



**Las competencias gerenciales en la gestión del cambio
del personal de la UGEL 04 Comas periodo 2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Myriam Diana Orihuela Alvino

ASESOR:

Dr. Noel Alcas Zapata

SECCIÓN

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión del talento humano

LIMA - PERÚ

2017

Página del Jurado

Dr. Ulises Córdova García
Presidente

Dr. Luis Alberto Nuñez Lira
Secretario

Dr. Noel Zapata Alcas
Vocal

Dedicatoria

A mi familia que es mi razón de vivir y es el motivo para mejorar siempre.

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo, que me brindó la oportunidad para superarme profesionalmente, a mi asesor de tesis Dr. Noel Alcas Zapata por darme la orientación oportuna con las exigencias que implica el desarrollo de la elaboración de esta investigación y a la UGEL 04 por los permisos brindados para la aplicación de los instrumentos.

Declaración de autenticidad

Yo, **Myriam Diana Orihuela Alvino**, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 Comas periodo 2017”, presentada, en xx folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- 1 He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- 2 No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- 3 Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- 4 Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- 5 De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 04 de junio de 2017

Myriam Diana Orihuela Alvino

DNI: 06122670

Presentación

Señor presidente

Señores miembros del jurado

De conformidad con los lineamientos técnicos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, dejo a vuestra disposición la revisión y evaluación del presente trabajo de tesis titulado: “Las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 Comas periodo 2017”, realizado para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública, el cual espero sea un referente para otros, que conlleve a su posterior aprobación.

El presente estudio consta de siete capítulos: introducción, marco metodológico, resultados, discusión de los resultados, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y apéndices.

Índice

| | Pág. |
|--|-------------|
| Página del Jurado | ii |
| Dedicatoria | iii |
| Agradecimiento | iv |
| Declaración de autenticidad | v |
| Presentación | vi |
| Índice | vii |
| Índice de Tablas | ix |
| Índice de Figuras | x |
| Resumen | xi |
| Abstact | xii |
| I. Introducción | 13 |
| 1.1 Antecedentes | 14 |
| 1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística | 19 |
| 1.3 Justificación | 31 |
| 1.4 Problema | 33 |
| 1.4.1. Realidad Problemática | 33 |
| 1.4.2. Formulación del problema | 34 |
| 1.5 Hipótesis | 35 |
| 1.6 Objetivos | 36 |
| II.Marco metodológico | 37 |
| 2.1 Variables: | 38 |
| 2.1.1. Definiciones conceptuales | 38 |
| 2.1.2. Definiciones operacionales | 38 |
| 2.2 Definición operacional | 39 |
| 2.3 Metodología | 41 |
| 2.4 Tipo de estudio | 41 |
| 2.5 Diseño | 42 |
| 2.7 Técnicas e Instrumento | 44 |
| 2.8 Métodos de análisis de datos | 47 |
| 2.9 Aspectos éticos | 47 |
| III. Resultados | 49 |
| IV. Discusión | 60 |
| V. Conclusiones | 65 |

| | |
|---|-----------|
| VII. Referencias | 69 |
| Anexos | 73 |
| Anexo 1: Instrumentos de evaluación | 76 |
| Anexo 2: Base de datos de la prueba piloto: | 80 |
| Anexo 3: Base de datos de la muestra: | 82 |
| Anexo 4: Certificación de Validez | 84 |
| Anexo 5: Artículo científico: | 99 |

Índice de tablas

| | Pág. |
|--|-------------|
| Tabla 1: Operacionalización de la variable de competencias gerenciales | 39 |
| Tabla 2: Operacionalización de la variable gestión del cambio del personal | 40 |
| Tabla 3: Jurados expertos | 45 |
| Tabla 4: Interpretación de confiabilidad | 46 |
| Tabla 5: Prueba piloto de confiabilidad | 50 |
| Tabla 6: Niveles de la variable competencias gerenciales por dimensiones | 51 |
| Tabla 7: Niveles de la variable gestión del cambio del personal | 52 |
| Tabla 8: Niveles de la gestión del cambio del personal por dimensiones | 53 |
| Tabla 9: Información de ajuste de los modelos | 54 |
| Tabla 10: Pseudo R cuadrado | 55 |
| Tabla 11: Información de ajuste de los modelos | 55 |
| Tabla 12: Pseudo R cuadrado | 56 |
| Tabla 13: Información de ajuste de los modelos | 57 |
| Tabla 14: Pseudo R cuadrado | 57 |
| Tabla 15: Información de ajuste de los modelos | 58 |
| Tabla 16: Pseudo R cuadrado | 58 |

Índice de figuras

| | Pág. |
|---|------|
| Figura 1: Muestra | 43 |
| Figura 2: Niveles de la variable competencias gerenciales | 50 |
| Figura 3: Niveles de la competencias gerenciales por dimensiones | 51 |
| Figura 4: Niveles de la variable gestión del cambio del personal | 52 |
| Figura 5: Niveles de la gestión del cambio del personal por dimensiones | 53 |

Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar la importancia de las competencias gerenciales en la gestión del cambio de los trabajadores de la UGEL 04 de Comas en el 2017. Por otro lado, fue posible conocer en el presente período las fortalezas y dificultades de los gestores del cambio en dicha institución en relación con el proceso en sí el cual se ve reflejado en los trabajadores de las diferentes áreas traducido en una mayor o menor eficiencia del servicio.

La presente investigación se ha desarrollado a partir de los diferentes estudios relacionados con el desarrollo de competencias gerenciales y gestión del cambio organizacional enmarcado al capital humano; para lo cual se ha contado con la bibliografía correspondiente. De esta manera se presentaron la problemática actual de la institución, motivo de estudio, las hipótesis planteadas, las preguntas y los objetivos de investigación y, finalmente, la relevancia y justificación de la elección del tema de estudio. Además, el marco metodológico se desarrolló considerando centralmente aspectos de las dimensiones de las competencias gerenciales que tiene mayor incidencia en relación a la gestión del cambio del personal.

Esta investigación se basa en el uso de la metodología cuantitativa de estudio, La técnica cuantitativa (encuesta) se aplicó a los trabajadores de la UGEL 04 a través de dos cuestionarios como herramientas.

Según el resultado de la aplicación de la encuesta se concluye en que las competencias gerenciales influyen directamente en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 Comas en el periodo 2017.

Abstract

The objective of the investigation was to determine the importance of managerial competencies in the management of the change of the workers of the UGEL 04 of Comas in 2017. On the other hand, it was possible to know in the present period the strengths and difficulties of the managers of the Change in said institution in relation to the process itself which is reflected in the workers of the different areas translated into a greater or less efficient service.

The present research has been developed from the different studies related to the development of managerial competences and management of the organizational change framed to human capital; For which we have had the corresponding bibliography. In this way, the current problems of the institution, the reason for the study, the hypotheses raised, the questions and the research objectives were presented, and finally, the relevance and justification of the choice of the study topic. In addition, the methodological framework was developed centrally considering aspects of the dimensions of managerial competencies that has a greater impact in relation to the management of personnel change.

This research is based on the use of the quantitative study methodology, The quantitative technique (survey) was applied to the workers of the UGEL 04 through two questionnaires as tools.

According to the results of the survey, it is concluded that the managerial competences directly influence the management of the change of the personnel of the UGEL 04 Comas in the period 2017

I. Introducción

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes internacionales

Nava (2011) En su tesis titulada *“Competencias gerenciales y desempeño laboral del gerente educativo en educación media general”*, sustentada en la Universidad Rafael Urdaneta, que plantea como objetivo general determinar la relación entre competencias gerenciales y desempeño laboral del gerente educativo en las instituciones de Educación Media General del Municipio Escolar de San Francisco II; cuyo enfoque es cuantitativo, no experimental transversal descriptivo; teniendo como población 3 directores, 6 subdirectores y 77 docentes del Liceo Bolivareano y como muestra el censo poblacional. Teniendo como principal conclusión que al haber identificado los tipos de competencias, se infiere que los gerentes asumen sus competencias de forma moderada. Asimismo se evidencia debilidad en el indicador básicas para el directivo y el indicador genéricas.

Fernández (2011) En su tesis titulada *“Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes”*, sustentada en la Tecana American University planteando como objetivo general proponer un modelo conceptual que vincule la relación entre las competencias gerenciales del personal de tecnología del sector financiero sobre la base de organizaciones inteligentes y las ventajas competitivas que se desprenden como factor clave en el éxito empresarial, además de contar con un enfoque cualitativo – interpretativo, teniendo como población y muestra la Organización de Tecnología en el Banco Occidental de Descuento del Municipio Maracaibo, del Estado Zulia de Venezuela. Y como conclusiones En primer lugar comprende unos valores que se centran en el desarrollo de la organización y del recurso humano, unos procesos para el diagnóstico, planificación, evaluación y seguimiento del cambio y unas formas de intervención para el aprendizaje en los subsistemas: humano cultural, funcionamiento organizacional, tecnología para las finanzas y el ambiente físico. Sus aportaciones a la comprensión del aprendizaje organizacional y de las capacidades de la auto organización. Impulsa el diseño de organizaciones

innovadoras, conexionadas y holográficas. Ofrece un medio de movilización más allá que lo que impone la racionalidad limitada.

Barba (2011) En su tesis titulada "*Diagnostico de competencias gerenciales en empresas y universidades de morelos*", sustentada en la Universidad Iberoamericana teniendo como objetivo general realizar un diagnóstico de competencias señalados por el mercado laboral y comparar los resultados obtenidos con la opinión que los estudiantes, directivos y maestros tienen de la oferta educativa universitaria del estado de Morelos, de enfoque cuantitativo, descriptivo. Como población tiene a 34 reactivos, muestra dependerá según la conveniencia del autor. Como conclusión se ha obtenido que la alta dirección, gerentes, estudiantes, directivos y profesores coinciden en que las competencias de trabajo en equipo y compromiso son vitales para el desarrollo laboral; sin embargo esto no sucede así con otras competencias que en teoría deberían ser muy importantes en la empresa moderna y en función de la llamada sociedad del conocimiento.

Castañeda (2011) En su tesis titulada "*El proceso de cambio en las organizaciones*", sustentada en la Universidad Autónoma de Nuevo León, contando como objetivo general definir las tendencias que rigen a las empresas u organizaciones hacia el proceso de la implementación del cambio cuyo enfoque es de carácter cuantitativo, y como conclusión que Presolux S.A. de C.V. ha experimentado a lo largo de cuatro años los cambios en los que las personas, futuros clientes, demanda. Por lo que dar una buena imagen y mantener el producto en un nivel óptimo y de competencia ha servido para mantenerse en el gusto de los clientes, esto solo fue un estudio sobre un área de oportunidad a mejorar que fue la mercadotecnia del producto para vender más pero aún falta más por hacer ya que no se debe estancar en el empleo de las tecnologías ya que evolucionan aceleradamente.

Pizarro (2013) En su tesis titulada "*Modelo de gestión de cambio organizacional para procesos de estandarización de nuevas prácticas en empresas mineras*", sustentada en la Universidad de Chile, teniendo como objetivo general generar un modelo de gestión del cambio para cualquier empresa minera, con base en

la metodología del modelo de Jhon Kolter (8 pasos para el cambio), con un enfoque cualitativo, teniendo como conclusión principal que en todo proceso de cambio existen dos factores que son claves para saber llevar cualquier nuevo proceso y estos son disciplina operacional y enfoque de procesos, es por esto que solo sabremos que un proceso de cambio está instalado cuando la gente lo integre por completo en sus funciones y lo haga propio como parte de su trabajo.

1.1.2 Antecedentes nacionales

Díaz y Delgado (2014) En su tesis titulada “*Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socioformación*”, sustentada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo que plantea como objetivo general diseñar un modelo de competencias gerenciales basado en el enfoque socio-formativo para los directivos de la Instituciones Educativas de Chiclayo que contribuya la mejora de la calidad educativa: cuyo enfoque es cuantitativo, de tipo descriptivo. La población estuvo conformada por los docentes y directivos 18 Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo- departamento de Lambayeque, su muestra fue no probabilística, eligiéndose a criterio de los investigadores. Teniendo como conclusiones las competencias gerenciales en los directivos de las organizaciones, empresas, instituciones educativas es un tema de vigente actualidad; la sociedad del conocimiento determina la necesidad de tener instituciones y personas competentes capaces de generar cambios positivos al interior de éstas y a favor de los demás, sobre todo cuando se ofrece un servicio. Las instituciones requieren de personas talentosas que sean capaces de resolver problemas del contexto, proyectarse hacia el futuro y posicionarse en la sociedad por la calidad de sus productos o servicios.

Marcillo (2014) En su tesis titulada “*Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí*”, sustentada en la Universidad Antenor Orrego, contando como objetivo general proponer un Modelo de Gestión por Competencias del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de

Manabí, cuyo enfoque es mixto, de tipo investigación aplicada transversal básica. La población se conformó por Directores, jefes departamentales, y otros servidores públicos información de la comunidad con un total de 260 informantes, población o universo que corresponde al 100% y la muestra a través de un análisis probabilístico determinó el universo de presidentes de Gobiernos Parroquiales 7 y el Universo de 800. Como conclusión se entiende que se ha dado poca importancia al talento humano. Entre uno de los mecanismos que se debe considerar es en forma sistemática, y no dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos, sin embargo como una estrategia es importante que exista la información para realizar el trabajo así como la normativa correspondiente a los servidores Públicos puesto que podrían dar un mejor aprovechamiento que contribuya a lograr los objetivos de la empresa, así mismo que los servidores conozcan los resultados de la evaluación del desempeño

Chumacero (2012) En su tesis titulada *“La Nueva Gestión Pública y su aplicación en una negociación colectiva Caso: SUNARP - SITRA Z.R. N° IX – Sede Lima, Periodo 2006 – 2008”* sustentada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, teniendo como objetivo general determinar la nueva Gestión Pública y su aplicación en una negociación colectiva Caso: SUNARP - SITRA Z.R. N° IX – Sede Lima, Periodo 2006 – 2008 y como principal conclusión de que las partes en conflicto, empleador y sindicato, previa a la negociación, deben definir y diseñar estrategias que permitan una solución efectiva y gerencial al conflicto. Ambas partes deben interiorizar en todo momento que la solución al conflicto incidirá directamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Fernández (2015) En su tesis titulada *“Competencias gerenciales y productividad en el centro materno infantil San Jose – Villa el Salvador, 2015”*. Sustentada en la Universidad Cesar Vallejo. Contando como objetivo general determinar las competencias gerenciales y productividad en el centro materno infantil San Jose – Villa el Salvador, 2015. Y como principales hallazgos: Con referencia al objetivo general: Existe relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la productividad laboral en el centro materno infantil San Jose – Villa el Salvador, sobre el primer objetivo específico: se concluye que

existe relación directa y significativa entre las competencias genéricas y la productividad laboral y el centro materno infantil en el centro materno infantil San Jose – Villa el Salvador, en relación sobre el segundo objetivo específico tiene como conclusión: se concluye que existe relación directa y significativa entre las competencias laborales y la productividad laboral en el centro materno infantil San Jose – Villa el Salvador.

