¿Los trabajadores demuestran responsabilidad? | | | |
| CAPACIDAD PARA GESTIONAR CAMBIOS | | | | |
| 06 | ¿Existe confianza en relación a la gestión de cambios? | | | |
| 07 | ¿Los trabajadores tienen visión de futuro? | | | |
| 08 | ¿Existe participación activa para gestionar el cambio? | | | |
| 09 | ¿Se realizan capacitaciones para gestionar cambios en la organización con el apoyo de los demás? | | | |
| 10 | ¿Los trabajadores saben situar los problemas concretos para darle solución? | | | |
| 11 | ¿Saben identificar problemas centrales que obstaculizan la gestión de cambios? | | | |
| CAPACIDAD PARA DIRIGIR CULTURA DE CAMBIO | | | | |
| 12 | ¿El recurso humano comparte conocimiento con los involucrados en la empresa? | | | |
| 13 | ¿Usted dirige el proceso de transformación de la organización? | | | |
| 14 | ¿Cuestiona usted la situación actual para lograr los cambios en la empresa? | | | |
| 15 | ¿Existe un comportamiento coherente dirigido hacia una cultura de cambio? | | | |
| 16 | ¿El recurso humano satisface las necesidades de clientes externos? | | | |

| PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS | | | | |
|--------------------------------------|---|--|--|--|
| 17 | ¿Existe una comunicación escrita efectiva? | | | |
| 18 | ¿Permanentemente se reestructura la organización? | | | |
| 19 | ¿El recurso humano interviene en los Programas de desarrollo de la organización? | | | |
| 20 | ¿En el recurso humano se lleva a cabo los procesos de comunicación interna? | | | |
| 21 | ¿Contrata empleados apropiados para el puesto requerido? | | | |
| 22 | ¿Los empleados reciben sistemas de incentivos? | | | |
| 23 | ¿Se intercambia información de los clientes en las diversas actividades de la organización? | | | |
| ENTENDIMIENTO DEL NEGOCIO | | | | |
| 24 | ¿Se conocen entre colaboradores del Centro Comercial "Plaza del Sol"? | | | |
| 25 | ¿Participa en el equipo directivo del Centro Comercial "Plaza del Sol"? | | | |
| 26 | ¿Se analizan a los competidores del negocio? | | | |
| 27 | ¿Los recursos humanos a su cargo conocen la comercialización y ventas del negocio? | | | |
| 28 | ¿El recurso humano entiende de sistemas de información e informática para el negocio? | | | |

CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO

Instrucciones:

En las siguientes proposiciones marque con una "x" en el valor del casillero que según Ud. Corresponde.

Calificación:

| | | |
|----|---------|----|
| SI | A VECES | NO |
| 3 | 2 | 1 |

| N° | DIMENSIONES E INDICADORES | ESCALA | | |
|---------------------------------|--|--------|----|----|
| | | SI | AV | NO |
| PRODUCTIVIDAD | | | | |
| 01 | ¿El recurso humano sabe ingresar al sistema del negocio? | | | |
| 02 | ¿El recurso humano incentiva la compra de productos nuevos y tradicionales? | | | |
| 03 | ¿El recurso humano informa a los clientes de nuevos productos? | | | |
| 04 | ¿El recurso humano vende productos adicionales? | | | |
| 05 | ¿El recurso humano atiende con rapidez al público? | | | |
| PROCEDIMIENTOS DEL CARGO | | | | |
| 06 | ¿Existe eficiencia en la distribución y el uso de materiales? | | | |
| 07 | ¿Se realiza el mantenimiento y limpieza del ambiente de trabajo? | | | |
| 08 | ¿El recurso humano entrega a tiempo el informe de los resultados del día? | | | |
| 09 | ¿Se capacita frecuentemente al recurso humano? | | | |
| COMPROMISO | | | | |
| 10 | ¿Observa usted que existe apoyo de labores entre compañeros de trabajo? | | | |
| 11 | ¿Existe iniciativa y asistencia a reuniones? | | | |
| CONDUCTAS | | | | |
| 12 | ¿Existe una comunicación adecuada hacia el cliente? | | | |
| 13 | ¿Se otorga buen trato al cliente? | | | |
| 14 | ¿El recurso humano percibe que los productos son de calidad? | | | |
| ASPECTOS CORPORALES | | | | |
| 15 | ¿El recurso humano mantiene gestos y posturas adecuadas para atender a los clientes? | | | |
| 16 | ¿Existe una adecuada higiene postural en el recurso humano? | | | |