Tito (2012) En su tesis titulada “*Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*”, sustentada en la Universidad Mayor de San Marcos, contando como objetivo general Demostrar que una Gestión Empresarial del sector confección de calzado, 8 basada en las Competencias de sus colaboradores, permite elevar en forma sostenida, sus niveles de productividad laboral. Con un enfoque mixto, explicativo, además de contar como población con todos los directivos y propietarios de la Micro, Pequeña y Mediana empresa del sector fabricantes de calzado, ubicadas en Lima Metropolitana.y como muestra a 96 directivos o propietarios de empresas fabricantes de Calzado. Teniendo en cuenta como principal conclusion Los resultados de la investigación demuestran que sí es factible implementar la gestión en las empresas del sector confección de calzado desde la perspectiva de las competencias. Llegamos a esa conclusión después de haber demostrado estadísticamente la validez de las hipótesis planteadas en la investigación, y haber analizado la abundante información generada con las tres encuestas (1ra: pre test, antes de la capacitación, 2da: post test, después de la capacitación y 3ra: de impacto, luego que transcurriera 90 días aproximadamente, para conocer la viabilidad de la aplicación del modelo). Desde el punto de vista cualitativo, los resultados obtenidos con las entrevistas en profundidad a 5 líderes del sector y las observaciones que acompañaron en cada una de los talleres encuestados, nos ratifican nuestras premisas planteadas en la investigación. Dicho de otro modo, en un escenario de elevado nivel de competitividad como lo es, el sector confección de calzado, ya sea por las importaciones de calzados chinos, brasileros, italianos y de otros países, así como la atosigante competencia interna, que se traduce en la innovación permanente de modelos y variedades de calzados, la implementación en la gestión desde la perspectiva de las competencias de sus colaboradores, es una

alternativa viable en las empresas fabricantes del calzado en Lima Metropolitana. Para ello, de acuerdo a nuestras investigaciones se requiere conocimientos previos del modelo y la voluntad política que los directivos y/o administradores para sostener el modelo, toda vez implementado.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

1.2.1 Bases teóricas de la variable competencias gerenciales

Teorías sobre la variable competencias gerenciales

Levi – Laboyer (como se citó en Castro, Fossi, Guerrero y Vera, 2013) dice que competencia se refiere a la parte psicológica en que se dan las actitudes, motivaciones y rasgos de la personalidad que diferencian a un individuo de otro lo cual se refleja en el desempeño laboral por lo que se explica que no todos trabajan con iguales resultados (p. 96).

Spencer citado por Alles (como se citó Castro *et al*, 2013), En base a lo señalado por Gutierrez (2010) se puede decir que las competencias gerenciales se dan a conocer a través del desempeño de los empresarios en el manejo de la empresa, en cómo lograr que esta se mantenga y salga adelante o en caso contrario fracase ante la globalización que se viene dado hoy en día (p. 4)

Las competencias gerenciales tienen diversas clasificaciones entre ellas las de Benavides, que más se adecúa al análisis de la presente investigación quien las clasifica en competencias laborales, competencias genéricas y competencias básicas.

Importancia de la variable competencias gerenciales

Para Castro *et al* (2013) su importancia radica en que se consideran más que simples habilidades de un gerente pues además se tiene en cuenta los conceptos y actitudes. Están inmersas todas las capacidades propias del perfil

que todo gerente debe tener al asumir la gran responsabilidad de dirigir al capital humano hacia el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas (p. 93)

Características de la variable competencias gerenciales

1° La variable está contenida en:

- (a) El título: Las competencias gerenciales en la gestión del cambio de personal de la UGEL 04 de Comas en el periodo 2017.
 - a. El problema: ¿De qué manera influyen las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 de Comas en el periodo 2017?
- (b) El objetivo: Determinar la influencia de las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 de Comas en el periodo 2017.
- (c) La hipótesis: Existe influencia de las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 de Comas en el periodo 2017.

2° La variable es dicotómica y puede adoptar los siguientes valores:

Si la respuesta es (sí) entonces tomará el valor 1 y si es (no) tomará el valor 0.

3° Es medida a través de un cuestionario de 30 items agrupados en 9 indicadores y estos en 3 dimensiones.

Definiciones sobre la variable competencias gerenciales

Para Benavides (como se citó en Castro *et al*, 2013, p. 97): "las competencias se clasifican en tres (3) grandes grupos a saber: genéricas, laborales y básicas".

Para Gutierrez (2011)

Son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una organización. Entre estas **habilidades** se encuentran: Manejo y administración de recursos humanos (pp. 4-5).

Según Álvarez, Santos, Mintzberg y Quinn (como se citó en Castro, Fossi, Guerrero y Vera, 2013, pág. 94, párr. 2) determinan el perfil de competencias que debe poseer el director, asociadas con:

- a. El manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa, organismos del sistema escolar y otros entes externos. Su rol consiste en motivar y estimular la participación generando compromiso entre los diferentes actores con las labores docentes, administrativas así como también con los proyectos a acometer
- b. El manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión tanto de la realidad de la escuela, como de los procesos docentes, lo que facilita el diagnóstico, la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto
- c. La toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo asignarlas tanto a las personas como los recursos disponibles para su ejecución

Para Drucker (como se citó en Garmendia, 2015, pág. 10, párr. 2) las competencias gerenciales están conformadas por las capacidades del gerente que debe poner en práctica de manera eficaz en su función como líder de toda la organización.

Así mismo para Katz (s.f.) los gerentes para ejercer su función de la manera más idónea necesitan tres habilidades básicas: técnicas, humanas y conceptuales. Las mismas que son consideradas como competencias.

Para Castro *et al* (2013, p.94)

Cuando se define el perfil por competencias que deben tener

los gerentes educativos, generalmente se hace referencia a las cualidades, habilidades, destrezas y conocimientos, por tanto, existen diversidad de concepciones referidas a su perfil profesional, las cuales están dirigidas a determinar las competencias tanto generales como específicas que debe desarrollar éste en las diversas áreas o campos de acción, emanados de la realidad social y de la propia disciplina, tendientes a la solución de las necesidades sociales previamente advertidas

De la misma manera para Hellriegel (como se citó en Matos y Caridad, 2009, las competencias gerenciales son:

Un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”. Al respecto, es relevante señalar que éstas son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son heterogéneos. (p. 4).

Dimensiones de la variable: competencias gerenciales

Dimensión 1: Competencias genéricas

Para Benavides (como se citó en Castro *et al*, 2013, p. 97)

Se consideran como una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una organización. Su finalidad está orientada a fortalecer la identidad, considerando que nacen de las políticas y los objetivos de la organización; estas variables son el fundamento para la determinación de competencias con base en la orientación organizacional.

En base a lo dicho por Benavides se entiende que las competencias genéricas

conforman el perfil requerido por la empresa para quienes tienen a su cargo la administración de la misma acorde a sus fines y metas

Para la dirección de docencia (como se citó en Medina, Amado y Brito, 2010) son competencias que se van adquiriendo desde su formación profesional para que cuando tenga que ejercer se identifique plenamente con el campo donde labora (p.5).

Carrera (como se citó en Medina *et al*, 2010) incide más en las cualidades intelectuales de razonamiento lógico, capacidad de resolver problemas y análisis de datos (p. 5).

Dimensión 2: Competencias laborales

Para Benavides (como se citó en Castro *et al*, 2013, p. 97):

Estas competencias representan el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente. Las competencias laborales integran elementos característicos del ser humano, tales como: conocimientos; habilidades, destrezas; autoconcepto; rasgos y temperamento; motivos y necesidades.

Asimismo se indica que las competencias laborales son aquellas que el gerente posee y está estrechamente relacionado al buen desempeño de sus funciones como conocedor de su campo laboral.

Cristancho, Guerrero, Mendez, Quiñonez y Rosero (s.f.) lo constituyen los conocimientos, habilidades y actitudes que insertan al estudiante al trabajo productivo y a su posterior desenvolvimiento en su campo (p. 5).

Para Carrera (como se citó en Medina *et al*, 2010) habla de un desarrollo en los estudios profesionales en una determinada especialidad y con las herramientas que requiera para el buen desenvolvimiento en el trabajo (p. 5).

Dimensión 3: Competencias básicas

Para Benavides (como se citó en Castro *et al*, 2013, p. 97)

La literatura internacional sobre competencias básicas hace referencia a tres grupos fundamentales, siendo estos los siguientes:

- a. Habilidades básicas: comprende la capacidad lectora, escritura, aritmética y matemática así como también hablar y escuchar;
- b. Desarrollo del pensamiento: referido a pensamiento creativo, solución de problemas, toma de decisiones, asimilación y comprensión, además de capacidad de aprender a aprender y razonar (organizar conceptos);
- c. Cualidades personales: concierne a la autorrealización, autoestima, sociabilidad, autodirección e integridad.

Se infiere entonces que las competencias básicas contienen a las capacidades más elementales e igualmente importantes para que un gerente pueda proceder de manera efectiva, precisa, justa y con ética profesional.

Por otro lado Según Allen (como se citó en Matos y Caridad (2009) competencias básicas son:

Conocimientos, habilidades, destrezas, así como actitudes básicas en el individuo, de cuyo desarrollo generalmente, se ocupan los procesos de formación en la sociedad, los cuales resultan preparatorias para su evolución profesional y un desempeño eficaz. La misma está compuesta por las siguientes categorías: Adaptabilidad, flexibilidad, capacidad de aprendizaje. (p. 4,5)

Se puede deducir que estas competencias básicas se van desarrollando desde las primeras etapas de la vida de la persona y según sea el caso se seguirá fortaleciendo a través de los años.

Cristancho *et al* (s.f.) señalaron que son competencias que permiten en la persona gran capacidad de comunicación, resolución de problemas, aplicar sus

conocimientos de manera eficaz. (p. 5).

1.2.2 Bases teóricas de la variable gestión del cambio del personal

Teorías sobre la variable gestión del cambio del personal

Para Griffin (2012) la gestión del cambio del personal es una tarea a mediano plazo, debe darse a través de un estudio previo para poder detectar la necesidad de efectuar el cambio. La alta dirección programará capacitaciones para los empleados y la conformación de equipos de trabajo y posteriormente el proceso de los pasos siguientes de innovación: seleccionar la intervención adecuada finalizando con la evaluación del cambio. Durante el proceso lo inevitable es la resistencia al cambio por parte de los empleados por lo que también se debe realizar un estudio de las causas y programar una retroalimentación, incentivos al personal, calidad de vida en el trabajo buscando de esta forma la satisfacción del capital humano que es tan importante para una empresa. (p. 512)

Para Lewin citado por Griffin en su libro Comportamiento Organizacional, la gestión del cambio se efectúa en tres fases: a) Fase de Descongelamiento, donde se inicia con el diagnóstico y planificación, es decir se prepara a toda la organización en dejar las tareas antes rutinarias para empezar con lo nuevo y renovado. b) Fase del cambio en sí, es donde se da la implantación del proceso de cambio el cual de manera paulatina acorde con la puesta en práctica de la capacitación al personal no resultará tan chocante para dichos empleados atenuando en lo posible el surgimiento de la resistencia al cambio. c) Fase de recongelamiento, por la que toda la organización se adapta a los nuevos cambios (p. 518)

Martínez en su libro Gestión del Cambio resume las fases en solo dos como las más importantes: a) Fase de preparación, que prácticamente abarca el diagnóstico y la planificación y b) Fase de implantación, donde se da la ejecución del proceso de cambio y la evaluación correspondiente. (pp. 8-9)

Griffin 2015 habla de las razones por las que se da la resistencia al cambio en

el personal siendo las siguientes: el miedo a enfrentar nuevos retos a seguir con lo rutinario porque lo sienten más fácil; el sentirse afectados por lo que piensen y/o digan los demás buscando la aceptación de sus compañeros de trabajo si acatan las nuevas reglas; el hacer siempre lo mismo les da seguridad que los hace sentir bien. (pp. 516-517)

Importancia de la variable gestión del cambio del personal

Para Martinez (2015) La gestión del cambio del personal cumple una labor importante porque de ella dependerá que una empresa u organización sobreviva en medio de un entorno que evoluciona día a día. (p. 2)

Características de la variable gestión del cambio del personal

1° La variable está contenida en :

- (a) El título: Las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 de Comas en el periodo 2017.
- (b) El problema: ¿De qué manera influyen las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 de Comas en el periodo 2017?
- (c) El objetivo: Determinar la influencia de las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 de Comas en el periodo 2017.
- (d) La hipótesis: Existe influencia de las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 de Comas en el periodo 2017.

2° La variable es ordinal y puede adoptar los siguientes valores:

Si la respuesta es (nunca) entonces tomará el valor 1, si es (casi nunca) su valor es 2, si es (a veces) su valor es 3, si es (casi siempre) su valor es 4 y si es (siempre) su valor es 5.

3° Es medida a través de un cuestionario de 16 ítems agrupados en 4 indicadores y estos en 2 dimensiones.

Definiciones sobre la variable gestión del cambio del personal

Según señaló Martínez (2015) es el conjunto de estrategias destinadas a promover el cambio en el recurso más importante con que cuenta toda organización: el personal a cargo de quienes dirigen y tienen a la vez la firme voluntad, de no quedarse estáticos sino de avanzar para mejorar y cuyo punto de partida es la toma de decisiones. (p. 2)

La autora considera que siendo el personal uno de los recursos que la empresa u organización debe priorizar para promover el cambio también se entiende que no es una tarea sencilla por lo que la gestión del cambio se inicia en la toma de decisiones la misma que trascenderá hacia todo el personal.