BASE DE DATOS

RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

| Nº | D1: Credibilidad personal | | | | | | D2: Capacidad para gestionar cambios | | | | | | D3: Capacidad para dirigir cultura de cambio | | | | | | D4: Practicas de recursos humanos | | | | | | | | D5: Entendimiento del negocio | | | | | | Total | |
|----|---------------------------|----|----|----|----|----|--------------------------------------|----|----|----|-----|-----|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-------|----|
| | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | D1 | P6 | p7 | p8 | p9 | p10 | p11 | D2 | p12 | p13 | p14 | p15 | p16 | D3 | p17 | p18 | p19 | p20 | p21 | p22 | p23 | D4 | p24 | p25 | p26 | p27 | p28 | | D5 |
| 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 9 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 10 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 8 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 14 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 9 | 50 |
| 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 10 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 13 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 7 | 43 |
| 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 10 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 8 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 7 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 11 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 8 | 44 |
| 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 10 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 12 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 10 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 14 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 9 | 55 |
| 5 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 9 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 9 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 9 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 13 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 11 | 51 |
| 6 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 8 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 7 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 14 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 11 | 47 |
| 7 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 11 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 7 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 17 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 | 53 |
| 8 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 9 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 10 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 8 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 14 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 8 | 49 |
| 9 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 10 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 10 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 7 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 12 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 7 | 46 |
| 10 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 8 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 9 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 7 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 7 | 39 |
| 11 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 9 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 13 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 7 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 13 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 9 | 51 |
| 12 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 13 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 14 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 7 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 14 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 8 | 56 |
| 13 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 12 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 12 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 11 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 11 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 10 | 56 |
| 14 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 12 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 10 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 6 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 11 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 9 | 48 |
| 15 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 9 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 10 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 11 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 13 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 7 | 50 |
| 16 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 11 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 9 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 9 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 10 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 9 | 48 |
| 17 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 11 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 9 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 13 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 8 | 48 |
| 18 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 11 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 8 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 7 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 | 40 |
| 19 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 10 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 12 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 11 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 9 | 50 |
| 20 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 9 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 11 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 10 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 12 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 11 | 53 |
| 21 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 6 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 8 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 8 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 15 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 8 | 45 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 22 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 11 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 11 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 10 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 12 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 9 | 53 |
| 23 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 10 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 9 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 9 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 13 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 10 | 51 |
| 24 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 7 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 8 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 10 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 13 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 8 | 46 |
| 25 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 9 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 9 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 9 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 10 | 46 |
| 26 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 10 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 12 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 11 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 12 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 7 | 52 |
| 27 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 9 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 12 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 9 | 46 |
| 28 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 12 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 11 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 8 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 10 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 8 | 49 |
| 29 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 10 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 13 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 11 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 13 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 54 |
| 30 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 10 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 9 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 7 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 13 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 10 | 49 |
| 31 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 13 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 13 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 9 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 12 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 9 | 56 |
| 32 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 11 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 10 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 7 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 11 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 9 | 48 |
| 33 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 11 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 11 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 10 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 12 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 7 | 51 |
| 34 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 10 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 8 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 11 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 | 42 |
| 35 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 8 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 12 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 8 | 41 |
| 36 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 11 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 9 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 13 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 8 | 48 |
| 37 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 7 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 9 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 15 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 | 43 |
| 38 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 8 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 10 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 9 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 13 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 8 | 48 |
| 39 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 9 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 11 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 15 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 8 | 51 |
| 40 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 9 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 8 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 13 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 | 43 |
| 41 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 9 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 6 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 9 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 7 | 37 |
| 42 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 7 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 10 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 11 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 9 | 44 |
| 43 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 10 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 8 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 12 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 7 | 43 |
| 44 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 9 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 10 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 8 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 7 | 43 |
| 45 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 9 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 8 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 13 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 10 | 47 |
| 46 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 10 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 12 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 8 | 45 |
| 47 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 7 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 7 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 10 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 10 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 11 | 45 |
| 48 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 8 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 12 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 10 | 43 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|----|
| 49 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 7 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 8 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 36 |
| 50 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 7 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 8 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 9 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 | 37 |
| 51 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 8 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 10 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 7 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 12 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 8 | 45 |
| 52 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 9 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 8 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 38 |
| 53 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 7 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 11 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 10 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 11 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 8 | 47 |
| 54 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 10 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 10 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 8 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 10 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 10 | 48 |
| 55 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 12 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 7 | 42 |
| 56 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 8 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 9 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 12 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 10 | 45 |
| 57 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 7 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 8 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 6 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 10 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6 | 37 |
| 58 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 10 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 10 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 8 | 42 |
| 59 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 9 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 8 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 6 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 14 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 9 | 46 |
| 60 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 11 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 8 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 8 | 41 |
| 61 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 7 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 7 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 12 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 7 | 43 |
| 62 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 8 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 8 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 8 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 10 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 8 | 42 |
| 63 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 9 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 8 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 37 |
| 64 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 9 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 8 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 8 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 40 |
| 65 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 9 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 9 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 8 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 8 | 43 |
| 66 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 8 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 10 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 6 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 10 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 7 | 41 |
| 67 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 7 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 10 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 37 |
| 68 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 6 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 10 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 9 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 12 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 44 |
| 69 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 34 |
| 70 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 14 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 37 |

DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO

| Nº | D1: Productividad | | | | | D1 | D2: Procedimientos del cargo | | | | | D3: Compromiso | | | D4: Conductas | | | | D5: Aspectos corporales | | | Total |
|----|-------------------|----|----|----|----|----|------------------------------|----|----|----|----|----------------|-----|----|---------------|-----|-----|----|-------------------------|-----|----|-------|
| | p1 | p2 | p3 | p4 | p5 | | p6 | p7 | p8 | p9 | D2 | p10 | p11 | D3 | p12 | p13 | p14 | D4 | p15 | p16 | D5 | |
| 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 8 | 2 | 3 | 1 | 1 | 7 | 3 | 3 | 6 | 1 | 2 | 3 | 6 | 1 | 1 | 26 | 41 |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 7 | 1 | 1 | 3 | 3 | 8 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 5 | 1 | 3 | 18 | 33 |
| 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 9 | 1 | 3 | 2 | 2 | 8 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 16 | 33 |
| 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 8 | 1 | 2 | 1 | 3 | 7 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 3 | 6 | 3 | 1 | 24 | 39 |
| 5 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 9 | 2 | 2 | 2 | 1 | 7 | 2 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 20 | 36 |
| 6 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 9 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 5 | 2 | 1 | 19 | 33 |
| 7 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 2 | 1 | 3 | 7 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 6 | 1 | 3 | 24 | 37 |
| 8 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 10 | 2 | 1 | 2 | 1 | 6 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 6 | 2 | 1 | 19 | 35 |
| 9 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 8 | 3 | 2 | 1 | 1 | 7 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 | 2 | 1 | 19 | 34 |
| 10 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 8 | 1 | 1 | 2 | 2 | 6 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 14 | 28 |
| 11 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 9 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 6 | 1 | 3 | 24 | 38 |
| 12 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 11 | 1 | 2 | 3 | 3 | 9 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 6 | 2 | 1 | 21 | 41 |
| 13 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 8 | 2 | 1 | 2 | 1 | 6 | 3 | 2 | 5 | 1 | 1 | 3 | 5 | 3 | 1 | 24 | 38 |
| 14 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 7 | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 6 | 1 | 2 | 19 | 31 |
| 15 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 9 | 3 | 2 | 1 | 1 | 7 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 7 | 1 | 1 | 22 | 38 |
| 16 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 | 3 | 3 | 1 | 3 | 10 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 5 | 3 | 1 | 20 | 36 |
| 17 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 10 | 3 | 1 | 2 | 1 | 7 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 5 | 1 | 1 | 18 | 35 |
| 18 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 7 | 3 | 1 | 1 | 2 | 7 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 16 | 30 |
| 19 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 8 | 1 | 3 | 1 | 2 | 7 | 3 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 21 | 36 |
| 20 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 6 | 3 | 2 | 2 | 7 | 1 | 1 | 28 | 40 |
| 21 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 11 | 3 | 1 | 1 | 3 | 8 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 17 | 36 |
| 22 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 8 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 1 | 7 | 1 | 1 | 24 | 37 |
| 23 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 9 | 3 | 1 | 1 | 2 | 7 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 | 21 | 37 |
| 24 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 9 | 1 | 2 | 1 | 2 | 6 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 6 | 2 | 1 | 19 | 34 |
| 25 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 7 | 3 | 1 | 1 | 1 | 6 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 19 | 32 |
| 26 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 9 | 3 | 2 | 1 | 2 | 8 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 5 | 1 | 1 | 18 | 35 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| 27 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 1 | 6 | 2 | 1 | 23 | 34 |
| 28 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 8 | 1 | 2 | 1 | 2 | 6 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 5 | 1 | 2 | 19 | 33 |
| 29 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 8 | 3 | 1 | 1 | 2 | 7 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 7 | 2 | 1 | 25 | 40 |
| 30 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 2 | 2 | 1 | 2 | 7 | 3 | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 19 | 33 |
| 31 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 9 | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 7 | 3 | 1 | 24 | 38 |