Así mismo Griffin (2011) señaló que el cambio organizacional puede involucrar personal, tecnología, competencias y otras áreas. El aprendizaje de los empleados y la capacitación formal, las transferencias, promociones terminaciones y los retiros son ejemplos de cambios relacionados con el personal así, en un sentido más amplio desarrollo organizacional significa cambio organizacional. (p. 514)

Para (Ruiz, Ruiz, Martínez y Peláez, s.f.) nos señaló que:

La gestión del cambio es una labor muy compleja pues el cambio en sí es un proceso continuo, está surgiendo imprevistos o fuerzas que obligan a “cambiar el cambio. (p.5).

Según Rodríguez (como se citó en López, Marulanda e Isaza, 2011):

Por gestión del cambio, se entiende como un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que pudieran amenazar su sobrevivencia u ofrecer

nuevas oportunidades fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a lo cambios del entorno. Todo esto en el marco de la economía del conocimiento y del desarrollo basado en conocimiento. (p. 120)

Se colige que a partir de las ideas del autor que las organizaciones buscan su permanencia en el mercado y para garantizarla deben adecuarse al mundo competitivo para lo cual deben efectuar cambios internos que demandarán alguna inversión, pero que los beneficios serán considerables.

Según Macías (2016)

Un cambio profundo de concepciones, métodos, estilos, criterios y formas de gestión, se trata de un cambio de paradigmas, que para alcanzar el éxito esperado, sus directivos no podrán seguir tomando decisiones aisladas, sino que se transformarán en estrategias, adoptando una visión global de la organización, mejorando su papel de comunicador y sus capacidades de negociación y de coordinación, creando un ambiente laboral de confianza mutua que se produce cuando se escucha al subordinado y se consideran efectivamente sus criterios y puntos de vista, en el proceso de toma de decisiones, cuando los diálogos se desarrollan con respeto y honestidad. (p. 55)

Habla el autor de un ejercicio de liderazgo de los administradores hacia los trabajadores con el afán de comprometerlos y hacerlos protagonistas en la gestión del cambio pues la participación de todo el capital humano es importante durante todo el proceso.

Según Hellriegel, Jackson y Solcum (como se citó en Garbanzo, 2016):

El cambio organizacional es considerado como cualquier transformación asociada al diseño o en el funcionamiento de una organización. El personal directivo eficiente y eficaz sabe el momento

oportuno en que se requiere un cambio y también conoce las estrategias de conducir a su organización mediante el proceso del cambio. Los cambios pueden ser promovidos por fuerzas internas o externas. En lo externo, suele suceder como consecuencia de las transformaciones sociales producto de la dinámica y compleja sociedad, así como también al conocer de buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones. En lo interno, por necesidades propias de la organización tales como los procesos normales de ajustes estructurales y cambios en sus objetivos. (p. 1).

Aquí se señaló que los resultados para una buena gestión del cambio depende de los que dirigen la organización, si no preveen las presiones externas oportunamente; si no logran sensibilizar a los trabajadores por el cambio; si no se proyectan hacia un futuro innovador dicha organización estará condenada a desaparecer.

Según Krag (como se citó en Lopez *et al*, 2011) la gestión del cambio pone fin a un Sistema de organización basada en la repetición de actividades, metodologías que no ayudan a avanzar. (p. 17)

Dimensiones de la variable: gestión del cambio del personal

Dimensión: Fase de preparación

De la misma forma Martínez (2015) señaló:

La propia investigación y la preparación de su implantación. El personal implicado suelen ser técnicos, mandos y directivo de las diferentes áreas involucradas. El núcleo de los equipos de innovación esta compuesto normalmente por directivos y técnicos del área I + D y de marketing. El área de producción esta representada por su director y en su sustitución por un mando. A los miembros internos del equipo I + D se incorporan de forma puntual investigadores, consultores y expertos externos, cuando

se considere necesario. (p.8)

En esta fase de preparación se realiza la parte del estudio de la Organización, la planificación donde se designa el equipo o los equipos conformados por un personal capacitado.

Según Macías (2016):

Fase preparatoria La fase preparatoria tiene como fin el análisis de la situación de cambio y la identificación de las áreas de transformación de mayor necesidad, impacto organizacional, viabilidad y valor simbólico. En el análisis de la situación de cambio es necesario evaluar la coyuntura organizacional, en términos de factores externos e internos, con el propósito de determinar si existe una base mínima indispensable de apoyo para el cambio. (p.68)

Según Lewin (como se citó en Macías, 2016).

Descongelamiento: a través del diagnóstico y la identificación de problemas, así como del análisis de sus consecuencias actuales y futuras, se tratan de crear condiciones más favorables para el cambio, tanto por el debilitamiento de las fuerzas de resistencia como por el incremento de las fuerzas de cambio. (parr. 11)

Dimensión; Fase de implantación

Según Martínez (2015):

Diferentes formas de aprendizaje. Se integran también trabajadores cualificados. Entonces el esquema jerárquico de la relación entre I + D y producción se rompe y se imponen principios de gestión en proyectos. (p.9)

En esta fase se ejecuta propiamente el cambio donde los trabajadores previamente capacitados ponen en práctica lo aprendido en sus nuevos puestos. Entonces el proyecto de gestión del cambio es puesto en marcha.

Para (Ruiz, J, Ruiz, C., Martinez y Pelaez, s.f.) “La implantación del cambio implica el llevar a cabo todo y cada una de las situaciones programadas en la fase de planificación”. (p.9).

Según Lewin, citado por Hellriegel Jackson y Solcum (en Garbanzo, 2016) “La denomina Etapa de Transición: es la puesta en práctica del cambio”. (párr. 11)

1.3 Justificación

Justificación teórica

Está basada en una investigación desde el punto de vista de diferentes autores del campo de la administración de empresas y enfocado hacia los temas de competencias gerenciales y la gestión del cambio.

El concepto de competencias se ha venido utilizando desde hace cuatro décadas. El cual con referencia a la administración engloba determinadas capacidades para un buen desempeño.

Por otro lado nuestro sistema no está estático pues vivimos en una sociedad cambiante que obliga a las empresas a seguir ese ritmo para lo cual toda organización debe estar preparada a efectuar cambios dentro de la misma para ello requiere de un personal administrativo competente para poder cumplir con las exigencias del mundo globalizado.

Por tal motivo el presente estudio determinará las debilidades existentes y/o fortalezas de las competencias de los Jefes de áreas y la alta Dirección de la gestión del cambio del personal que labora en la UGEL 04; así mismo dar las recomendaciones pertinentes con la finalidad de contribuir hacia un mejor servicio de dicha entidad.

Justificación práctica.

La Gestión del cambio en una organización se toma muchas veces con cierto rechazo por parte de los trabajadores que prefieren seguir en sus sus zonas confort. La siguiente investigación propone que a través de las Competencias gerenciales se transforme esta ideología y se considere además que las etapas de cambio periódicas beneficiarán no solo a los trabajadores sino a toda la organización.

.

Justificación metodológica.

Por la naturaleza del problema y las características de las variables se ha seguido una metodología cuantitativa se ha diseñado la técnica de la encuesta para el recojo de datos para de esta forma medir las competencias gerenciales en el grado en que se muestran las competencias genéricas, laborales y básicas. Asi mismo medir la variable Gestión del cambio del personal en sus fases: Preparación e Implantación del Cambio y cuyos resultados se apoyan en instrumentos válidos por lo que el presente estudio servirá como referencia a nuevas investigaciones de mayor alcance.

Justificación social

El tema de la investigación es relevante puesto que está orientado al estudio de la UGEL 04 – Comas, como institución pública de servicio a muchos usuarios que pertenecen a su jurisdicción quienes se beneficiarían con una mejora en la calidad del servicio de parte del personal que labora y los mismos trabajadores resultarían beneficiados porque estarían permanentemente actualizados y dispuestos a afrontar retos en el camino del éxito

1.4 Problema

1.4.1. Realidad Problemática

La administración de las instituciones del Estado por lo general en nuestro país ha sido considerada por la opinión pública como deficiente, esta apreciación en el sector educación y a nivel local es decir en la UGEL 04 no ha sido la excepción

La Dirección es responsable de la gestión de la educación básica regular, especial, alternativa y técnico productiva y de supervisar el servicio educativo brindado por las instituciones educativas y, entre sus funciones más importantes está el de supervisar la gestión de las instituciones educativas de la UGEL 04, coordinar y supervisar la implementación de acciones de mejora y dirigir las acciones necesarias para brindar soporte pedagógico, administrativo y logístico a las II.EE. de la jurisdicción , las cuales no dejan de ser prioridad ante las múltiples funciones que debe desarrollar.

Los usuarios en esta UGEL casi siempre han estado insatisfechos por la falta de una buena atención, los docentes que son los principales usuarios muestran su disconformidad por las colas largas o las esperas que tienen que realizar. Por otro lado, el personal que labora en la UGEL 04 tiene una formación tradicional, con escasa capacitación y especialización sin mayor voluntad de brindar un buen servicio, siendo una de las causas de este desempeño las bajas remuneraciones que perciben y poco apoyo del estado en su formación profesional y técnica. Esta situación de bajas remuneraciones son los que pertenecen al régimen laboral del Decreto Legislativo 276 pero sin embargo los que laboran como CAS o SERVIR tienen mejores remuneraciones

En el sector público las entidades de servicio se han incrementado a medida que la población ha ido en aumento, lo que ha llevado al gobierno central a descentralizar sus funciones hacia diferentes zonas del país. Tal es el caso del Ministerio de Educación el cual genera normas, disposiciones, decretos, etc que rigen a través de las Direcciones Regionales de Educación llega hasta las UGELS que son Unidades de gestión educativa local las que tendrán que encargarse..

A partir de estas funciones se disgrega múltiples actividades en donde el desempeño del personal se pone en juego.

En cuanto a la UGEL 04 la ineficacia del servicio se pone de manifiesto en la demora de contratación del personal docente mientras las horas efectivas de clase quedan en el aire siendo los estudiantes los más afectados, porque dichas horas ya no se recuperan. Otro problema que se genera es la distribución de los materiales educativos a los Colegios Públicos de su jurisdicción, los mismos que deben llegar oportunamente al inicio del año lectivo, pero que en la práctica su entrega es a destiempo y en el peor de los casos no cubre para la cantidad de estudiantes quedando los restantes sin dicho material. También se ha detectado demora en los procesos de registro de matrículas de los estudiantes por lo cual estos no aparecen en el sistema en consecuencia el llenado de sus notas no es posible. Es pertinente mencionar además que son largas las esperas por trámites documentarios que se traducen en días o semanas con el consiguiente malestar e incomodidad en los múltiples usuarios que en su mayoría son docentes con poca disponibilidad de tiempo como para pasar horas de horas a la espera de un documento que por lo que le falta un sello o una firma no puede ser expedido.

1.4.2. Formulación del problema

Problema General

¿De qué manera influyen las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 Comas en el periodo 2017?

Problemas Específicos:

Problema específico 1

¿De qué manera influyen las competencias genéricas en la gestión del cambio del Personal de la UGEL 04 Comas, en el periodo 2017?

Problema específico 2

¿De qué manera influyen las competencias laborales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 Comas en el periodo 2017?

Problema específico 3

¿De qué manera influyen las competencias básicas en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 Comas en el periodo 2017?

1.5 Hipótesis**Hipótesis general**

Existe influencia de las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017.

Hipótesis específicas**Hipótesis específica 1**

Las competencias genéricas influyen en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017.

Hipótesis específica 2

Las competencias laborales influyen en la administración del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017.

Hipótesis específica 3

Las competencias básicas influyen en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017.

1.6 **Objetivos**

Objetivo general

Determinar la influencia de las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Establecer la influencia de las competencias genéricas en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 Comas en el periodo 2017

Objetivo específico 2

Establecer la influencia de las competencias laborales en la administración del personal de la UGEL 04 Comas en el periodo 2017

Objetivo específico 3

Establecer la influencia de las competencias básicas en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 Comas en el periodo 2017.

II. Marco metodológico

2.1 Variables:

2.1.1. Definiciones conceptuales

Competencias gerenciales.

Para Gutierrez (2011):

Son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una organización. Entre estas **habilidades** se encuentran: Manejo y administración de recursos humanos (pp. 4-5).

Para Benavides (como se citó en Castro, Fossi, Guerrero y Vega, 2013, p. 97 párr. 3): "las competencias se clasifican en tres (3) grandes grupos a saber: genéricas, laborales y básicas".

Gestión del cambio del personal

Según señaló Martínez (2015):

Es el conjunto de estrategias destinadas a promover el cambio en el recurso más importante con que cuenta toda organización: el personal a cargo de quienes dirigen y tienen a la vez la firme voluntad, de no quedarse estáticos sino de avanzar para mejorar y cuyo punto de partida es la toma de decisiones (p. 2).

2.1.2. Definiciones operacionales

- Operacionalmente la variable Competencias gerenciales se definen mediante tres dimensiones: Competencias genéricas (9 ítems), competencia laboral (8 ítems) y competencias básicas (13 ítems)
- Operacionalmente la variable gestión del cambio del personal se definen mediante dos dimensiones: fase de preparación (8 ítems) y la fase de implantación (10 ítems).

2.2 Definición operacional

Tabla 1

Operacionalización de la variable de competencias gerenciales

| Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala valores | Nivel |
|------------------------|---|-------------|----------------|---------------|
| Competencias genéricas | Capacidad en el conocimiento de la administración y funcionalidad de la Institución | 1, 2, 3 y 4 | SI = 1 | Alto = 21-30 |
| | Capacidad de innovación dirigida al cambio | 5, 6 y 7 | | |
| | Capacidad en el sentido de pertenencia y lealtad de la institución | 8 y 9 | NO = 0 | Medio = 11-20 |
| | Capacidad en el conocimiento pleno de sus funciones | 10, 11 y 12 | | |
| Competencias laborales | Capacidad en el empleo de los medios y estrategias mas eficaces | 13, 14 y 15 | | Bajo = 0 -10 |
| | Capacidad en el manejo de los recursos humanos | 16 y 17 | | |
| Competencias básicas | Capacidad de organización de concepto e ideas | 18 y 19 | | |
| | Capacidad de análisis de situaciones y toma de decisiones | 20, 21 y 22 | | |
| | Capacidad intrapersonal e interpersonal | 23 al 30 | | |

Nota: La dimension competencias genéricas consta de tres indicadores a los cuales corresponden nueve ítems; la dimension competencias laborales consta de tres indicadores y ocho ítems; la dimension competencias basicas consta de tres indicadores y siete ítems. La escala de valores para la respuesta SI es igual a 1 y para la respuesta NO es igual a 0. Los niveles son: ALTO : 21 a 30, MEDIO : 11 a 20 y BAJO: 0 a 10.

Tabla 2

Operacionalización de la variable gestión del cambio del personal

| Dimensiones | indicadores | Items | Escala de medición y valores | Nivel y rango |
|----------------------|--------------------------------------|----------------------|------------------------------|----------------|
| Fase de preparación | Pertinencia del diagnóstico | 1,2 y 3 | | |
| | Previsión de objetivos y actividades | 4, 5, 6 y 7 | Nunca=1 | Alto = 59 - 80 |
| Fase de implantación | Ejecución oportuna del cambio | 8,9 10, 11, 12 y 13, | Casi nunca=2 | Medio =37 - 58 |
| | | | A veces=3 | Bajo = 16 - 36 |
| | | | Casi siempre=4 | |
| | Evaluación oportuna | 14,15,y 16 | siempre=5 | |

Nota: La dimensión fase de preparación, consta de dos indicadores y siete items; la dimensión fase de implantación consta de dos indicadores . La escala de valores es: la respuesta NUNCA tiene valor 1; CASI NUNCA, 2 ; A VECES, 3; CASI SIEMPRE, 4; y SIEMPRE. 5. Los niveles son : ALTO : 59 a 80, MEDIO : 37 a 58 y BAJO: 16 a 3

2.3 Metodología

En este estudio se ha utilizado el método científico dado que estos mismos son sistemáticos. También se ha hecho uso de la estadística como una herramienta para el recojo procesamiento y análisis de los datos así como la presentación de resultados.

Cumple con las características del enfoque cuantitativo, es por ello que Hernández, Fernandez y Baptista (2014) señalaron que dicho enfoque es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y sigue un orden: parte de una idea, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco teórico. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables: se traza un plan para probarlas (diseño; se miden las variables en un determinado contexto: se realizan las mediciones utilizando el método estadístico y se extraen las conclusiones) (p.4).

2.4 Tipo de estudio

El tipo de estudio es básica. Carrasco, (2009) porque no tiene propósitos aplicativos inmediatos, solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas mismas que las analizan para perfeccionar sus contenidos. (p.43).

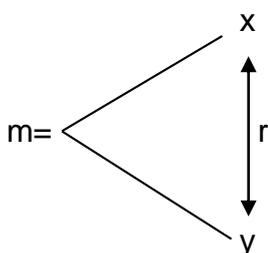
Las investigaciones del alcance o nivel explicativo según Hernández *et al* (2014) van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos y sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables (p. 95).

2.5 Diseño

El diseño de la investigación es no experimental y de corte transversal, al respecto (Hernández *et al*, 2014), afirman que son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (p. 149).

El diseño de corte transversal según (Hernández *et al*, 2014) son investigaciones que recolectan datos en un solo momento en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia de interrelación en un momento dado. Los autores señalaron que en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. Las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (p. 151).

El diseño a desarrollar para la presente investigación será tal como se presenta en el siguiente esquema:



Donde:

m = Tamaño de la muestra de estudio: 156 trabajadores de la UGEL 04 de Comas.

x : Competencias Gerenciales

y : Gestion del cambio del personal

r : Relación entre competencias gerenciales y gestión del cambio del personal.

2.6 Población, muestra y muestreo

Población:

Carrasco (2007), la población es el “conjunto de todos los elementos (unidad de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación (p. 237). La población estuvo compuesta por 260 empleados de la UGEL 04

Muestra:

En cuanto a la muestra (Hernández *et al*, 2014, p. 173), refiere que la muestra es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta.

Calculadora de muestra para proporciones

Calcula el tamaño de muestra que necesitas cuando tu encuesta mide un porcentaje o proporción (por ejemplo, el % de personas que fuman en la población). En esta calculadora avanzada podrás ver cómo se relacionan margen de error, nivel de confianza y tamaño de muestra. Más información sobre las fórmulas empleadas aquí.

Para usar la calculadora:

- Indica el tamaño del universo y qué grado de heterogeneidad hay en la población.
- Indica 2 de los 3 parámetros restantes. Por ejemplo, si indicas la muestra y el nivel de confianza, podrás calcular el margen de error.
- Pulsa en CALCULAR. El valor calculado quedará destacado.

El resultado anterior se lee así:
Si encuestas a 156 personas, el 95% de las veces el dato real que buscas estará en el intervalo $\pm 5\%$ respecto al dato que observas en la encuesta

| | |
|--|---|
| 260 | 50 |
| TAMAÑO DEL UNIVERSO | HETEROGENEIDAD % |
| Número de personas que componen la población a | Es la diversidad del universo. Lo habitual es usar 50%, el |
| 5 | 95 |
| MARGEN DE ERROR % | NIVEL DE CONFIANZA % |
| Menor margen de error requiere mayor muestra. | Mayor nivel de confianza requiere mayor muestra. Lo habitual es entre 95% y 99% |
| 156 | |
| MUESTRA | |
| Personas a encuestar | |

Figura 1: Muestra

La muestra estuvo conformada por 156 empleados con cuatro años como mínimo laborando en la UGEL 04.

2.7 Técnicas e Instrumento

La encuesta

Según Casas, Repullo y Donado (2003) señalaron que la técnica de la encuesta es un medio para poder obtener y elaborar datos de una muestra perteneciente a una población determinada. (p. 4)

Cuestionario

El instrumento utilizado fue el cuestionario, Brace (2008), citado por Hernández, et, al. (2014, p.217, 221), sostiene que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se quieran medir.

2.7.1. Ficha técnica del instrumento

Competencias gerenciales

Título: Cuestionario para medir las competencias gerenciales

Autor: adaptación del instrumento creado por Mayte Barba Abad

Año: 2011

Tipo de aplicación: Directa

Objetivo: medir las competencias gerenciales.

Tiempo de duración: 10 minutos

Característica: Dicotómica de 30 items

Gestión del cambio del personal.

Título: Cuestionario para medir la gestión del cambio del personal

Autor: adaptación de Carolina Franco Sedano.

Año: 2013

Tipo de aplicación: directa

Objetivo: medir la gestión del cambio del personal

Tiempo de duración: 10 minutos

Característica: Politómica de 16 ítems

2.7.2 Validez y confiabilidad

Hernández, *et al*, (2010) señalaron que la validez se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema. (p. 21)

La validez del instrumento se realizó mediante juicio de expertos, considerándose los siguientes criterios: pertinencia, relevancia y claridad. La evaluación de juicio de expertos arrojó que hay suficiencia en los Ítems, por tanto el cuestionario es aplicable tal como lo muestra la tabla 3.

Tabla 3

Jurados expertos

| Expertos | Especialidad | Opinión |
|-----------------------------|--------------------------|-----------|
| Dr. Noel Alcas Zapata | Metodólogo | Aplicable |
| Dr. Luis Alberto Núñez Lira | Metodólogo | Aplicable |
| Dr. Luzmila Garro Aburto | Docente de investigación | Aplicable |

Confiabilidad

Hernández, *et al*, (2010). La confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes (p. 200).

La confiabilidad de la primera variable Competencias gerenciales se determinó con el coeficiente de KR-20, el cual es aplicable a ítems tipo dicotómicos.

La confiabilidad de la segunda variable Gestión del cambio del personal se determinó con el coeficiente de alfa de Cronbach, el cual es aplicable a escalas de valores tipo Likert.

Cronbach (1951) citado por Crismán (como se citó en Hernández, Fermamdez y Baptista, 2010, pág 200) , , sostuvo que el Alfa de Cronbach es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados.

A partir de las correlaciones entre los ítems, el alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n - 1)},$$

donde

- n es el número de ítems y
- p es el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems.

Tabla 4

Interpretacion del coeficiente de confiabilidad

| Rangos | Magnitud |
|-------------|----------|
| 0,81 a 1,00 | Muy Alta |
| 0,61 a 0,80 | Alta |
| 0,41 a 0,60 | Moderada |
| 0,21 a 0,40 | Baja |
| 0,01 a 0,20 | Muy baja |

Fuente: Ruíz B. (1998, p.55).

Tabla 5

Prueba piloto de confiabilidad

| KR- 20 aplicado a la prueba | | N° Items |
|---|-------|----------|
| Variable 1 | 0.771 | 30 |
| Alfa de Cronbach aplicado en la prueba piloto | | |
| Variable 2 | 0.938 | 16 |

Como se puede observar en la variable competencias gerenciales los resultados se ubican en el segundo lugar del nivel del rango es decir son altas mientras que la variable gestión del cambio tiene el rango muy alto. Por lo tanto podemos decir que el instrumento que mide dichas variables es confiable.

2.8 Métodos de análisis de datos

El trabajo de investigación hizo uso del método científico como método general, este método es el conjunto de procedimientos, técnicas y estrategias para analizar y resolver situaciones problemáticas y fundamentalmente para comprobar la hipótesis.

Como método específico, el hipotético deductivo, a partir de las teorías generales se arriba a conclusiones particulares; hipotéticas, porque busca dar respuesta a situaciones problemáticas formuladas en las hipótesis. Carrasco, (2006).

2.9 Aspectos éticos

En el presente trabajo de investigación se ha respetado los derechos de autor, pues a través del método de cita APA se nombraron los diferentes autores de quienes se extrajo información relevante para el trabajo de investigación.

Ahora con respecto a la protección de la identidad, en caso las personas

entrevistadas ostenten un cargo público, y deseen la mayor reserva de sus datos personales, se le respetará a través de seudónimos o códigos.

Para poder obtener resultados certeros con respecto a la problemática planteada, se contará con instrumento con un grado de confiabilidad alto, con el fin de contar con resultados mucho más objetivos.

III. Resultados

3.1 Análisis descriptivo de la variable competencias gerenciales

En la tabla 5 y figura 2 se muestran los niveles de los resultados de la variable competencias gerenciales de acuerdo al personal de la UGEL 04, en el periodo 2017. El 51,9 % opina que presenta un nivel medio, el 48.1% opina que presenta un nivel alto.

Podemos concluir que la variable competencias gerenciales de acuerdo al personal de la UGEL 04, en el periodo 2017, presenta una tendencia de nivel medio.

Tabla 6

Niveles de la variable competencias gerenciales

| Niveles | f | % |
|---------|-----|-------|
| Alto | 75 | 48.1 |
| Medio | 81 | 51.9 |
| Bajo | 0 | 0.0 |
| Total | 156 | 100.0 |

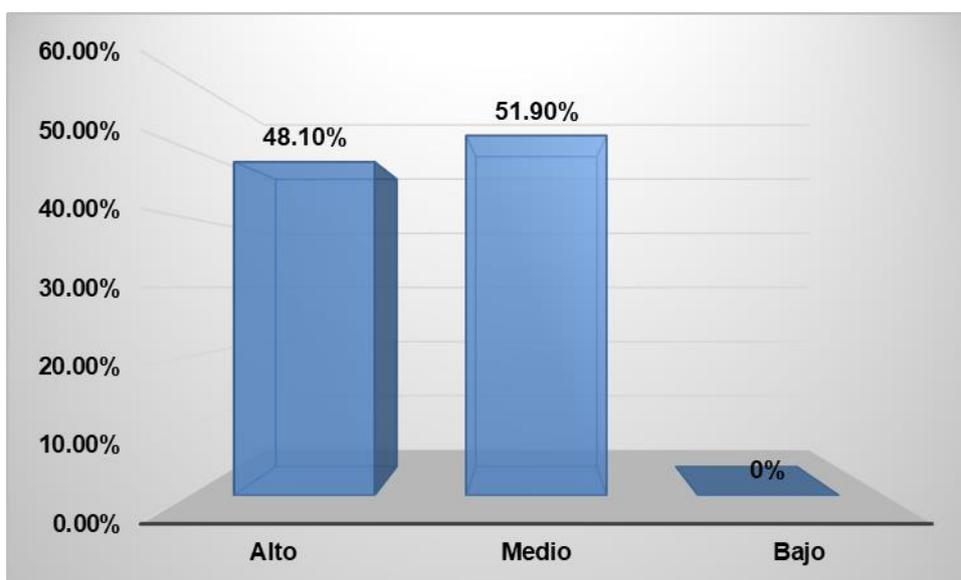


Figura 2: Niveles de la variable competencias gerenciales

En la tabla 6 y figura 3 se muestran los resultados de la variable competencias gerenciales de acuerdo al personal de la UGEL 04, en el periodo 2017. En la dimensión competencias genéricas el 100,0% opina que presenta un nivel alto. En la dimensión competencias laborales el 62,2% opina que presenta un nivel alto, el 37,8% opina que presenta un nivel medio. En la dimensión competencias básicas el 59,6% opina que presenta un nivel alto, el 40,4% opina que presenta un nivel medio.