| 32 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 | 3 | 2 | 1 | 1 | 7 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 20 | 33 |
| 33 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 8 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 4 | 3 | 1 | 2 | 6 | 1 | 1 | 22 | 35 |
| 34 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 8 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 19 | 32 |
| 35 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 14 | 25 |
| 36 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 8 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 2 | 5 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 20 | 33 |
| 37 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 10 | 1 | 1 | 2 | 2 | 6 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 16 | 32 |
| 38 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 | 3 | 3 | 1 | 1 | 8 | 3 | 3 | 6 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 20 | 34 |
| 39 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 10 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 5 | 3 | 1 | 22 | 37 |
| 40 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 | 3 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 12 | 25 |
| 41 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 | 3 | 1 | 1 | 3 | 8 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 12 | 26 |
| 42 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 7 | 1 | 3 | 1 | 1 | 6 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 18 | 31 |
| 43 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 7 | 3 | 1 | 1 | 3 | 8 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 13 | 28 |
| 44 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 7 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 16 | 28 |
| 45 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 7 | 3 | 1 | 1 | 1 | 6 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 3 | 20 | 33 |
| 46 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 8 | 3 | 2 | 1 | 2 | 8 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 17 | 33 |
| 47 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 8 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 19 | 32 |
| 48 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 14 | 26 |
| 49 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 8 | 3 | 1 | 1 | 2 | 7 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 13 | 28 |
| 50 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 7 | 2 | 2 | 1 | 1 | 6 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 19 | 32 |
| 51 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | 19 | 30 |
| 52 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 8 | 3 | 2 | 1 | 2 | 8 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 14 | 30 |
| 53 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 6 | 3 | 2 | 23 | 33 |
| 54 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 | 3 | 3 | 1 | 2 | 9 | 2 | 3 | 5 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 20 | 35 |
| 55 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 | 3 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 7 | 2 | 1 | 21 | 34 |
| 56 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 5 | 1 | 1 | 20 | 31 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| 57 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 9 | 1 | 1 | 2 | 2 | 6 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 14 | 29 |
| 58 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 8 | 1 | 3 | 1 | 1 | 6 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 | 19 | 33 |
| 59 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 3 | 1 | 4 | 1 | 3 | 1 | 5 | 3 | 2 | 23 | 33 |
| 60 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 3 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 16 | 28 |
| 61 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 6 | 1 | 2 | 19 | 30 |
| 62 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 8 | 3 | 1 | 1 | 2 | 7 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 13 | 28 |
| 63 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 8 | 2 | 2 | 1 | 1 | 6 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 5 | 2 | 1 | 19 | 33 |
| 64 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 11 | 1 | 1 | 3 | 2 | 7 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 14 | 32 |
| 65 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 7 | 3 | 3 | 1 | 1 | 8 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 6 | 1 | 2 | 19 | 34 |
| 66 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 14 | 28 |
| 67 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6 | 1 | 3 | 1 | 2 | 7 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 5 | 1 | 1 | 16 | 29 |
| 68 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 | 3 | 1 | 3 | 1 | 8 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 19 | 33 |
| 69 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2 | 3 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 12 | 24 |
| 70 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 7 | 1 | 2 | 3 | 3 | 9 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 13 | 29 |