Tabla 7

Niveles de la variable competencias gerenciales por dimensiones

| Niveles | Competencias genéricas | | Competencias laborales | | Competencias básicas | |
|---------|------------------------|-------|------------------------|-------|----------------------|-------|
| | f | % | f | % | f | % |
| Alto | 156 | 100.0 | 97 | 62.2 | 93 | 59.6 |
| Medio | 0 | 0.0 | 59 | 37.8 | 63 | 40.4 |
| Bajo | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| Total | 156 | 100.0 | 156 | 100.0 | 156 | 100.0 |

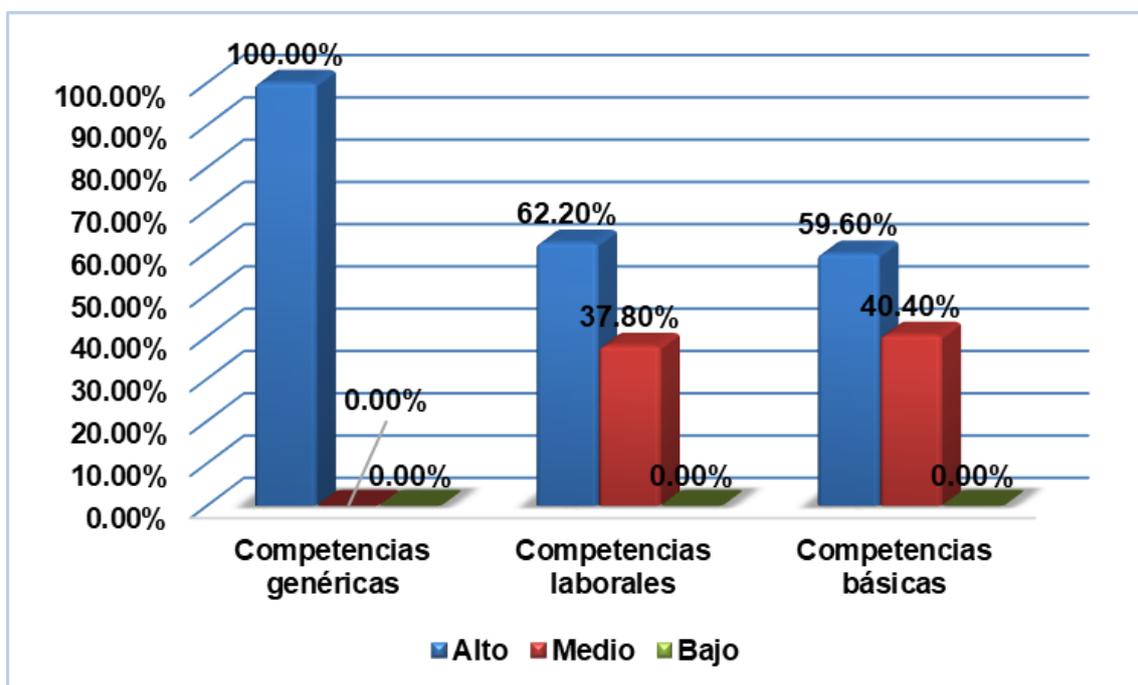


Figura 3: Niveles de la competencias gerenciales por dimensiones

3.2 Descripción de la variable gestión del cambio del personal

En la tabla 7 y figura 4 se muestran los resultados de la variable gestión del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017. El 23,7% opina que presenta un nivel alto, el 76.3% opina que presenta un nivel medio.

Podemos concluir que la variable gestión del cambio del personal, presenta una tendencia de nivel medio.

Tabla 8

Niveles de la variable gestión del cambio del personal

| Niveles | f | % |
|---------|-----|-------|
| Alto | 37 | 23.7 |
| Medio | 119 | 76.3 |
| Bajo | 0 | 0.0 |
| Total | 156 | 100.0 |

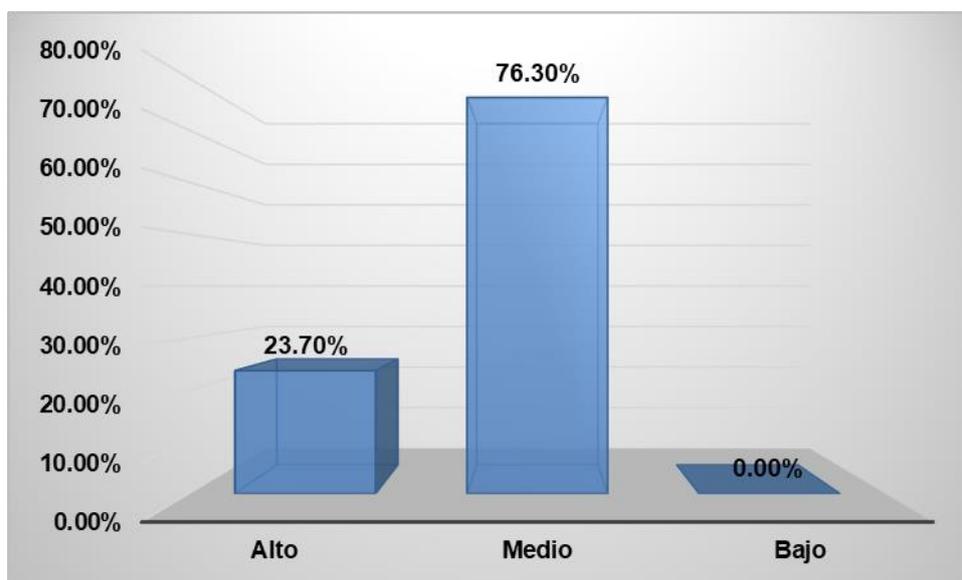


Figura 4: Niveles de la variable gestión del cambio del personal

En la tabla 8 y figura 5 se muestran los resultados de la variable gestión del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017. En la dimensión fase de preparación el 62,2% opina que presenta un nivel alto, el 37,8% opina que presenta un nivel medio y 0,0% que presenta un nivel bajo. En la dimensión fase de implantación del cambio el 23,7% opina que presenta un nivel alto, el 64,1% opina que presenta un nivel medio y 12,2% que presenta un nivel bajo.

Tabla 9

Niveles de la gestión del cambio del personal por dimensiones

| Niveles | Fase de preparación | | Fase de implantación del cambio | |
|---------|---------------------|-------|---------------------------------|-------|
| | f | % | F | % |
| Alto | 97 | 62.2 | 37 | 23.7 |
| Medio | 59 | 37.8 | 100 | 64.1 |
| Bajo | 0 | 0.0 | 19 | 12.2 |
| Total | 156 | 100.0 | 156 | 100.0 |

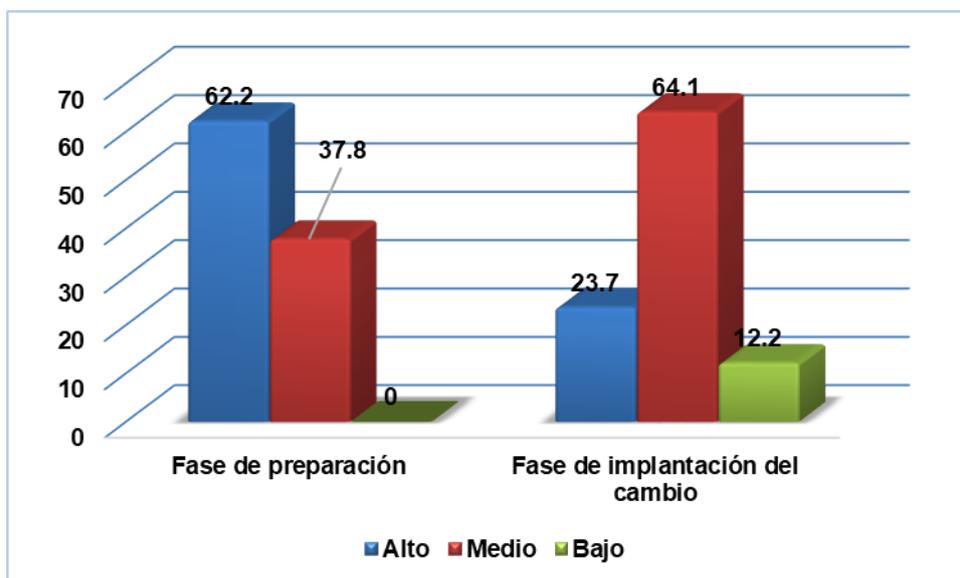


Figura 5: Niveles de la gestión del cambio del personal por dimensiones

3.3 Análisis inferencial

Prueba de hipótesis general

La prueba de hipótesis general, se realiza mediante las hipótesis estadísticas siguientes:

H₀: No existe influencia de las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017.

H_a: Existe influencia de las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017.

La tabla 9, de bondad de ajuste, el ratio de probabilidad chi-cuadrado de 170,916 con un valor de $p = 0,000$ con cuatro grados de libertad y nos dice que nuestro modelo en su conjunto se ajusta significativamente mejor que un modelo vacío (es decir, un modelo sin predictores).

Tabla 10

Información de ajuste de los modelos

| Modelo | Logaritmo de la verosimilitud -2 | Chi-cuadrado | gl | Sig. |
|-------------------|----------------------------------|--------------|----|------|
| Sólo intersección | 170,916 | | | |
| Final | ,000 | 170,916 | 4 | ,000 |

Función de enlace: Logit.

En la tabla 10, para medir la calidad del ajuste del modelo se utiliza los coeficientes Pseudo-R² de Mc-Fadden, de Cox-Snell y de Nagelkerke. El cálculo de éstos dependen del valor de las de varianzas del modelo final y del modelo inicial con sólo la constante, por lo que los calculamos de la siguiente manera: Mc-Fadden = 1,000; Cox-Snell = 0,666 y Nagelkerke = 1,000

Tabla 11

Pseudo R cuadrado

| | |
|-------------|-------|
| Cox y Snell | ,666 |
| Nagelkerke | 1,000 |
| McFadden | 1,000 |

Función de enlace: Logit.

Por lo tanto se concluye que existe influencia de las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017, de acuerdo al pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 100,0%.

Prueba de hipótesis específica 1

La prueba de hipótesis específica 1, se realiza mediante las hipótesis estadísticas siguientes:

- H₀:** Las competencias genéricas no influyen en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017.
- H_a:** Las competencias genéricas influyen en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017.

La tabla 11, de bondad de ajuste, el ratio de probabilidad chi-cuadrado de 44,892 con un valor de $p=0,000$ y tres grados de libertad nos dice que nuestro modelo en su conjunto se ajusta significativamente mejor que un modelo vacío (es decir, un modelo sin predictores).

Tabla 12

Información de ajuste de los modelos

| Modelo | Logaritmo de la verosimilitud -2 | Chi-cuadrado | gl | Sig. |
|-------------------|----------------------------------|--------------|----|------|
| Sólo intersección | 49,846 | | | |
| Final | 4,954 | 44,892 | 3 | ,000 |

Función de enlace: Logit.

En la tabla 12, para medir la calidad del ajuste del modelo se utiliza los coeficientes Pseudo-R² de Mc-Fadden, de Cox-Snell y de Nagelkerke. El cálculo de éstos dependen del valor de las de varianzas del modelo final y del modelo inicial con sólo la constante, por lo que los calculamos de la siguiente manera: Mc-Fadden = 0,263; Cox-Snell = 0,250 y Nagelkerke = 0,376.

Tabla 13

Pseudo R cuadrado

| | |
|-------------|------|
| Cox y Snell | ,250 |
| Nagelkerke | ,376 |
| McFadden | ,263 |

Función de enlace: Logit.

Por lo tanto se concluye que las competencias genéricas influyen en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017, de acuerdo al pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 37,6%.

Prueba de hipótesis específica 2

La prueba de hipótesis específica 2, se realiza mediante las hipótesis estadísticas siguientes:

- H₀:** Las competencias laborales no influyen en la administración del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017.
- H_a:** Las competencias laborales influyen en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017.

La tabla 13, de bondad de ajuste, el ratio de probabilidad chi-cuadrado de 66,971 con un valor de $p= 0,000$ y tres grados de libertad nos dice que nuestro modelo en su conjunto se ajusta significativamente mejor que un modelo vacío (es decir, un modelo sin predictores).

Tabla 14

Información de ajuste de los modelos

| Modelo | Logaritmo de la verosimilitud -2 | Chi-cuadrado | gl | Sig. |
|-------------------|----------------------------------|--------------|----|------|
| Sólo intersección | 75,148 | | | |
| Final | 8,178 | 66,971 | 4 | ,000 |

Función de enlace: Logit.

En la tabla 14, para medir la calidad del ajuste del modelo se utiliza los coeficientes Pseudo-R² de Mc-Fadden, de Cox-Snell y de Nagelkerke. El cálculo de éstos dependen del valor de las de varianzas del modelo final y del modelo inicial con sólo la constante, por lo que los calculamos de la siguiente manera: Mc-Fadden = 0,392; Cox-Snell = 0,524 y Nagelkerke = 0,524.

Tabla 15

Pseudo R cuadrado

| | |
|-------------|------|
| Cox y Snell | ,349 |
| Nagelkerke | ,524 |
| McFadden | ,392 |

Función de enlace: Logit.

Por lo tanto se concluye que las competencias laborales influyen en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017, de acuerdo al pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 52,4%.

Prueba de hipótesis específica 3

La prueba de hipótesis específica 3, se realiza mediante las hipótesis estadísticas siguientes:

H₀: Las competencias básicas no influyen en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017.

H_a: Las competencias básicas influyen en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017.

La tabla 15, de bondad de ajuste, el ratio de probabilidad chi-cuadrado de 121,009 con un valor de $p=0,000$ y con cinco grados de libertad nos dice que nuestro modelo en su conjunto se ajusta significativamente mejor que un modelo vacío (es decir, un modelo sin predictores).

Tabla 16

Información de ajuste de los modelos

| Modelo | Logaritmo de la verosimilitud -2 | Chi-cuadrado | gl | Sig. |
|-------------------|----------------------------------|--------------|----|------|
| Sólo intersección | 125,058 | | | |
| Final | 4,049 | 121,009 | 5 | ,000 |

Función de enlace: Logit.

En la tabla 16, para medir la calidad del ajuste del modelo se utiliza los coeficientes Pseudo-R² de Mc-Fadden, de Cox-Snell y de Nagelkerke. El cálculo de éstos dependen del valor de las de varianzas del modelo final y del modelo inicial con sólo la constante, por lo que los calculamos de la siguiente manera: Mc-Fadden = 0,708; Cox-Snell = 0,540 y Nagelkerke = 0,811.

Tabla 17

Pseudo R cuadrado

| | |
|-------------|------|
| Cox y Snell | ,540 |
| Nagelkerke | ,811 |
| McFadden | ,708 |

Función de enlace: Logit.

Por lo tanto se concluye que las competencias básicas influyen en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017, de acuerdo al pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 81,1%.

IV. Discusión

La presente investigación busca analizar la variable competencias gerenciales para establecer su relación con la variable gestión del cambio del personal. Podemos afirmar que la variable competencias gerenciales en los trabajadores de la UGEL 04 de Comas en el periodo 2017, presenta una tendencia de nivel medio y la variable gestión del cambio del personal en los trabajadores de la UGEL 04 de Comas en el periodo 2017, presenta una tendencia de nivel medio. Así mismo se concluye que las competencias gerenciales influyen en la gestión del cambio del personal en los trabajadores de la UGEL 04 de Comas en el periodo 2017, de acuerdo al pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 100,0%. Es decir a un alto nivel de las competencias gerenciales le corresponde un alto nivel en la gestión del cambio del personal y a un bajo nivel de las competencias gerenciales le corresponde un bajo nivel en la gestión del cambio.

Estos resultados se contrastan con la investigación efectuada por Nava (2011) en su trabajo Competencias gerenciales y desempeño laboral del gerente educativo donde señaló que las competencias gerenciales son moderadas, y las competencias genéricas como las básicas se presentan débiles lo que es considerable puesto que éstas son primordiales para una entidad que forma generaciones.

Por otro lado Barba (2011) en su investigación *“Diagnóstico de competencias gerenciales en empresas y universidades de morelos”*, realizó un diagnóstico de competencias señalados por el mercado laboral y comparar los resultados obtenidos con la opinión que los estudiantes, directivos y profesores obteniendo como resultado que la alta dirección, gerentes, estudiantes, directivos y profesores coinciden en que las competencias de trabajo en equipo y compromiso son vitales para el desarrollo laboral; sin embargo esto no sucede así con otras competencias que en teoría deberían ser muy importantes en la empresa moderna y en función de la llamada sociedad del conocimiento. Es de destacar en este caso que siendo las funciones múltiples de un gerente se le atribuye que debe tener un perfil idóneo con diversas capacidades; coincide en los aspectos que menciona: trabajo en equipo y compromiso pertenecientes a la competencias genéricas en la que el

resultado de la presente investigación tiene igualmente un marcado índice de personas que lo evidencian.

En la investigación realizada por Diaz y Delgado (2014) "*Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socioformación*", para diseñar un modelo de competencias gerenciales basado en el enfoque socio-formativo para los directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo. Su aporte contribuye a actualizar el perfil de los directivos orientado a la mejora de la calidad del servicio educativo que obedece a la necesidad de tener instituciones y personas competentes capaces de generar cambios positivos al interior de éstas, lo cual se relaciona estrechamente a la gestión del cambio del personal, con rasgos más específicos y que se asemeja con los fines de la presente investigación.

En cuanto a la gestión del cambio, Castañeda, (2011): en su estudio "*El proceso de cambio en las organizaciones*", y su propósito de definir las tendencias que rigen a las empresas u organizaciones hacia el proceso de cambio que se refleja en la calidad de productos tangibles que comercializan logró obtener que a lo largo de cuatro años de cambios en los que las personas, futuros clientes, demandan dar una buena imagen y mantener el producto en un nivel óptimo y de competencia ha servido para mantenerse en el gusto de los clientes, esto solo fue un estudio sobre un área de oportunidad a mejorar que fue la mercadotecnia del producto para vender más. Su resultado refuerza las ideas y conceptos sobre la gestión del cambio en que las empresas y sus equipos de trabajo se ven favorecidos, además afirma no priorizar la parte tecnológica porque tienden a evolucionar eceleradamente.

En las investigaciones realizadas por Marcillo, (2014) quien aspira optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabi, logra identificar las directrices estratégicas relacionadas al talento humano de los servidores públicos y afirma que es posible proponer un modelo de gestión por competencia del talento humano, por cuanto que se le ha

dado poca importancia y no se gestionó debidamente. Estos resultados al compararse con los resultados recogidos de la UGEL 04 de Comas se observa que no existe similitud con el resultado basado en competencias en los trabajadores más siendo apremiante el diseño y la aplicación de estrategias para la optimización del talento humano en la entidad. Este criterio es considerado para que la institución ingrese al cambio interior, innovar continuamente lo que se traduce como un deseo por llevar cabo la gestión del cambio del personal, aquí el autor relaciona que para ello deberá ser individuos que demuestren tener capacidades y competencias lo cual se expone ampliamente en esta presente investigación.

Como un ejemplo de las capacidades interpersonales e intrapersonales dentro de lo que son las competencias básicas se puede considerar la investigación desarrollada por Chumacero (2012) en su análisis sobre la nueva Gestión Pública y su aplicación en una negociación colectiva del cual concluyó de que las partes en conflicto, empleador y sindicato, previa a la negociación, deben definir y diseñar estrategias que permitan una solución efectiva y gerencial al conflicto. Ambas partes deben interiorizar en todo momento que la solución al conflicto incidirá directamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales. En esto último cabe señalar que las competencias genéricas tienen un papel importante en este tipo de situaciones,

La investigación hecha por Fernandez (2015): sobre las competencias gerenciales y productividad en el centro materno infantil San José y como principales hallazgos: obtuvo referencia al objetivo general: donde existe relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y productividad, lo cual es coincidente con los resultados obtenidos en el presente trabajo con respecto a la primera variable y sus tres dimensiones, de esta forma se evidencia en las entidades de servicio las capacidades genéricas, laborales y básicas relacionado a un estudio de una gestión por competencias,

Desde otra perspectiva la investigación realizada por Tito (2012) sobre las competencias gerenciales y la productividad en empresas de calzado. El enfoque

para realizar su estudio es mixto y los resultados obtenidos tienen que ver con la productividad donde ésta depende de la demanda en un mercado de amplia trascendencia en que la calidad y variedad del producto dependerá de la gestión basada en las competencias de los gerentes.

La semejanza con la presente investigación se centra en la relación existente de las competencias gerenciales y la productividad incidiendo específicamente en las laborales y genéricas destacando como principal conclusión los resultados de dicha investigación donde se demuestra que sí es factible implementar la gestión en las empresas del sector confección de calzado desde la perspectiva de las competencias.

V. Conclusiones

Primera

Sobre el objetivo general determinar la influencia de las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 Comas en periodo 2017 se concluye que existe una influencia entre las competencias gerenciales y la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 en el periodo 2017. Lo cual se demuestra con el pseudo cuadrado de Nagelkerken el 100.0%.

Segunda:

Con referencia al primer objetivo específico, establecer la influencia de las competencias genéricas en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04, Comas en el periodo 2017 se concluye que existe una influencia entre las competencias genéricas y la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 en el periodo 2017. Lo cual se demuestra con el pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 37,6%.

Tercera

Con respecto al segundo objetivo específico, establecer la influencia de las competencias laborales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 Comas periodo 2017 se concluye que existe una influencia entre las competencias laborales y la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 en el periodo 2017. Lo cual se demuestra con el pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 52,4%.

Cuarta

Con respecto al tercer objetivo específico establecer la influencia de las competencias básicas en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 Comas periodo 2017 se concluye que existe una influencia entre las competencias básicas y la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 en el periodo 2017. Lo cual se demuestra con el pseudo cuadrado de Nagelkerke en el 81,1%.

VI. Recomendaciones

Primera

Se recomienda a quienes tienen a su cargo dirigir a los funcionarios de la UGEL 04 reforzar las competencias gerenciales en cada una de las áreas, por cuanto que existe una influencia significativa en la gestión del cambio del personal.

Segunda

Las competencias básicas vienen a ser un soporte de las competencias laborales y genéricas. Por lo tanto es necesario que las autoridades de la UGEL 04 ejerzan un buen dominio intrapersonal e interpersonal con el afán de crear un clima de confianza y una buena comunicación con los trabajadores obteniendo en respuesta la colaboración oportuna de ellos para un proceso de gestión del cambio más eficaz.

Tercera

Las autoridades de la UGEL 04 deben reflejar un claro compromiso con la institución a través del logro de metas para beneficio de toda la organización. Estas competencias genéricas derivarán en el apoyo y capacitaciones que se brinde a los trabajadores en sus nuevas tareas dentro de un proceso de gestión del cambio del personal, especialmente durante la fase de ejecución y si fuera necesario programar una retroalimentación.

Cuarta

Fortalecer las competencias laborales de los directivos, jefes de área y otras dependencias de la UGEL 04, incidiendo sobre todo en cuanto a la eficacia y la eficiencia a través de permanentes actualizaciones y capacitaciones orientadas hacia la gestión del cambio, dado que dichas competencias ejercen una influencia significativa para dichos procesos.

VII. Referencias

- Barba, M. (2011). *Diagnostico de competencias gerenciales en empresas y universidades de morelos (tesis de doctorado)*. Universidad Iberoamericana. Mexico.
- Casas, J., Repullo, C. y Donado, J. (2003). La encuesta como tecnica de investigación, elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Investigación*. Obtenido de :
file:///C:/Users/user/Desktop/13047738_S300_es.pdf
- Castañeda, R. (2011). *El proceso de cambio en las Organizaciones. Tesis de maestria*. Mexico. Obtenido de :
<http://eprints.uanl.mx/2341/1/1080227417.pdf>
- Castro, L., Fossi, L., Guerrero, W. y Vera, L. (2013). Competencias gerenciales y gestión de los proyectos educativos . *Revista Científica Ciencias Humanas*, 9°, 91 - 108. Obtenido de Recuperado de
file:///G:/Proyecto%20de%20tesis/nuevas%20dimemnsiones.pdf
- Chumacero, N. (2012). *La Nueva Gestión Pública y su aplicación en una negociación colectiva Caso: SUNARP - SITRA Z.R. N° IX – Sede Lima, Periodo 2006 - 2008 (tesis de postgrado)*. Universidad Catolica del Peru. Lima.
- Cristancho, M., Guerrero, J., Mendez, L., Quiñonez, C. y Rosero, B. (s.f.). Articulación de la educación con el mundo productivo: Competencias Laborales Generales. *Revolución educativa*. Obtenido de
http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-106706_archivo_pdf.pdf
- Diaz, D. y Delgado, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socioformación (tesis de maestria)*. Universidad Catolica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.
- Fernandez, C. (2011). *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal directivo de tecnologia del sector financiero basado en enfoque de*

- organizaciones inteligentes. (tesis de doctorado)*. Florida, Tecana American University. Estados Unidos de America.
- Fernandez, F. (2015). *Competencias gerenciales y productividad en el centro materno infantil San Jose – Villa el Salvador, 2015 (tesis de postgrado)*. Universidad Cesar Vallejo. Lima.
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*. Obtenido de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/22534/22914>
- Garmendia, J. (2015). Competencias Gerenciales de los Empresarios de las Pymis Fronterizas, su Realidad Contextual y su Exito. *Revista de investigación en administración e ingeniería*, 8.
- Griffin, R. (2011). *Comportamiento Organizacional* (9° ed.). Mexico: Artgraph.
- Gutierrez, E. (2010). *Competencias Gerenciales*. Bogota.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). Mexico D.F: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6° ed.). Mexico D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Lopez, M., Marulanda,, C. e Isaza, G. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Catolica Norte*, 117 - 139. Obtenido de file:///C:/Users/user/Desktop/15-78-2-PB.pdf
- Macías, M. (2016). Gestión del cambio y Planificación Estrategica en instrucciones de educación superior. 72.
- Marcillo, M. (2014). *MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LOS GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS DEL SUR DE MANABI*

- (tesis de postgrado) . Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo.
- Martinez, L. (2015). *Gestion del cambio y la innovacion en la empresa* (22° ed.). Bogota: Ideaspropias.
- Matos, G y Caridad, M. (2009). Competencias gerenciales y desempeño laboral de autoridades en universidades nacionales experimentales. *Centro de Investigación de ciencias administrativas y gerenciales*. Obtenido de Recuperado de: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewFile/481/1191>
- Medina, A., Amado, M y , Brito, R. (2010). Competencias genericas en la educación superior tecnologica mexicana: desde las percepciones de docentes y estudiantes. *Actualidades investigativas en educación*.
- Nava, J. (2011). *Competencias gerenciales y el desempeño laboral del gerente educativo en educación media general(tesis de postgrado)*. Universidad Rafael Urdaneta.Maracaibo, Venezuela.
- Pizarro, S. (2013). *Modelo de gestión de cambio organizacional para procesos de estandarización de nuevas practicas en empresas mineras*. Chile. Obtenido de : http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/114830/cf-pizarro_sd.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ruiz, J, Ruiz, C., Martinez I. y Pelaez, J. (s.f.). *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las pymes*. España. Obtenido de Recuperado de: <http://www.upct.es/~economia/PUBLIINO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- Tito, P. (2012). *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. Universidad Mayor de San Marcos. Lima. Obtenido de : http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3155/1/Tito_hp%282%29.pdf

Anexos

| Matriz de consistência | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|-------|--------------------|------------------|-------|
| Título: Las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 Comas periodo 2017 | | | | | | | | |
| Autor: Br. Myriam Diana Orihuela Alvino | | | | | | | | |
| Problema | Objetivos | Hipótesis | Variables e indicadores | | | | | |
| <p>Problema general ¿Cuál es la influencia de las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 Comas en el periodo 2017 ?</p> <p>Problemas específicos ¿De qué manera influyen las competencias genéricas en la gestión del cambio del Personal de la UGEL 04 Comas, en el periodo 2017? ¿De qué manera influyen las competencias laborales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 Comas en el periodo 2017? ¿De qué manera influyen las competencias básicas en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 Comas en el periodo 2017?</p> | <p>Objetivo general Determinar la influencia de las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017.</p> <p>Objetivos específicos Establecer influyen de las competencias genéricas en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 Comas en el periodo 2017 Establecer la influencia de las competencias laborales en la administración del personal de la UGEL 04 Comas en el periodo 2017 Establecer la influencia de las competencias básicas en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 Comas en el periodo 2017.</p> | <p>Hipótesis general Existe influencia de las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017 .</p> <p>Hipótesis específicos Las competencias genéricas influyen en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017. Las competencias laborales influyen en la administración del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017. Las competencias básicas influyen en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04, en el periodo 2017.</p> | Variable 1: Competencias gerenciales | | | | | |
| | | | Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala de medición | Niveles o rangos | |
| | | | Competencias genéricas | Capacidad en el conocimiento de la administración y funcionalidad de la institución | 1-4 | SI = 1 NO = 0 | Alto | |
| | | | | Capacidad de innovación dirigida al cambio | 5-7 | | | |
| | | | Competencias laborales | Capacidad en el sentido de pertinencia y lealtad a la institución | 8-9 | | | |
| | | | | Capacidad en el conocimiento pleno de sus funciones | 10-12 | | | |
| | | | Competencias básicas | Capacidad en el empleo de los medios y estrategias mas eficaces | 13-15 | | | Medio |
| | | | | Capacidades en el manejo de los recursos humanos | 16-17 | | | Bajo |
| | | | | Capacidad de organización de conceptos e ideas | 18-19 | | | |
| | | | | Capacidad de análisis de situaciones y toma de decisiones | 20-22 | | | |
| | Capacidad intrapersonal e interpersonal | 23-30 | | | | | | |
| Variable 2: Gestión del cambio del personal | | | | | | | | |
| Dimensiones | Indicadores | Ítems | Escala de medición | Niveles o rangos | | | | |
| Fase de preparación | Pertinencia del diagnóstico | 1-3 | Nunca=1 Casi nunca=2 A veces=3 Casi siempre=4 Siempre=5 | Alto | | | | |
| | Previsión de objetivos y actividades | 4-8 | | | Medio | | | |
| Fase de implantación | Ejecución oportuna del cambio | 9-13 | | Bajo | | | | |
| | Evaluación oportuna | 14-16 | | | | | | |

| Tipo y diseño de investigación | Población y muestra | Técnicas e instrumentos | Estadística a utilizar |
|---|---|---|---|
| <p>Tipo: El tipo de estudio es básico. Según Carrasco, (2009) porque solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas mismas que las analizan para perfeccionar sus contenidos (p. 43).</p> <p>Alcance: Explicativo causal, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos y sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables (p. 95).</p> <p>Diseño: El diseño es no experimental, afirman, que el diseño es transversal, pues son investigaciones que recopilan datos en un momento único. Hernández, et al. (2014)</p> <p>Método: Hipotético deductivo</p> | <p>Población: La población estuvo conformada por 260 empleados de la UGEL 04 año 2017.</p> <p>Tipo de muestreo: Muestreo no probabilístico o intencional.</p> <p>Tamaño de muestra: La muestra no probabilística, estuvo conformada por 156 empleados, de la UGEL 04 2017.</p> | <p>Variable 1: Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: adaptación de Mayte Barba Abad De 30 preguntas en una escala de autoreporte tipo dicotómica.</p> <p>Año: 2011 Monitoreo: estadístico inferencial Ámbito de Aplicación: Lima Forma de Administración:</p> <p>Variable 2: Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: adaptación de Carolina Franco Cedano Año : 2013 de 16 preguntas en una escala de autoreporte tipo Likert.</p> | <p>Uso del Programa SPSS 22.</p> <p>Inferencial: Se realizará a través de bondad de ajuste, el ratio de probabilidad chi-cuadrado, y si arroja un valor de $p= 0,000$ nos dice que nuestro modelo en su conjunto se ajusta significativamente mejor que un modelo vacío (es decir, un modelo sin predictores).</p> <p>Para medir la calidad del ajuste del modelo se utiliza los coeficientes Pseudo-R2 de Mc-Fadden, de Cox-Snell y de Nagelkerke. El cálculo de éstos depende del valor de las de varianzas del modelo final y del modelo inicial con sólo la constante.</p> |

Instrumentos:



CUESTIONARIO I

Estimado participante a continuación se le presenta una serie de preguntas que servirán para medir las competencias gerenciales de la UGEL 04 donde labora. Sírvase contestar según corresponda y siguiendo las indicaciones del cuadro adjunto. El cuestionario es personal y anónimo, la información que nos proporcione será tratada de forma confidencial. Muchas gracias por su colaboración.

DATOS INFORMATIVOS:

SEXO: MASCULINO () FEMENINO () EDAD: 20 - 30 () 30 – 40 () 40 A MAS ()

GRADO DE INSTRUCCIÓN: SECUNDARIA () TECNICO () SUPERIOR ()

INSTRUCCIONES: Lee con atención los enunciados que se le presentan a continuación, luego marque con un aspa (X) en el casillero del recuadro SI en el caso que usted considere que la afirmación describe correctamente a quienes tienen a su cargo dirigir la UGEL y NO si es lo contrario.

| | | | | |
|------------------------|----|---|----|----|
| Competencias Genéricas | 1 | Tiene en cuenta la organización y planificación | SI | NO |
| | 2 | Refleja compromiso con la organización, misión y visión | | |
| | 3 | Contribuye al buen funcionamiento de las distintas áreas de la UGEL 04 (área de recursos humanos, área de supervisión, etc) | | |
| | 4 | Promueve con gran habilidad el trabajo en equipo | | |
| | 5 | Se empeña en que la institución brinde un servicio de calidad | | |
| | 6 | Toma excelentes iniciativas con un espíritu emprendedor | | |
| | 7 | Se muestra creativo en el desempeño de sus funciones | | |
| | 8 | Demuestra perseverancia en la obtención de logros para la institución | | |
| | 9 | Evalúa con objetividad a sus colaboradores y programa una efectiva retroalimentación a los que lo requieran | | |
| Competencias Laborales | 10 | Administra con óptimos resultados la organización | | |
| | 11 | Se desempeña con eficacia y eficiencia | | |
| | 12 | Todo lo realiza en base a objetivos (metas y crear visión de futuro) | | |
| | 13 | Demuestra tener un buen dominio del software y herramientas informáticas | | |
| | 14 | Comparte oportunamente la información entre los miembros de la institución | | |

| | | | | |
|----------------------|----|---|--|--|
| | 15 | Efectúa una acertada definición de prioridades | | |
| | 16 | Administra una efectiva optimización del tiempo | | |
| | 17 | Posee excelente capacidad de liderazgo | | |
| Competencias básicas | 18 | Demuestra capacidad de análisis y síntesis | | |
| | 19 | Realiza una buena gestión de la información | | |
| | 20 | Demuestra gran capacidad de la identificación y resolución de problemas | | |
| | 21 | Identifica y aprovecha oportunidades de innovación | | |
| | 22 | Toma las decisiones más acertadas | | |
| | 23 | No se estresa con facilidad | | |
| | 24 | Construye relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional) | | |
| | 25 | Supera emocionalmente las situaciones de fracaso | | |
| | 26 | Práctica la empatía con las personas de la organización | | |
| | 27 | Es un buen relacionista público | | |
| | 28 | Es un ejemplo de responsabilidad que compromete a los demás | | |
| | 29 | Sus habilidades en las relaciones interpersonales son excelentes | | |
| | 30 | Se comunica en forma oral y escrita de manera asertiva | | |

CUESTIONARIO II

Estimado participante a continuación se le presenta una serie de preguntas que servirán para medir la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 donde labora. Sírvase contestar según corresponda y siguiendo las indicaciones del cuadro adjunto. El cuestionario es personal y anónimo, la información que nos proporcione será tratada de forma confidencial. Muchas gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES:

Lee con atención los enunciados que se le presentan a continuación, luego marque con un aspa (X) en el casillero de la escala de valoración que usted considere responde mejor a su percepción de conformidad a lo que se le pregunta. Para mayor comprensión la escala tiene la siguiente valoración:

| Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | FASE DE PREPARACION | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Conoce Ud. que en la UGEL 04 se ha realizado el diagnóstico para que a partir de ello se realicen cambios y mejoras de servicio. | | | | | |
| 2 | Los trabajadores son sensibilizados ante una necesidad de cambio. | | | | | |
| 3 | Se diagnostica las habilidades laborales de los trabajadores ante las nuevas exigencias. | | | | | |
| 4 | Ud. participa en actividades que contribuyen al cambio | | | | | |
| 5 | Reconoce Ud. que las capacitaciones garantizan el cambio en las labores que realiza | | | | | |
| 6 | Los trabajadores son capacitados para asumir los cambios establecidos. | | | | | |
| 7 | Los puestos son rediseñados de acuerdo a la nueva organización | | | | | |
| | FASE DE IMPLANTACION | | | | | |
| 8 | El comienzo de la implantación del cambio se realiza oportunamente. | | | | | |
| 9 | Se encuentra organizado el personal para realizar el trabajo en equipo según los nuevos objetivos | | | | | |
| 10 | Los trabajadores de la UGEL 04 cuentan con el apoyo de Dirección de la UGEL 04 durante el proceso de cambio. | | | | | |
| 11 | El cambio gradual demuestra que el nuevo sistema viene funcionando | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 12 | La organización estructural de la UGEL 04 ha sufrido los cambios para prestar un mejor servicio. | | | | | |
| 13 | Se otorgan incentivos a los trabajadores que muestran colaboración frente al cambio. | | | | | |
| 14 | La UGEL 04 realiza la evaluación de la satisfacción del personal frente al proceso de cambio. | | | | | |
| 15 | La UGEL 04 realiza la evaluación para evidenciar el cambio en el desempeño del personal | | | | | |
| 16 | La resistencia por parte del personal es considerada como alerta para reexaminar el cambio. | | | | | |

Base de datos de la prueba piloto:

| Variable gestion del cambio del personal | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|----|----------------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| Fase de preparación | | | | | | | Fase de implantación | | | | | | | | | |
| P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | |
| 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | |
| 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | |
| 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | |

| VARIABLE COMPETENCIAS GERENCIALES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|----|----|----|----|----|----|------------------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| Competencias genéricas | | | | | | | Competencias laborales | | | | | | | | | | Competencias básicas | | | | | | | | | | | | | |
| p1 | p2 | p3 | p4 | p5 | p6 | p7 | p8 | p9 | p10 | p11 | p12 | p13 | p14 | p15 | p16 | p17 | p18 | p19 | p20 | p21 | p22 | p23 | p24 | p25 | p26 | p27 | p28 | p29 | p30 | |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |

KR-20 SPSS VARIABLE COMPETENCIAS GERENCIALES 30 Items

RELIABILITY

```

/VARIABLES=VAR00001 VAR00002 VAR00003 VAR00004 VAR00005 VAR00006 VAR00007 VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011 VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019 VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027 VAR00028 VAR00029 VAR00030
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

ad
latos
.S L
1 de
cos

➔ **Análisis de fiabilidad**

[Conjunto_de_datos0]

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

| Casos | Válidos | N | % |
|-------|------------------------|----|-------|
| | Válidos | 10 | 100.0 |
| | Excluidos ^a | 0 | .0 |
| | Total | 10 | 100.0 |

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

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .771 | 30 |

Alfa de Cronbach VARIABLE GESTIÓN DEL CAMBIO DEL PERSONAL

16 Items

*Resultado1 [Documento1] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Edición Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Resultado

- Log
- Análisis de fiabilidad
 - Título
 - Notas
 - Conjunto de datos
 - Escala: TODAS LAS VARIABLES
 - Título
 - Resumen del procesamiento de los casos
 - Estadísticos de fiabilidad
 - Estadísticos total-elemento

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

| Casos | Válidos | N | % |
|-------|------------------------|----|-------|
| | Válidos | 10 | 100.0 |
| | Excluidos ^a | 0 | .0 |
| | Total | 10 | 100.0 |

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

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .938 | 16 |

Estadísticos total-elemento

| | Media de la escala si se elimina el elemento | Varianza de la escala si se elimina el elemento | Correlación elemento-total corregida | Alfa de Cronbach si se elimina el elemento |
|----------|--|---|--------------------------------------|--|
| VAR00001 | 47.7000 | 129.567 | .894 | .929 |
| VAR00002 | 47.9000 | 124.767 | .813 | .930 |
| VAR00003 | 47.8000 | 129.956 | .797 | .931 |
| VAR00004 | 47.1000 | 136.322 | .749 | .933 |
| VAR00005 | 47.1000 | 138.544 | .615 | .936 |
| VAR00006 | 47.4000 | 126.933 | .895 | .928 |
| VAR00007 | 47.2000 | 135.067 | .768 | .933 |
| VAR00008 | 47.5000 | 136.944 | .609 | .935 |
| VAR00009 | 47.5000 | 130.722 | .724 | .933 |

IBM SPSS Statistics Processor está listo

10:05 p. m. 21/11/2017

Certificación de Validez

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES

| N° | DIMENSIONES / ítems | Claridad ¹ | | Pertinencia ² | | Relevancia ³ | | Sugerencias |
|----|---|-----------------------|----|--------------------------|----|-------------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | Competencias Genéricas | | | | | | | |
| 1 | Tiene en cuenta la organización y planificación | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Refleja compromiso con la organización, misión y visión | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Contribuye al buen funcionamiento de las distintas áreas de la UGEL 04 (área de recursos humanos, área de supervisión, etc) | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Promueve con gran habilidad el trabajo en equipo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | Se empeña en que la institución brinde un servicio de calidad | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Toma excelentes iniciativas con un espíritu emprendedor | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Se muestra creativo en el desempeño de sus funciones | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Demuestra perseverancia en la obtención de logros para la institución | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Evalúa con objetividad a sus colaboradores y programa una efectiva retroalimentación a los que así lo requieran | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Competencias laborales | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 10 | Administra con óptimos resultados la organización | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | | | | | |
|----|---|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 11 | Se desempeña con eficacia y eficiencia | | | | | | | | |
| 12 | Todo lo realiza en base a objetivos (metas y crear visión) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 13 | Demuestra tener un buen dominio del software y herramientas informáticas | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 14 | Comparte oportunamente la información entre los miembros de la institución | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 15 | Efectúa una acertada definición de prioridades | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 16 | Administra una efectiva optimización del tiempo | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 17 | Posee excelente capacidad de liderazgo | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Competencias básicas | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| 18 | Demuestra capacidad de análisis y síntesis | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 19 | Realiza una buena gestión de la información | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 20 | Demuestra gran capacidad de la identificación y resolución de problemas | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 21 | Identifica y aprovecha oportunidades de innovación | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 22 | Toma las decisiones más acertadas | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 23 | No se estresa con facilidad | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 24 | Construye relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 25 | Supera emocionalmente las situaciones de fracaso | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 26 | Práctica la empatía con las personas de la organización | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

Anexo 5

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTION DEL CAMBIO DEL PERSONAL

| N° | DIMENSIONES / ítems | Claridad ¹ | | Pertinencia ² | | Relevancia ³ | | Sugerencias |
|----|---|-----------------------|----|--------------------------|----|-------------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | FASE DE PREPARACION | | | | | | | |
| 1 | Conoce Ud. que en la UGEL 04 se ha realizado el diagnóstico para que a partir de ello se realicen cambio y mejoras de servicio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Los trabajadores son sensibilizados ante una necesidad de cambio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Se diagnóstica las habilidades laborales de los trabajadores ante las nuevas exigencias. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Ud. participa en actividades que contribuyen al cambio | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | Reconoce Ud. que las capacitaciones garantizan el cambio en las labores que realiza | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Los trabajadores son capacitados para asumir los cambios establecidos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Los puestos son rediseñados de acuerdo a la nueva organización | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | FASE DE IMPLANTACION | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 8 | El comienzo de la implantación del cambio se realiza oportunamente. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Se encuentra organizado el personal para realizar el trabajo en equipo según los nuevos objetivos | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Los trabajadores de la UGEL 04 cuentan con el apoyo de Dirección de la UGEL 04 durante el proceso de cambio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | El cambio gradual demuestra que el nuevo sistema viene funcionando | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | La organización estructural de la UGEL 04 ha sufrido los cambios para prestar un mejor servicio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|
| 13 | Se otorgan incentivos a los trabajadores que muestran colaboración frente al cambio | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 14 | La UGEL 04 realiza la evaluación de la satisfacción del personal frente al proceso de cambio | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 15 | La UGEL 04 realiza la evaluación para evidenciar el cambio en el desempeño del personal | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 16 | La resistencia por parte del personal es considerada como alerta para reexaminar el cambio. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []** **10 de 06 del 2017**

Apellidos y nombres del juez evaluador: ALICIA ZAPATA NOBEL DNI: 06167282

Especialidad del evaluador: Metodología



¹ Claridad : Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
² Pertinencia : Si el ítem pertenece a la dimensión.
³ Relevancia : El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
Nota : Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES

| N° | DIMENSIONES / ítems | Claridad ¹ | | Pertinencia ² | | Relevancia ³ | | Sugerencias |
|----|---|-----------------------|----|--------------------------|----|-------------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | Competencias Genéricas | | | | | | | |
| 1 | Tiene en cuenta la organización y planificación | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Refleja compromiso con la organización, misión y visión | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Contribuye al buen funcionamiento de las distintas áreas de la UGEL 04 (área de recursos humanos, área de supervisión, etc) | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Promueve con gran habilidad el trabajo en equipo | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | Se empeña en que la institución brinde un servicio de calidad | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Toma excelentes iniciativas con un espíritu emprendedor | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Se muestra creativo en el desempeño de sus funciones | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 8 | Demuestra perseverancia en la obtención de logros para la institución | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Evalúa con objetividad a sus colaboradores y programa una efectiva retroalimentación a los que así lo requieran | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | Competencias laborales | | | | | | | |
| 10 | Administra con óptimos resultados la organización | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | |
|----|--|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| 27 | Es un buen relacionista público | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28 | Es un ejemplo de responsabilidad que compromete a los demás | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29 | Sus habilidades en las relaciones interpersonales son excelentes | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30 | Se comunica en forma oral y escrita de manera asertiva | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] No aplicable []de.....del 20.....

Apellidos y nombres del juez evaluador: Núñez Luv Luis DNI: 08012001

Especialidad del evaluador: Psicólogo - exp en gestión

- ¹ **Claridad** : Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
 - ² **Pertinencia**: Si el ítem pertenece a la dimensión.
 - ³ **Relevancia** : El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- Nota** : Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 5

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTION DEL CAMBIO DEL PERSONAL

| N° | DIMENSIONES / ítems | Claridad ¹ | | Pertinencia ² | | Relevancia ³ | | Sugerencias |
|----|---|-----------------------|----|--------------------------|----|-------------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | FASE DE PREPARACION | | | | | | | |
| 1 | Conoce Ud. que en la UGEL 04 se ha realizado el diagnóstico para que a partir de ello se realicen cambio y mejoras de servicio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 2 | Los trabajadores son sensibilizados ante una necesidad de cambio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 3 | Se diagnóstica las habilidades laborales de los trabajadores ante las nuevas exigencias. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 4 | Ud. participa en actividades que contribuyen al cambio | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 5 | Reconoce Ud. que las capacitaciones garantizan el cambio en las labores que realiza | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 6 | Los trabajadores son capacitados para asumir los cambios establecidos. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 7 | Los puestos son rediseñados de acuerdo a la nueva organización | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| | FASE DE IMPLANTACION | | | | | | | |
| 8 | El comienzo de la implantación del cambio se realiza oportunamente. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 9 | Se encuentra organizado el personal para realizar el trabajo en equipo según los nuevos objetivos | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 10 | Los trabajadores de la UGEL 04 cuentan con el apoyo de Dirección de la UGEL 04 durante el proceso de cambio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 11 | El cambio gradual demuestra que el nuevo sistema viene funcionando | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| 12 | La organización estructural de la UGEL 04 ha sufrido los cambios para prestar un mejor servicio. | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |

| | | | | | |
|----|--|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 13 | Se otorgan incentivos a los trabajadores que muestran colaboración frente al cambio | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 14 | La UGEL 04 realiza la evaluación de la satisfacción del personal frente al proceso de cambio | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 | La UGEL 04 realiza la evaluación para evidenciar el cambio en el desempeño del personal | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16 | La resistencia por parte del personal es considerada como alerta para reexaminar el cambio. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Superior

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] No aplicable []de.....del 20.....

Apellidos y nombres del juez evaluador: Suñer Luis Luis DNI: 28012001

Especialidad del evaluador: Metodólogo-esp en gestión

¹ Claridad : Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
³ Relevancia : El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
Nota : Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Anexo 4

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES

| N° | DIMENSIONES / ítems | Claridad ¹ | | Pertinencia ² | | Relevancia ³ | | Sugerencias |
|----|---|-----------------------|----|--------------------------|----|-------------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | Competencias Genéricas | | | | | | | |
| 1 | Tiene en cuenta la organización y planificación | / | | / | | / | | |
| 2 | Refleja compromiso con la organización, misión y visión | / | | / | | / | | |
| 3 | Contribuye al buen funcionamiento de las distintas áreas de la UGEL 04 (área de recursos humanos, área de supervisión, etc) | / | | / | | / | | |
| 4 | Promueve con gran habilidad el trabajo en equipo | / | | / | | / | | |
| 5 | Se empeña en que la institución brinde un servicio de calidad | / | | / | | / | | |
| 6 | Toma excelentes iniciativas con un espíritu emprendedor | / | | / | | / | | |
| 7 | Se muestra creativo en el desempeño de sus funciones | / | | / | | / | | |
| 8 | Demuestra perseverancia en la obtención de logros para la institución | / | | / | | / | | |
| 9 | Evalúa con objetividad a sus colaboradores y programa una efectiva retroalimentación a los que así lo requieran | / | | / | | / | | |
| | Competencias laborales | Si | No | Si | No | Si | No | |
| 10 | Administra con óptimos resultados la organización | / | | / | | / | | |

| | | | | | | | | | |
|----|---|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 11 | Se desempeña con eficacia y eficiencia | / | | | | | | | |
| 12 | Todo lo realiza en base a objetivos (metas y crear visión | / | | | | | | | |
| 13 | Demuestra tener un buen dominio del software y herramientas informáticas | / | | | | | | | |
| 14 | Comparte oportunamente la información entre los miembros de la institución | / | | | | | | | |
| 15 | Efectúa una acertada definición de prioridades | / | | | | | | | |
| 16 | Administra una efectiva optimización del tiempo | / | | | | | | | |
| 17 | Posee excelente capacidad de liderazgo | / | | | | | | | |
| | Competencias básicas | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| 18 | Demuestra capacidad de análisis y síntesis | / | | | | | | | |
| 19 | Realiza una buena gestión de la información | / | | | | | | | |
| 20 | Demuestra gran capacidad de la identificación y resolución de problemas | / | | | | | | | |
| 21 | Identifica y aprovecha oportunidades de innovación | / | | | | | | | |
| 22 | Toma las decisiones más acertadas | / | | | | | | | |
| 23 | No se estresa con facilidad | / | | | | | | | |
| 24 | Construye relaciones de confianza y desarrollo integral (personal y organizacional) | / | | | | | | | |
| 25 | Supera emocionalmente las situaciones de fracaso | / | | | | | | | |
| 26 | Práctica la empatía con las personas de la organización | / | | | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 27 | Es un buen relacionista público | / | / | / | / | / |
| 28 | Es un ejemplo de responsabilidad que compromete a los demás | / | / | / | / | / |
| 29 | Sus habilidades en las relaciones interpersonales son excelentes | / | / | / | / | / |
| 30 | Se comunica en forma oral y escrita de manera asertiva | / | / | / | / | / |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable [] 21 de 04 del 2017.

Apellidos y nombres del juez evaluador: Garro Aburto Lumila DNI: 09469076

Especialidad del evaluador: Docente de Investigación

¹ Claridad : Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia : El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota : Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Anexo 5

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTION DEL CAMBIO DEL PERSONAL

| N° | DIMENSIONES / ítems | Claridad ¹ | | Pertinencia ² | | Relevancia ³ | | Sugerencias |
|----|---|-----------------------|----|--------------------------|----|-------------------------|----|-------------|
| | | Si | No | Si | No | Si | No | |
| | FASE DE PREPARACION | | | | | | | |
| 1 | Conoce Ud. que en la UGEL 04 se ha realizado el diagnóstico para que a partir de ello se realicen cambio y mejoras de servicio. | / | | / | | / | | |
| 2 | Los trabajadores son sensibilizados ante una necesidad de cambio. | / | | / | | / | | |
| 3 | Se diagnóstica las habilidades laborales de los trabajadores ante las nuevas exigencias. | / | | / | | / | | |
| 4 | Ud. participa en actividades que contribuyen al cambio | / | | / | | / | | |
| 5 | Reconoce Ud. que las capacitaciones garantizan el cambio en las labores que realiza | / | | / | | / | | |
| 6 | Los trabajadores son capacitados para asumir los cambios establecidos. | / | | / | | / | | |
| 7 | Los puestos son rediseñados de acuerdo a la nueva organización | / | | / | | / | | |
| | FASE DE IMPLANTACION | | | | | | | |
| 8 | El comienzo de la implantación del cambio se realiza oportunamente. | / | | / | | / | | |
| 9 | Se encuentra organizado el personal para realizar el trabajo en equipo según los nuevos objetivos | / | | / | | / | | |
| 10 | Los trabajadores de la UGEL 04 cuentan con el apoyo de Dirección de la UGEL 04 durante el proceso de cambio. | / | | / | | / | | |
| 11 | El cambio gradual demuestra que el nuevo sistema viene funcionando | / | | / | | / | | |
| 12 | La organización estructural de la UGEL 04 ha sufrido los cambios para prestar un mejor servicio. | / | | / | | / | | |

| | | | | | | | |
|----|--|---|--|--|---|--|--|
| 13 | Se otorgan incentivos a los trabajadores que muestran colaboración frente al cambio | / | | | / | | |
| 14 | La UGEL 04 realiza la evaluación de la satisfacción del personal frente al proceso de cambio | / | | | / | | |
| 15 | La UGEL 04 realiza la evaluación para evidenciar el cambio en el desempeño del personal | / | | | / | | |
| 16 | La resistencia por parte del personal es considerada como alerta para reexaminar el cambio. | / | | | / | | |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable [] R.L.de. 09del 2007...

Apellidos y nombres del juez evaluador: Garro Aburto Lumiluz DNI: 09469026

Especialidad del evaluador: Docente de Investigación

¹ Claridad : Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia : El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota : Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Artículo científico:

Las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal

Esta investigación tiene como propósito demostrar de qué manera influyen las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal de la UGEL04 Comas 2017. El tipo de estudio es no experimental, el enfoque es cuantitativo correlacional descriptivo, el método aplicado es Nagelkerke

Como muestra se tomó a 156 empleados de una población de 260 que laboran en dicha institución en las diferentes áreas. Los cuestionarios empleados fueron dos para medir adecuadamente cada variable.

El motivo de estudio es la problemática existente en el servicio que brinda la UGEL 04 Comas, en que muchos usuarios quedan disconformes, por los expedientes que no avanzan los plazos son largos, y en muchos casos resultan afectados los docentes pertenecientes a su jurisdicción por lo que se desea medir la eficacia de la parte administrativa hacia una gestión del cambio dirigido a los trabajadores. Para ello se tomó en cuenta el perfil del personal que tiene a su cargo dirigir la institución en base a competencias porque se consideró que engloba cualidades más completas como menciona Gutierrez (2010). Con respecto a la gestión que se viene dando en la mencionada institución se ha entendido que siendo el entorno tan cambiante entonces dicha gestión también deberá serlo, pues según Griffin (2011) descarta todo tipo de estancamiento en cualquier empresa y más bien recomienda un proceso de cambio gradual cada cierto tiempo para que dicha organización sobreviva.

Como primera variable figura las competencias gerenciales, es independiente, conteniendo tres dimensiones: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas; las cuales se han tenido en cuenta a partir de las definiciones de Benites (2002, p.). La segunda variable gestión del cambio del personal, es una variable dependiente, y contiene dos dimensiones: fase de preparación y fase de implantación consideradas como las más relevantes por Martínez (2016, p.).

En el presente estudio se encontró la tesis mas relacionada al tema, la de Castañeda (2011) titulada “El proceso de cambio en las organizaciones” cuyo objetivo general es definir las tendencias que rigen a las empresas u organizaciones hacia el proceso de la implementación. Presolux S.A. de C.V. ha experimentado a lo largo de cuatro años los cambios en lo que las personas, futuros clientes, demandan. Aquí se deduce que la mencionada empresa realizó una innovación organizada y justamente direccionada a los actores del proceso de cambio que viene a ser el factor humano comprometido con las mejoras en la calidad del servicio como ha venido sucediendo con varias empresas que han resultado muy favorecidas a nivel mundial. Para el caso específico de la presente investigación dicho proceso de cambio en el personal depende de cómo se muestran las competencias gerenciales ya que después de realizado el análisis de las encuestas se llegó a la conclusión de que existe una influencia significativa de las competencias gerenciales en la gestión del cambio del personal de la UGEL 04 Comas en el periodo 2017, donde se puede afirmar que dicha influencia es de manera positiva lo cual denota una buena gestión en dicha organización y por consiguiente un buen perfil en cuanto a las competencias gerenciales las mismas que además deberán estar en constante actualización en este entorno que evoluciona cada día.